

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ

18 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Ефективність підприємницької діяльності
товариства та обґрунтування стратегії його розвитку»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Штик Іван Вікторович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародний досвід свідчить, що головною рушійною силою економіки є малі підприємства, бо вони сприяють розвитку ринкових відносин, запобігають монополізації і швидко реагують на зміну ринку. Процеси становлення малого бізнесу в Україні розпочалися з початку незалежності, але його функціонування та розвиток мають певні труднощі і до сьогодні. Головною перешкодою розвитку малих підприємств – це проблеми, пов’язані з військовим вторгненням та відсутність ефективного механізму їх підтримки з боку держави. За умов нестійкої економічної і політичної ситуації та фінансової кризи діяльність малих підприємств гальмується наявністю суттєвих проблем і перешкод в даній сфері. Це приводить до уповільненості розвитку підприємців. Але є і позитивні сторони: створення нових робочих місць та їх значна інноваційна спрямованість, постійне зростання чисельності малих підприємств. Отже, вивчення наявних проблем розвитку малих підприємств України є особливо актуальним.

Видавнича справа та поліграфія є дуже чутливими до економічного розвитку країни і виступають своєрідним індикатором її соціально-економічного стану. Реакція галузі на зміну ситуації в економіці проявляється приблизно через півроку. Несприятливий стан посилює проблеми у вітчизняній видавничій справі та поліграфічній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності підприємницької діяльності і обґрунтування напрямків її підвищення були завжди актуальними, адже підприємництво відноситься до провідного сектору ринкової економіки. Широкого поширення це питання висвітлювали наступні науковці: Грабовська Н. В., Білоус Г. П., Грішнова О. А., Шепетюк Л. В., Небукін В. В., Ковальчук І. В., Савицька О. М., Котляревський Я. В., Крисак О. А., Палига Є. М., Раєвнева О. В., Салабай В. О., Троянська Д. А., Чорній В. В., Тимченко О. І., Хвостіна І. М., Холодний Г. О., Дурня Б. В., Штангрет А. М., Мельников О. В.

та ін. Науковці аналізували різні підходи щодо вирішення проблеми функціонування малих підприємств в сучасних умовах господарювання. Але напрями підвищення ефективності діяльності друкарень в економіці України потребують подальшого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота зроблена згідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026 рр. за темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності підприємницької діяльності й обґрунтування напрямків її підвищення. Для досягнення даної мети були вказані такі завдання:

узагальнити теоретико-аналітичні основи поняття ефективності підприємницької діяльності й стратегії її розвитку;

оцінити ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ;

запропонувати шляхи вдосконалення ефективності підприємницької діяльності ТОВ і обґрунтувати стратегію його розвитку.

Об'єктом дослідження є процес підприємницька діяльність і обґрунтування напрямків її підвищення.

Предметом дослідження є сукупність заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Методи досліджень. Діалектичний метод наукового пізнання послужив теоретичною та методичною базою наукового дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано системний і комплексний підходи для аналізу ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування напрямків її підвищення. В ході дослідження застосовували загальнонаукові та спеціальні методи: монографічний – для дослідження наукових праць; статистичних збірників – для розроблення теоретичних положень; абстрактний й логічний – для уточнення сутності базових

економічних категорій; аналізу та синтезу – для аналізу ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування напрямків її підвищення тощо.

Інформаційну базу включали законодавчі й нормативні акти України з питань ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування напрямків її підвищення, звіти ТОВ, дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. Певні положення та висновки кваліфікаційної роботи містять наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можемо віднести:

набуло подальшого розвитку:

рекомендації щодо встановити програми для друкарні та поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік, яка удосконалює техніку продаж, зокрема, автоматичний прийом замовлень; функціонал для доставки; онлайн-оплату; базу клієнтів; систему кешбек, знижок, промокодів; безкоштовні розсилки та онлайн-карти лояльності клієнтів тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій, що дозволяють підвищити ефективність підприємницької діяльності ТОВ та обґрунтовано стратегію його розвитку. Прикладні розробки кваліфікаційної роботи, завдяки використанню універсальних технологій, можуть використовуватись у діяльності будь-яких сільськогосподарських підприємств. Основні положення кваліфікаційної роботи впроваджено у практику господарської діяльності друкарні.

Апробація результатів дослідження. Головні результати досліджень згідно теми роботи оприлюднені у формі доповідей за результатами матеріалів студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (15-16 травня 2023 р., м. Полтава) на тему «Напрями сервісної політики торговельних підприємств» та Міжнародної науково-практичної

конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (29-30 листопада 2023 р., м. Суми) на тему: «Особливості підприємницької діяльності як складного й багатопланового процесу». Фахова стаття у наукових працях фахового видання журналу Агросвіт на тему: «Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну» (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 60 сторінках друкованого тексту, робота містить 21 таблицю, 5 рисунків, 5 додатків та списку використаних джерел (63 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність підприємницької діяльності

Ефективна підприємницька діяльність може розвиватися тільки за певних соціальних і економічних умов, в певному політичному устрої, який заохочує бізнес. Історично це підтверджується практикою. Зокрема, у країнах, де підприємництво бурхливо розвивалося й розвивається, як правило, з допомогою цілеспрямованим зусиль держави, формувався соціально-економічний клімат, який сприяв цій діяльності (Японія, Німеччина, США, Гонконг, Сингапур тощо) та навпаки – країни Східної Європи [53].

Не дивлячись на специфіку кожної держави, умови, які найбільше сприяли розвитку підприємництва можемо звести у систему:

- позитивна суспільна думка по відношенню до підприємців й підприємництва;
- стабільність державної економічної і соціальної політики, що спрямована на підтримку підприємництва;
- пільгові податкові режими, які забезпечують дієвий стимул підприємству;
- наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (спеціалізовані юридичні організації, які надають фінансову допомогу для відкриттю власної справи; інноваційні центри; консультативні центри із питань управління, маркетингу, реклами; курсів й шкіл підготовки підприємців);
- наявність результативної системи захисту інтелектуальної власності, дії якої розповсюджується не лише на винаходи, але й на всю продукцію, концепції, новаторські ідеї і методи ділових активностей [54];
- дебіюрократизація процедури щодо врегулювання господарської

діяльності із боку органів державної влади (скорочення форм звітності, полегшення правил реєстрації тощо);

– підприємницька етика.

Відповідно до статті 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, систематична, ініціативна, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів й одержання прибутку [5].

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

юридичні особи всіх форм власності, які встановлені Цивільним кодексом України;

громадяни України й інших держав, особи без громадянства, які є не обмеженими законом у правоздатності або дієздатності;

об'єднання юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні відповідно до умов угоди про розподіл продукції.

Суб'єктами господарювання за статтею 55 Господарського кодексу України є:

1) господарські організації – юридичні особи, що створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, що створені відповідно до Господарського Кодексу й інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону підприємцями [5].

Суб'єкти господарювання, залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, наприклад, до суб'єктів мікропідприємництва, середнього і великого підприємництва (ст. 55 Господарського кодексу України) [5].

Згідно положення статті 50 Цивільного кодексу України умовами

здійснення підприємницької діяльності є повна цивільна дієздатність фізичної особи та державна реєстрація [56].

Підприємницька діяльність є досить складною формою господарювання, що побудована за певними принципами:

1. Залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна й коштів юридичних осіб і громадян.

2. Вільний вибір видів діяльності.

3. Самостійне формування програм діяльності й вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, встановлення ціни згідно чинному законодавству.

4. Вільний найом працівників.

5. Залучення й використання матеріально-технічних, трудових, природних, фінансових і інших видів ресурсів, використання яких не є забороненим чи не обмеженим законодавством.

6. Вільне розпорядження прибутком, який залишається після унесення платежів, які встановлені законодавством.

7. Самостійне здійснення підприємцями зовнішньоекономічної діяльності, використання належної їм частки валютної виручки згідно особистих потреб [53].

Діяльність підприємців здійснюється згідно нормативно-правової бази України із питань розвитку і підтримки підприємництва. Наприклад, бізнес регулюється такими основними законодавчими актами:

Господарський кодекс України;

Конституція України;

Податковий кодекс України;

Закон України «про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;

Закон України «Про господарські товариства»;

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в

Україні» [30]. Поруч до певної свободи підприємницької діяльності й рівності можливостей для усіх підприємців, є й певні законодавчі обмеження бізнесу:

1. Певні види діяльності можуть здійснюватися тільки державними підприємствами. Відповідно Господарського кодексу України, даними видами діяльності є виготовлення й реалізація наркотичних засобів, зброї і вибухових речовин, цінних паперів й грошових знаків.

2. Уряд встановлює перелік видів діяльності, що ними можна займатися тільки за наявності ліцензій. Ліцензії видаються Кабінетом Міністрів України чи встановлені ними органи.

3. Дозвіл на право займатися тією чи іншою діяльністю потрібний тільки тоді, коли використовують землю чи інші природні ресурси. Даний дозвіл дають місцеві Ради народних депутатів, які розпоряджаються даними ресурсами.

4. Певними видами діяльності можуть займатися лише за наявності кваліфікаційного атестата. Наприклад, щоб займатися медичною діяльністю, необхідно мати диплом лікаря. Для кулінарів вимагають здати екзамени на знання технології тощо. В усіх цих випадках потрібно отримати дозволи місцевої Ради.

Підприємницька діяльність – це складний й багатоплановий процес. Вона потребує від усіх учасників не лише бажання мати «власну справу» і наявності певної суми грошей, але й спеціальної підготовки, майстерності й наполегливості, уміння вибирати сфери діяльності, прикладати певні зусилля, творчу фантазію і мати звичайне везіння. Більша половини нових підприємств закриваються в перший рік господарювання через низьку прибутковість ділових операцій, банкрутство і відсутність терпіння й наполегливості [34].

Яскрава та якісно виготовлена поліграфічна продукція використовується у багатьох сферах людського життя. Найбільше вона потрібна підприємцям. Візитки, плакати, рекламні листівки та календарі мають доступну вартість, відповідно замовляти і поширювати їх можна у великій кількості. «Паперова» реклама дуже ефективна, бо одну і ту саму

листівку, зокрема, може переглянути значна кількість осіб. Отже, поліграфія широко використовується під час презентації нових продуктів компаній, акцій і на виборах [16].

Друкарня – це підприємство (юридична особа), яке займається виготовленням поліграфії (поліграфічної продукції). Етапи виробництва продукції включають: додрукарську підготовку, виготовлення фотоформ, кліше, безпосередній друк і післядруковану обробку замовлення – тиснення, біговку, брошурування тощо. В результаті діяльності друкарні з'являється поліграфія. Отже, друкарня здійснює друк поліграфії на замовлення. Це різниця між поліграфією і друкарнею [57].

Відповідно, друкарня і поліграфія відрізняються тим, що друкарня – це підприємство, а поліграфія – це продукт діяльності друкарні. Продуктами є: листівки, візитки, плакати, наклейки, блокноти, каталоги, папки, папки, брошури, хенгери, блокноти, журнали та книги.

Поліграфія (від «полі» – багато, «графо» – пишу) – це галузь техніки, сукупність технічних засобів для множинного репродукування текстового матеріалу та графічних зображень. Відміною від інших способів множинного репродукування наприклад, світлокопіювання, є те що поліграфічні способи характеризуються перенесенням шару фарби з деякого резервуару на сприймаючу поверхню (найчастіше папір) й використанням друкарських форм. Формування шару здійснюється згідно заздалегідь даних оригіналів, які підлягають репродукуванню. Поділ поліграфічної продукції відбувається на чотири основних види: представницька, книжково-журнальна, рекламна та календарна [4].

Під поліграфією розуміють також і галузь промисловості – поліграфічну промисловість, що поєднує промислові підприємства, які виготовляють друковану продукцію (книги, журнали, газети, плакати, географічні карти тощо). Поліграфія або поліграфічна промисловість – це матеріально-технічна база видавничої справи. Динаміка чисельності друкарень, що займалися поліграфічною діяльністю в Україні наведена на рис. 1.1.

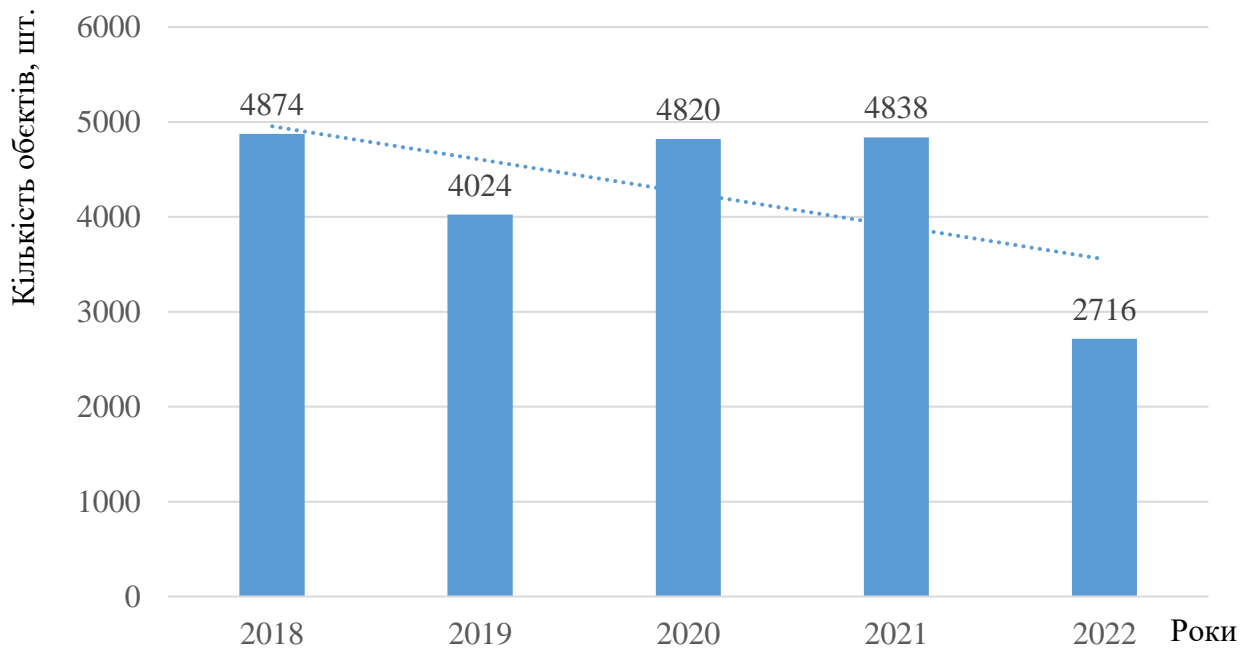


Рис. 1.1. Динаміка кількості друкарень, що займалися поліграфічною діяльністю в Україні, 2018-2022 рр.

Джерело: [29]

Проаналізувавши зміну динаміки чисельності суб'єктів господарювання, які займалися друкарською діяльністю і продавали поліграфічну продукцію у 2018-2022 рр., можемо простежити стрімку динаміку зниження в результаті пандемії Covid-19. У 2021 році було зростанням до 4838 об'єктів, але із початком повномасштабної війни в Україні зростання пішло на спад до 2716 шт.

У зв'язку із стрімким розвитком технологій та світовою пандемією через спалах епідемії вірусу COVID-19 та воєнного стану, у цілому, світова видавничо-поліграфічна справа зазнала дуже важливих змін та збитків [52]. Згідно даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України згідно підсумків I кварталу 2022 р. відбулося зменшення обсягу експорту товарів згідно товарних груп у які входять деревина, паперова маса та вироби із деревини – на 48,7 млн \$, або на 12,1%, наприклад, друкованої продукції на 8,9 млн \$ (на 45,6%) [29]. Значною проблемою для видавничого бізнесу є відсутність системної підготовки кадрів.

Державна наукова організація «Книжкова палата України імені Івана Федорова» згідно Закону «Про обов'язковий примірник документів» [41] є отримувачем всіх видів видань усіма мовами, що вийшли в Україні, у тому числі малотиражних видань, нормативних і правових актів у сфері стандартизації, метрології та сертифікації, усіх періодичних та продовжуваних видань. Відсутність у Книжковій палаті обов'язкових примірників видання, їх часткове або невчасне отримання унеможлиблює системне поповнення Державного друку, негативно впливає на об'єктивність зведених адміністративних даних архіву, що характеризує динаміку та тенденції у видавничій сфері [18].

Українська асоціація медіабізнесу – це недержавна неприбуткова організація, яка є правонаступницею Української асоціації видавців періодичної преси, що була створена у квітні 2001 р. Вона об'єднує видавців, які видають інформаційні ЗМІ (друковані й електронні). До УАМБ входять 53 видавничі компанії із усієї України (приблизно половина є регіональними), що видають понад 400 друкованих і цифрових ЗМІ. Окремим пріоритетним завданням УАМБ у останні роки була допомога місцевим медіа у розвитку і підвищенні професіоналізму, зокрема, у підвищенні ефективності управління медіа як бізнесом та місцевим газетам, що пройшли процес роздержавлення. УАМБ має великий досвід практичної роботи з локальними виданнями [34].

Відповідно обов'язковий примірник повторного видання (перевидання, передрук) незалежно від року випуску попереднього видання, додаткового тиражу й у випадках, коли тираж видання виготовили частинами (запусками), обов'язково також повинен бути доставлений Книжковій палаті. На посадових осіб, фізичних осіб-підприємців, що порушують чинне законодавство щодо своєчасного доставляння обов'язкових примірників книжкових та періодичних друкованих видань, накладаються штрафи, які становлять 30-50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. У цілому, українські видавництва виготовили на ринок багато корисної продукції, але потрібно вдосконалювати швидкість і маневреність підприємців.

1.2. Сучасний стан та проблеми ефективності управління розвитком малого підприємництва в Україні

Новий етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів та методики управління системою на різних рівнях. Раніше вимірювання досягнень підприємства відбувалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими критеріями діяльності. Наразі сучасні реалії ведення бізнесу окрім фінансових показників потребують переосмислення головних чинників економічного розвитку [54, с. 32].

Термін «розвиток» розкриває характер змін, які відбуваються в системі підприємництва. Ця послідовність включає перехід соціальної і економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення й до дати юридичної чи «фізичної» його ліквідації [44, с. 45]. Розвиток підприємства можна здійснювати у різних формах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Фазовий перехід, стрибок, що передбачає докорінну зміну
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, якісну повільну зміну на основі адаптації
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від менше до більш зробленого
Регресивний розвиток	Деградація підприємства, падіння його якісних та кількісних характеристик. Зниження якісного рівня.
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення кола клієнтів та споживачів
Організаційний розвиток	Відображає процеси розвитку персоналу, систему управління, ініціативи тощо
Екстенсивний розвиток	Прояв й розвиток того що уже є
Інноваційний розвиток	Виникнення якісно нової форми
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів на максимально можливе забезпечення конкурентоспроможності підприємств в довготривалому періоді
Сталий розвиток	Обумовлений впливом зовнішнього й внутрішнього середовища і характеризується збільшеннями потенціалу підприємства
Керований розвиток	Виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реінжинірингу, інноваційні й інвестиційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін

Джерело: [54, с. 31]

Успішний розвиток підприємництва передбачає здійснення ефективної господарської діяльності.

На рівні підприємства термін «ефективність» характеризує взаємозв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених на виробництво ресурсів. Зростання ефективності можна досягнути з допомогою використання меншої чисельності ресурсів для створення такого результату або за використання такої самої чисельності ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення кращого результату [24].

Щоб здійснити оцінку економічної ефективності діяльності підприємств, науковці аналізують такі показники як ефективність, ефект, результативність, прибутковість, рентабельність, доходність і ефективність діяльності [46].

Ефективність підприємництва залежить від якості управління. Управління – це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабільність і оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток підприємства. Процес управління підприємствами характеризується постійним і системним впливом на діяльність його складових з метою забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного ефекту. Результативність діяльності підприємств залежить від багатьох параметрів [54, с. 30].

Малі підприємства є одним з головних інструментів розвитку національної економіки. Вони складають базу дрібного виробництва; установлюють темпи зростання економіки, продукують структуру та якісну складову внутрішнього валового продукту; підвищують ступінь демократизації суспільства; сприяють перебудові економіки, швидкому окупності витрат і свободі ринкових виборів; створюють додаткові робочі місця, впровадження інновацій, забезпечують насичення ринків товарами і послугами; характеризуються раціональними формами управління й високою мобільністю; сприяють послабленню монополізму та розвитку здорової

конкуренції на ринку; формують верству підприємців-власників, що є основою середнього класу [1, с. 35].

Відношення різних форм господарювання (окрім бюджетних установ) до малих підприємств наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості відношення різних форм господарювання, окрім бюджетних установ

Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [35]	Стаття 55 господарського кодексу України [5]
<p>Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 50 осіб 	<p>Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національним банком України.</p>

Джерело: [5; 35]

Відповідно, до малих підприємств відносять підприємства, що мають менше 50 найманих працівників й річний дохід від будь-якої діяльності, який не перевищує суми, еквівалентні 10 млн євро чи балансова вартість активів – до 4 млн євро й чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становить до 8 млн євро.

Малі підприємства, зокрема, визначають розвиток економічної системи України та наближають її до споживача. Підприємництво має можливість вирішувати різноманітні економічні завдання, наприклад, залучення приватного капіталу і зовнішніх інвестицій, створення в країні конкурентного середовища та вдосконалення наявних технологій виробництва. У той же час дані підприємства виконують важливі роль у державі – надають громадянам України робочі місця; забезпечують виробництво товарів, надання послуг та виконання робіт; формують реальні джерела їх доходів [26, с. 15].

Важливу роль в створенні ефективної економіки України відіграють малі підприємства – в них в порівнянні із великими підприємствами, виражена схильність до саморегулювання та самовідтворення. У 2022 р. згідно даних Державної служби статистики [10], кількість суб'єктів малого підприємництва (юридичних та фізичних осіб), що відповідають визначенню малого підприємництва згідно національного законодавства України становила 1732508 одиниць (табл. 1.2).

Таблиця 1.3

**Результативність діяльності суб'єктів малого підприємництва,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1839593	1941625	1973577	1956248	1732508	94,2
у т. ч.: малих підприємств	339374	362328	355708	352722	246647	72,7
фізичних осіб-підприємців (мале підприємництво)	1483297	1560650	1599411	1585105	1470330	99,1
Кількість діючих суб'єктів малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	80	86	85	85	x ¹	x
Кількість зайнятих працівників у підприємствах, тис. осіб	1641,0	1746,6	1703,1	1775,2	1429,7	87,1
у т. ч. на одного суб'єкта, осіб	1	1	1	1	1	92,5
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у підприємствах, млн грн	1766150,4	1839875,9	2064120,7	2576371,4	2101912,0	119,0
у т. ч. на одного суб'єкта, тис. грн	960,1	947,6	1045,9	1317,0	1213,2	126,4

Примітка: дані не вказані

Джерело: побудовано автором згідно даних Державної служби статистики [10]

В сфері малого підприємництва в Україні станом на 1 січня 2022 р. діяло 246,7 тис. малих підприємств, що складало 18,9 % валового внутрішнього продукту. Територіальна структура кількості малих підприємств в різних областях характеризується нерівномірністю щодо розподілу. З загальної кількості малих підприємств, що здійснювали свою діяльність в Україні, більша половина припадає на такі регіони України, зокрема, Київський, Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Запорізький, Вінницький та Харківський [10].

Бізнес – це постійні виклики. Брак різного виду ресурсів (фінансових, людських, часових чи креативних ресурсів) є нормою. Одними з головних викликів України і світу в цілому є військова, політична та економічна нестабільність і стрімкий розвиток нових технологій [45].

Малі підприємці, за умов непередбачуваних обмежень, втрачають можливість отримувати стабільні прибутки. Деякі підприємці, щоб мати змогу працювати, зверталися до держави з метою отримання фінансової допомоги, наприклад, користувалися програмою «Доступні кредити 5-7-9 %». За період існування програми було змінено її початкову мету, відповідно замість фінансування проєктів по відкриттю власної справи, кошти використовували для підтримки діючого бізнесу в період пандемії та воєнного стану. Та реалізація програми була недосконалою і станом відсоток відмов щодо участі у програмі високий [15].

Значних збитків малі підприємства зазнали від запроваджених карантинних наслідків COVID-19. Згідно даних Співки українських підприємців України у кризовий березень 2020 р. збанкрутіли й закрили свій бізнес більше 6 % суб'єктів малого підприємництва [6].

50% малих компаній ведуть свою діяльність із обмеженнями, чверть опитаних залишила усе без змін, як й до початку воєнного вторгнення (25 %), 15 % відновлюють свою роботу, 2 % є на етапі планування відновлення, 5 % призупинили діяльність, а 4 % – закрили бізнес [22].

На розвиток малих підприємств в Україні безпосередньо впливає

негативна динаміка головних макроекономічних показників. Зокрема, спад валового внутрішнього продукту призвів до зменшення купівельної спроможності населення, зменшення державних внутрішніх фінансових ресурсів та обігових коштів у суб'єктів підприємницької діяльності, тощо. До головних макроекономічних факторів, які впливають на розвиток малих підприємств, можна віднести, обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту внутрішнього ринку у зв'язку з браком вільних фінансових коштів підприємств, невелику інвестиційну активність, зменшення реальних доходів населення, відсутність переходу коштів з фінансового в реальний сектор економіки і обмеженість кредитів тощо [26, с. 15]. У цілому, головними проблемами, що є перепонами ефективної діяльності малих підприємств є: воєнний стан; труднощі започаткування бізнесу, зокрема в стадії переходу від реєстрації до початку діяльності; проблемна система бухгалтерського обліку та звітності, постійні зміни; неоднозначність та суперечливість чинної нормативно-правової бази; слабка інфраструктура малого підприємництва; некомпетентність працівників та керівництва; низька результативність системи управління; продукція й послуги малого підприємства є неконкурентоспроможними; відсутність доступної і початкової бізнес освіти; неефективна система підбору найманих працівників тощо [48].

Також важливою проблемою є низький рівень реалізації іформатизації та інноваційних технологій. Тільки 25 % підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності по Україні здійснювало валові капітальні інвестиції. А із малих підприємств – лише кожен п'ятий. З ста підприємств здійснювали витрати в інформатизацію тільки дванадцять-тринадцять підприємств, а серед малих лише вісім. Середовище діяльності малих підприємств в Україні є дуже нестабільним та слабо прогнозованим. Отже, вплив нестабільності зовнішнього середовища на діяльність малих підприємств може привести до значних втрат або навіть їх банкрутства. Малі підприємства мають незначні можливості відстоювати власні інтереси в органах державної влади і місцевого самоврядування, отже, спостерігаються нерівноправні умови господарської діяльності.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства – це узагальнений показник ефективності використання виробничих, трудових, матеріальних ресурсів тощо.

Економічна ефективність – це термін, що використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства у порівнянні з зусиллями, пов'язаними із відповідною діяльністю. Економічна ефективність – це основний якісний чинник економічного зростання підприємства, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при однаковій величині зусиль. Економічна ефективність включає показник рентабельності, що є загальним показником ефективності [62].

Рентабельність визначається як здатність підприємства отримувати прибуток від власної економічної діяльності, використовуючи власні ресурси. Рентабельність – це економічний інструмент, що лежить у основі всіх рішень підприємства, які стосуються управління діяльністю та відносин із діловими партнерами; отже, він набуває статусу важливого критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності (Sojocaru, 2000). Рентабельність – це одна із найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від видів економічної діяльності й ресурсів, залучених чи споживаних, економічні ефекти у кінцевому підсумку матеріалізуються у прибуток, одержаний підприємством. Звичайно, прибуток й рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні у тісному зв'язку із іншими показниками, що використовуються для вимірювання економічних показників підприємства: якість продукції, собівартість, продуктивність праці тощо. Продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток та рентабельність й призводить до зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу виробництва та зниження витрат на одиницю продукції [62].

Оцінка ефективності діяльності підприємства має важливу роль в системі діяльності й управлінням ним, тому одержані результати оцінювання показників ефективності можна бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування стратегічних й тактичних цілей.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз стратегічного управління розвитком системи підприємницької діяльності дав можливість зробити наступні висновки:

1. Успішний розвиток підприємництва передбачає здійснення ефективної господарської діяльності. Термін «ефективність» на рівні підприємства характеризує взаємозв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених на виробництві ресурсів. Ефективність підприємницької діяльності – це узагальнений показник використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів. Для друкарні даними показниками є: річний тираж газет, кількість виданих книг, кількість дзвінків за якими прийняли замовлення, рівень рентабельності реалізації продукції, продуктивність праці, ROI, розмір середнього чеку, утримання клієнтів, задоволеність клієнтів, впізнаваність видавництва, вартість залучення клієнтів.

2. Малі підприємства є одним з головних інструментів розвитку національної економіки. В Україні станом на 1 січня 2022 р. діяло 246,7 тис. малих підприємств, що забезпечували 18,9 % валового внутрішнього продукту. Але обсяг реалізованої продукції на одного суб'єкта господарювання у 2022 р. зріс до 1213,2 тис. грн, що на 26,4 % більше ніж у 2018 р.

3. Друкарня, видавниче підприємство чи типографія – це фізична особа підприємець, або юридична особа, що займається виготовленням поліграфічної продукції. У 2022 р. було зменшення друкарень до 2716 об'єктів, ефективність діяльності знизилася на 25 % у зв'язку з пандемією Covid-19 та воєнними діями. Стратегію розвитку друкарні можемо охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування із відповідним рівнем ризику, що базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників й потребує інвестицій для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства та досягнення ефективних результатів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ

Досліджуване ТОВ – це друкарня. Підприємство універсальне, у ньому проводиться на замовлення повністю весь процес виробництва поліграфії. Спеціалісти товариства здійснюють випуск різної друкованої продукції та працюють з великими компаніями і приватними особами. Видавнича продукція – це один з найпопулярніших способів отримання інформації, заходів (святкування відкриття або річниці відкриття магазину, виставки конференції тощо), реклами бренду, певного товару або послуги.

Графік роботи ТОВ – понеділок-п'ятницю з 9.00 до 18.00. Головні операційні послуги, які пропонують в друкарні наведено на рис. 2.1.

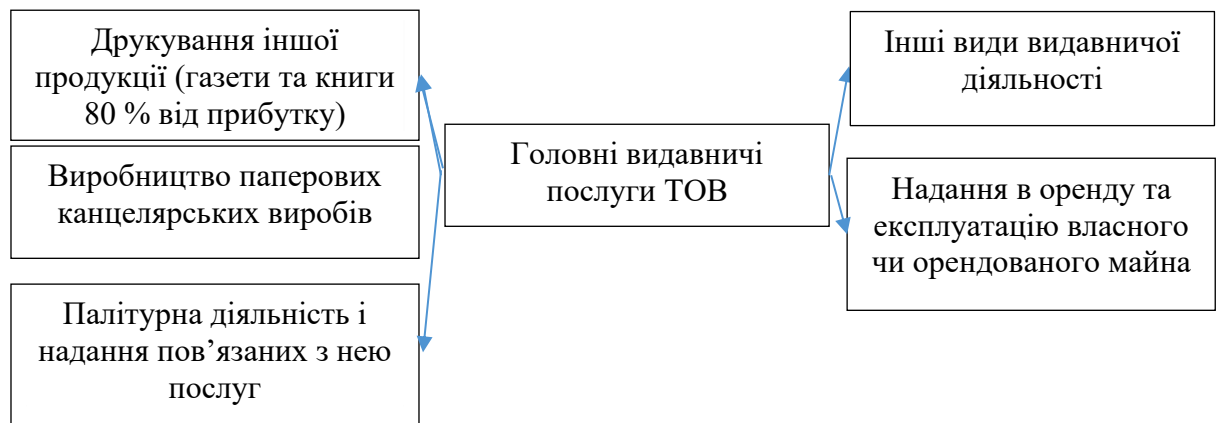


Рис. 2.1. Головні операційні послуги друкарні ТОВ, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ

Отже, основним видом діяльності ТОВ згідно КВЕДу є:

18.12 Друкування іншої продукції.

Інші:

17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів.

18.14 Брошурувально-палітурна діяльність та надання пов'язаних з нею послуг.

58.19 Інші види видавничої діяльності.

Підприємство зареєстровано 17.03.1992 р. Друкарня розташована у центрі міста, місце зручне для співпраці із постійними й потенційними клієнтами. Підприємство взяте на облік в Державну службу статистики України від 14 червня 1994 р., у Державну податкову інспекцію в місті – 6 липня 1995 р. Контрагенту ТОВ присвоєний код ЄДРПОУ 01472824. Підприємство згадується в п'яти судових документах. Розмір статутного капіталу товариства складає 52,5 тис. грн. Товариство зареєстровано 17 березня 1992 р. Розмір приміщення товариства становить 140 м², воно обладнане пожежною сигналізацією, підведені всі необхідні комунікації.

Основними операційними цілями роботи ТОВ є:

- отримання високого прибутку та постійний розвиток підприємства;
- продаж високоякісної поліграфічної продукції клієнтам за індивідуальним підходом;
- створення робочих місць.

Із початку діяльності ТОВ мало спеціалізацію тільки на видавництві книг, газет і журналів, а з 2001 р. розширило спектр послуг та залучило велику кількість великих і приватних клієнтів. Кожного дня в типографії приймають індивідуальні замовлення від незначних до масштабних тиражів.

Підприємницька система ТОВ включає повний цикл виробничої діяльності. Управління господарською діяльністю передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль.

Управлінські рішення керівництва товариства приймаються в межах операційної інфраструктури та забезпечують безперебійну роботу операційної системи друкарні.

Цикл виготовлення поліграфічної продукції в підприємстві наведено у табл. 2.1.

Операційна система ТОВ, 2018-2022 рр.

Об'єкти підприємницької діяльності	Трансформаційні процеси	Основні результати підприємницької діяльності
Електронний макет книги, журналу чи каталогу на інтернет-диску або іншому носії інформації; металеві листи, що необхідні для виготовлення офсетних пластин; лаки; клей; папір; фарби; металеві скоби	Підготовка додрукарська – виготовлення офсетних пластин. Друк на рулонній офсетній машині із одночасним фальцюванням до формату А3, А4. Скріплення попередньо підбраного блоку виробу у клейовий спосіб або зшиванням на скобу. Підбір аркушів. Матове чи глянцеve лакування. Нарізання. Ламінування. Вкладання (за можливості) в кожен примірник пробника продукції (кава, шампуні тощо) дисконтної картки або купона акції тощо. Пакування	Книги; буклети; щоденники; брошури; каталоги; флаєри; календарі; газети; блокноти; візитки; плакати; наклейки; ролл-апи; пакети; пазли; подарункові листівки тощо

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ

Кожного року спеціалісти ТОВ формують оперативні, річні та коректують середньострокові плани (вони є не чітко розробленими). Підприємство працює застосовуючи оперативне планування. Але підприємці прагнуть стати лідерами полтавського ринку поліграфічної продукції й компанією номер один по якості наданих послуг. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства побудовано на принципах: науковості, яка передбачає застосування наукових та обґрунтованих методів управління; системності; динамічності – врахування постійно змін зовнішнього середовища функціонування підприємства у процесі прийняття рішення.

Структура управління операційною діяльністю в ТОВ наведена в додатку Б.

Всього у підприємстві працює 24 особи. Підприємство має функціональну організаційну структуру.

Для детального аналізу особливостей управління підприємницькою діяльністю підприємства розглянемо структуру керівництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура керівництва ТОВ, 2022 р.

Рівень управління	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %
Вищий (дирекція)	2	8,3
Середній (головні спеціалісти)	3	12,5
Низовий (робітники)	19	79,2
Всього	24	100,0

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ

Більша частина працюючих в ТОВ складається із робітників – 19 осіб. Дирекція підприємства або вищий рівень керівництва визначає політику підприємства і сприяє її реалізації, забезпечує потреби й інтереси друкарні у цілому, видає накази, розробляє розпорядження та посадові інструкції. Головні спеціалісти застосовують накази директора та передають завдання робітникам. Спеціалісти замаються контролем виконання завдань, розробляють систему преміювання, бонусів, оплати праці. Система заробітної плати займає значний відсоток в економічних методах управління підприємницькою діяльністю у цілому і персоналом, зокрема. Розглянемо детальніше оплату праці в ТОВ в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оплата праці персоналу в цілому та ТОВ, 2018-2022 рр., грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньомісячна зарплата	10580,6	13580,3	15860,2	17200,0	17580,0	166,2
Мінімальна зарплата в Україні	3723,0	4173,0	4861,5	6250,0	6700,0	180,0
Прожитковий мінімум в Україні	1777,0	1938,7	2111,3	2292,0	2508,0	141,1
Середньомісячна зарплата в друкарській сфері області	12580,6	15860,8	16250,3	18280,3	18450,3	146,7

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ та інтернет-джерелами

Згідно даних табл. 2.3, можна зробити висновок – мінімальна зарплата

плата України в 2022 р. у порівнянні із 2018 р. зросла на 2977,0 грн, або на 80,0 %, й у гривневому еквіваленті становила 6700,0 грн. В же час в ТОВ середньомісячна заробітна плата збільшилась на 6999,4 грн, або на 66,2 % і становила 17580,0 грн. Порівнюючи із показником середньої заробітної плати у видавничо-поліграфічній галузі робимо висновок, що рівень заробітної плати у товаристві має нижчі показники, що зумовлено рівнем регіональних зарплат. Обладнання друкарні – зручне, сучасне і багатофункціональне.

Усі операції реалізуються оперативно та якісно. До високоякісного, технологічного і багатофункціонального обладнання підприємства входять: різнограф, сканер, копіювальний пристрій, ноутбуки – 5 шт., лазерний принтер – 3 шт.

Вартість необоротних і оборотних активів ТОВ наведемо у табл. 2.4 та порівняємо їх з показниками головного конкурента в м. Полтава.

Таблиця 2.4

Вартість необоротних і оборотних активів ТОВ, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	ТОВ-конкурент, 2022 р.	ТОВ. до ТОВ конкурента, 2022 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7	9	10
Необоротні активи								
первісна вартість	7,4	8,1	8,1	8,1	8,1	109,5	15,2	53,3
Незавершені капітальні інвестиції	5,5	5,5	5,5	5,5	5,6	101,8	12,3	45,5
Основні засоби:	77,2	206,1	290,5	277,0	269,5	в 3,5 р. б.	552,0	48,8
первісна вартість	4674,3	4825,7	4914,4	4942,7	4965,3	106,2	7812,3	63,6
знос	4597,1	4621,4	4623,9	4665,7	4695,8	102,1	7260,3	64,7
Усього необоротних активів	82,7	211,6	296,0	282,5	301,2	в 3,6 р. б.	379,6	79,3
Оборотні активи:								
Запаси	1347,8	312,4	348,1	424,7	461,3	34,2	580,6	79,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	227,1	329,8	167,3	447,6	493,5	в 2,2 р. б.	350,6	140,8

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,8	3,6	4,3	74,5	81,5	в 101 р. б.	5,6	в 14,6 р. б.
у т. ч. з податку на прибуток	0,8	0,0	0,8	0,0	0,2	25,0	0,0	х
Інша поточна дебіторська заборгованість	144,3	265,7	114,4	53,3	150,2	104,1	150,3	99,9
Гроші та їх еквіваленти	45,6	166,3	5,9	35,7	25,2	55,3	251,3	10,0
Інші оборотні активи	390,8	473,1	411,9	365,8	360,2	92,2	580,6	62,0
Усього оборотних активів	2156,4	1550,9	1051,9	1401,6	1350,6	62,6	1860,3	72,6

Джерело: побудовано автором за фінансових звітів суб'єкта малого підприємництва

У цілому, вартість необоротних активів ТОВ в 2022 р. складала 301,2 тис. грн, що на 218,5 тис. грн, або в 3,6 рази більше ніж у 2018 р. Вартість оборотних активів у 2022 р. складала 1350,6 тис. грн, що на 805,8 тис. грн менше ніж у 2018 р.

Над створенням вітрин, календарів та візиток працюють досвідчені фахівці. Головні переваги ТОВ: яскраві кольори та приємна текстура паперу; якісні консультації і швидке реагування спеціалістів друкарні; гарні відгуки клієнтів; замкнутий виробничий цикл; перевірка маків перед запуском в друк, що усуває 80 % можливих проблем, економить час, ресурси та нерви; безкоштовний аудит макету, який включає аналіз технічних помилок, перевірку цілісності та розташування елементів.

В друкарні ТОВ чітко налагоджено процес роботи, що дозволяє отримати готовий результат впродовж кількох днів чи можливо годин. Замовнику потрібно лише завчасно продумати дизайн поліграфічної продукції, вибрати конкретну категорію і узгодити всі деталі замовлення. Професіонали підприємства вкладаються завжди у визначені терміни і пропонують красиву, якісну й довговічну поліграфію.

За рахунок розширення спектру надаваних послуг підприємство розширює прибутковість діяльності (табл. 2.5).

Ефективність діяльності ТОВ, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	ТОВ-конкурент, 2022 р.	ТОВ. до ТОВ конкурента, 2022 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022			
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг)	9074,2	9946,4	8022,9	7714,3	7695,2	84,8	9816,3	78,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8962,6	9549,5	7536,2	7219,4	7216,3	80,5	9415,3	76,6
Інші операційні витрати	277,2	286,3	378,7	361,7	315,2	113,7	250,3	125,9
Інші витрати	93	43,1	106,3	104,6	112,2	120,6	58,3	192,5
Всього витрат	9332,8	9878,9	8021,2	7685,7	7643,7	81,9	9723,9	78,6
Фінансовий результат до оподаткування	251,9	67,5	1,7	28,6	51,5	20,4	92,4	55,7
Податок на прибуток	0,9	13,2	0,6	15,2	14,2	1577,8	10,6	134,0
Чистий прибуток	-252,8	54,3	1,1	13,4	37,3	-14,8	81,8	45,6
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	-2,8	0,6	0,01	0,19	0,5	x	0,8	x
Дотримання дедлайнів	+	+	+	+	+	x	+	x

Джерело: побудовано автором за фінансових звітів суб'єкта малого підприємництва

Діяльність підприємства під час воєнного стану залишилась прибутковою за рахунок оперативного надання послуг, бо більшість клієнтів бажають отримати ту або іншу поліграфічну продукцію в короткі терміни. В підприємстві є також можливість робити термінові замовлення, але у цьому випадку на продукцію підвищується на 10 % торгівельна націнка. В цілому, прибутковість ТОВ у 2022 р. хоча і підвищилась до 37,3 тис. грн, але залишилась низькою. На її розмір мав негативний вплив мало військове вторгнення та значний інноваційно-технологічний розрив відносно розвинутих країн. Собівартість продукції друкарні складала в 2022 р. 7216,3 тис. грн, що на 1746,3 тис. грн, або на 19,5 % менше ніж у 2018 р. Рівень рентабельності реалізації продукції в підприємстві складав лише 0,5 %.

2.2. Ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ

Головною метою друкарні ТОВ є друк книг і газет для кожного клієнта, щоб він був задоволений результатом. Друкарня ТОВ займається друком видавничої продукції 32 роки і спеціалізується на дурці книг і газет. Значна кількість практики впливає на ефективність діяльності. Головними конкурентами підприємства є ТОВ «Вінницька друкарня» і ТОВ «Київська міська друкарня» та Поліграфія «Астрая» м. Полтава.

ТОВ в своїй діяльності згідно ISO 9001:2015 має сертифікати. Виробнича потужність обладнання становить 1000 газет і книг на добу, друкують на європейському обладнанні, використовують європейські фарби та матеріали, вартість розраховують індивідуально, доставляють продукцію по Україні й за її межами, використовують графічний дизайн. Ці чинники позитивно впливають на результати поліграфічної діяльності. Етапи роботи ТОВ наведено на рис. 2.2.

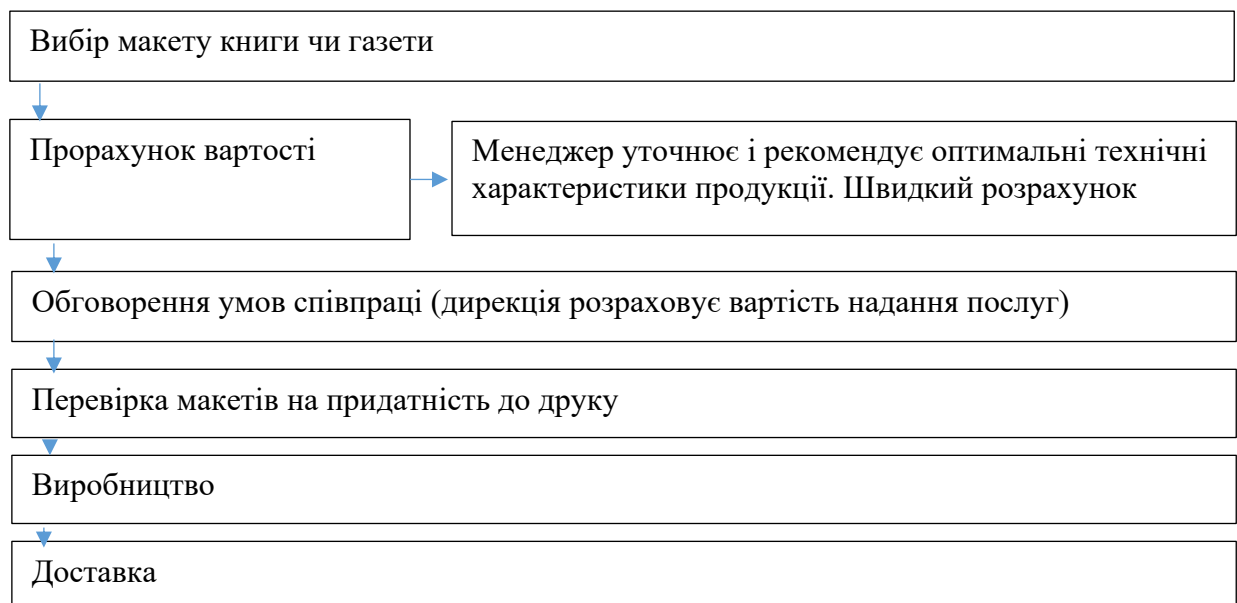


Рис. 2.2. Етапи виготовлення видавничої продукції у ТОВ, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Якщо клієнти не можуть визначитися з макетом видавничої продукції, то спеціалісти підприємства надають рекомендації і допомагають із його

створенням. Спеціалісти із однаковою увагою ставляться до клієнтів, які хочуть видати книгу малим тиражом, й до тих, які планують надрукувати велику партію примірників. На ефективність підприємницької діяльності впливає вартість наданих послуг і цінова політика на видавничу продукцію. Ціна на друкарські вироби залежить від тиражу, кількості сторінок друку, кольору і виду паперу сторінок й палітурки. 80 % продукції, яка замовляється у ТОВ – це друк книг і газет. Покажемо вартість друку однієї даної видавничої продукції за умов, що в виробництві застосують білий офісний папір 80 г/м² високої якості з кольоровим принтом і кольорову палітурку, яка має високу фотоякість із крейдованого паперу 300 г/м² (табл. 2.6). Ціна буде залежати від методу декоративної постдрукарської обробки книг, виду кріплення аркушів, виду обкладинки, виду корінців тощо.

Таблиця 2.6

Вартість друку у ТОВ на білому офісному папері однієї позиції (книги, блокноти, журнали) кількістю 100 сторінок, 2022 р.

Розмір	Ціна, грн			
	книга	журнал	блокнот	м'яка обкладинка
Малий, 145x205	145,6	114,34	137,14	108,64
Середній, 170x240	168,3	132,95	150,05	128,68
Великий, 205x290	170,8	147,72	166,72	142,97

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Компанії і приватні клієнти-автори замовляють друк книг малими тиражами. Поети і письменники часто не знають, яким попитом їх твори користуватимуться. Вони можуть надрукувати книгу для себе і подарувати як сувенір весь тираж близьким особам. Для корпоративних цілей підприємці часто замовляють в ТОВ друк книг малими тиражами: подарувати співробітникам чи важливим діловим партнерам, залишити на пам'ять про видатний період в історії підприємства.

Під час вибору друкарні великі компанії проводять тендери. Тендери, що виграло ТОВ наведені в табл. 2.7. Поширення видавничої можемо пояснити оптимальним поєднанням цін та якості.

Тендери ТОВ, 2021-2022 рр.

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн
Друкарські послуги (код за дк 021:2015 79810000-5: друкарські послуги); друкарські послуги 1 послуга	Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка	17.12.2021 р.	43680,0
Друкарські послуги (друкована продукція «сучасні тренди розвитку медичної освіти: перспективи і здобутки»); друкована продукція «сучасні тренди розвитку медичної освіти: перспективи і здобутки» 50 послуга	Полтавський державний медичний університет	28.03.2022 р.	12500,0
Бланки різні; бланки різні 45000 шт.	Державна податкова служба України Головне управління ДПС у Полтавській області (філія ДПС)	25.05.2022 р.	45000,0
Інформаційний бюлетень «вісник Новоселівської громади» код ДК 021:2015:79810000-5 друкарські послуги; інформаційний бюлетень «вісник Новоселівської громади» код ДК 021:2015:79810000-5 друкарські послуги 7 послуга	Виконавчий комітет Новоселівської сільської ради Полтавського району Полтавської області	10.06.2022 р.	56000,0

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Видавнича продукція вважається найбільш ефективною і в той же час бюджетною. За період роботи друкарні ТОВ керівництво значно розширило асортимент друкарської продукції. На це вплинула поява потужних сучасних принтерів, що дозволяють створити унікальні форми виробів, максимально точно передати відтінки і контур зображення, провести фольгування або прикрасити видавничу продукцію, зробити довговічнішою, зокрема із допомогою ламінування.

Головними проблемами видавничого підприємства ТОВ є:

підвищення популярності електронних аналогів. Згідно із результатами опитування, які провела весною 2020 р. дослідницька агенція Info Sapiens, чисельність покупців електронних книжок підвищилась з 3 % до 51 %. У

цілому, електронні серед усіх куплених книжок становили 47 %. Чинниками збільшення їх популярності є: нижчі ціни у порівнянні з паперовими книжками та численні акції. Але ТОВ робить акцент на друкованій продукції, адже багато людей користується друкованими виданнями, а електронні аналоги можуть стати додатковим способом поширення видань видавничого ТОВ;

недостатнє фінансування виробничої інфраструктури та зовнішні виклики (Covid-19, воєнний стан);

зниження кількості та платоспроможності клієнтів.

Значний вплив на ефективність діяльності ТОВ, зокрема, продуктивності праці має контроль. Дирекція друкарні використовує різні методи з метою підвищення ефективності діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Методи контролю персоналу під час виробничої діяльності ТОВ, що впливають на продуктивність праці, 2018-2022 рр.

Назва методу	Сутність методу
Статистика за дзвінками	Спосіб збору аналітики. У підприємстві контролюють продуктивність роботи працівників і підрозділів, кількість прийнятих та втрачених дзвінків, чисельність нових та повторних звернень й середню тривалість дзвінків
Плагін Vinotel для браузера Chrome	Спливаюче вікно у браузері із інформацією про останні та втрачені дзвінки й можливість перейти у картку клієнта. Плагін допомагає робити роботу із телефонією ефективнішою. Це перший інструмент Vinotel, що впровадили у друкарні
Функція «Супервайзер»	Нечутне для клієнтів підключення до розмови. Дану функцію керівництво активно використовує в період навчання співробітників. Вона допомагає контролювати та підтримувати їх під час адаптації і витратити менше часу на їх навчання
Коментарі до дзвінків	В підприємстві розроблено спеціальну систему статусів, що прописують співробітники після обробки усіх дзвінків: зокрема, статус «сервіс» – проведена консультація. Якщо не було залишено коментар, то це ускладнює для себе подальше спілкування. Ця мотивація працює, відділ продажу отримує інформацію, діалог із клієнтами стає кращим

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Такі методи демонструють ефективність діяльності як одного працівника, так й підрозділу у цілому, показує їх сильні і слабкі сторони. Це

дає можливість вирішувати проблему із найманими працівниками та підвищувати прибутки і конкурентоспроможність підприємства.

Ще одним із ефективних методів підвищення ефективності діяльності ТОВ є коментарі щодо дзвінків. Даний метод дає можливість передавати дані про певного клієнта іншому менеджеру чи директору. Якщо записувати складові діалогу та особливості або примхи замовників, то наступного разу не витратиться багато часу на деталізацію головних потреб клієнтів видавничої продукції, швидко прийматимуться замовлення, обговорюватимуться індивідуальні потреби та зросте кількість клієнтів ТОВ й продуктивність праці. Проаналізуємо середню чисельність дзвінків за день у 2022 р. та покажемо у вигляді графіка на рис. 2.3.

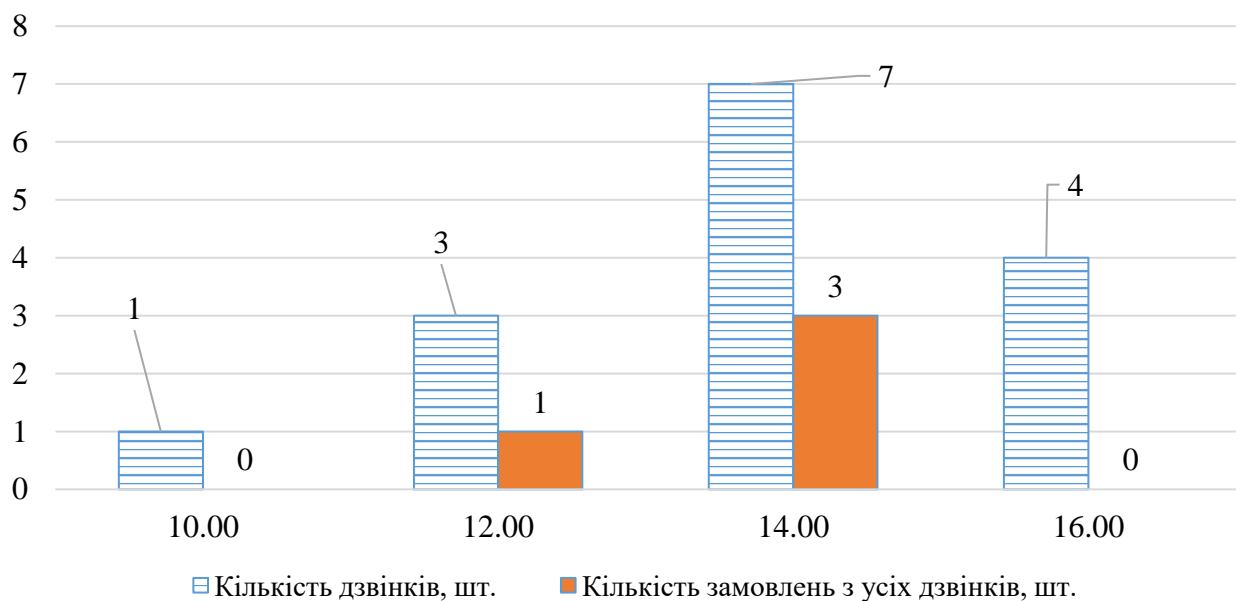


Рис. 2.3. Середня чисельність дзвінків й замовлень за один робочій день у ТОВ, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Згідно даних рис. 2.3, можемо зробити висновок, що найбільше телефонних дзвінків приходить на 12-14 години. Ефективне використання працівників відбувається лише у обід, вранці й ввечері персонал має вільні години, що не ефективно відображається на прибутках. Отже, ТОВ потребує

вдосконалення діяльності. Складові стратегії стабілізації діяльності друкарні, що застосовувались протягом 2018-2022 р. наведені на рис. 2.4.

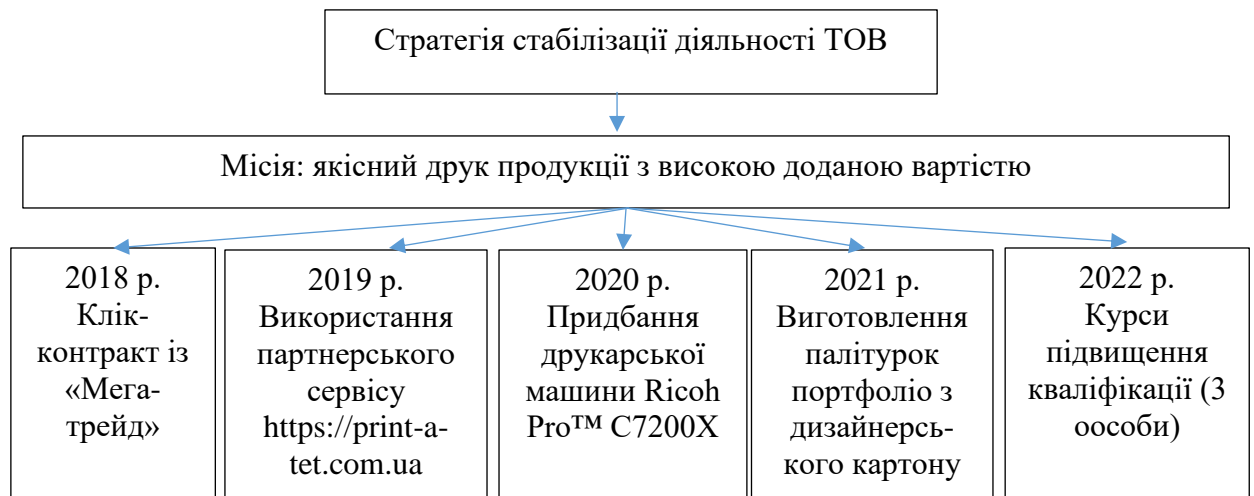


Рис. 2.4. Стратегія стабілізації діяльності ТОВ, 2018-2022 рр.
Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ

ТОВ успішно співпрацює із основним постачальником друкарського устаткування – компанією «Мегатрейд». Для ТОВ клік-контракт лишається головним прийнятним варіантом взаємодії, адже тоді усі питання із ремонтом машин вирішує сервіс. Розуміння витрат на друк дає змогу планувати роботу заздалегідь і мати прогнозований бізнес. ТОВ самостійного обслуговує машини й тримає у штаті підготовленого фахівця, але через вихід машини з ладу можуть бути непередбачувані витрати.

Найбільша цінність сервісу <https://print-a-tet.com.ua> полягає у тому, що це готовий функціонал-редактор, що дає змогу замовити будь-які фотокниги, листівки, холсти, календарі. Друкарня працює тільки з оригінальними чорнилами.

Головною місією ТОВ є якісний друк продукції із високою доданою вартістю. Для цього друкарня запровадила ряд проєктів. Ефективність діяльності ТОВ в 2018-2022 рр. наведена в табл. 2.9. В 2022 р. в ТОВ українською мовою випустило книг і брошур обсягом 17028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 14644 др. од., англійською – 7 %, або 1192 др. од.

Ефективність реалізації стратегії стабілізації ТОВ, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	ТОВ-конкурент, 2022 р.	ТОВ. до ТОВ конкурента, 2022 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022			
Кількість виданих книг, всього друк. од.	19850	15000	15800	18028	17028	85,8	21500	79,2
у т. ч. українською	17071	12900	13746	15504	14644	86,8	19350	75,7
англійською мовою	1191	900	1106	1262	1192	85,8	1720	69,3
Річний тираж газет, примірників	22580	18050	18020	21000	17562	73,7	29000	60,6
Вартість паперу, тис. грн/тонну	20,2	26,2	22,3	25,0	75,0	в 3,7 р. б.	75,0	100,0
Кількість дзвінків, шт.	3850	3150	3320	3500	3100	79,2	3700	83,8
З них кількість за якими прийняли замовлення, %	35,8	24,1	25,0	26,6	20,1	х	30,0	х
Розмір середнього чеку, грн	4816,3	3050,0	4200,0	4500,8	4000,0	84,2	5000,0	80,0
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн	-10,5	2,3	0,05	0,6	1,6	-14,8	2,1	74,0
Утримання клієнтів, %	55,0	56,2	75,8	79,6	79,9	х	75,8	х
Задоволеність клієнтів, %	85,3	95,5	98,3	98,7	99,1	х	95,2	х
Вартість залучення клієнтів (реклама, подарунки), грн	4520,5	7820,3	8980,6	9250,6	8152,2	180,3	7152,3	114,0
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	-2,8	0,6	0,01	0,2	0,5	х	0,8	х

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

У порівнянні з 2018 р. кількість виданих книг зменшилася на 2822 друк.од., або на 14,2 %. Річний тираж газет в 2022 р. склав 17562 примірників, що на 26,3 % менше ніж у 2018 р. На друк газет типографія отримує замовлення від органів місцевого самоврядування Полтавської області, зокрема займається видавництвом: «Полтавського вісника», «Зорі Полтавщини», «Полтавська думка». Розмір середнього чеку становить 4000,0 грн, а із прийнятих протягом дня 15 дзвінків результативними є 20,1 %.

Робота друкованої преси під час воєнного стану залежить від доставки та паперу. В ТОВ друкарні проблеми й з першим, й з другим. Наявність газетного паперу стало питанням державної безпеки, адже до війни понад 90 % паперу для друку газет завозилось із росії. Керівництво товариства докладало багато зусиль, щоб знайти альтернативні джерела, але на світовому ринку дефіцит. Ціна на папір зростала вісім місяців поспіль, залишків ні у кого не було, і це питання дуже стало причиною скорочення тиражу.

Отже, головною проблемою полтавського видавництва є дефіцит та підвищення вартості паперу, зруйнована логістика та брак грошей. Ситуація із папером погіршувалася ще пандемії COVID-19, але особливі проблеми почалися у 2022 р. під час воєнного стану. Зокрема, у 2021 р. тонна паперу коштувала 25 тис. грн, то у 2022 р. 75 тис. грн. Раніше багато паперу та особливо дешевої сировини закуповували у російській федерації. Європейський папір дуже дорогий. Світ переорієнтовується на цифрові продукти та зниження споживання паперу із міркувань сталого розвитку та екології. Стрибки доларового курсу впливають хаотично на вартість книгодрукування.

Друкарня виживала за рахунок власних запасів паперу. Деякі благодійники допомагали українській пресі в скрутні часи. Зокрема, фонд «Газета Виборча» пожертвував 3 тонни газетного паперу полтавському видавцю.

Так, як головною перешкодою для дерусифікації бібліотечних фондів є нестача літератури для заміщення то значна кількість місцевими радами було замовлено з книгарні. Адже від кількості фондів залежить категорія бібліотеки, а від категорії – зарплата персоналу. Ця практика штучної оцінки якості роботи книгозбірень використовується й наразі. За рахунок цього також формується потреба у видавничих послугах.

У м. Харків неможливо друкуватися видавцям, отже вони змушені шукати друкарні у центральних й західних регіонах України. Зокрема, у 2022 р. значна кількість видавців м. Харків звернулась до ТОВ друкарні м. Полтава, але потужності друкарні менші, а черги великі.

Висновки до розділу 2

Оцінка ефективності підприємницької діяльності ТОВ дала можливість зробити наступні висновки:

1. ТОВ є суб'єктом малого підприємництва, що займається виготовленням друкарської продукції, було засновано у 1992 р. У 2022 р. у підприємстві працювало 24 особи. Виробнича потужність обладнання складає 1000 газет і книг на добу, мінімальний тираж становить 100 примірників. Друк видавничої продукції проводять на європейському обладнанні, із використанням якісних фарб, які підтверджені сертифікатом ISO 9001: 2015. Рівень рентабельності реалізації продукції становив 0,5 %, продуктивність праці – 1600,0 грн/особу за чистим прибутком.

2. Друк газет та книг приносив 80 % від прибутку ТОВ. В 2022 р. українською мовою в друкарні випустили книг і брошур обсягом 17028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 14644 друк. од., англійською – 7 %, або 1192 друк. од. Річний тираж газет в 2022 р. складав примірників 17562 примірники. Місія ТОВ: якісний друк продукції із високою доданою вартістю. Протягом 2018-2022 рр. впроваджували стратегію стабілізації діяльності: клік-контракт з «Мегатрейд», використання сервісу print-a-tet, придбали друкарську машину Ricoh Pro, що вдосконалило роботу із каталогом паперів, який став більшим за обсягами і більш зручним в користуванні, почали виготовляти палітурки портфоліо із дизайнерського картону, працівники пройшли підвищення кваліфікації.

3. Розмір середнього чеку друкарні складає 4000,0 грн, з прийнятих протягом дня дзвінків 20,1 % були результативними. Низька ефективність виробництва і обсягу випуску видавничої продукції пояснюється негативним впливом пандемії Covid-19, значним інноваційно-технологічним розривом до розвинутих країн, зростанням популярності електронних аналогів (серед всіх куплених книг вони складали 47 %). Під час воєнного стану у 2022 р. підприємство змогло залитися прибутковим за рахунок друку продукції підприємцям у м. Харків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ

Офсетний друк – це найбільш затребуваний і поширений спосіб друку, бо має високу якість готової продукції, продуктивність й економічність. Під час офсетного друку відбувається чітка передача дрібних деталей, що порівняно погано виходить під час інших способів друку. Отже, друкарня ТОВ й надалі має гарантувати високу якість поліграфічної продукції, дотримання термінів й вигідних ціни. Бо вона є головним провайдером в сфері друку газет.

Для розвитку пропонуємо підприємству диверсифікуватися та виготовляти нові види продукції. Поліграфічну продукцію ТОВ доцільно виготовляти згідно декількох категорій: інформаційна – поєднує у собі рекламну функцію: газети, книги, спеціальні каталоги і журнали, які дуже корисні для покупців; рекламна – використовувати для підвищення впізнаваності бренду; сувенірна – продаж невеличких приємних подарунків з унікальними написами та зображеннями. Отже, друкарні потрібно розширити спектр послуг робіт та виробляти інформаційну, рекламну, подарункову продукції.

Офсетний спосіб друку дасть можливість друкувати продукцію не тільки якісно, але й економічно. Доцільно пропонувати клієнтам збільшувати тираж замовлення, при цьому вартість одиниці готової продукції буде зменшуватися. Виробництво доцільно налаштувати таким чином, щоб надрукована продукція, уже через 24 години було підготовлено до поставки замовникам. Якщо це невеликий тираж і бажання надрукувати його дешево – буде запропоновано скористатися послугою друку збірних тиражів.

Отже, девіз роботи 2024 р. має бути: швидкість та маневреність – нова

парадигма розвитку. Планова продуктивність офсетного друку збірного тиражу становитиме 24 години. Збірний тираж у м. Полтава буде виготовлятися за лічені години та доставлятися кур'єром замовнику в цей же день. Доцільно об'єднати кілька макетів від різних клієнтів в одному аркуші А1, А2 чи А3 формату та зменшити витрати виробництва, скоротити час виготовлення і відходи матеріалів. Відповідно одним спуском на однаковій щільності паперу будуть друкувати листівки різного формату. Отже, вартість готового тиражу скоротиться в кілька разів, що дозволить встановити нижчі ціни для замовників.

Пропонуємо друкарні ТОВ розширювати спектр послуг. Окрім офсетного і цифрового друку доцільно застосувати широкоформатний друк. Друкарня буде спеціалізуватися на офсетному, шовкографії, цифровому та широкоформатному друку. Це особливі види друку, які дозволяють виготовляти вироби великого розміру. Область застосування широкоформатного друку велика і з кожним днем збільшується, зокрема рекламно-інформаційний банер або розтяжка чи елемент декору, наприклад, друк на полотні й друк ультрафіолетовими чорнилами на акрилі.

Будуть виготовляти банери, розтяжки, таблички, вивіски, вказівники тощо. Адже підприємцям надзвичайно важливо в сучасному світі значної конкуренції правильно звернути увагу на себе, наприклад, за допомогою великих, яскравих і барвистих видів зовнішньої реклами. Широкоформатний друк буде користуватися і надалі попитом у дизайнерів інтер'єрів, наприклад, популярний друк на полотні, акрилі та друк на поліхлорвінілі. Друк фото на полотні прекрасно вписується в домашній декор, друк на акрилі з правильно підібраним зображенням, буде як оригінальна картина в кімнаті, друк на поліхлорвінілі – дешево і гарно буде прикрашати офісні стіни або тимчасові модульні будинки.

ТОВ пропонуємо також спеціалізуватися на розробці логотипу і фірмового стилю компаній. Головним завданням логотипу буде упізнаваність бренду, отже, спеціалісти будуть прагнути зробити логотипи максимально

незабутніми. Логотип і фірмовий стиль компаній – це одне ціле, ціль їх повинна залучати клієнтів знову. Отже, друкарня буде впевнена у професіоналізмі працівників і гарантуватиме 100 % кінцевий результат – упізнаваність їх бренду. Вартість нових послуг, які будуть надаватися наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вартість нових видів поліграфічної продукції ТОВ, 2024 р.

Назва поліграфічної продукції	Ціна, грн
Пластикові картки, грн/100 шт.	від 629,0
Друк на полотні, грн/послуга	від 179,0
Фотошпалери на замовлення, грн/м ²	від 399,0
Друк хенгерів, грн/100 шт.	від 742,0
Вивіски, таблички, пожчики, грн/м ²	від 252,0
Друк банерів, грн/м ²	від 130,0
Друк наліпок та етикеток, грн/м ²	від 200,0
Друк на самоклеючій плівці, грн/м ²	від 131,0
Логотип на замовлення, грн/послуга	від 890,0
Розробка фірмового стилю, грн/послуга	від 1990,0

Джерело: побудовано автором за даними друкарень, які випускають аналогічну продукцію

Велика кількість друкарень закрилась у 2022 р. в зв'язку із воєнним станом і зменшенням замовлень в зв'язку з пошкодженням виробничих приміщень і виїзду працівників за кордон, то у Полтавській області і Україні у цілому ТОВ матиме замовлення на друкарську продукцію, зокрема, друк вивісок, табличок і покажчиків (від 252 грн/м²), пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), друк банерів (від 130 грн/м²).

Деякі нові послуги (друк на самоклеючій плівці, друк хенгерів тощо) в Україні не буде дуже затребуваними, отже, для реалізації різних видів поліграфічної продукції і для забезпечення найкращого функціонування підприємству доцільно вийти на міжнародні ринки. Доцільно проаналізувати роботу конкурентів на міжнародному ринку, їх слабкості й переваги. Міжнародне співробітництво буде стимулювати пошук нових підходів до збуту чи створення нових більш ефективних і менш затратних шляхів вироблення поліграфічної продукції. На світовому ринку є надзвичайно важливим імідж друкарні, отже, це буде стимулюватиме ТОВ організувати

функціонування власного бізнесу прозоро та чесно як у період виробництва, так і збуту.

Вихід на міжнародні ринки відкриє друкарні нові можливості за рахунок більшої купівельної спроможності жителів Америки, Європи тощо, у порівнянні з українським населенням. В 2028 р. доцільно вийти на дані ринки. Популярності набувають процеси злиття поліграфічно-видавничих підприємств різних країн. За допомогою сучасних технологій, відсутність територіальної близькості не буде перешкодою. Це дасть можливість з двох потужних підприємств сформувати одне, його робота стане більш ефективною бо такого роду об'єднання дасть можливість для цифрового друку придбати більш сучасне обладнання і зробити значно дешевшими процеси виготовлення поліграфічної продукції. На основі цього знизиться собівартість видавничої продукції для споживачів. Відповідно, у 2024 р. пропонуємо ТОВ об'єднати зусилля разом із друкарнею DNT (м. Варшава Польща), яка виробляє газетну і книжкову продукцію вже більше 60 років. Друкують в товаристві на листових повноформатних офсетних машинах Heidelberg та Roland і на рольових машинах з барвистістю 2+2 (передбачається придбання у 2026 р.). Загальні переваги об'єднання: обмін досвідом; комплексна реалізація продукції; можливість розширення виробництва і надання ТОВ інноваційного обладнання для широкоформатного друку й шовкографії; створення імпринтів (філій), що можуть пристосуватися до потреб місцевих ринків.

ТОВ доцільно звернути увагу на виробництво поліграфічної продукції іноземними мовами. Це дало б змогу орієнтуватися не лише на населення українських іммігрантів, а й на місцевих жителів Європи або США. Потрібно звертати особливу увагу на різницю у ринках та намагатися перетворювати дану відмінність на переваги для реалізації особистих міжнародних інтересів, використовувати інструментарій міжнародного управління бізнесом. Але все це буде можливе тільки за сприятливого залучення державних органів регулювання у вигляді поширення пільг, зокрема, податків, пільгового кредитування тощо.

Виготовлена продукція несе інформаційну цінність, отже, вітчизняному видавництву-друкарні ТОВ потрібно приділити значну увагу продукції іноземними мовами, наприклад, польською. Спілкування із замовниками буде здійснюватися польською, українською і англійською мовами. Крім того друкарні доцільно масштабуватися через інтернет. Для підвищення швидкості обслуговування покупців доцільно створити інтернет-магазин (додаток В). Стабільна відвідуваність клієнтів в поєднанні з аналітичною роботою і оптимізацією конверсії забезпечать стабільне зростання продаж. Витрати на створення і просування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ціна на створення та просування інтернет-магазину ТОВ, 2024 р.

Типи робіт/сервіс	Вартість, грн	
	за міс.	за рік
Хостинг (щомісяця)	500,0	6000,0
Доменне ім'я (щорічно)	250,0	250,0
Дизайн	15000,0	15000,0
Розробка	15000,0	15000,0
Тестування на наявність помилок	5000,0	5000,0
Наповнення контентом (як одноразово так щомісячно)	500,0	7000,0
Технічна підтримка	300,0	300,0
Просування інтернет-магазину (щомісячно)	584,0	7008,0
Всього витрат	x	55558,0

Джерело: побудовано автором за даними IT-спеціалістів

У цілому у 2024 р. на розробку інтернет-магазину витратять 55,6 тис. грн. До вартості обслуговування сайту буде входити сукупна вартість робіт із аудиту, оптимізації головної сторінки і виконання необхідних змін, окремих сторінок та категорій. Якщо створити сайт інтернет-магазину друкарні й якісно його оптимізувати ще до запуску то дуже спростить SEO-просування та використання різних інструментів із інтернет-маркетингу. З 2024 р. інтернет-магазин буде коштувати 2000 грн в місяць на рекламу, інші функції будуть виконувати безкоштовно спеціалісти підприємства.

До складу інтернет-магазину друкарні будуть входити наступні вкладки: галерея (найкращі роботи друкарні);

ціни;
 маркет (подарункові сертифікати, друковані книги та ін.);
 інфо (блог, бонуси, контакти);
 відгуки (реальні відгуки клієнтів);
 увійти в особистий кабінет;
 передзвоніть.

Маркет – як один з сучасних сервісів ТОВ в 2025 р. дасть можливість купувати книги в автора напряму, а друкарня буде їх друкувати. Також можна буде придбати: офлайн подарункові сертифікати на 50-500 грн, подарункові е-сертифікат на 50-500 грн та художню літературу. Друкарня буде активно співпрацювати з письменниками, видавцями чи власниками авторських прав на твори. Суть пропозиції: продавати книги авторів без жодних. Співпраця буде корисною:

авторам та письменникам;
 видавництвам;
 самовидавцям; власникам авторських прав.

Друкарня гарантуватиме:

дотримання авторських права;
 підготовку і безкоштовне розміщення авторських творів на різних маркетплейсах;

повна автоматизація реалізації публікацій, від завантаження pdf до друку і відправки покупцям;

проста і зрозуміла система виплат.

Сервіс Маркет друкарні: пропонуватиме авторам завантажити власну книгу або видання, на яке у нього є права у форматі pdf, на сайт друкарні і почати продавати її в різних маркетплейсах (наприклад, сайт ТОВ і Розетка). Для цього авторам не треба буде нічого додатково оплачувати. Продажі книг будуть здійснюватися повністю в правовому руслі, згідно з законами України.

Відповідно, маркет друкарні: не буде допускати розповсюдження піратського контенту й усі претензії від правозахисників адресовані будуть

авторам, як власникам контенту. Після запуску сайту дирекція ТОВ буде аналізувати наскільки добре він сприяє досягненню цілей, ради яких створювався і чи виправдовує вкладені інвестиції.

Використання показників оцінювання інтернет-магазину дасть можливість визначити наскільки продуктивно буде вестися робота над сайтом і як це позначається на стані друкарського бізнесу ТОВ у цілому (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планова ефективність діяльності ТОВ, 2024 р.

Показники	Роки		2024 р. до 2022 р., %
	2022	2024	
Ефективність видавничої діяльності:			
Середній чек за лояльність, грн	4489,6	6200,0	138,1
Кількість чеків на одного клієнта за рік, шт.	1714	2020	117,9
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7695,2	12524,0	162,8
в т. ч. за рахунок продажу через інтернет-магазин	x	3200,0	x
Всього витрат, тис. грн	7643,7	9515,6	124,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	51,5	3008,4	5841,6
Чистий прибуток, тис. грн	37,3	2382,2	6386,6
Ціна офсетного друку, грн/лист від 100 шт.	0,5	0,45	90,0
Ефективність роботи інтернет-магазину:			
Конверсія Push-повідомлень в порівнянні з іншими каналами, %	x	50	x
Конверсія сайту, %	x	1,5	x
ROI, %	x	3,0	x

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ та прогнозних даних

В цілому, у середній чек в 2024 р. становитиме 6200 грн. Конверсія сайту показуватиме, що з 1000 відвідувачів сайту буде зроблено 15 замовлень (покупок). З допомогою веб-аналітики дирекція дізнаватиметься інформацію, про відвідуваність сайту: найбільш відвідувані розділи і сторінки, розподіл трафіку за джерелами та ін. З допомогою Google Analytics буде здійснюватися порівняння продажі поліграфічної продукції в різні періоди і буде відстежуватись динаміка змін відвідуваності. У цілому оцифрування друкарського бізнесу збільшить його ефективність.

3.2. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ

У зв'язку з воєнним станом в Україні рівень видавництва поліграфічної продукції значно скоротився. Щоб покращити ситуацію, потрібно активно формувати нові логістичні зв'язки та вдосконалювати виробничу систему друкарні. Щоб друкарня на українському ринку видавничої продукції стала визнаним лідером і першою компанією у клієнтів, потрібно стати кращими згідно наступних напрямків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями покращення управління виробничою системою ТОВ, 2024-2028 рр.

Стратегічний напрям	Суть
Мультиформатна операційна модель	Комбінувати великий масштаб підприємства й гнучкість управління, забезпечувати зростання на базі адаптації ціннісних пропозицій друкарні та всього портфеля брендів до потреб клієнтів й тенденцій ринку
Краща ціннісна пропозиція	Раціонально управляти ціннісною пропозицією друкарні, адаптувати її до поточних потреб та вподобань різного сегменту покупців, забезпечувати трафіки й кращу щільність продаж у своїй ніші
Органічний розвиток	Беручи до уваги низький, в порівнянні з іншими країнами, рівень проникнення наявної торгівлі в високий рівень фрагментації даного сектору, важливо прискорити зростання кількості нової продукції та відкриття нових напрямів діяльності. Для цього доцільно сформувати креативну і компетентну команду з допомогою проходження тренінгів
Висока ефективність операцій і інвестицій	Стійкий успіх у досягненні стратегічних цілей ТОВ буде досягнутий на основі отримання кращих у своєму сегменті показників ефективності: у категорійному менеджменті, у закупівлях, у логістиці, в управлінні асортиментом та робочим капіталом і капітальними інвестиціями. Прийнятний рівень інвестицій показуватиме кращі у своєму сегменті показники ROIC і WACC
Випереджаючі інновації	Інновації передбачатимуть активне управління ціннісними пропозиціями клієнтів, створюватимуть нові пропозиції, формуватимуть швидке розуміння замовників та будуть застосуватися лідерські технології
Сильна корпоративна культура	Наслідувати принципи корпоративної культури: орієнтація на клієнтів, постійний розвиток та роботу в команді; кращі результати

Джерело: авторська розробка

Відповідно, основними вимогами до управління виробничою діяльністю ТОВ в сфері виготовлення поліграфічної продукції будуть: у виробничій інфраструктурі – чітке контролювання забезпечення і обслуговування виробництва із допомогою стратегії розвитку підприємства; в соціальній інфраструктурі – план соціального розвитку із врахуванням особливостей друкарні та процесу виробництва. У виробничій діяльності із метою полегшення складського обліку й контролю термінів виконання та автоматизації бізнес-процесів пропонуємо ТОВ установити програму для друкарні й поліграфії «РемОнлайн». Її вартість складає 24 тис. грн за рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Переваги встановлення програми для друкарні й поліграфії
«РемОнлайн», 2027 р.**

Фінанси	Порядок в замовленнях	Повний контроль	Більше вільного часу
Можливість оптимізувати витрати й підвищити доходи з допомогою точного обліку витратних матеріалів	Об'єднання клієнтів та заявки у загальну базу, розподіл термінових й довгострокових замовлень	Регулювання термінів виконання замовлень із будь-якого пристрою та місця на карті	Автоматизація рутинних процесів із метою зосередження на розвитку бізнесу

Джерело: авторська розробка

Користування програмою буде безкоштовним протягом перших семи днів для обліку й поліграфії. Робота у програмі почнеться одразу після реєстрації. Усе буде проходити легко, установлень, без завантажень та залучень програмістів.

Перевагами використання РемОнлайн у друкарні ТОВ будуть:

CRM повністю буде налаштовано під тип бізнесу (друкарня). Це прискорить обробку замовлень, а зрозумілий інтерфейс зменшить час на обробку інформації. Програма буде доступною з будь-якого пристрою, що підключений до інтернету: смартфона, ПК або планшета;

дані по захищеному каналу передаватимуться до надійних серверів для зберігання та створення резервних копій;

можливості користувачів розширюватимуться під час кожного оновлення;

фахівці із служби підтримки користувачів будуть давати відповіді на запитання.

Економія ресурсів буде важливою в 2024 р. Дирекція ТОВ серед працівників провела опитування і з'ясувала, що більшості з них не подобається їх графік роботи, адже вони не завжди можуть зробити заплановані справи адже працюють в той самий час, коли приймають державні служби та лікарі. Пропонуємо адаптувати графік робочого дня (додаток Г).

Впровадження цього графіку буде спрямовано на роботу менеджерів, що приймають замовлень, із метою збільшення ефективності діяльності. Статистика свідчить, на початку робочого дня й у кінці, кількість телефонних дзвінків не потребує присутності всіх менеджерів. А в пікові години надходження телефонних дзвінків й замовлень весь персонал, який відповідає за продажі, буде знаходитись увесь персонал. За рахунок цього не будуть втрачені клієнти.

Поки один із працівників буде йти на обідню перерву (12:00 для одного працівника та для другого – 15:00), інший матиме можливість приймати замовлення. Щоб запровадити даний метод не треба купувати обладнання (комп'ютери, столи та стільці). Зменшиться на 3 год. використання світла, бо зменшиться використання електроренергії на комп'ютери та ноутбуки).

Розрахуємо загальну вартість впровадження адаптованого робочого графіку в роботу друкарні. Одна люмінесцентна лампа поглинає 0,015кВт; в одній офісній лампі знаходиться по 4 люмінесцентних лампи; в одному кабінеті вмонтовано приблизно 50 ламп (табл. 3.6). Згідно даних табл. 3.4, можемо розрахувати, що кількість споживаної електроенергії у офісі за 1 год. складатиме 9 кВт та позитивно вплине на економію електроенергії. Ряд заходів допоможе вплинути на масштабування видавничої справи друкарні: мотивувати персонал за допомогою ключових показників ефективності, щоб

він був зацікавлений в розвитку; провести оцифрування бізнесу та побачити реальні показники успішності; удосконалити техніки продажу для збільшення чистого доходу.

Таблиця 3.6

**Загальна вартість запровадження адаптованого робочого графіку в
ТОВ, 2024 р.**

Назва	Кількість споживаної електроенергії, кВт/год	Вартість 1 кВт/год	Загальна кількість годин на яку зменшиться споживання електроенергії	Середня кількість робочих днів на місяць	Кількість місяців у році	Загальна вартість, тис. грн
Світло	9	2,88	3	21	12	19595,5

Джерело: побудовано автором за даними інтернет-ресурсів

Технології продажів стають все складнішими. Критерії ефективності роботи ускладнюються разом з ними. Вже недостатньо просто рахувати продажі за місяць. Потрібно застосовувати деталізовані показники розрахунку ефективності кожного працівника. КРІ включають ключові показники ефективності роботи, їх система вводиться у підприємство щоб відстежувати успішність досягнення основних цілей.

Ключові показники ефективності роботи виконуватимуть для друкарні кілька задач: керівництво з допомогою системи ключових показників ефективності (КРІ) зможе краще контролювати роботу підлеглих; система ключових показників ефективності буде покладено за базу мотивації персоналу; правильно побудована система ключових показників ефективності співробітникам допоможе керувати власною роботою і досягати необхідних показників.

Ключові показники ефективності полегшать процеси вдосконалення технології продажів. З їх допомогою можна буде аналізувати успішність стратегії продаж. Знаючи, що конкретно не виходить в певного співробітника, можна буде ефективніше допомогти сформувати відповідні навички. Працюватиме і система ключових показників ефективності, що буде

використовуватися щодня, а не демонструватиметься співробітникам раз у місяць під час нарахування бонусів.

Перелічимо ключові показники ефективності, що сприятимуть успіху розвитку ТОВ:

утримання клієнтів – включає відсоток клієнтів, які наразі роблять покупки. Відстеження утримання клієнту зможе допомогти дирекції порівняти, як добре працює діюча маркетингова стратегія в порівнянні із іншими у галузі. Відстежуючи, канали, що приваблюють клієнтів, наскільки вони лояльні до ТОВ або чи будуть вони купувати знову, коли у них виникнуть проблеми з будь-яким продуктом;

задоволеність клієнтів – це позивні відгуки онлайн і офлайн у соціальних мережах. Коли клієнти та потенційні клієнти бачать у інтернеті позитивні та негативні відгуки, вони приймають рішення щодо придбання;

упізнаваність торговельної марки – показник, що визначає, чи знаходиться впізнаваність бренду друкарні на достатньому рівні, щоб виправдати витрати інвестиції на обмін повідомленнями та рекламні стратегії;

вартість залучення клієнтів – показник, що відстежує скільки інвестицій витрачено на залучення кожного покупця. Допомагає визначити, які із маркетингових зусиль залучають найбільше клієнтів, а які стратегії не є окупними.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ пропонуємо розробити і провести ряд тренінгів, як для менеджерів й найманих працівників, так і для керівництва. За результатами їх проходження працівники набудуть нові навички і збільшать мотивацію під час роботи; персонал перейде на двох змінний графік, з можливістю обрати у яку зміну буде більш підходити кожному з працівників, буде також можливістю переходу; дирекція друкарні виділить кошти на запровадження усіх заходів.

У табл. 3.7 визначено доцільність участі персоналу видавничо-поліграфічного ТОВ та вказано мінімальну кількість проведення заходів підприємства за рік.

Доцільність участі персоналу ТОВ в тренінгах, 2024 р.

Назва тренінгу	Доцільність участі	Кому підходить	Кількість тренінгів на рік
Корпоративні (відкриті)	+	Усім працівникам	4
Навички та вміння	+	Керівництво, менеджери вищої ланки, бухгалтери	2
Психологічні	+/-	Всім працівникам	2
Трансформаційні	+/-	Всім працівникам	2
Дослідні	-	Індивідуально	1
Психотерапевтичні	+	Менеджери із продажу	4
Релаксаційні	+	Усім працівникам	3

Джерело: авторська розробка

Для проведення певного виду тренінгу у ТОВ для отримання більшого ефекту із персоналу за підрозділами або за віковою структурою будуть формуватися групи. Директору важливо бути в курсі трендів та підвищувати особисту кваліфікацію, адже його бачення впливає на майбутній розвиток бізнесу. Працівникам друкарні доцільно приймати участь в корпоративних, психотерапевтичних тренінгах, релаксаційних та тренінгах навичок й вмінь. Приймати участь у корпоративних тренінгах зможуть всі бажаючі працівники. Психотерапевтичні підходять менеджерам із продажу, адже постійна робота із різними клієнтами є психологічно важкою. Релаксаційні тренінги підійдуть усім працівникам.

Також викликом для друкарні в 2024 р. буде пошук авторів та тем. Отже, потрібно бути в «активному пошуку»: важливо знайти тему і автора так, щоб відбувалася синергія й разом з видавництвом було створено книгу, яка буде продаватися середнім тиражем більше двох тисяч (це середній тираж України). З 2025 р. у рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень у світі, пропонуємо ТОВ застосовувати інтелектуальну систему роботи з матеріалами для друку PredictPrint Media Manager Software, яка буде поставляється з новою ЦДМ Xerox Versant 4100 Press і може бути встановлена у Xerox Iridesse Production Press.

Працювати обладнання буде на основі штучного інтелекту, це рішення

автоматично ідентифікуватиме використовувані матеріали і встановлюватиме оптимальні налаштування. Оператору буде достатньо відсканувати штрих-код, покласти папір в лоток і використати майстер налаштувань, щоб оптимізувати систему роботи з додатком. Програмне рішення FreeFlow Core 6.0 автоматизує додрукарську підготовку файлу й підтримуватиме управління елементами дизайну зі спеціальними кольорами СМУК+. Можна буде застосовувати різні сценарії, які дозволяють легко додавати оформлення срібним, білим, прозорим, золотим і флуоресцентними тонерами, не змінюючи вихідного файлу. Розрахуємо загальну чисельність необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стратегічний план розвитку ТОВ, 2024-2028 рр.

Назва заходу	Інвестиції, тис. грн	Додаткова вигода, тис. грн	Рік
Система тренінгів персоналу, адаптація графіку роботи працівників. Застосування показників КРІ	25,0	420,5	2024
Розширення спектру послуг (застосування широкоформатного друку, зокрема рекламно-інформаційний банер чи розтяжка, або елемент декору, друк на полотні, друк ультрафіолетовими чорнилами на акрилі, хенгерів, друк на самоклеючій плівці). Спеціалізація на розробці логотипів та фірмових стилів компаній. Друк пластикових карт для банків	45,0,	258,2	2024
Партнерство з друкарнею DNT (м. Варшава Польща)	150	45,3	2024
Створення і просування середнього інтернет-магазину ТОВ	55,6	1658,2	2024
Застосування інтелектуальної системи роботи із матеріалами для друку PredictPrint Media Manager Software	250,0 (безповоротний грант від ЄС)	2503,3	2025
Придбати друкарську техніку Heidelberg і Roland і рольові машини із барвистістю 2+2	180,0	250,3	2026
Встановити програму для друкарні та поліграфії «РемОнлайн»	24,0	85,6	2027
Вихід на ринки Америки та Європи	100,0	182,3	2028
Всього інвестицій ТОВ	444,6	x	x
Додаткова вигода (чистий прибуток) у 2024 р.	x	2382,2	x
Додаткова вигода (чистий прибуток) у 2024-2028 рр.	x	5403,7	x

Джерело: авторська розробка

Отже, загальні інвестиції на впровадження заходів для покращення

підприємницької діяльності друкарні становитимуть 444,6 тис. грн. Завдяки інноваціям у 2024 р., типографія ТОВ зможе обробляти більше замовлень, витратити менше часу у переналаштування і використовувати більш широкий діапазон матеріалів. Автоматизована система управління роботою з матеріалами для друку зекономить час і скоротить кількість помилок, що викликають людський чинник. Порівняємо показники ефективності реалізації стратегії розвитку друкарні у 2022 р. та прогнозні на 2024 р. в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ефективність реалізації стратегії розвитку ТОВ, 2022 р., 2024 р., тис. грн

Показники	Роки		2024 р. до 2022 р., %
	2022	2024	
Кількість виданих книг, всього друк. од.	17028	20120	118,2
у т. ч. українською	14644	18740	128,0
англійською мовою	1192	1380	115,8
Річний тираж газет, примірників	17562	21580	122,9
Кількість дзвінків, шт.	3100	4100	132,3
З них кількість за якими прийняли замовлення, %	26,6	65,8	x
Розмір середнього чеку, грн	4489,6	6200,0	138,1
Чистий прибуток, тис. грн	37,3	2382,2	в 63,9 р. б.
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн	1,6	79,4	в 51,1 р. б.
Утримання клієнтів, %	79,6	88,6	x
Задоволеність клієнтів, %	98,7	99,5	x
Вартість залучення клієнтів (реклама, подарунки), грн	9250,6	10820,3	117,0
Всього витрат, тис. грн	7643,7	9515,6	124,5
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	0,5	25,0	x

Отже, в 2024 р. кількість виданих книг зросте до 20120 друк. од., що на 18,2 % більше ніж у 2022 р., з них питома вага виданих українською мовою складатиме 93,1 %. Річний тираж газет збільшиться до 21580 примірників. Відсоток прийнятих замовлення складатиме 65,8 % із наявних дзвінків, що на 39,2 % більше ніж у 2022 р. Середній чек складе 6200 грн, що на 1710,4 грн або на 38,1 % більше ніж у 2022 р. Продуктивність праці за рахунок застосування показників КРІ й удосконалення управління підвищиться до 79,4 тис. грн/особу, що на 77,9 тис. грн або в 51,1 рази більше ніж у 2022 р. Працюватиме 30 осіб, що на 6 осіб більше ніж у 2022 р. Рентабельності видавничої діяльності підприємства в 2024 р. складе 25,0 %.

Висновки до розділу 3

Основними шляхами вдосконалення ефективності підприємницької діяльності підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку будуть:

1. У 2024 р. доцільно провести ряд тренінгів й розширити спектр послуг, з 2025 р. в рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень світу в ТОВ будуть використані функції штучного інтелекту та автоматизації PredictPrint Media Manager Software. У 2026 р. дирекція придбає друкарську техніку Heidelberg і Roland і рольові машини з барвистістю 2+2, у 2027 р. встановлять програму для друкарні та поліграфії «РемОнлайн».

2. Роботу буде побудована на принципах швидкості та маневреності. Продукції через 24 год. буде підготовлена до доставки. Збірний тираж виготовлятимуть за кілька години й доставлятимуть у день замовлення, що хоча й збільшить виробничі витрати до 9515,6 тис. грн, або на 24,5 % більше ніж у 2022 р., але скоротиться час виготовлення на 15 %, а відходи матеріалів зменшається на 7 %. Середній чек за лояльність становитиме 6200 грн. Розшириться спектр послуг. Для вдосконалення виробництва ТОВ співпрацюватиме з друкарнею DNT (м. Варшава, Польща).

3. Друкарня матиме замовлення на друк пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), табличок, вивісок та покажчиків (від 252 грн/м²), банерів (від 130 грн/м²). ТОВ спеціалізуватиметься на розробці логотипів й фірмового стилю компаній. Підприємству доцільно масштабуватися через інтернет. Конверсія сайту складе 1,5 %. З метою полегшення складського обліку і контролю термінів виконання та автоматизації бізнес-процесів ТОВ потрібно встановити програму для друкарні і поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік. Пропонуємо вдосконалити техніку продаж.

4. Продуктивність праці за рахунок застосування показників КРІ і вдосконалення управління зросте до 79,4 тис. грн/особу у 2024 р. Відсоток лояльних клієнтів складатиме 88,6 %, а їх задоволеність – 99,5 %, Рентабельності видавничої діяльності підприємства складе 25,0 %.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз ефективності підприємницької діяльності ТОВ дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія розвитку ТОВ – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування із відповідним рівнем ризику, що базується на детальному аналізі її внутрішнього та зовнішнього середовища і залежить від людських чинників й потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Друкарня, видавниче підприємство чи типографія – це фізична особа підприємець або юридична особа, яка займається виготовленням поліграфічної продукції. Показниками ефективності підприємницької діяльності є: річний тираж газет, кількість виданих книг, кількість дзвінків за якими прийняли замовлення, рівень рентабельності реалізації продукції, розмір середнього чеку, продуктивність праці, ROI, утримання і задоволеність клієнтів, вартість залучення їх, упізнаваність видавництва.

2. ТОВ засновано у 1992 р. у м. Полтава – це суб'єкт малого підприємництва, який займається виготовленням друкарської продукції, в ньому працює 24 особи. Виробнича потужність обладнання складає 1000 газет і книг на добу, мінімальний тираж – 100 примірників. Під час друку застосовують цифровий і офсетний друк. Рівень рентабельності реалізації продукції – 0,5 %. Спеціалісти мають досвід в графічному дизайні, друк видавничої продукції проводять на європейському обладнанні із використанням якісних фарб, що підтверджено сертифікатом ISO 9001:2015. Частину коштів в 2022 р. відправляли на підтримку української армії.

3. Місія ТОВ: якісний друк продукції із високою доданою вартістю. Протягом 2018-2022 рр. дирекція застосовувала стратегію стабілізації діяльності, зокрема: застосовували клік-контракт із «Мегатрейд», партнерський сервіс print-a-tet, придбали друкарську машину Ricoh Pro™ C7200X. Це дало можливість вдосконалити роботу із каталогом паперів,

зокрема, він став більшим за обсягом і зручнішим у користуванні, почали виготовляти палітурки портфоліо із дизайнерського картону. Головними конкурентами ТОВ були КП «Міська друкарня» м. Харків (до 2022 р.), ТОВ «Вінницька друкарня» і ТОВ «Київська міська друкарня». Але перевагами досліджуваного підприємства є: яскраві кольори та приємна текстура паперу; якісні консультації й швидке реагування спеціалістів друкарні; позитивні відгуки клієнтів; замкнутий виробничий цикл; безкоштовний аудит макету, який включає аналіз технічних помилок, перевірку цілісності та розташування елементів.

4. Друк газет і книг для ТОВ приносить 80 % прибутку. В 2022 р. українською мовою в друкарні випустили книг і брошур обсягом 17028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 14644 друк. од., англійською – 7 %, або 1192 друк. од. Але в порівнянні з 2018 р. кількість виданих книг зменшилася на 2822 друк. од., або на 14,5 %. Річний тираж газет в 2022 р. складав 17562 примірників, що на 26,3 % менше ніж у 2018 р. Видавнича справа ТОВ сприяла виходу Полтавської області на сьоме місце за кількістю виданих газет за назвами. Типографія отримує замовлення від органів місцевого самоврядування на друк газет (на основі тендерів), зокрема видає: «Полтавський вісник», «Зоря Полтавщини», «Полтавська думка» й інші. Розмір середнього чеку друкарні складав 4000,0 грн, а з прийнятих протягом дня п'ятнадцяти дзвінків результативними є 20,1 %. Керівництво ТОВ застосовує такі методи контролю продажу продукції: плагін Vinotel для браузера Chrome, статистика за дзвінками, функція «Супервайзер», коментарі до дзвінків.

5. Низька ефективність виробництва і обсягу випуску видавничої продукції у 2022 р. пояснюється негативним впливом військового вторгнення (дефіцит і здорожчання паперу, зруйнована логістика і брак грошей) та великим інноваційно-технологічним розривом щодо розвинутих країн, зростанням популярності електронних аналогів (електронні книги складають 47,0 %). У той же час продуктивність праці за рахунок мотивації і якісного

управління зростає до 1,6 тис. грн/особу. Відсоток утримання клієнтів складає 79,9 %, а їх задоволеність – 99,1 %, що пояснюється збільшенням вартості їх залучення до 8152,2 грн. Неможливість друкуватися в м. Харків змусила видавців друкувати продукцію в досліджуваному ТОВ, але друкарня має менші потужності, з'являлися черги.

Ряд заходів допоможе вплинути на ефективність видавничої справи ТОВ і обґрунтувати стратегію розвитку:

1. Стратегія розвитку включатиме реалізацію наступних проєктів: у 2024 р. для підвищення ефективності діяльності ТОВ пропонуємо провести тренінги для персоналу вартістю 25 тис. грн; адаптація графіку робочого дня менеджерів дасть можливість оптимізувати операційні витрати, передбачається застосування показників КРІ. При цьому продуктивність праці підвищиться до 79,4 тис. грн/особу, персонал буде зацікавленим в розвитку ТОВ. Друкарня розширить спектр послуг: пропонуватимуть широкоформатний друк і шовкографію, що дасть можливість дешево і красиво прикрасити офісні стіни, квартири й тимчасові модульні будинки. Вартість друку на полотні становитиме від 179 грн за послугу, фотшпалери на замовлення – від 399 грн/м². Середній чек за лояльність зростає до 6200,0 грн.

2. У 2025 р. передбачається співпраця ТОВ із друкарнею DNT (м. Варшава, Польща). На розробку інтернет-магазину ТОВ буде витрачено 55,6 тис. грн. Вкладка «Маркет» дозволить клієнтам купувати книги в авторів напряму, друкарня буде їх друкувати і масштабувати. Конверсія інтернет-магазину становитиме 1,5 %, середній тираж продукції збільшиться до 2 тис. шт. У рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень у світі спеціалісти ТОВ напишуть заявку на безкоштовні грантові кошти і зможуть використати у роботі функції штучного інтелекту й автоматизації PredictPrint Media Manager Software. Це підвищать швидкість та продуктивність роботи типографії на 15 %. У 2026 р. дирекції доцільно придбати друкарську техніку Heidelberg і Roland й рольові машини з барвистістю 2+2 вартістю 180,0 тис. грн. ТОВ замовлятимуть друк

пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), вивісок, табличок і покажчиків (від 252 грн/м²), банерів (від 130 грн/м²). Друкуватимуть наліпки і етикетки для бізнесу. При замовленні на суму від 1000 грн розроблятимуть макет у подарунок. ТОВ спеціалізуватиметься на розробці логотипу й фірмового стилю компаній.

3. У 2027 р. з метою полегшення складського обліку і контролю термінів виконання та автоматизації бізнес-процесів ТОВ доцільно встановити програму для друкарні і поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік і удосконалити техніки продажу: онлайн-оплату; автоматичний прийом замовлень; функціонал для доставки; базу клієнтів; безкоштовні розсилки і онлайн-карти лояльності клієнтів; систему кешбек, знижок, промокодів. Оцифрування бізнесу передбачає мотивацію персоналу з допомогою ключових показників ефективності. Прогнозні дані Google Analytics дали можливість визначити, що задоволеність клієнтів зросте до 99,5 %, вартість їх залучення клієнтів буде 10820,3 грн. У 2028 р. передбачається вихід на міжнародні ринки.

4. Ефективність підприємницької діяльності ТОВ зросте, виробництво буде налаштовано швидко та маневрено. Надрукована продукція через 24 год. буде підготовленою до доставки. Збірний тираж клієнт отримає у день замовлення, що хоча й збільшить виробничі витрати до 9515,6 тис. грн, що на 24,5 % більше ніж у 2022 р., але на 15 % скоротиться час виготовлення та відходи матеріалів – на 7 %. Рентабельність виробництва вже у 2024 р. згідно прогнозів зросте до 25,0 %.