

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Махмудов Х. З.

19 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Ефективність підприємницької діяльності фірми та  
обґрунтування стратегії її розвитку»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Ковальчук Андрій Олександрович**

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

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ	10
1.1. Сутність підприємницької діяльності фірми	10
1.2. Сучасний стан та проблеми ефективності управління стратегічним розвитком малого підприємництва в Україні	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ	26
2.2. Ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ	42
3.1. Обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ	42
3.2. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Світовий досвід свідчить, що основна рушійна сила економіки – це малі підприємства так як вони сприяють розвитку ринкових відносин, запобігають монополізації та швидко реагують на зміни ринку. Процеси становлення малого бізнесу у Україні розпочалися із початку незалежності, але його функціонування і розвиток мають певні труднощі й до сьогодні. Головна перешкода на шляху розвитку малих підприємств – це відсутність ефективного механізму їх підтримки із боку держави. За умов нестійкої економічної та політичної ситуації й фінансової кризи діяльність малих підприємств гальмує наявністю суттєвих проблем та перешкод у даній сфері, що приводить до уповільненості розвитку підприємців. Але існують й позитивні сторони: постійне зростання чисельності малих підприємств, створення нових робочих місць і їх значна інноваційна спрямованість. Тому вивчення наявних проблем розвитку малих підприємств України набуває особливої актуальності.

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

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання підвищення ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування напрямків її підвищення є завжди актуальними, адже підприємництво – це провідний сектор ринкової економіки. Широкого поширення дане питання висвітлювали такі науковці: Білоус Г. П., Грабовська Н. В., Шепетюк Л. В., Грішнова О. А., Небукін В. В., Ковальчук І. В., Котляревський Я. В., Крисак О. А., Палига Є. М., Раєвнева О. В., Савицька О. М., Салабай В. О., Тимченко О. І., Троянська Д. А., Чорній В. В., Хвостіна І. М., Холодний Г. О., Штангрет А. М., Дурня Б. В., Мельников О. В. та ін. Вони аналізували

різні підходи щодо вирішення проблеми функціонування малих підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання. Але потребують подальшого дослідження шляхи підвищення ефективності діяльності друкарень у економіці України.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота зроблена відповідно 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 та обґрунтування напрямків її підвищення. Для досягнення даної мети були визначені такі завдання:

- узагальнити теоретико-аналітичні основи поняття ефективності підприємницької діяльності та стратегії її розвитку;
- провести аналіз ефективності стратегії підприємницької діяльності ТОВ;
- запропонувати шляхи вдосконалення ефективності підприємницької діяльності ТОВ та обґрунтувати стратегію його розвитку.

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

*Предметом дослідження* є сукупність заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності.

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

для аналізу ефективності підприємницької діяльності й обґрунтування напрямків її підвищення тощо.

*Інформаційну базу* склали законодавчі та нормативні акти України із питань ефективності підприємницької діяльності й обґрунтування напрямків її підвищення, звіти ТОВ за 2017-2021 рр., дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів й інтернет-ресурси.

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

*набуло подальшого розвитку:*

розробка та запуск інтернет-магазину ТОВ, до складу якого будуть входити наступні вкладки: ціни; галерея (найкращі роботи ТОВ); маркет (подарункові сертифікати, друковані книги тощо); відгуки (реальні відгуки клієнтів); інфо (блог, бонуси, контакти); увійти в особистий кабінет; передзвоніть.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні наукові положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних узагальнень та практичних рекомендацій, які дозволяють підвищити ефективність підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку. Завдяки використанню універсальних технологій прикладні розробки кваліфікаційної роботи можуть використовуватись в діяльності будь-яких сільськогосподарських підприємств. Головні положення кваліфікаційної роботи впровадженні у практику господарської діяльності друкарні.

*Апробація результатів дослідження.* Головні результати досліджень відповідно до теми роботи оприлюднено у формі доповідей за результатами матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (23-24 вересня 2022 р.) на тему «Результативність діяльності

суб'єктів малого підприємництва» та щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (10 листопада 2022 р.) на тему: «Управління розвитком системи підприємницької діяльності». Фахова стаття у наукових працях Міжрегіональної академії управління персоналом на тему: «Особливості управління розвитком підприємницької діяльності» (додаток А).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 61 сторінці друкованого тексту, робота містить 24 таблиці, 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 фірми

Ефективна підприємницька діяльність може розвиватися лише за певних соціальних та економічних умов, певному політичному устрої, що заохочує бізнес. Історична це підтверджує практика. Наприклад, у країнах, де підприємництво бурхливо розвивалося і розвивається, як правило, за допомогою цілеспрямованим зусиль держав, формувався соціально-економічний клімат, що сприяв цій діяльності (США, Японія, Німеччина, Гонконг, Сингапур тощо) і навпаки – країни Східної Європи [53].

Незважаючи на специфіку кожної держави, умови, що найбільше сприяють розвитку підприємництва можна звести в таку систему:

- стабільність державної економічної та соціальної політики, яка спрямована на підтримку підприємництва;
- позитивна суспільна думка у відношенні до підприємців та підприємництва;
- пільговий податковий режим, що забезпечує дієвий стимул підприємству;
- наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (інноваційні центри; спеціалізовані юридичні організації, що надають фінансову допомогу по відкриттю власної справи; консультативні центри з питань управління, реклами, маркетингу; курсів та шкіл підготовки підприємців тощо);
- наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності, дія якої розповсюджується не тільки на винаходи, але і на усю продукцію, концепції, новаторські ідеї та методи ділової активності [54];

– дебіюрократизація процедур щодо врегулювання господарської діяльності з боку органів державної влади (полегшення правил реєстрації, скорочення форм звітності тощо);

– підприємницька етика.

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

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

громадяни України та інших держав, особи без громадянства, що є не обмежені законом в правоздатності чи дієздатності;

юридичні особи усіх форм власності, що встановлені Цивільним кодексом України;

об'єднання юридичних осіб, які здійснюють діяльність в Україні згідно умов угоди щодо розподілу продукції.

Суб'єктами господарювання згідно статті 55 Господарського кодексу України є:

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

2) громадяни України, іноземці і особи без громадянства, що здійснюють господарську діяльність і зареєстровані відповідно до закону як підприємці [5].

Залежно від кількості працюючих і доходів від будь-якої діяльності за рік суб'єкти господарювання можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, зокрема до суб'єктів мікропідприємництва, середнього чи великого підприємництва (стаття 55 Господарського кодексу України) [5].

Умовами здійснення підприємницької діяльності згідно положення статті 50 Цивільного кодексу України – це повна цивільна дієздатність фізичної особи і державна реєстрація [56].

Підприємницька діяльність – це досить складна форма господарювання, яка будується за певними принципами:

1. Вільний вибір виду діяльності.
2. Залучення на добровільних засадах щодо здійснення підприємницької діяльності майна і коштів юридичних осіб та громадян.
3. Самостійне формування програм діяльності і вибір постачальників та споживачів продукції, яка виробляється, встановлення ціни відповідно чинному законодавству.
4. Вільний найм працівників.
5. Залучення і використання матеріально-технічних, трудових, фінансових, природних й інших видів ресурсів, використання яких є не заборонене чи не обмежене законодавством.
6. Вільне розпорядження прибутками, що залишається після унесення платежів, що встановлені законодавством.
7. Самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання належної йому частки валютної виручки згідно своїх потреб [53].

Діяльність підприємців здійснюється відповідно до нормативно-правової бази України з питань розвитку та підтримки підприємництва. Зокрема бізнес регулює такі основні законодавчі акти:

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Податковий кодекс України;
- Закон України «про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [30].

Поруч із певною свободою підприємницької діяльності та рівністю можливостей щодо всіх підприємців, є і певні законодавчі обмеження бізнесу:

1. Певні види діяльності можуть здійснюватися лише державними підприємствами. Так, згідно Господарського кодексу України, такими видами діяльності є виготовлення і реалізація наркотичних засобів, зброї та вибухових речовин, цінних паперів та грошових знаків.

2. Уряд встановлює перелік видів діяльності, якими можна займатися тільки за наявності ліцензій. Ліцензії видає Кабінет Міністрів України чи встановлений ним орган.

3. Дозвіл на право займатися тією або іншою діяльністю необхідний тільки тоді, коли використовується земля чи інші природні ресурси. Цей дозвіл дають місцеві Ради народних депутатів, що розпоряджаються даними ресурсами.

4. Певними видами діяльності можна займатися тільки за наявності кваліфікаційного атестата. Зокрема, щоб займатися медичною діяльністю, потрібно мати диплом лікаря. Для кулінара вимагають здати екзамен на знання технології тощо. У всіх цих випадках потрібно отримати дозвіл місцевої Ради.

Підприємницька діяльність – це складний та багатоплановий процес. Вона потребує від своїх учасників не тільки бажання мати «свою справу» та наявності певної суми грошей, але і спеціальної підготовки, майстерності та наполегливості, вміння вибирати сфери діяльності, прикладати свої зусилля, творчу фантазію та мати звичайне везіння. Більше половини нових підприємств закриваються у перший же рік свого господарювання через низьку прибутковість ділових операцій, банкрутство та відсутність терпіння і наполегливості [34].

Яскрава та якісно виготовлена поліграфічна продукція

використовується в багатьох сферах людського життя. Найбільш вона потрібна підприємцям. Візитки, рекламні листівки, плакати та календарі мають доступну вартість, відповідно замовляти та поширювати їх можна у великій кількості. «Паперова» реклама досить ефективна, адже одну й ту саму листівку, наприклад, може переглянути велика кількість осіб. Відповідно, поліграфія широко використовується під час презентацій нових продуктів компаній під час акцій та на виборах [16].

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

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

Поліграфія (від «графо» – пишу; «полі» – багато) – це галузь техніки, сукупність технічних засобів задля множинного репродукування текстового матеріалу і графічних зображень. Відміною від інших способів множинного репродукування (зокрема, світлокопіювання), є те що поліграфічні способи характеризуються перенесенням шару фарби із деякого резервуара на сприймаючу поверхню (найбільш часто папір) і використанням друкарських форм. Формування шару здійснюють згідно заздалегідь даних оригіналів, що підлягають репродукуванню. Поділ поліграфічної продукції за загальноприйнятими правилами відбувається на чотири основних види: рекламна, представницька, книжково-журнальна та календарна [4].

Під поліграфією розуміють також й галузь промисловості – поліграфічну промисловість, яка поєднує промислові підприємства, що

виготовляють друковану продукцію (газети, книги, журнали, плакати, географічні карти та ін.). Поліграфія чи поліграфічна промисловість – це матеріально-технічна база видавничої справи. Динаміка кількості друкарень, які займалися поліграфічною діяльністю в Україні наведено на рис. 1.1.

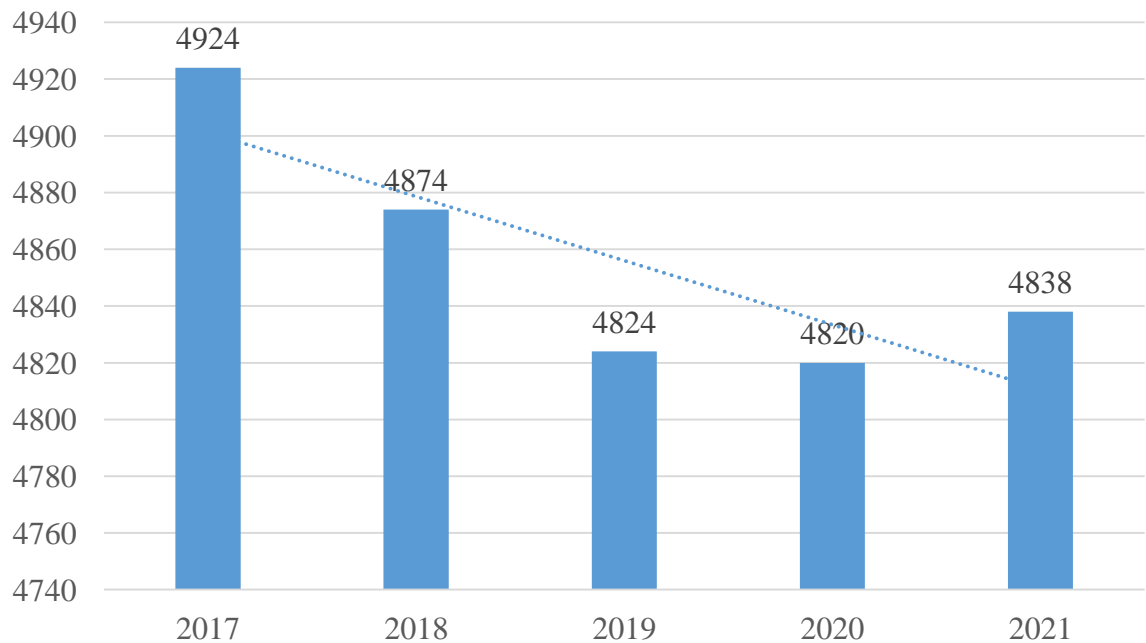


Рис. 1.1. Динаміка кількості друкарень, які займалися поліграфічною діяльністю в Україні, 2017-2021 рр. [29]

Проаналізувавши зміну динаміки кількості суб'єктів, що займалися друкарською діяльністю та продавали поліграфічною продукцію у 2017-2021 рр, то можна простежити стрімку динаміку зниження у результаті пандемії Covid-19. У 2021 році було зростанням до 4838 об'єктів, проте з початком повномасштабної війни в Україні дане зростання пішло на спад.

В зв'язку зі стрімким розвитком технологій і світовою пандемією через спалах епідемії вірусу COVID-19, в цілому світова видавничо-поліграфічна справа також зазнала досить важливих змін і збитків [52]. Згідно даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за підсумками I кварталу 2020 р. відбулося зменшення обсягу експорту товарів згідно товарних групам, в які входять деревина, паперова маса і вироби з деревини – на 42,6 млн \$, або на 9,1%, зокрема друкованої

продукції на 5,9 млн \$ (на 36,6%) [29]. Великою проблемою для видавничого бізнесу є відсутність системної підготовки кадрів.

Згідно даних фахівців Книжкової палати України, протягом семи місяців 2021 р. видали 5975 назв книг та брошур, загальний тираж їх склав 5460,7 тис. примірників. Порівняно із цим періодом 2020 р. кількість виданих книжок зросла на 17 %, а тираж зріс на 36 %. Переважна більшість книжкової продукції виходила українською мовою – тиражем 4524 тис. примірників 4615 назв. Іще 772 видання (накладом 586,1 тис. примірників) вийшло російською та 668 – іншими мовами. У 2021 р. видано 3080 авторефератів дисертацій [18]. В Україні у 2021 р. вийшло 1529 газет, зокрема – 467 загальнодержавної сфери розповсюдження, 214 обласних (регіональних) та 752 місцевої сфери розповсюдження (360 районні та 207 міські тощо). За даними Книжкової палати України, загальний наклад всіх газет за рік становив більше чим 1155 млн. примірників [2].

Згідно Закону «Про обов'язковий примірник документів» [41], державна наукова організація «Книжкова палата України імені Івана Федорова» є отримувачем усіх видів видань всіма мовами, які вийшли в Україні, в тому числі малотиражних видань, нормативних та правових актів в сфері стандартизації, метрології і сертифікації, всіх періодичних і продовжуваних видань. Відсутність в Книжковій палаті обов'язкових примірників видання, їхнє часткове чи невчасне отримання внаслідок системне поповнення Державного друку, негативно впливають на об'єктивність зведених адміністративних даних архіву, що характеризують динаміку й тенденції в видавничій сфері [18].

Відповідно обов'язковий примірник повторного видання (передрук, перевидання) незалежно від років випуску попереднього видання, додаткового тиражу і в випадках, коли тираж видання виготовили частинами (запусками), також обов'язково повинен бути доставлений Книжковій палаті. На фізичних осіб-підприємців, посадових осіб, що порушують чинне законодавство про своєчасне доставляння обов'язкових примірників книжкових і періодичних друкованих видань, накладають штрафи, що

становлять 30-50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. В цілому, українські видавництва виготовили на ринок багато корисної продукції, але потрібно удосконалювати швидкість та маневреність підприємців.

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

Новітній етап розвитку економічної наукової думки характеризується тим, що переосмислює традиційні підходи та методики управління системами різних рівнів. Раніше вимірювання досягнень підприємств здійснювали за допомогою методів управління, що базувалися на управлінні фінансовими критеріями діяльності, то сучасні реалії ведення бізнесу крім фінансових показників вимагають переосмислення головних чинників економічного розвитку [54, с. 32].

Категорія «розвиток» розкриває характери змін, що відбуваються у системі підприємництва. Це послідовність переходу соціальної та економічної системи підприємства із одного стану у інший від моменту його створення і до дати ліквідації його (юридичної і «фізичної») [44, с. 45]. Розвиток підприємства може бути здійснено в різних формах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Форми розвитку підприємства [54, с. 31]

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Стрибок, фазовий перехід, що передбачає докорінну зміну
Еволюція	Форма розвитку, що передбачає поступальну, повільну якісну зміну на основі адаптації
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	Зниження якісного рівня, деградація підприємства, падіння його якісних та кількісних характеристик
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення кола споживачів, клієнтів
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку персоналу, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний розвиток	Прояв і розвиток того що вже є
Інноваційний розвиток	Виникнення якісно нових форм
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів на максимальне забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довготривалому періоді
Сталий розвиток	Обумовлений впливом зовнішнього і внутрішнього середовища та характеризується збільшенням потенціалу підприємства
Керований розвиток	Виділена в складі підприємства система, у якій об'єднані процеси реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до якісних і кількісних змін

Успішний розвиток підприємництва передбачає здійснення ефективної господарської діяльності. Термін «ефективність» на рівні підприємства характеризує взаємозв'язок між величиною отриманого результату його діяльності та кількістю інвестованих чи витрачених в виробництві ресурсів. Зростання ефективності можна досягнути за допомогою використання меншої кількості ресурсів щодо створення такого результату чи за використання такої самої чисельності ресурсів або більшого випуску із відносно меншою кількістю ресурсів щодо створення кращого результату [24].

Для того, щоб оцінити економічну ефективність діяльності підприємств, науковці аналізують такі показники як ефект, ефективність, результативність, рентабельність, прибутковість, доходність та ефективність діяльності [46].

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

Одним із головних інструментів розвитку національної економіки є малі підприємства. Вони складають основу дрібного виробництва; підвищують ступінь демократизації суспільства; установлюють темпи зростання економіки, продукують структуру і якісну складову внутрішнього валового продукту, сприяють перебудові економіки, швидкому окупності витрат та свободі ринкових виборів; створюють додаткові робочі місця, забезпечують насичення ринків товарами і послугами, впровадження інновацій; характеризуються раціональними формами управління та високою мобільністю; формують верству підприємців-власників, які є основою

середнього класу; сприяють послабленням монополізму й розвитку здорової конкуренції на ринку [1, с. 35].

Особливості відношення різних форм господарювання (крім бюджетних установ) до малих підприємств наведено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Особливості відношення різних форм господарювання  
(крім 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"> <li>балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро;</li> <li>чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро;</li> <li>середня кількість працівників – до 50 осіб</li> </ul>	<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>

Отже, до малих підприємств відносять підприємства, які мають менше 50 найманих працівників та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро або балансова вартість активів – до 4 млн євро і чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн євро.

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

Важливу роль у створенні ефективної економіки України відіграють

малі підприємства – у них виражена, у порівнянні із великими підприємствами, схильність до саморегулювання і самовідтворення. У 2020 р. згідно даних Державної служби статистики [10], чисельність суб'єктів малого підприємництва (юридичних і фізичних осіб), які відповідають визначенню малого підприємництва згідно національного законодавства) в Україні становила 468 одиниць на 10000 осіб наявного населення (табл. 1.2).

Таблиця 1.3

**Результативність діяльності суб'єктів малого підприємництва,  
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119	105,7
у т. ч.: підприємств	291154	322920	339374	362328	355708	122,2
фізичних осіб-підприємців	1558880	1466486	1483297	1560650	1599411	102,6
Кількість діючих суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	433	421	431	457	468	108,1
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2227,1	2393,3	2603,2	2595,8	2558,4	114,9
у т. ч. на одного суб'єкта, осіб	1	1	1	1	1	100,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	1651982,0	2067799,0	2496947,6	2698213,0	3051233,0	184,7
у т. ч. на одного суб'єкта, тис. грн	892,9	1155,6	1369,9	1403,1	1560,6	174,8

У сфері малого підприємництва в Україні станом на 1 січня 2021 р. діяли 1955 тис. малих підприємств, що забезпечували 40 % валового

внутрішнього продукту. Територіальна структура чисельності малих підприємств у різних областях характеризується нерівномірністю щодо розподілу. Із загальної чисельності малих підприємств, які здійснювали свою діяльність в Україні, більша половина припадає на сім регіонів України (зокрема, у 2020 р. Київську (25,1 % до загальної кількості малих підприємств України), Дніпропетровську (8,4 %), Харківську (7,8 %), Львівську (6,5 %), Одеську (6,2 %), Запорізьку (5,8 %) та Вінницьку (5,3 %) області) [10].

Бізнес – це постійний виклик. Брак різного виду ресурсів (людських, фінансових, часових або креативних ресурсів) – це норма. Одними із головних викликів України та світу в цілому є військова, політична й економічна нестабільність та стрімкий розвиток нових технологій [45].

За умов непередбачуваних обмежень, малі підприємці втрачають можливість отримувати стабільні прибутки. Щоб мати змогу працювати деякі підприємці зверталися до держави щоб отримати фінансову допомогу, наприклад, за допомогою програми «Доступні кредити 5-7-9 %». За час існування програми змінили її початкову мету та тож замість фінансування проектів про відкриття власної справи, кошти використали для підтримки діючого бізнесу у період пандемії. Але реалізація програми була недосконалою та станом на серпень 2020 р. відсоток відмов щодо участі в програмі склав 27 % (майже кожен четвертий підприємець) [15].

Значних збитків малі підприємства зазнало від запроваджених карантинних наслідків COVID-19. Згідно даних Спілки українських підприємців України в кризовий березень 2020 р. збанкрутілі та закрили свій бізнес близько 6 % суб'єктів малого підприємництва [6].

На розвиток малих підприємств України безпосередньо впливає негативна динаміка головних макроекономічних показників. Наприклад, спад валового внутрішнього продукту привів до зменшення державних внутрішніх фінансових ресурсів, обігових коштів в суб'єктів підприємницької діяльності, зменшення купівельної спроможності населення тощо. До головних

макроекономічних чинників, що впливають на розвиток малих підприємств, можемо віднести, обмеженість внутрішнього попиту і наявність кризи збуту внутрішнього ринку в зв'язку із браком вільних фінансових коштів підприємств, зменшення реальних доходів населення, невелику інвестиційну активність, відсутність переходу коштів із фінансового у реальний сектор економіки та обмеженість кредитів тощо [26, с. 15]. В цілому, головними проблемами, які є перепонами ефективної діяльності малих підприємств є: труднощі започаткування бізнесу, зокрема на стадії переходу від реєстрації до початку діяльності; неоднозначність і суперечливість чинної нормативно-правової бази; проблемна система бухгалтерського обліку й звітності, постійні зміни; слабка інфраструктура малого підприємництва; низька результативність системи управління; некомпетентність працівників і керівництва; продукція і послуги малого підприємства є неконкурентоспроможними; відсутність доступної та початкової бізнес освіти; неефективна система підбору найманих працівників тощо [48].

Також важлива проблема – низький рівень процесів інформатизації й інноваційних технологій. Тільки кожне четверте підприємство – суб'єкт підприємницької діяльності у цілому по Україні здійснювало валові капітальні інвестиції. Серед малих підприємців – кожне п'яте. Із ста підприємств здійснювали витрати у інформатизацію лише дванадцять-тринадцять підприємств, серед малих лише вісім. Середовище діяльності малих підприємств України є дуже нестабільним і слабо прогнозованим. Відповідно на діяльність малих підприємств вплив нестабільності зовнішнього середовища може привести до значних втрат чи навіть банкрутства їх. Малі підприємства мають незначні можливості відстоювати свої інтереси у органах державної влади та місцевого самоврядування, відповідно спостерігаються нерівноправні умови господарської діяльності.

Малі підприємства стикаються з значними проблемами в сфері оподаткування, нормативно-правовими і адміністративними бар'єрами у управлінських органах виконавчої влади та місцевого самоврядування,

найчастіше практично нездоланими, а це істотно ускладнює їх діяльність.

Малі підприємства постійно борються за виживання та змушені постійно розвиватися і адаптуватися до поточних ринкових умов, адже щоб розвиватися потрібно отримувати більший прибуток. Ця нестабільна ситуація говорить про те, що малі підприємства України перебувають в умовах незначної державної підтримки. Відповідно це призводить до зниження конкурентоспроможності суб'єкту господарювання малого бізнесу, до його слабкої інвестиційно-інноваційної активності, лише помірному рівню розвитку виробничої і соціальної інфраструктури, що стримує економічне зростання їх. Положення, у якому перебувають малі підприємці не найкращі, бо в Україні дуже розвинута корупція, що найбільше впливає на малий бізнес. Відповідно у короткостроковий період усіх проблем, щодо малих підприємств вирішити не вдасться. Підприємства, зокрема малі, фінансують свій подальший ріст з прибутку, але підприємство має залишати більшу частину доходу і як наслідок загальний рівень інвестицій збільшиться значно [53].

Аналіз розвитку малих підприємств України показав, що формування даного сектору відбувався на основі двох джерел: самоорганізації і приватизації. Дезінтеграція великих збиткових підприємств – це було одним із реальних джерел збільшення чисельності малих підприємств. Відокремлення структурного підрозділу від великого підприємства та надання йому статусу юридичної особи збагатило організаційну базу щодо створення малих підприємств [52].

Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності [62].

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати

прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою економічний інструмент, який лежить в основі всіх рішень компанії, що стосуються управління діяльністю і відносин з діловими партнерами; тому він набуває статусу важливого критерію, використовуваного для оцінки економічної ефективності (Sojocagu, 2000). Рентабельність є однією з найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від видів економічної діяльності та ресурсів, залучених або споживаних, економічні ефекти в кінцевому підсумку матеріалізуються в прибуток, одержуваний підприємством. Звичайно, прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, використовуваними для вимірювання економічних показників підприємства, такими як: продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції і т. ін. З них, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність і призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого боку, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [62].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів та ін. Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінням компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей. Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Отже, малим підприємствам щоб розвиватися потрібно бути готовими використати світовий ринок щодо виведення вітчизняної економіки із кризи

та забезпечити громаді нормальний рівень життя, зокрема: потрібно досягнути політичної стабільності України; визначити пріоритети розвитку суб'єктів господарювання та законодавства на рівні із міжнародними нормами; оновлювати менеджмент, переорієнтувати господарське мислення ділових людей та враховувати світову практику.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком системи підприємницької діяльності дав можливість зробити висновки:

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

2. Малі підприємства – це один із головних інструментів розвитку національної економіки. В Україні станом на 1 січня 2021 р. діяло 1955 тис. малих підприємств, що забезпечували 40 % валового внутрішнього продукту. Обсяг реалізованої продукції на 1 суб'єктам господарювання у 2020 р. зріс до 1560,6 тис. грн, що на 74,8 % більше ніж у 2016 р.

3. Стратегію розвитку друкарні можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та

потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

4. Друкарня, видавниче підприємство або типографія – це фізична особа підприємець, чи юридична особа, що займається виготовленням поліграфічної продукції. У 2021 р. було зростання до 4838 об'єктів в порівнянні з 2017 р., ефективність діяльності знизилася на 20 % у зв'язку з пандемією Covid-19 та воєнними діями.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ

ТОВ – це друкарня. Підприємство є універсальним, в ньому проводиться повністю увесь процес виробництва поліграфії на замовлення. Спеціалісти товариства здійснюють випуск різноманітної друкованої продукції і працюють із великими компаніями та приватними особами. Видавнича продукція – це один із найпопулярніших засобів отримання інформації, реклами бренду, заходів (святкування відкриття чи річниці відкриття магазину, конференції, виставки тощо), певного товару чи послуги.

Графік роботи ТОВ включає понеділок-п'ятницю із 9,00 до 18,00.

Головні операційні послуги, що пропонують у друкарні наведені на рис. 2.1.

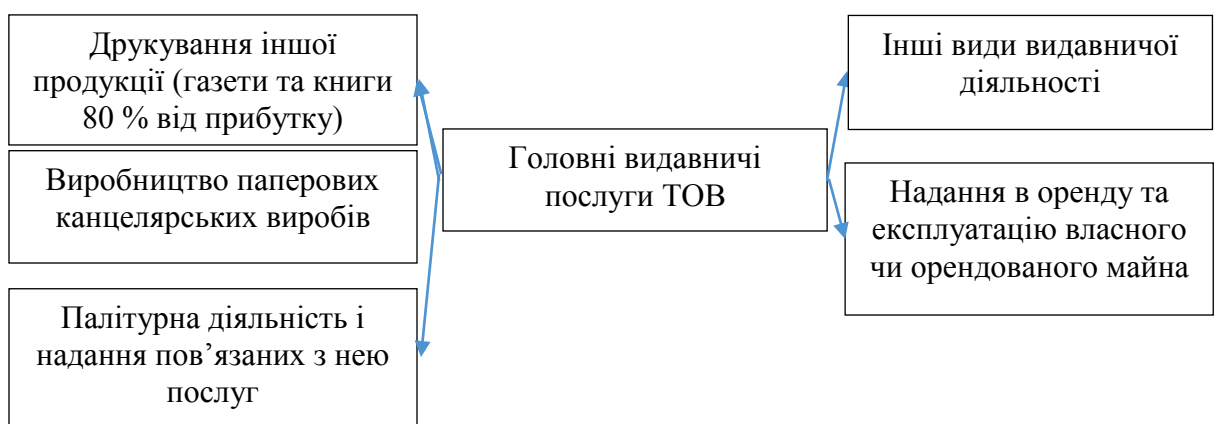


Рис. 2.1. Головні операційні послуги друкарні ТОВ, 2017-2021 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ*

Отже, основний вид діяльності ТОВ згідно КВЕДу:

18.12 Друкування іншої продукції.

Інші:

17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів.

18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг.

58.19 Інші види видавничої діяльності.

Підприємство зареєстроване 17.03.1992 р. Друкарня розташована в центрі міста, місце зручне для співпраці з постійними та потенційними клієнтами.

Підприємство взяте на облік у Державну службу статистики України від 14 червня 1994 р., в Державну податкову інспекцію у місті – 6 липня 1995 р. Контрагенту ТОВ присвоєно код ЄДРПОУ 01472824. Підприємство згадується у п'яти судових документах.

Розмір статутного капіталу підприємства складає 52,5 тис. грн. Товариство зареєстроване 17 березня 1992 року. Розмір приміщення підприємства становить 140 м<sup>2</sup>, воно обладнано пожежною сигналізацією, підведено потрібні комунікації.

Головними операційними цілями роботи ТОВ є:

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

З початку діяльності підприємство мало спеціалізацію лише на випуску книг, газет та журналів, а із 2001 р. розширило спектр послуг і залучило велику кількість великих й приватних клієнтів. Кожного дня у типографії

приймають індивідуальні замовлення від невеликих до масштабних тиражів.

Підприємницька система ТОВ – це повний цикл виробничої діяльності. Управління господарською діяльністю включає планування, організацію та мотивацію й контроль. Управлінські рішення керівництва підприємства і межах операційної інфраструктури забезпечує безперебійну роботу операційної системи друкарні.

Цикл виготовлення поліграфічної продукції ТОВ наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Трансформація входів операційної системи ТОВ у виходи,  
2017-2021 рр.**

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

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ*

Кожного року спеціалісти ТОВ формують оперативні, річні і корегують середньострокові плани (вони не чітко розроблені). Підприємство працює за оперативним плануванням. Але підприємці прагнуть стати лідером полтавського ринку поліграфічної продукції і компанією номер один у за якістю наданих послуг. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства базується на принципах: науковості, що передбачає



Середньомісячна зарплата	9015,3	10580,6	13580,3	15860,2	17200,0	190,8	16250,3	105,8
Мінімальна зарплата в Україні	3200,0	3723,0	4173,0	4861,5	6250,0	195,3	6250,0	100,0
Прожитковий мінімум в Україні	1624,0	1777,0	1938,7	2111,3	2292,0	141,1	2292,0	100,0
Середньомісячна зарплата в друкарській сфері області	10151,0	12580,6	15860,8	16250,3	18280,3	180,1	18500,0	98,8

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

Згідно даних табл. 2.3, можемо зробити висновок – мінімальна зарплата в Україні в 2021 р. у порівнянні із 2017 р. зросла на 3050,0 грн, або на 95,3 %, і в гривневому еквіваленті становила 6250,0 грн. В же час у ТОВ середньомісячна заробітна плата збільшилась на 8184,7 грн, або на 90,8 % і становила 17200,0 грн. Порівнюючи з показником середньої заробітної плати в видавничо-поліграфічній галузі зробимо висновок – показник товариства має нижчі показники, що зумовлено рівнем регіональних зарплат.

Обладнання друкарні – сучасне, зручне й багатofункціональне.

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

Вартість необоротних і оборотних активів ТОВ покажемо у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Вартість необоротних та оборотних активів ТОВ, 2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %	ТОВ, 2021 р.	ТОВ. до ТОВ конкурента, 2021 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021			
1	2	3	4	5	6	7	9	10
Необоротні активи								
первісна вартість	7,3	7,4	8,1	8,1	8,1	111,0	15,2	53,3
Незавершені капітальні інвестиції	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	100,0	12,3	44,7

Основні засоби:	93,3	77,2	206,1	290,5	277,0	в 3,0 р. б.	252,0	109,9
первісна вартість	4680,9	4674,3	4825,7	4914,4	4942,7	105,6	7812,3	63,3
знос	4587,6	4597,1	4621,4	4623,9	4665,7	101,7	7560,3	61,7
Усього необоротних активів	98,8	82,7	211,6	296,0	282,5	в 2,9 р. б.	389,6	72,5
Оборотні активи:								
Запаси	937,1	1347,8	312,4	348,1	424,7	45,3	580,6	73,1
Дебіторська заборгованість за	283,9	227,1	329,8	167,3	447,6	157,7	350,6	127,7

*Продовж. табл. 2.4*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
продукцію, товари, роботи, послуги								
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,6	0,8	3,6	4,3	74,5	в 16,2 р. б	5,6	в 13,3 р. б
у т. ч. з податку на прибуток	0,8	0,8	0	0,8	0,0	х	0	х
Інша поточна дебіторська заборгованість	84,1	144,3	265,7	114,4	53,3	63,4	150,3	35,5
Гроші та їх еквіваленти	1,5	45,6	166,3	5,9	35,7	в 23,8 р. б	251,3	14,2
Інші оборотні активи	289,5	390,8	473,1	411,9	365,8	126,4	580,6	63,0
Усього оборотних активів	1600,7	2156,4	1550,9	1051,9	1401,6	87,6	1860,3	75,3

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

В цілому, вартість необоротних активів ТОВ у 2021 р. складала 282,5 тис. грн, що на 187,3 тис. грн, або в 2,9 рази більше ніж у 2017 р. Вартість оборотних активів у 2021 р. складала 1401,6 тис. грн, що на 199,1 тис. грн менше ніж у 2017 р. Над створенням вітрин, календарів і візиток працюють досвідчені спеціалісти. Головні переваги ТОВ: яскраві кольори і приємна текстура паперу; гарні відгуки клієнтів; якісні консультації та швидке реагування спеціалістів друкарні; замкнутий виробничий цикл; перевірка макету перед запуском у друк, що усуває 80 % можливих проблемі, економить час, ресурси і нерви; безкоштовний аудит макету, що включає аналіз технічних помилок, перевірку цілісності й розташування елементів.

У друкарні ТОВ чітко налагоджений процес роботи, який дозволяє

отримати готовий результат упродовж кількох днів або навіть годин. Замовнику потрібно тільки завчасно продумати дизайн поліграфічної продукції, конкретну категорію вибрати та узгодити усі деталі замовлення. Професіонали підприємства завжди вкладаються у визначені терміни та пропонують красиву, якісну та довговічну поліграфію.

За рахунок розширення спектрів надаваних послуг ТОВ збільшує прибутковість діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Ефективність діяльності ТОВ, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %	ТОВ, 2021 р.	ТОВ. до ТОВ конкурента, 2021 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021			
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг)	8126,5	9074,2	9946,4	8022,9	7714,3	94,9	9816,3	78,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8007,5	8962,6	9549,5	7536,2	7219,4	90,2	9415,3	76,7
Інші операційні витрати	282,1	277,2	286,3	378,7	361,7	128,2	250,3	144,5
Інші витрати	71,9	93	43,1	106,3	104,6	145,5	58,3	179,4
Всього витрат	8361,5	9332,8	9878,9	8021,2	7685,7	91,9	9723,9	79,0
Фінансовий результат до оподаткування	235	251,9	67,5	1,7	28,6	12,2	92,4	31,0
Податок на прибуток	0,5	0,9	13,2	0,6	15,2	в 30,4 р. б.	10,6	143,4
Чистий прибуток	-235,5	-252,8	54,3	1,1	13,4	х	81,8	16,4
Рівень рентабельності, %	-2,9	-2,8	0,6	0,01	0,2	х	0,8	х
Дотримання дедлайнів	+	+	+	+	+	х	+	х

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

Діяльність підприємства є успішною за рахунок оперативного надання послуг, адже більшість клієнтів бажають отримати ту або іншу поліграфічну продукцію у короткі терміни. У підприємстві також є можливість робити термінові замовлення, але в цьому випадку на продукцію підвищують торговельну націнку на 10 %. У цілому, прибутковість ТОВ «АСМІ» у 2021 р. збільшилась до 13,4 тис. грн, або на 248,9 тис. грн. На низький розмір

прибутку мав на негативний вплив пандемії Covid-19, нестабільність та побоювання військового вторгнення, великий інноваційно-технологічний розрив щодо розвинутих країн. Собівартість продукції друкарні складала у 2021 р. 7219,4 тис. грн, що на 7811,1 тис. грн, або на 9,8 % менше ніж у 2017 р. За рахунок даного чинника рівень рентабельності підприємства зріс до 0,2 %, або на 3,1 %. У той же час вища ефективність діяльності головного конкурента 0,8 % рівень рентабельності ТОВ «Вінницька друкарня» пояснюється більшими обсягами замовлень друкарської продукції.

## **2.2. Ефективність стратегії підприємницької діяльності ТОВ**

Головна мета, яку ставить друкарня ТОВ: надрукувати книги та газети для кожного клієнта так, щоб результатом він був задоволений. На ефективність підприємницької діяльності впливає те, що друкарня ТОВ займається друком видавничої продукції 31 рік та спеціалізується на дурці книг та газет. Головними конкурентами є КП «Міська друкарня» м. Харків, ТОВ «Вінницька друкарня» та ТОВ «Київська міська друкарня».

ТОВ у своїй діяльності має сертифікати згідно ISO 9001:2015, виробнича потужність обладнання – до 1000 газет та книг на добу, вартість розраховують індивідуально, друкують на європейському обладнанні, використовують європейські фарби і матеріали, доставляють продукцію в Україні і за її межами, застосовують графічний дизайн. Дані чинники позитивно впливають на результативність поліграфічної діяльності. Етапи роботи ТОВ наведені на рис. 2.2.

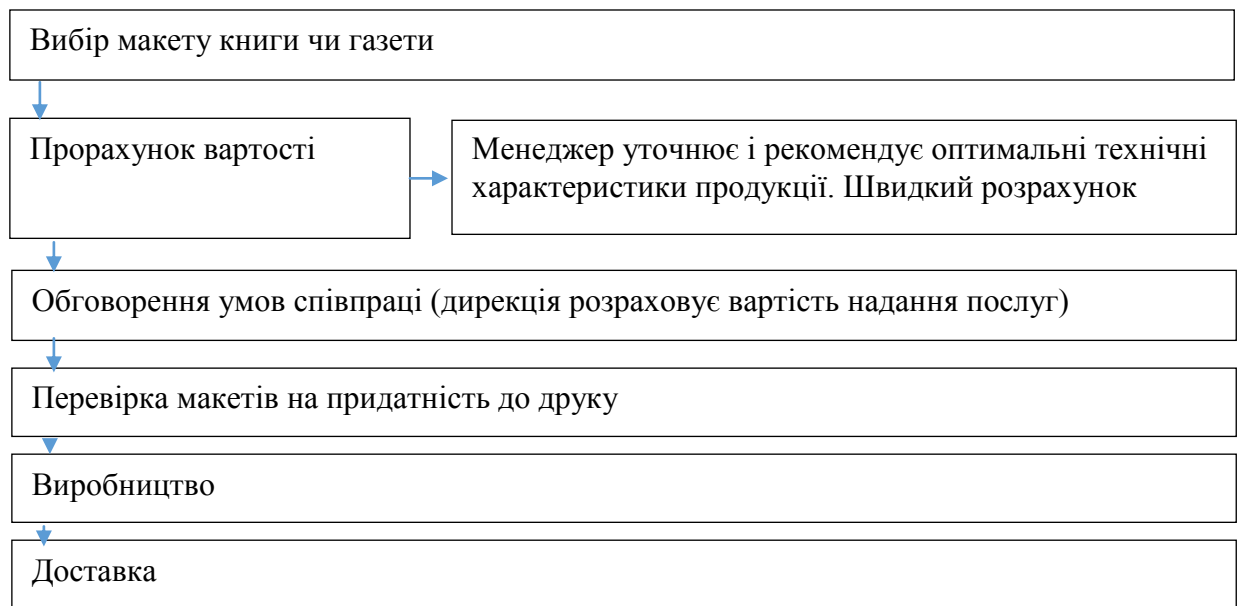


Рис. 2.2. Етапи виготовлення видавничої продукції у ТОВ, 2017-2021 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Якщо клієнт не може визначитися із макетом видавничої продукції, то спеціалісти ТОВ можуть надати рекомендації та допомогти з його створенням. Спеціалісти з однаковою увагою ставляться й до клієнтів, що хочуть видати книгу малим тиражом, і до тих, хто планує надрукувати велику партію примірників. Ефективність підприємницької діяльності залежить від вартості наданих послуг та цінової політики на видавничу продукцію. Ціни на друкарські вироби залежать від кількості сторінок друку, тиражу, кольору та виду паперу сторінок і палітурки. 80 % продукції, що замовляється в ТОВ – це друк книг та газет. Наведемо вартість друку однієї даної видавничої продукції за умови, що у виробництві застосують білий офісний папір 80 г/м<sup>2</sup> високої якості із кольоровим принтом та кольорову палітурку, що має високу фотоякість з крейдованого паперу 300 г/м<sup>2</sup> (табл. 2.6). Ціна також залежить від методу декоративної постдрукарської обробки книг, виду обкладинки, виду кріплення аркушів, виду корінців,

*Таблиця 2.6*

**Вартість друку однієї позиції (книги, журнали, блокноти) кількістю 100 сторінок на білому офісному папері у ТОВ, 2021 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 та приватні клієнти-автори замовляють друк книг малими тиражами. Письменники та поети часто не знають, яким попитом їх твір користуватиметься чи хочуть надрукувати книгу для себе та подарувати як сувенір увесь тираж своїм близьким людям. Підприємці для корпоративних цілей часто замовляють у ТОВ друк книг малими тиражами: подарувати співробітникам та важливим діловим партнерам, або залишити на пам'ять про важливий етап у історії підприємства. Робота друкарні ТОВ побудована таким чином: чим більший тираж – тим дешевша вартість одного примірника. Мінімальний тираж, з яким працює підприємство – 100 примірників. Економія коштів клієнтів залежить від обсягу замовленого тиражу (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

#### **Економія друку книг у ТОВ в залежності від тиражу, 2017-2021 рр.**

Тираж, штук	Економія, %
100	0
500	8
1000	15
5000	24

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Отже, чим більший тираж тим більша економія. Також спеціалісти ТОВ показують прайс у залежності від виду друку та послуги (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

#### **Прайс на продукцію ТОВ, 2021 р.**

Назва друкарської послуги	Вартість, грн
Цифровий друк, грн/послуга	від 47,0
Офсетний друк, грн/лист від 100 шт.	0,50
УФ-друк, грн/м <sup>2</sup>	від 259,0
Пластикові візитки, грн/100 шт.	від 629,0
Виготовлення флаєрів, грн/послуга	від 108,0
Друк буклетів і лифлетів, грн/послуга	від 617,0

Виготовлення каталогів, грн/50 шт.	від 658,0
Замовлення брошури, грн/50 шт.	від 658,0
Друк листівок, грн/100 шт.	від 376,0
Папки з логотипами, грн/50 шт.	від 955,0

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Всі питання обговорюються і погоджують з менеджером, враховуються побажання клієнта щодо макету та часу виготовлення продукції. Замовляючи видавничу продукцію також важливо знати вартість доставки (табл. 2.9). ТОВ пропонує швидку доставку по Україні та за її межами.

*Таблиця 2.9*

### **Вартість доставки видавничої продукції ТОВ, 2021 р.**

Вид доставки	Вартість, грн
Доставка в поштомат Нової пошти	35,0
Нова Пошта при замовленні на суму від 1500 грн	0,0
Укрпошта, при замовленні на суму від 300 грн	0,0
Інші випадки	тарифи перевізника

*Джерело: побудовано автором за даними сайтів доставки*

Напопулярнішим видом доставки серед клієнтів є безкоштовна доставка Новою поштою при замовленні на суму від 1500 грн. При виборі друкарні великі підприємства та організації проводять тендери, звертаючи увагу в основному на ціну готових виробів. Зокрема, якщо справа стосується великих тиражів (тисячі, десятки або сотні тисяч примірників). Тендери, які виграло ТОВ наведено в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

### **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»	Полтавський державний медичний університет	28.03.2022 р.	12500,0

50 послуга			
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.	56,0

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Поширення видавничої можна пояснити оптимальним поєднанням цін і якості. Ця продукція вважається найбільш ефективною та одночасно бюджетною. За період діяльності друкарні ТОВ керівництво значно розширити асортимент друкарської продукції. Це пов'язано з появою потужних сучасних принтерів, які дозволяють створити унікальну форму виробу, максимально точно передати відтінки та контур зображення, провести фольгування чи прикрасити видавничу продукцію, зробити більш її довговічною, зокрема за допомогою ламінування.

Типовими проблемами видавничого підприємства ТОВ є:

зростання популярності електронних аналогів. Згідно результатів опитування, що провела дослідницька агенція Info Sapiens весною 2020 р. частина покупців електронних книжок зросла із 3 % до 51 %. В цілому, серед усіх куплених книжок електронні склали 47 %. Ймовірними причинами збільшення популярності електронних можемо зазначити: безконтактне миттєве отримання та відсутність доставки; нижчі ціни в порівнянні із паперовими книжками; численні акції. Але, акцент ТОВ базується саме на друкованій продукції, а аналоги електронні можуть стати додатковим способом поширення видань видавничого підприємства;

недостатнє фінансування виробничої інфраструктури, зовнішні виклики (Covid-19, війна) та зниження кількості і платоспроможності клієнтів.

Значний вплив на ефективність діяльності підприємства, зокрема,

продуктивності праці є контроль. Дирекція ТОВ використовує різні методи для підвищення ефективності діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Методи контролю персоналу під час виробничої діяльності ТОВ, що впливають на продуктивність праці, 2017-2021 рр.**

Назва методу	Сутність методу
Статистика за дзвінками	Спосіб збору аналітики. В підприємстві контролюють продуктивність роботи працівників та підрозділів, кількість прийнятих і втрачених дзвінків, чисельність нових й повторних звернень, середню тривалість дзвінків
Плагін Vinotel для браузера Chrome	Спливаюче вікно в браузері з інформацією про недавні та втрачені дзвінки і можливість перейти в картку клієнта. Плагін помагає робити роботу з телефонією ефективнішою. Цей перший інструмент Vinotel, який впровадили у друкарні
Функція «Супервайзер»	Нечутне для клієнта підключення до розмови. Цю функцією керівництво активно використовує на етапі навчання нових співробітників. Вона допомагає контролювати й підтримувати їх на етапі адаптації та витратити менше часу на їх навчання
Коментарі до дзвінків	У підприємстві розроблено спеціальну систему статусів, які прописують співробітники після обробки всіх дзвінків: наприклад, статус «сервіс» – проведена консультація. Якщо не залишили коментар, то ускладнили для себе подальше спілкування. Дана мотивація працює, відділ продажу отримує інформацію, діалог з клієнтами стає простішим

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Наведені методи демонструють ефективність діяльності як одного працівника, так і підрозділу в цілому, сильні та слабкі їх сторони. Це дає можливість вирішувати проблеми з найманими працівниками і підвищувати прибуток й конкурентоспроможність підприємства.

Ще один із ефективних методів підвищення ефективності діяльності підприємства є коментарі щодо дзвінків. Цей метод дає можливість передавати дані щодо певного клієнта іншому менеджеру або директору. Записуючи складові діалогу й особливості чи примхи замовників, дасть змогу наступного разу не витратити багато часу на деталізацію головних потреб покупців видавничої продукції, швидко приймати замовлення та обговорювати індивідуальні потреби й переключатися на інших клієнтів ТОВ.

Проаналізуємо середню кількість дзвінків за день у 2021 р. та покажемо у вигляді графіку на рис. 2.3.

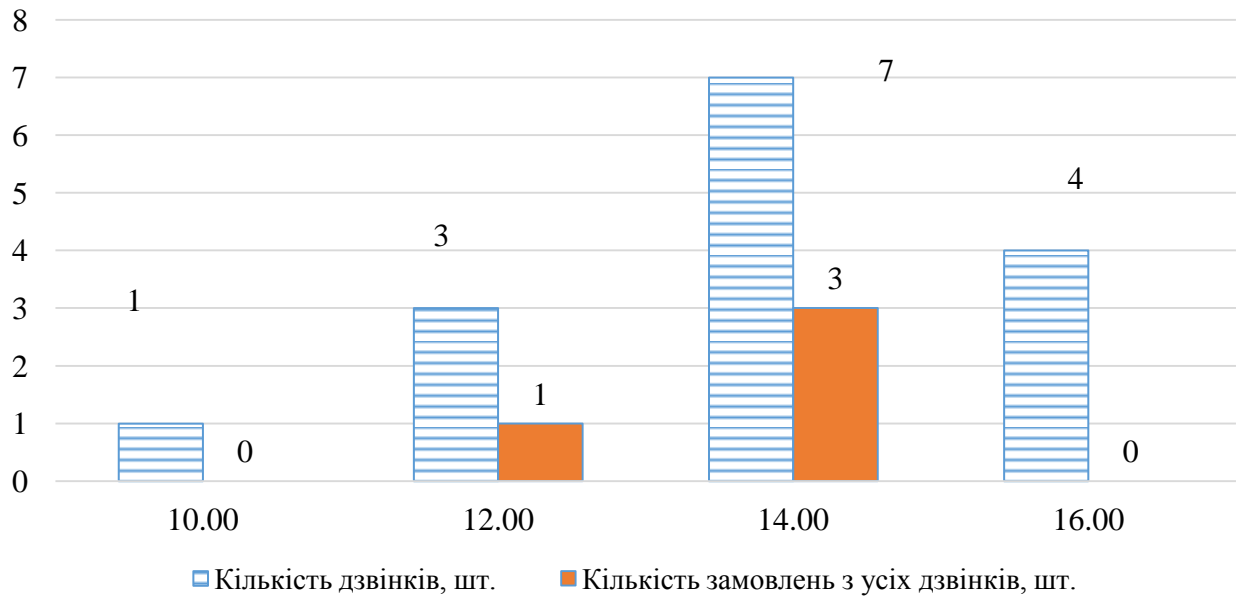


Рис. 2.3. Середня кількість дзвінків та замовлень за один робочій день у ТОВ, 2021 р.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Згідно даних рис. 2.15, можна зробити висновок, що пік телефонних дзвінків припадає на 12-14 години. Ефективне використання людського ресурсу відбувається тільки в обідні години, вранці та ввечері персонал має вільний час, а відповідно не ефективно відображається на прибутку. Отже, ТОВ потребує удосконалення діяльності.

Складові стратегії стабілізації діяльності ТОВ наведені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Стратегія стабілізації діяльності ТОВ, 2017-2021 рр.  
 Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ

Співпраця з основним постачальником друкарського устаткування – компанією «Мегатрейд» є успішною. Клік-контракт для ТОВ лишається єдиним прийнятним варіантом взаємодії, бо тоді всі питання з ремонтом машин вирішує сервіс, а розуміння собівартості друку дає змогу планувати роботу заздалегідь й мати прогнозований бізнес. Натомість, за умови самостійного обслуговування машини потрібно тримати в штаті підготовленого фахівця, й через вихід машини з ладу можливі непередбачувані витрати.

Найбільша цінність сервісу <https://print-a-tet.com.ua> полягає в тому, що це готовий функціонал-редактор, який дає змогу замовити будь-яку фотокнигу, а також листівки, календарі, холсти (друкарня працює лише з оригінальними чорнилами).

Отже, головна місія ТОВ: якісний друк продукції з високою доданою вартістю. Для цього друкарня реалізує ряд проектів.

Ефективність діяльності ТОВ у 2017-2021 роках наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Ефективність реалізації стратегії стабілізації ТОВ, 2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					
		2017	2018	2019	2020	2021

	2017	2018	2019	2020	2021			
Кількість виданих книг, всього друк. од.	21560	19850	15000	15800	18028	83,6	21500	83,9
у т. ч. українською	18326	17071	12900	13746	15504	84,6	19350	80,1
англійською мовою	1509	1191	900	1106	1262	83,6	1720	73,4
Річний тираж газет, примірників	23816	22580	18050	18020	21000	88,2	29000	72,4
Кількість дзвінків, шт.	3912	3850	3150	3320	3500	89,5	3700	94,6
З них кількість за якими прийняли замовлення, %	34,3	35,8	24,1	25,0	26,6	x	30,0	x
Розмір середнього чеку, грн	4752,5	4816,3	3050,0	4200,0	4500,8	94,7	5000,0	90,0
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн	-9,8	-10,5	2,3	0,05	0,6	x	1,6	34,1
Утримання клієнтів, %	45,0	55,0	56,2	75,8	79,6	176,9	80,5	98,9
Задоволеність клієнтів, %	90,5	85,3	95,5	98,3	98,7	x	98,5	x
Вартість залучення клієнтів (реклама, подарунки), грн	6500,0	4520,5	7820,3	8980,6	9250,6	142,3	15203,2	60,8
Рівень рентабельності, %	-2,9	-2,8	0,6	0,01	0,2	x	0,8	x

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

В 2021 р. в ТОВ українською мовою випустили книг та брошур обсягом 18028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 15504 др. од., англійською – 7 %, або 1262 др. од. У порівнянні з 2017 р. кількість виданих книг зменшилася на 3532 друк. од., або на 16,4 %. Річний тираж газет в 2021 р. складав примірників 21000 примірників, що на 11,8 % менше ніж у 2017 р. Типографія отримує замовлення від органів місцевого самоврядування Полтавської області на друк газет, зокрема видає: «Полтавський вісник», «Зоря Полтавщини», «Полтавська думка». Розмір середнього чеку складає 4500,8 грн, а з прийнятих протягом дня 15 дзвінків результативними є 27 %.

## **Висновки до розділу 2**

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

1. ТОВ засновано у 1992 р. – це суб'єкт малого підприємництва, що займається виготовленням друкарської продукції. В підприємстві працює 24 особи. Виробнича потужність обладнання – до 1000 газет та книг на добу, мінімальний тираж – 100 примірників. Друк видавничої продукції проводиться на європейському обладнанні, з використанням якісних фарб, що підтверджено сертифікатом ISO 9001: 2015. Рівень рентабельності реалізації продукції складає 0,2 %, продуктивність праці – 600 грн/особу за чистим прибутком.

2. Друк газет та книг приносить 80 % від прибутку ТОВ. В 2021 р. українською мовою в друкарні випустили книг та брошур обсягом 18028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 15504 друк. од., англійською – 7 %, або 1262 друк. од. Річний тираж газет в 2021 р. складав примірників 21000 примірників. Місія ТОВ: якісний друк продукції з високою доданою вартістю. Протягом 2017-2021 рр. впроваджували стратегію стабілізації діяльності, зокрема, реалізували проекти: застосування зручних каталогів у вигляді віяла, клік-контракт із «Мегатрейд», використовували сервіс <https://print-a-tet.com.ua>, придбали друкарську машину Ricoh Pro™ C7200X (що дало можливість вдосконалити роботу з каталогом паперів, який став більшим за обсягом та зручнішим у користуванні), почали виготовляти палітурки портфоліо з дизайнерського картону.

3. Розмір середнього чеку друкарні складає 4500,8 грн, а з прийнятих протягом дня п'ятнадцяти дзвінків результативними є 27 %. Низька ефективність виробництва та обсягу випуску видавничої продукції пояснюється негативним впливом пандемії Covid-19, передбаченням щодо військового вторгнення, великим інноваційно-технологічним розривом до розвинутих країн, зростання популярності електронних аналогів (серед усіх куплених книжок електронні склали 47 %).

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ**

#### **3.1. Обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ**

Офсетний друк є найбільш затребуваним та поширеним способом друку, завдяки високій якості готової продукції, своїй продуктивності та економічності. Під час офсетного друку відбувається гарна передача дрібних деталей, які порівняно погано виходить при інших способах друку. Відповідно, друкарня ТОВ і надалі має гарантувати найвищу якість поліграфічної продукції, дотримання термінів та вигідні ціни. Адже, вона є основним провайдером у сфері друку газет.

Для того щоб розвиватися пропонуємо підприємству виготовляти нову продукцію. Поліграфічну продукцію ТОВ пропонуємо виготовляти згідно кількох категорій: інформаційна – поєднує в собі рекламну функцію: книги, газети, спеціальні каталоги та журнали, що дуже корисні для покупців; рекламна – використовувати для підвищення впізнаваності бренду; сувенірна – продаж невеликих приємних подарунків із унікальними написами і зображеннями. Отже, друкарні ТОВ доцільно розширити спектр послуг робіт щодо створення інформаційної, рекламної, подарункової продукції.

Офсетний спосіб друку дає можливість друкувати продукцію не лише якісно, але і економічно. Доцільно пропонувати клієнта збільшувати тираж замовлення, тим самим зменшуючи вартість одиниці готової продукції. Виробництво доцільно налаштувати так, щоб надрукована продукція, вже через 24 години була підготовлена до доставки замовникам. Або за невеликого тиражу та бажання надрукувати його дешево – пропонувати скористатися послугою друк збірних тиражів.

Отже, девіз роботи 2023 р. має бути: швидкість і маневреність – нова парадигма розвитку. Офсетний друк збірного тиражу протягом 24 годин – це планова продуктивність. Збірний тираж в м. Полтава буде виготовлятися за лічені години і доставлятися кур'єром замовнику у цей же день. Доцільно об'єднати декілька макетів різних клієнтів на одному аркуші А1, А2 або А3 формату, щоб зменшити витрати виробництва, скоротити час виготовлення та відходи матеріалів. Зокрема, одним спуском на однаковій щільності паперу друкуватимуться листівки різних форматів. Відповідно вартість готового тиражу скоротиться у кілька разів, а це дозволить встановити привабливі ціни для замовників.

Пропонуємо друкарні ТОВ розширити спектр послуг. Крім офсетного та цифрового друку пропонуємо застосувати широкоформатний друк. Отже, друкарня спеціалізуватиметься на офсетному, цифровому друці, шовкографії та широкоформатному друку. Це особливий вид друку, що дозволяє виготовляти різні вироби великих розмірів. Область використання широкоформатного друку велика та з кожним днем зростає, зокрема рекламно-інформаційний банер чи розтяжка, або елемент декору, наприклад, друк на полотні або друк ультрафіолетовими чорнилами на акрилі.

Будемо виготовляти банери, вивіски, розтяжки, таблички, вказівники тощо. Адже підприємцям, у сучасному світі значної конкуренції, надзвичайно важливо правильно звернути увагу на себе, зокрема за допомогою великих, яскравих та барвистих видів зовнішньої реклами. Широкоформатний друк користується попитом у дизайнерів інтер'єрів, зокрема, популярний друк на полотні, друк на поліхлорвінілі та друк на акрилі. Друк фото на полотні чудово вписується у домашній декор, друк на акрилі із правильно підібраним зображенням, буде оригінальною картиною у кімнаті, друк на поліхлорвінілі – дешево та гарно прикрасить офісні стіни чи тимчасові модульні будинки.

Також ТОВ пропонуємо спеціалізуватися на розробці логотипу та фірмового стилю компаній. Головне завдання логотипу – пізнаванність

бренду, відповідно спеціалісти будуть прагнути зробити логотип максимально незабутнім. Логотип та фірмовий стиль компаній – це одне ціле, ціль яких повинно залучати клієнтів знову. Відповідно друкарня буде впевнена в професіоналізмі працівників та гарантуватиме 100 % кінцевий результат – впізнаваність їх бренду. Вартість нових послуг, що будуть надаватися наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вартість нових видів поліграфічної продукції ТОВ, 2023 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 <sup>2</sup>	від 399,0
Друк хенгерів, грн/100 шт.	від 742,0
Вивіски, таблички, покажчики, грн/м <sup>2</sup>	від 252,0
Друк банерів, грн/м <sup>2</sup>	від 130,0
Друк наліпок та етикеток, грн/м <sup>2</sup>	від 200,0
Друк на самоклеючій плівці, грн/м <sup>2</sup>	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, що випускають аналогічну продукцію*

Так як багато друкарень закрилось у 2022 р. у зв'язку з воєнним станом та зменшенням замовлень або у зв'язку із пошкодженням виробничих приміщень та виїзду працівників за кордон, то в Полтавській області та й в Україні в цілому ТОВ матиме замовлення на друк пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), друк вивісок, табличок та покажчиків (від 252 грн/м<sup>2</sup>), друк банерів (від 130 грн/м<sup>2</sup>).

Деякі нові послуги (друк хенгерів, друк на самоклеючій плівці тощо) в Україні не будуть дуже затребуваними, тому для реалізації різних видів поліграфічної продукції та для забезпечення найкращого функціонування ТОВ доцільно вийти на міжнародні ринки. Пропонуємо приділити особливу увагу щодо вивчення конкурентів на міжнародному ринку, їх слабкостей та переваг. Міжнародне співробітництво стимулюватиме пошук нових підходів щодо збуту або створення нових більше ефективніших й менш затратних шляхів щодо виготовлення поліграфічної продукції. На світовому ринку

дуже важливим є імідж підприємств, тому це стимулюватиме ТОВ організувати функціонування власного бізнесу більше прозоро і чесно як в період виробництва, так й збуту.

Для ТОВ вихід на міжнародні ринки відкриє нові можливості за рахунок більшої купівельної спроможності жителів Америки, Європи тощо, в порівнянні із українським населенням. У 2027 р. пропонуємо вийти на ці ринки. Популярності набуває процес злиття поліграфічно-видавничих підприємств різних країн. Дякуючи сучасним технологіям, відсутність територіальної близькості не є перешкодою. Це дасть можливість із двох потужних підприємств сформувати одне, а робота його стане більш ефективною адже такого роду об'єднання дасть можливість придбати для цифрового друку більш сучасне обладнання та зробити значно дешевшим процес виготовлення поліграфічної продукції. За рахунок цього знизиться вартість видавничої продукції для споживачів. Отже, у 2023 р. пропонуємо ТОВ об'єднати зусилля разом з друкарнею DNT (м. Варшава Польща), що виробляє газетну та книжкову продукцію уже протягом 60 років. Друкують у товаристві на листових повноформатних офсетних машинах Heidelberg і Roland та на рольових машинах із барвистістю 2+2 (передбачається придбання у 2025 р.). Загальні переваги об'єднання: комплексна реалізація продукції; обмін досвідом; можливість розширення виробництва та надання ТОВ інноваційного обладнання для широкоформатного друку та шовкографії; створення імпринтів (філій), які можуть пристосуватися до потреб місцевих ринків.

Для ТОВ слід звернути увагу на виробництво поліграфічної продукції також іноземними мовами, що надало б змогу орієнтації не лише на населення українських іммігрантів, а ще і на місцевих жителів Європи чи США. Доцільно звертати особливу увагу зокрема на різницю в ринках і намагатися перетворювати цю відмінність на перевагу для реалізації особистих міжнародних інтересів, використовуючи інструментарій міжнародного управління бізнесом. Однак все це буде можливе лише за сприятливого залучення державних органів регулювання в вигляді

поширення пільг щодо податків, пільгового кредитування тощо.

Так як виготовлена продукція несе інформаційну цінність, відповідно вітчизняному видавництву-друкарні ТОВ доцільно приділити значну увагу продукції іноземними мовами, зокрема польською. Спілкування з замовниками буде здійснюватися українською, польською та англійською мовами. Крім того ТОВ доцільно масштабуватися через інтернет. Для зростання швидкості обслуговування покупців пропонуємо створити інтернет-магазин (додаток В). Стабільна відвідуваність клієнтів у поєднанні із постійною аналітичною роботою й оптимізацією конверсії забезпечить стабільне зростання продаж. Витрати щодо його розробки і просування наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ціна на створення і просування середнього інтернет-магазину ТОВ, 2023 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 ІТ-спеціалістів*

В цілому у 2023 р. на розробку інтернет-магазину буде витрачено 55,6 тис. грн. До вартості обслуговування сайту входить сукупна вартість робіт з аудиту та впровадження необхідних змін, оптимізації головної сторінки, окремих сторінок і категорій.

Якщо створити сайт інтернет-магазину ТОВ та якісно його оптимізувати ще до запуску то це значно спростить SEO-просування і використання різних інструментів з інтернет-маркетингу. Із 2023 р. інтернет-

магазин буде коштувати 2000 грн у місяць на рекламу, решту функцій будуть виконувати безкоштовно спеціалісти підприємства.

До складу інтернет-магазину ТОВ будуть входити наступні вкладки:

ціни;

галерея (найкращі роботи ТОВ);

маркет (подарункові сертифікати, друковані книги тощо);

відгуки (реальні відгуки клієнтів);

інфо (блог, бонуси, контакти);

увійти в особистий кабінет;

передзвоніть.

Маркет – як один із сучасних сервісів ТОВ у 2025 р. дозволить купувати книги у автора напряду, а друкарня буде займатися їх друком. Також можна буде придбати: подарункові е-сертифікат на 50-500 грн, офлайн подарункові сертифікати на 50-500 грн, художню літературу. ТОВ буде активно співпрацювати із письменниками, видавцями або власниками авторських прав на твори. Сутність пропозиції: продавати книги авторів без жодних затрат з їх боку. Співпраця буде корисною:

видавництвам;

авторам та письменникам;

самовидавцям; власникам авторських прав;

ТОВ гарантуватиме, що:

публікація авторів завжди залишиться тільки їх;

підготовка та розміщення авторських творів на різних маркетплейсах буде безкоштовним;

буде повна автоматизація реалізації публікацій, від завантаження pdf до друку та відправки покупцеві; проста та зрозуміла система виплат;

Сервіс Маркет ТОВ: пропонуватиме автору завантажити власну книгу чи книгу, на яку нього є права в форматі pdf, на сайт друкарні та почати продавати її у різних маркетплейсах (зокрема, це сайт ТОВ і Розетка). Для цього авторам не потрібно буде нічого додатково платити. Продажа книг

буде здійснюватися повністю у правовому руслі, згідно із законами України.

Отже, маркет ТОВ: не допускатиме розповсюдження піратського контенту та усі претензії від правозахисників будуть адресовані автору, як власнику контенту. Після запуску самого сайту дирекція друкарні буде аналізувати наскільки добре сайт сприяє досягненню цілей, ради яких створювався, та чи виправдовує вкладені інвестиції.

Використання показників оцінювання інтернет-магазину дадуть можливість визначити наскільки продуктивно вестиметься робота над сайтом та як це відзначається на стані друкарського бізнесу ТОВ в цілому (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Планова ефективність діяльності ТОВ, 2023 р.

Показники	Роки		2023 р. до 2021 р., %
	2021	2023	
Ефективність видавничої діяльності:			
Середній чек за лояльність, грн	4500,8	6200,0	137,8
Кількість чеків на одного клієнта за рік, шт.	1714	2020	117,9
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7714,3	12524,0	162,3
в т. ч. за рахунок продажу через інтернет-магазин	х	3200,0	х
Всього витрат, тис. грн	7685,7	9515,6	123,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	28,6	3008,4	в 105,2 р. б.
Чистий прибуток, тис. грн	13,4	2382,2	в 177,7 р. б.
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, %	х	50,0	х
Конверсія сайту, %	х	1,5	х
ROI, %	х	3,0	х

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ та прогнозних даних

В цілому, в середній чек у 2023 р. становитиме 6200 грн. Конверсія сайту показуватиме, що в цілому з 1000 відвідувачів сайту буде 15 замовлень (покупок). За допомогою веб-аналітики дирекція зможе дізнатися таку інформацію, що пов'язані із відвідуваністю сайту: найбільш відвідувані розділи та сторінки, розподіл трафіку за джерелами тощо. За допомогою

Google Analytics буде здійснюватися порівняння продаж поліграфічної продукції за різні періоди та відстежуватимуть динаміку зміни відвідуваності.

В цілому оцифрування бізнесу збільшить його ефективність.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ

У зв'язку із кризовим становищем України рівень видавництва поліграфічної продукції значно знизився. Щоб покращити ситуацію, необхідно активно формувати нові логістичні зв'язки і удосконалювати виробничу систему ТОВ. Щоб друкарня стала визнаним лідером на українському ринку видавничої продукції та першою компанією в серцях покупців, потрібно стати кращими згідно таких напрямків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Напрями покращення управління виробничою системою ТОВ, 2023-2027 рр.

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

Джерело: авторська розробка

Отже, основними вимогами щодо управління виробничою діяльністю

ТОВ у сфері виготовлення поліграфічної продукції мають бути: у виробничій інфраструктурі – чітке контролювання забезпечення та обслуговування виробництва з допомогою стратегії розвитку підприємства; у соціальній інфраструктурі – план соціального розвитку з урахуванням особливостей друкарні і процесу виробництва. У виробничій діяльності з метою полегшення складського обліку та контролю термінів виконання і автоматизації бізнес-процесів доцільно ТОВ встановити програму для друкарні та поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Переваги встановлення програми для друкарні та поліграфії  
«РемОнлайн», 2026 р.**

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

*Джерело: авторська розробка*

Користування програмою для обліку та поліграфії буде безкоштовним протягом перших семи днів. Робота в програмі поминатиметься одразу після реєстрації. Все буде проходити легко, без завантажень, установлень і залучень програмістів.

Перевагами використання РемОнлайн в друкарні ТОВ будуть:

CRM повністю налаштують під тип бізнесу (друкарня). Це прискорить обробку замовлень, зрозумілий інтерфейс скоротить час на обробку інформації, програм буде доступною із будь-якого пристрою, який підключений до інтернету: смартфона, ПК чи планшету;

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

можливості користувачів розширяться підчас кожного оновлення;

фахівці з служби підтримки користувачів даватимуть відповіді на запитання.

Економія ресурсів буде дуже важливою у 2023 р. Дирекція ТОВ серед працівників провела опитування та з'ясувала, що більшості із них не подобається графік їх роботи, адже вони не завжди встигають зробити заплановані справи бо працюють у той самий час, коли приймають державні служби, лікарі тощо. Пропонуємо адаптувати графік робочого дня (додаток Г).

Впровадження даного графіку буде спрямовано на роботу менеджерів, які приймають замовлень, з метою збільшення ефективності діяльності. Згідно статистики, на початку робочого дня та у кінці кількість телефонних дзвінків не вимагає присутності усіх менеджерів. А у пікові години надходження телефонних дзвінків та замовлень весь персонал, що відповідає за продажі буде знаходитись весь персонал. Це дасть можливість не втрачати клієнтів.

Поки один з працівників буде іти на обідню перерву (12:00 для одного працівника і 15:00 – для другого), інший має можливість приймати замовлення. Щоб запровадити цей метод не потрібно купувати обладнання (столи, комп'ютери, стільці). Зменшиться використання світла на 3 год., за рахунок зменшення використання електроренергії на комп'ютери і ноутбуки.

Розрахуємо загальну вартість запровадження адаптованого робочого графіку у ТОВ. Одна люмінесцентна лампа поглинає 0,015кВт; у одній офісній лампі знаходиться по 4 люмінесцентних лампи; у одному кабінеті вмонтовано приблизно 50 ламп (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Загальна вартість запровадження адаптованого робочого графіку в ТОВ, 2023 р.**

Назва	Кількість споживаної електроенергії, кВт/год	Вартість 1 кВт/год	Загальна кількість годин на яку зменшиться споживання	Середня кількість робочих днів на місяць	Кількість місяців у році	Загальна вартість, тис. грн

			електроенергії			
Світло	9	2,88	3	21	12	19595,5

*Джерело: побудовано автором за даними інтернет-ресурсів*

Згідно даних табл. 3.4, можна розрахувати, що кількість споживаної електроенергії в офісі за 1 год. становитиме 9 кВт, що позитивно вплине на економію електроенергії. Ряд заходів допоможуть вплинути на масштабування видавничої справи ТОВ: мотивувати персонал за допомогою ключових показників ефективності, щоб він був зацікавлений у розвитку; удосконалити техніку продажу для збільшення чистого доходу; провести оцифрування бізнесу і побачити реальні показники успішності.

Технології продажів стають усе складнішими. Критерії ефективності роботи ускладнюються разом із ними. Уже недостатньо просто рахувати продажі за місяць. Для того щоб досягти результату, потрібно використовувати деталізовані показники розрахунку ефективності для кожного співробітника. КРІ – це ключові показники ефективності роботи, їх система вводиться в підприємства, щоб відстежувати успішність досягнення головних цілей.

Ключові показники ефективності роботи виконуватимуть у ТОВ кілька задач: керівництво за допомогою системи ключові показники ефективності зможе краще контролювати роботу підлеглих; самим співробітникам правильно побудована система ключових показників ефективності допоможе керувати власною роботою та досягати необхідних показників; система ключових показників ефективності буде покладена за основу мотивації персоналу.

Ключові показники ефективності полегшать процес удосконалення технології продажів. Із їх допомогою можна бути проаналізована успішність стратегії продажу. Знаючи, що конкретно не виходить у певного співробітника, можна більше ефективно допомогти сформувати відсутні навички. Працюватиме та система ключових показників ефективності, яка

буде використовуватися щодня, а не демонструватиметься співробітнику раз в місяць під час нарахування бонусів.

Перелічимо ключові показники ефективності, які сприяють успіху розвитку ТОВ:

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

задоволеність клієнтів – це огляди онлайн і офлайн в соціальних мережах. Коли клієнти і потенційні клієнти бачать в інтернеті позитивні й негативні відгуки, вони приймають рішення про придбання;

впізнаваність торгової марки – показник, який визначає, чи знаходиться впізнаваність бренду ТОВ на достатньому рівні, щоб виправдати витрати інвестицій на обмін повідомленнями і рекламні стратегії;

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

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

У табл. 3.7 визначено доцільність участі персоналу видавничо-

поліграфічного підприємства та зазначено мінімальну чисельність проведення заходів підприємства за рік.

Таблиця 3.7

**Доцільність участі персоналу ТОВ в тренінгах, 2023 р.**

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

*Джерело: авторська розробка*

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

Також нашим викликом ТОВ у 2023 р. буде пошук авторів і тем. Відповідно потрібно бути у «активному пошуку»: важливо знайти тему та автора так, щоб відбулася синергія і разом із видавництвом було створено книгу, що буде продаватися середнім тиражем більше двох тисяч (середній тираж в Україні на сьогодні). З 2024 р. в рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень в світі, пропонуємо ТОВ застосовувати інтелектуальну систему роботи із матеріалами для друку PredictPrint Media

Manager Software, що буде поставляється із новою ЦДМ Xerox Versant 4100 Press та може бути встановлена в Xerox Iridesse Production Press.

Працювати обладнання буде на базі штучного інтелекту, це рішення автоматично ідентифікуватиме використовувані матеріали та встановлюватиме оптимальні налаштування. Оператору достатньо буде відсканувати штрих-код, покласти папір у лоток та використати майстер налаштувань, щоб оптимізувати систему для роботи із додатком. Програмне рішення FreeFlow Core 6.0 автоматизує додрукарську підготовку файлу та підтримуватиме управління елементами дизайну із спеціальними кольорами СМУК+. Можна буде використовувати різні сценарії, що дозволяють легко додавати оформлення срібним, золотим, білим, прозорим та флуоресцентними тонерами, не змінюючи вихідного файлу. Розрахуємо загальну кількість необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Стратегічний план розвитку ТОВ, 2023-2027 рр.

Назва заходу	Інвестиції, тис. грн	Додаткова вигода, грн	Рік
Система тренінгів персоналу, адаптація графіку роботи працівників. Застосування показників КРІ	25	420,5	2023
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	258,2	2023
Партнерство з друкарнею DNT (м. Варшава Польща)	15	45,3	2023
Створення і просування середнього інтернет-магазину ТОВ	55,6	1658,2	2023
Застосування інтелектуальної системи роботи із матеріалами для друку PredictPrint Media Manager Software	250,0 (безповоротний грант від ЄС)	2503,3	2024
Придбати друкарську техніку Heidelberg і Roland та рольові машини із барвистістю 2+2	180,0	250,3	2025
Встановити програму для друкарні й поліграфії «РемОнлайн»	24,0	85,6	2026
Вихід на ринки Америки та Європи	100,0	182,3	2027
Всього інвестицій ТОВ	444,6	x	x

Додаткова вигода (чистий прибуток) у 2023 р.	х	2382,2	х
Додаткова вигода (чистий прибуток) у 2023-2027 рр.	х	5403,7	х

*Джерело: авторська розробка*

Отже, загальні інвестиції на впровадження заходів щодо покращення підприємницької діяльності ТОВ складатимуть 444,6 тис. грн. Завдяки інноваціям у 2023 р., типографія ТОВ зможе обробляти більше замовлень, витратити менше часу в переналаштування та використовувати більш широкий діапазон матеріалів. А автоматизована система управління роботою із матеріалами для друку зекономить час та скоротить кількість помилок, які викликає людський фактор. Проаналізуємо показники ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ у 2017-2021 рр. в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Ефективність реалізації стратегії розвитку ТОВ, 2021 р., 2023 р., тис. грн**

Показники	Роки		2023 р. до 2021 р., %
	2021	2023	
Кількість виданих книг, всього друк. од.	18028	20120	111,6
у т. ч. українською	15504	18740	120,9
англійською мовою	1262	1380	109,4
Річний тираж газет, примірників	21000	21580	102,8
Кількість дзвінків, шт.	3500	4100	117,1
З них кількість за якими прийняли замовлення, %	26,6	65,8	х
Розмір середнього чеку, грн	4500,8	6200,0	137,8
Чистий прибуток, тис. грн	13,4	2382,2	в 177,7 р. б.
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн	0,6	79,4	в 142,2 р. б.
Утримання клієнтів, %	79,6	88,6	х
Задоволеність клієнтів, %	98,7	99,5	х
Вартість залучення клієнтів (реклама, подарунки), грн	9250,6	10820,3	117,0
Всього витрат, тис. грн	7685,7	9515,6	123,8
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	0,2	25,0	х

Отже, в 2023 р. кількість виданих книг зросте до 20120 друк. од., що на 11,6 % більше ніж у 2021 р., з них питома вага виданих українською мовою складатиме 93,1 %. Річний тираж газет збільшиться до 21580 примірників. Відсоток прийнятих замовлення складатиме 65,8 % з наявних дзвінків, що на 39,2 % більше ніж у 2021 р. Середній чек складе 6200 грн, що на 1700 грн або на 37,8 % більше ніж у 2021 р. Продуктивність праці за рахунок застосування показників КРІ та удосконалення управління підвищиться до 79,4 тис. грн/особу, що на 78,8 тис. грн або в 142,2 рази більше ніж у 2021 р.

Працюватиме 30 осіб, що на 6 осіб більше ніж у 2021 р. Відсоток лояльних клієнтів збільшиться до 88,6 %, а їх задоволеність – до 99,5 %. Зважаючи на постійний ріст продуктивності персоналу та збільшення обсягу випуску й реалізації продукції, ефект від запровадження буде позитивним, а рентабельності видавничої діяльності підприємства в 2023 р. складе 25,0 %.

### Висновки до розділу 3

Основними шляхами удосконалення ефективності підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку будуть:

1. У 2023 р. доцільно провести ряд тренінгів та розширити спектр послуг, з 2024 р. в рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень в світі в ТОВ будуть використані функції штучного інтелекту і автоматизації PredictPrint Media Manager Software. У 2025 р. дирекція придбає друкарську техніку Heidelberg і Roland та на рольові машини із барвистістю 2+2, у 2026 р. встановлять програму для друкарні й поліграфії «РемОнлайн».

2. Робота буде побудована на принципах швидкості і маневреності. Продукції через 24 год. буде підготовлено до доставки. Збірний тираж виготовлятиметься за кілька години і доставлятиметься в день замовлення, що хоча і збільшить виробничі витрати до 9515,6 тис. грн, або на 23,8 % більше ніж у 2021 р., але скоротиться час виготовлення на 15 %, а відходи матеріалів зменшається на 7%. Середній чек за лояльність складе 6200 грн. Розшириться спектр послуг. Для удосконалення виробництва ТОВ співпрацюватиме із друкарнею DNT (м. Варшава Польща).

3. Друкарня матиме замовлення на друк пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), вивісок, табличок та покажчиків (від 252 грн/м<sup>2</sup>), банерів (від 130 грн/м<sup>2</sup>). ТОВ спеціалізуватиметься на розробці логотипу і фірмового стилю компаній. ТОВ доцільно масштабуватися через інтернет. Конверсія сайту складе 1,5 %. Із метою полегшення складського обліку та контролю термінів виконання і автоматизації бізнес-процесів ТОВ доцільно встановити програму для друкарні та поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік. Пропонуємо удосконалити техніки продаж, відповідно рентабельність бізнесу зросте до 25,0 %.

4. Продуктивність праці за рахунок застосування показників КРІ та удосконалення управління підвищиться до 79,4 тис. грн/особу у 2023 р. Відсоток лояльних клієнтів збільшиться до 88,6 %, а їх задоволеність – до

99,5 %, рентабельності видавничої діяльності підприємства складе 25,2 %.

## ВИСНОВКИ

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

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

2. ТОВ засновано у 1992 р. в місті – це суб'єкт малого підприємництва, що займається виготовленням друкарської продукції, працює 24 особи. Виробнича потужність обладнання – до 1000 газет та книг на добу, мінімальний тираж – 100 примірників. Застосовують цифровий та офсетний друк. Рівень рентабельності – 0,2 %. Спеціалісти мають досвід у графічному дизайні, друк видавничої продукції проводиться на європейському обладнанні з використанням якісних фарб, що підтверджено сертифікатом ISO 9001:2015. Частину коштів у 2022 р. відправляли на підтримку української армії.

3. Місія ТОВ: якісний друк продукції з високою доданою вартістю. Протягом 2017-2021 рр. дирекція застосовувала стратегію стабілізації діяльності, зокрема: використовували зручні каталоги у вигляді віял, клік-контракт із «Мегатрейд», використали партнерський сервіс <https://print-at-tet.com.ua>, придбали друкарську машину Ricoh Pro™ C7200X (що дало

можливість вдосконалити роботу з каталогом паперів, який став більшим за обсягом та зручнішим у користуванні), почали виготовляти палітурки портфоліо з дизайнерського картону. Головними конкурентами ТОВ є КП «Міська друкарня» м. Харків, ТОВ «Вінницька друкарня» та ТОВ «Київська міська друкарня». Але перевагами фірми є: яскраві кольори і приємна текстура паперу; позитивні відгуки клієнтів; якісні консультації та швидке реагування спеціалістів друкарні; замкнутий виробничий цикл; безкоштовний аудит макету, що включає аналіз технічних помилок, перевірку цілісності й розташування елементів.

4. Друк газет та книг ТОВ приносить 80 % від прибутку. В 2021 р. українською мовою в друкарні випустили книг та брошур обсягом 18028 друк. од., в тому числі українською мовою – 86 %, або 15504 друк. од., англійською – 7 %, або 1262 друк. од. Але в порівнянні з 2017 р. кількість виданих книг зменшилася на 3532 друк. од., або на 16,4 %. Річний тираж газет в 2021 р. складав 21000 примірників, що на 11,8 % менше ніж у 2017 р. Видавнича справа ТОВ сприяла виходу області на сьоме місце за кількістю виданих газет за назвами. Типографія отримує замовлення від органів місцевого самоврядування області на друк газет (на основі тендерів), зокрема видає: «Полтавський вісник», «Зоря Полтавщини», «Полтавська думка» та інші. Розмір середнього чеку друкарні складає 4500,8 грн, а з прийнятих протягом дня п'ятнадцяти дзвінків результативними є 27 %. Керівництво ТОВ застосовує такі методи контролю продажу продукції: статистика за дзвінками, плагін Vinotel для браузера Chrome, функція «Супервайзер», коментарі до дзвінків.

5. Низька ефективність виробництва та обсягу випуску видавничої продукції у 2021 р. пояснюється негативним впливом пандемії Covid-19, передбачення військового вторгнення, великим інноваційно-технологічним розривом щодо розвинутих країн, зростанням популярності електронних аналогів (серед усіх куплених книг електронні – 47 %). У той же час продуктивність праці за рахунок мотивації та якісного управління зростає до 0,6 тис. грн/особу. Відсоток утримання клієнтів складає 79,6 %, а їх

задоволеність – 98,7 %, що пояснюється збільшенням вартості їх залучення до 9250,6 грн.

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

1. Стратегія розвитку включатиме реалізацію наступних проектів: у 2023 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 зросте до 79,4 тис. грн/особу, а персонал буде зацікавленим у розвитку товариства. Друкарня ТОВ розширить спектр послуг: пропонуватимуть широкоформатний друк та шовкографію, що дасть можливість дешево та красиво прикрасити офісні стіни, квартири та тимчасові модульні будинки. Вартість друку на полотні складе від 179 грн за послугу, фотшпалери на замовлення – від 399 грн/м<sup>2</sup>. Середній чек за лояльність підвищиться до 6200,0 грн.

2. У 2024 р. передбачається співпраця ТОВ з друкарнею DNT (м. Варшава Польща). На розробку інтернет-магазину ТОВ буде витрачено 55,6 тис. грн. Вкладка «Маркет» дозволить клієнтам купувати книги у автора напряму, а друкарня буде їх друкувати та масштабуватися. Конверсія інтернет-магазину складе 1,5 %, а середній тираж продукції збільшиться до 2 тис. шт. В рамках Програми Європейського Союзу по оновленню друкарень в світі спеціалісти ТОВ напишуть заявку на безкоштовні грантові кошти та зможуть використати в роботі функції штучного інтелекту і автоматизації PredictPrint Media Manager Software. Це підвищать швидкість і продуктивність роботи типографії на 15 %. У 2025 р. дирекції доцільно придбати друкарську техніку Heidelberg і Roland та рольові машини із барвистістю 2+2 вартістю 180,0 тис. грн. ТОВ матиме замовлення на друк пластикових карт (від 629 грн/100 шт.), друк вивісок, табличок та покажчиків (від 252 грн/м<sup>2</sup>), банерів (від 130 грн/м<sup>2</sup>). Друкуватиме наліпки та етикетки для бізнесу під будь-які завдання. А при замовленні на суму від 1000 грн

розроблятиметься макет у подарунок. Пропонуємо спеціалізуватися на розробці логотипу і фірмового стилю компаній.

3. У 2026 р. із метою полегшення складського обліку та контролю термінів виконання і автоматизації бізнес-процесів ТОВ доцільно встановити програму для друкарні та поліграфії «РемОнлайн» вартістю 24 тис. грн за рік та удосконалити техніки продажу: автоматичний прийом замовлень; онлайн-оплату; функціонал для доставки; базу клієнтів; систему кешбек, знижок, промокодів; безкоштовні розсилки та онлайн-карти лояльності клієнтів. Оцифрування бізнесу передбачає мотивацію персоналу за допомогою ключових показників ефективності. Прогнозні дані Google Analytics дали можливість визначити, що утримання клієнтів складатиме 88,6 %, задоволеність клієнтів зросте до 99,5 %, вартість залучення клієнтів складатиме 10820,3 грн. У 2027 р. передбачається вихід на міжнародні ринки.

4. Ефективність підприємницької діяльності ТОВ підвищиться, виробництво буде налаштовано швидко і маневрено. Надрукована продукція через 24 год. буде підготовлена до доставки. Збірний тираж клієнт отримає в день замовлення, що хоча і збільшить виробничі витрати до 9515,6 тис. грн або на 23,8 % більше ніж у 2021 р., але на 15 % скоротиться час виготовлення, а відходи матеріалів – на 7 %. Рентабельність виробництва вже у 2023 р. згідно прогнозів зросте до 25,0 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Г. П. Розвиток малого підприємництва в Україні. Економіка України. 2016. № 5. С. 34-36.
2. В Україні минулого року виходили 1 529 газет, лише одне видання - шість разів на тиждень. Interfax-Україна. Інформаційне агентство: вебсайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/733904.html> (дата звернення: 25.08.2022).
3. Вартість створення інтернет-магазину. URL: <https://lemarbet.com/ua/otkrytie-internet-magazina/stoimost-sozdaniya-internet-magazina-ot-chego-ona-zavisit> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Вікіпідія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 19.08.2022).
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.01.2022).
6. Грабовська Н. В., Шепетюк Л. В. Розвиток малих підприємств в умовах децентралізації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/20.pdf> (дата звернення: 20.05.2022).
7. Дем'яненко Н. В., Ковальчук А. О. Результативність діяльності суб'єктів малого підприємництва. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 вересня 2022 р. Одеса, 2022. 596 с. С. 388-391.
8. Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Ковальчук А. О. Особливості управління розвитком підприємницької діяльності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 3 (66), 2022. С. 52-57. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/issue/view/224>.
9. Державна служба статистики України. PRO: платформа ефективного

регулювання. URL: <https://regulation.gov.ua/catalogue/regulators/id49/functions> (дата звернення: 20.09.2022).

10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2022).

11. Деякі тенденції розвитку книгодрукування у провідних країнах світу. Української Асоціації Видавництв та Книготорговців: офіційна веб-сторінка. URL: <http://upba.org.ua/index.php/uk/vydavnytstva> (дата звернення 19.02.2022)

12. Друк книг якісно, швидко, недорого: Printto. URL: <https://printto.ua> (дата звернення: 15.08.2022)

13. Друкарня DNT Варшава. URL: <https://www.tipografia.com.ua/ua/f/dnt-drukarnia> (дата звернення: 02.09.2022).

14. Друкарня онлайн. URL: <https://racreative.com.ua/ua> (дата звернення: 05.07.2022).

15. Згадати все: яким видався 2020 рік для малого бізнесу в Україні? *EBA*: вебсайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content> (дата звернення: 25.03.2022).

16. Значення сучасної поліграфії: її виробництво і сфера використання. The epoch times: істина і традиції: вебсайт. URL: <https://www.epochtimes.com.ua/korysni-porady/znachennya-suchasnoyi-poligrafiiyi-yiyi-vyrobnytvo-i-sfera-vykorystannya-132442> (дата звернення: 10.09.2022).

17. Київський друкарний цех. URL: <https://kpw.com.ua/nasha-strategiya.shtml> (дата звернення: 10.04.2022).

18. Кількість виданих книжок в Україні за рік зросла на 17%. Interfax-Україна. LB.ua. Дорослий погляд на світ: вебсайт. URL: [https://lb.ua/culture/2021/08/12/491527\\_kilkist\\_vidanih\\_knizhok\\_ukraini.html](https://lb.ua/culture/2021/08/12/491527_kilkist_vidanih_knizhok_ukraini.html) (дата звернення: 20.06.2022).

19. Класифікація підприємств. Дебет-Кредит: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2022).

20. Книговидавнича діяльність сучасної України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Українська Асоціація Видавництв та Книготорговців: офіційна веб-сторінка. URL: <http://upba.org.ua/index.php/uk/zakonodavstvo/knyzhkova-palata/item/121-deiaki-tendentsii> (дата звернення 18.02.2022).

21. Книговидавнича діяльність сучасної України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Українська Асоціація Видавництв та Книготорговців: офіційна веб-сторінка. URL: <http://upba.org.ua/index.php/uk/zakonodavstvo/knyzhkova-palata/item/121-deiaki-tendentsii> (дата звернення 20.02.2022).

22. Ковальчук А. О. Управління розвитком системи підприємницької діяльності. Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. 141 с. С. 96-98.

23. Ковальчук І. В., Небукін В. В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка. 2004. Вип. 9. С. 15–19.

24. Ковальчук І. В. Ефективна економіка підприємства: навчальний посібник. URL: [https://pidru4niki.com/1931071047540/ekonomika/efektivnist\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1931071047540/ekonomika/efektivnist_diyalnosti_pidpriyemstva) (дата звернення: 16.09.2022).

25. Котляревський Я. В. Концептуальні засади забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери України : монографія. ПрАТ «Укр. наук.-дослід. ін-т спец. видів друку». Київ : Центр учбової літератури, 2016. 148 с.

26. Крисак О. А. Сучасні проблеми розвитку малих підприємств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 14-17. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/5.pdf) (дата звернення: 15.11.2021).

27. КРІ для відділу продажів: як виміряти ефективність команди. CRMlab: офіційна веб-сторінка. URL: <https://nethunt.ua/blog/kri-dlia-viddilupro-dazhiv-ia-k-vimiriati-iefektivnist-komandi> (дата звернення 15.03.2022).

28. Ксерокс запусив поліграфічні інновації у відповідь на потреби галузі. Xerox: вебсайт. URL: <https://www.xerox.com/uk-ua/press-centre/release/1204723> (дата звернення 10.08.2022).

29. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Розділ Довідки Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2021 р.: вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d294f7fc-4e7f-41a3-a50a9e190e32c0b7&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiUIKvartali2021-Roku2>. (дата звернення 22.02.2022).

30. Нормативно-правова база з питань розвитку та підтримки підприємництва. Департамент економічного розвитку і торгівлі: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.09.2022).

31. Палига Є. М. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 85 с.

32. Під час карантину в Україні суттєво зросли продажі електронних книжок. Читомо: електронна платформа. URL: <https://chytomo.com/pid-chas-karantynu-v-ukraini-suttievo-zrosly-prodazhielektronnykh-knyzhok> (дата звернення 20.02.2022).

33. Підтримка бізнесу під час війни — 5 рішень від Мінцифри. UFV: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040> (дата звернення 12.09.2022).

34. Показники ефективності брендингу для визначення цінності та сили бренду. Азбука: вебсайт. <https://azbyka.com.ua/uk/pokazateli-effektivnosti-breninga-1> (дата звернення 10.09.2022).

35. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами та доповненнями). URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2006\\_02\\_09/T990996.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2006_02_09/T990996.html) (дата звернення: 20.01.2022).

36. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-14 від 16 липня 1999 року. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 02.09.2022 р.).

37. Про видавничу справу: Закон України № 318/97-ВР від 05.06.97. *Видавничий бізнес*. К.: УВПК Ексоб, 2010. С. 384.

38. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 20.03.2022 р.).

39. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні: Закон України № 601-IV від 6.03.2003. *Видавничий бізнес*. К.: УВПК Ексоб, 2010. С.384.

40. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : Закон України № 755-IV від 15 травня 2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31. 63 с.

41. Про обов'язковий примірник документів: Закон України № 595-14 від 09.04.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/595-14> (дата звернення: 13.06.2022).

42. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 23.03.2022 р.).

43. Просте виставлення рахунків-фактур для ФОПів і підприємств. URL: [https://bitfaktura.com.ua/programa-do-rahunkiv-faktur?cid=15852539409&gid=&k=&fid=&tid=&mat=&net=&dev=m&dm=&cr=&pl=&tar=&adpos=&gclid=&wbraid=Ck0KCAjwmJeYBhA5Ej0AlhAS8UhjXUx9\\_2CuPD6OpQN5nZBxdizewa6HVTiW3IkwEG41C6fhA0NBhAlvNhszp2CiweB6iDFGxaRIGgI3bg](https://bitfaktura.com.ua/programa-do-rahunkiv-faktur?cid=15852539409&gid=&k=&fid=&tid=&mat=&net=&dev=m&dm=&cr=&pl=&tar=&adpos=&gclid=&wbraid=Ck0KCAjwmJeYBhA5Ej0AlhAS8UhjXUx9_2CuPD6OpQN5nZBxdizewa6HVTiW3IkwEG41C6fhA0NBhAlvNhszp2CiweB6iDFGxaRIGgI3bg) (дата звернення 08.09.2022).

44. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД ІНЖЕК, 2006. 496 с.

45. Результати дослідження: Три головні виклики для керівника бізнесу. Що почитати на цю тему. НВ: бізнес: вебсайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/golovni-riziki-i-vikliki-dlya-biznesu-v-2019->

doslidzhennya-dlya-seo-50035280.html (дата звернення: 20.06.2022).

46. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та стратегічного управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf) (дата звернення: 21.09.2022).

47. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. URL: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html> (дата звернення: 16.04.2022).

48. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в умовах пандемії Covid-19. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2021/92.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/92.pdf) (дата звернення: 18.10.2022).

49. Типографія «Creative Group». Prom: вебсайт. URL: <https://racreative.com.ua/ua> (дата звернення: 21.09.2022).

50. ТОВ. You control: вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/01472824](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01472824) (дата звернення: 15.07.2022).

51. Топ-10 КРІ, які потрібно відстежувати при просуванні сайту. Lemarbet: вебсайт. URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/top-10-kri> (дата звернення: 12.09.2022).

52. Троянська Д. А., Чорній В. В. Функціонування вітчизняних підприємств поліграфічної галузі у глобальному економічному середовищі. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230943> (дата звернення: 12.08.2022 р.).

53. Умови й принципи здійснення підприємницької діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.09.2022).

54. Хвостіна І. М. Механізм управління стратегічним розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf) (дата звернення: 16.09.2022).

55. Холодний Г. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінки вартості брендів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівля. 2014. № 6 (68). <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1177/1769> (дата звернення 15.09.2022).

56. Цивільний кодекс України: чинне законодавство України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/T030435?ed=2021\\_07\\_15](https://ips.ligazakon.net/document/T030435?ed=2021_07_15) (дата звернення: 10.02.2022).

57. Чим відрізняється поліграфія від друкарні. Онлайн типографія «Creative Group»: вебсайт. URL: <https://racreative.com.ua/ua/a276994-chemotlichaetsya-poligrafiya.html> (дата звернення: 10.09.2022).

58. Штангрет А. М. Друкарня як спосіб заробітку. URL: <https://www.lazy-and-rich.biz.ua/biznes-ideyi/biznes-ideyi-mini-drukarnya-druk-bukletiv-i-lystivok> (дата звернення 12.08.2022).

59. Штангрет А. М., Дурняк Б. В., Мельников О. В. Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні: регіональний аспект. 2009. № 7. С. 206-216. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338199056\\_Vidavnica\\_sprava\\_ta\\_poligraficna\\_dialnist\\_v\\_Ukraini\\_regionalnij\\_aspekt](https://www.researchgate.net/publication/338199056_Vidavnica_sprava_ta_poligraficna_dialnist_v_Ukraini_regionalnij_aspekt) (дата звернення: 15.10.2021).

60. Як обрати надійну друкарню? Huss: фамільна друкарня: вебсайт. URL: <https://huss.com.ua/yak-obrati-nadiynu-drukarnyu> (дата звернення: 10.07.2022).

61. Як вибрати стратегію призначення ставок на основі цілей? URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/2472725?hl=uk> (дата звернення: 10.11.2022).

62. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265814327\\_ECONOMIC\\_EFFICIENCY\\_AND\\_PROFITABILITY](https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY) (дата звернення: 10.07.2022).

63. Ricoh ProTM C7200X як стратегічний інструмент розвитку «Київської друкарні». URL:

[https://www.megatrade.ua/upload/iblock/d15/Megatreyd-iz-PP\\_2019\\_june-  
WEB.pdf](https://www.megatrade.ua/upload/iblock/d15/Megatreyd-iz-PP_2019_june-<br/>WEB.pdf) (дата звернення: 11.11.2022).

**ДОДАТКИ**

