ДУМСЬКИЙ АНТОН ВІКТОРОВИЧ

«Оцінка результативності функціонування малих підприємницьких структур»

кваліфікаційна робота зі спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
ОС «Магістр»

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Й ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЇЇ ОЦІНКИ

1.1. Ефективність і результативність діяльності фірми: сутність та співвідношення понять……6

1.2. Показники оцінки результативності діяльності виробничого підприємства малого бізнесу……..14

Висновки до розділу 1……21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РИНКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОКАЗНИКІВ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Аналіз поліграфічного ринку ……...23

2.2. Аналіз безпосереднього середовища функціонування поліграфічного малого підприємства ……....29

2.3. Оцінка показників ефективності функціонування поліграфічного малого підприємства……36

Висновки до розділу 2……..44

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.3. Стратегічне вимірювання та його використання в процесі оцінки результативності малого бізнесу……..46

3.2. Система показників відповідальності й піраміди результативності та їх використання в оцінці результативності малого бізнесу……..53

Висновки до розділу 3……...59

ВИСНОВКИ……...61

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……....66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток підприємництва в Україні, особливо останніми роками, пов'язаний із необхідністю пошуку суб'єктами господарювання ефективних шляхів стабілізації свого становища, не кажучи вже про можливості їх розвитку.

Для оцінки ступеня «виживання» бізнесу в сучасному управлінні користуються такими поняттями, як результативність і ефективність. Згідно із загальноприйнятим універсальним тлумаченням сутності «результативності» її можна розглядати як ступінь реалізації запланованої діяльності й досягнення запланованих результатів.

Ефективність - це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Результативність - це характеристика системи, яка визначає її здатність виконувати певні функції (досягати певних результатів), а ефективність - це характеристика, обернено пропорційна витратам, що «поглинаються» бізнес-системою.

Питання результативності й ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача. Останній обирає більш якісні, надійні, сучасні, технологічні товари або послуги за адекватною ціною, чим створює можливість стабільного існування підприємства.

Проблеми пошуку важелів та механізмів забезпечення результативності й економічної ефективності діяльності вітчизняних підприємств були і є предметом наукових пошуків багатьох учених. Так, І. Лукасевич визначає результативність як найбільш об'єктивний показник, що характеризує стратегічні і тактичні цілі підприємства, рентабельність продажів, що розраховується як відношення операційного прибутку до чистої виручки [37]. М.Білик пропонує аналізувати діяльність підприємства в одразу трьох напрямках: аналіз і оцінка господарського потенціалу підприємства, аналіз і оцінка фінансової рівноваги підприємства, аналіз

і оцінка прибутковості підприємства.

Найбільш послідовний теоретичний підхід до питань визначення результативності та ефективності діяльності підприємства викладений в роботах вітчизняних науковців, таких як Ю.Г.Галкіної, С.С.Габора. Р.З.Дарміць, Т.Ф.Косянчук, С.М.Клименка, О.Є.Кузьміна, С.В.Мочерного, І.О.Швиданенка та інших.

Однак, всі дискусії зводяться до того, щоб визначити сутність та вид результативності й економічної ефективності в залежності від того, які характеристики обрано ключовими. Різні дефініції та суперечливі тлумачення цих економічних категорій поки ще не мають остаточного вигляду, потребують уточнення і розгляду на прикладах гіпотетичної діяльності підприємств.

Різнобічні дослідження в даному напрямку потребують узагальнення результатів роботи багатьох науковців в сфері оцінки ефективності й результативності діяльності підприємства. Незважаючи на велику кількість та обсяг проведених досліджень, визначення оптимального співвідношення між результативністю та ефективністю діяльності підприємства до кінця є невирішеним, що обумовлює *актуальність обраної теми* кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є пошук і обґрунтування шляхів підвищення результативності діяльності виробничого підприємства поліграфічної галузі на основі оцінки її показників.

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення результативності функціонування спільного малого підприємства «ТАЙП» (СМП «ТАЙП»), яке функціонує на ринку поліграфічної продукції.

Предмет дослідження - теоретичні питання, принципи, логіка, методи і практичні аспекти формування результативності функціонування підприємств малого бізнесу.

Відповідно до поставленої мети дослідження, нами повинні бути вирішені такі завдання:

- дослідити сутність понять «ефективність» та «результативність»;
- охарактеризувати існуючі підходи до оцінки результативності функціонування підприємств малого бізнесу за традиційною системою показників;
- дослідити ринок поліграфічної продукції;
- дати загальну характеристику діяльності підприємства, основних засад його функціонування та ринкової позиції;
- розкрити сутність та визначити роль стратегічного вимірювання в процесі оцінки результативності бізнесу;
- визначити шляхи удосконалення системи оцінки результативності діяльності підприємств малого бізнесу в сучасних умовах.

Наукова новизна дослідження полягає у вивченні механізму забезпечення результативності діяльності малого поліграфічного підприємства на основі оцінки її показників та чинників впливу на неї.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування СМП «ТАЙП» пропозицій автора щодо використання сучасних підходів до оцінки результативності його діяльності.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері дослідження ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, навчально-методичні матеріали з теми дослідження, офіційні статистичні дані, Internet-ресурси, матеріали звітності підприємства,

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи:** структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь (при вивченні середовища функціонування малого підприємства); метод ситуаційного аналізу (при дослідженні особливостей функціонування підприємства та показників оцінки ефективності його діяльності) та інші.

РОЗДІЛ 1
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Й ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЇЇ ОЦІНКИ

1.1. Ефективність і результативність діяльності фірми: сутність та співвідношення понять

Більшість суб'єктів господарювання займаються діяльністю, пов'язаною з виробництвом продукції, виконанням робіт чи наданням послуг з метою їх реалізації та тримання прибутку. Саме результати основної (виробничої) діяльності є визначальними для забезпечення фінансової рівноваги та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному ринковому середовищі.

В процесі виробництва відбувається свідоме і планомірне поєднання у різних комбінаціях широкого спектру виробничих ресурсів (матеріальних, трудових, технічних, технологічних, організаційних) і створення нових продуктів. Для економічного розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки держави загалом необхідно, щоб процес виготовлення продукції був ефективним, тобто здійснювався при оптимальному витрачанні виробничих ресурсів, мінімальних витратах та максимальній прибутковості виробництва.

Поняття результативності й ефективності є центральними в економіці, на них повинен робитися особливий наголос при ухваленні індивідуальних і соціальних рішень.

Діяльність виробничого підприємства здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого - результати діяльності.

Як згадано вище, сучасний менеджмент для оцінки бізнесу використовує

терміни ефективність і результативність. В багатьох економічних та фінансових словниках і довідниках існує багато визначень поняття «ефективність» та практично відсутнє визначення поняття «результативність», але воно безпосередньо використовується при визначенні «ефективності». Так, у словнику-довіднику фінансового менеджера І.А.Бланка термін «ефективність» представлений як «відношення показників результату (ефекту) і витрат (чи суми ресурсів), що використовуються для його досягнення» [5].

У фінансовому словнику О.Г.Загороднього поняттю «ефект» дане визначення як «досягнутого результату у визначеній формі – матеріальній, грошовій, соціальній, економічній і т.д.», а поняттю «ефективність» – «здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проекту і т.д., яку вимірюють як відношення ефекту (результату) до виплат, що забезпечили цей результат» [19]. В економічній теорії поняття «ефективність» визначається, виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів.

Ефективність сама по собі є дуже складним, базовим і узагальнюючим терміном, який включає низку складових, зокрема, економічну, соціальну, екологічну, організаційну, управлінську, технічну, інноваційну ефективність тощо. Зрозуміло, що кожна складова ефективності розкривається через свою систему показників та одиниць вимірювання. Причому, для одних складових системи показників, одиниці вимірювання, а також критерії їх оцінювання вже тривалий час використовуються та удосконалюються, наприклад, показники оцінки ефективності використання основних засобів підприємства, трудових ресурсів. Для інших, які увійшли в науковий чи прикладний обіг не так давно, показники і критерії лише починають розроблятися і переважно носять індивідуальний характер. Наприклад, залежно від практичної спрямованості досить часто при розробці інвестиційних та інноваційних проектів постає питання оцінювання не лише ресурсних і грошових витрат, а й результативності та ефективності їх реалізації з метою відбору найбільш прийнятного варіанту з точки зору врахування і задоволення соціальних потреб громади, збереження довкілля

тощо.

Сутність результативності можна охарактеризувати числом (досягнутим результатом). Разом з тим, результативність має прикладний характер і використовується при оцінці розвитку суб'єктів господарювання. Вона характеризує досягнення поставлених цілей (підвищення якості продукції, збільшення частки на ринку, перемога конкретного конкурента тощо), а ефективність - засоби, методи, способи, що застосовуються для досягнення цих цілей, обраної стратегії розвитку.

Результативність як економічна категорія є важливішою ланкою в розвитку теорії економічної ефективності.

Результат виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не слід тлумачити однозначно. Йдеться про корисний кінцевий результат. Можна розрізняти:

1) кінцевий результат процесу виробництва;

2) кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства.

Перший відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, вимірюваний обсягом продукції у натуральній і вартісній формах, другий включає не лише кількість виготовлюваної продукції, але й охоплює її споживну вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва, виробничо-господарської діяльності підприємства за той чи інший проміжок часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток.

Деякі науковці вважають, що відношення результатів діяльності й витрат є не що інше, як ефективність. Ефективність – це загальноекономічна категорія, суть якої, як, у свій час, вказував К.Маркс, полягає в тому, щоб домогтися досягнення виробничої цілі з найменшими витратами різного роду засобів. Взагалі, у перекладі з латинської, термін «ефект» означає «результат».

Отже, на думку окремих авторів, можна вважати, що категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Термін ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією

зовнішнього або внутрішнього чинника. Якщо провести математичну аналогію, то ефект – це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатним, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Втім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати.

Інше бачення сутності понять «ефективність» і «результативність» полягає у їх розмежуванні. Так, насправді, в окремих випадках ефективність і результативність тлумачяться як різні категорії. Для прикладу, у медицині науковці та лікарі ставлять собі за мету вилікувати безнадійно хвору людину, знайти ліки від невиліковної раніше недуги. В такому випадку досягнення цієї мети є, безперечно, результатом, навіть за умови надто високих витрат. Проте ефективність вирішення такого завдання буде надто низькою.

Якщо ж розглядати саме виробництво, то досягнення високого результату без відповідної ефективності може бути невиправданим. Наприклад, підприємство ставить собі за мету досягнення найвищої якості продукції. Це вимагає дуже великих витрат і, як наслідок, значного зростання ціни продукції. Це, в свою чергу, може викликати різке скорочення рівня споживання (придбання) такої продукції, утворення наднормових її залишків, сповільнення оборотності обігових коштів та низку інших негативних наслідків. Виробник, за таких умов, не покриє власних витрат на підвищення якості продукції, не отримає з цього ніякої економічної вигоди. Тоді виникає питання: чи взагалі потрібен виробникові такий результат? Саме тому, на нашу думку, варто розглядати результативність діяльності підприємства тільки у зв'язку з його ефективністю.

Визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному виразі (за оптовими цінами чи за собівартістю) або прибуток. Але ж

сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Тому для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також врахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати.

Процес виробництва здійснюється через поєднання чинників, які його визначають: засобів праці (основні фонди), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього, можна дати таке визначення ефективності – ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу.

У зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою для окреслення ефективності господарювання використовують інший термін – «продуктивність системи виробництва і обслуговування», під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг.

Слід пам'ятати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці та прибутковість виробництва. Родовою ознакою ефективності (продуктивності) може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності фірми (організації) з найменшими витратами суспільної праці або часу.

У кінцевому підсумку змістове тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Саме тому підвищення

ефективності виробництва треба вважати конкретною формою вияву цього закону.

У формалізованому виразі закон економії робочого часу, який відображає механізм зниження сукупних витрат на виробництво продукції або надання послуг, має такий вигляд [17]:

$$B_c = (B_{уп} + B_{жп} + B_{мп}) / E_{ск} \rightarrow \min \qquad (1.1)$$

де B_c - сукупні витрати на виробництво продукції (надання послуг) протягом життєвого циклу товару;

$B_{уп}$ - затрати уречевленої праці на виробництво і споживання товару;

$B_{жп}$ - затрати живої праці, тобто заробітна плата всіх працівників, що припадає на даний товар на тій чи тій стадії його життєвого циклу, плюс прибуток на цій стадії (необхідна й додаткова праця);

$B_{мп}$ - затрати майбутньої праці в процесі споживання (експлуатації) товару;

$E_{ск}$ - сумарний корисний ефект (віддача) товару для споживача за нормативний строк служби.

Процес формування результатів та ефективності виробництва (продуктивності системи) наведений на рис.1.1.

Рис. 1.1. Схема формування результатів і ефективності виробництва [17]

Якщо глибше досліджувати результативність діяльності підприємств малого бізнесу, то її спектр повною мірою залежить від місії їх діяльності, від довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності.

Оскільки об’єктом дослідження є виробниче підприємство поліграфічної галузі, то його місією, для прикладу, можуть бути:

- завоювання десяти відсоткової частки ринку поліграфічної продукції Західного регіону України;
- зняття з виробництва застарілих найменувань продукції, створення нових зразків друкованої продукції для задоволення найвибагливіших потреб і запитів споживачів;
- підвищення якості життя населення на основі виробництва якісних та безпечних поліграфічних продуктів, особливо для дітей;
- здійснення підприємницької діяльності з метою збереження колективу працівників, задоволення соціальних запитів колективу, формування сприятливого мікроклімату і, врешті решт, виживання працівників за умови виникнення кризового стану економіки;
- покращення екологічних умов, зниження рівня небезпечного впливу виробництва на довкілля, ліквідація осередків забруднення, що залишилися від минулої виробничої діяльності; поліпшення санітарно-гігієнічних умов на виробництві та ін.

Забезпечення досягнення поставленої мети в багатьох випадках пов’язане із нарощуванням потенціалу підприємства, проведенням інноваційно-технологічної модернізації виробництва, розробкою, створенням і сертифікацією систем управління якістю, безпечністю, екологічним управлінням, впровадженням раціональних схем закупівлі матеріальних ресурсів та реалізації продукції тощо.

Оцінювання результативності діяльності фірми можливе за дотримання декількох умов:

- диференціації основної мети діяльності фірми на цілі першого, другого і нижчих рівнів залежно від складності та масштабів основної;
- формалізації головної та цілей нижчих рівнів через якісні характеристики або (якщо можливо) кількісні показники; відповідно повинні бути формалізовані й

вихідні умови або стан підприємства;

- вибору або підбору відповідних показників оцінювання та одиниць вимірювання для кількісних параметрів або розробки індивідуальної шкали оцінювання результативності діяльності фірми;
- вибору часових меж (початкової точки відліку, проміжних і кінцевої) при реалізації конкретної програми;
- при переході від цілей нижчого порядку до цілей вищого або ж основної буде відбуватися укрупнення показників, що супроводжуватиметься втратою частини інформації, а результативність набуватиме більш якісних і багатогранних характеристик тощо [32].

З огляду на викладене, на складність оцінювання результативності, її багаторівневість, диференційованість, неможливість приведення до «спільного знаменника» якісних характеристик і кількісних значень показників та ін., можемо дійти висновку про відсутність універсального підходу до оцінювання комплексного показника результативності, а також про недоцільність розробки штучного інтегрального показника, який уособлюватиме ступінь реалізації основної мети діяльності фірми.

На кожному етапі розвитку підприємства, залежно від чинників зовнішнього середовища, поставлена ним мета буде коригуватися, обрана стратегія пристосовуватиметься до зовнішніх змін, а це потребуватиме посиленої уваги до тих чи інших сторін її діяльності. Водночас, для підприємства важливими є не лише досягнення поставлених цілей та реалізація обраної стратегії (результативність), а й мінімізація витрат або збільшення ефекту (результату), тобто максимізація значень показників ефективності діяльності суб’єкта господарювання. Ефективність вимірює співвідношення отриманого результату до витрат на його досягнення, є мірою оцінки результату.

З цього випливає достатньо висока взаємозалежність між показниками результативності та ефективності. І це дозволяє об’єктивно встановити, від чого значною мірою залежить поточний стан підприємства: недостатньо

обґрунтованої стратегії, неефективного використання залучених ресурсів, їх дефіциту чи розбалансованості та перекосів між різними складовими потенціалу підприємства [32].

Отже, результативність та ефективність є близькими, залежними, але не тотожними поняттями. Вони відображають різні сторони виробничо-господарської діяльності фірми: перша розглядається як міра досягнення поставлених фірмою цілей, обраної стратегії розвитку, а друга відображає комплексну оцінку економічності, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку підприємства.

1.2. Показники оцінки результативності діяльності виробничого підприємства малого бізнесу

Кожне підприємство в кінцевому підсумку прагне не просто досягти певного результату, а співставити його із понесеними витратами, тобто оцінка результативності – це «проміжний» етап в загальній оцінки ефективності діяльності економічної системи суб’єкта господарювання.

Для визначення результативності бізнесу насамперед необхідно визначитись з існуючими її видами. Відповідні види результативності діяльності підприємств виділяються, переважно, за різноманітністю отриманих результатів (ефектів) їх діяльності (рис.1.2).

Перш за все, результат діяльності буває економічним або соціальним. Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності фірми. До таких показників відносяться:

- обсяг товарної продукції, чистої або реалізованої продукції;
- величина отриманого прибутку;
- економія тих чи інших видів ресурсів;
- загальна економія від зниження собівартості продукції.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня,

збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, покращення умов праці й побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки можуть бути не лише позитивними, а й негативними (поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

Проте, оцінка лише одержаних ефектів при здійсненні бізнесової діяльності, не дає повної картини доцільності та вигідності провадження бізнесу. У зв'язку з цим визначають, оцінюють і регулюють як економічну, так і соціальну ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

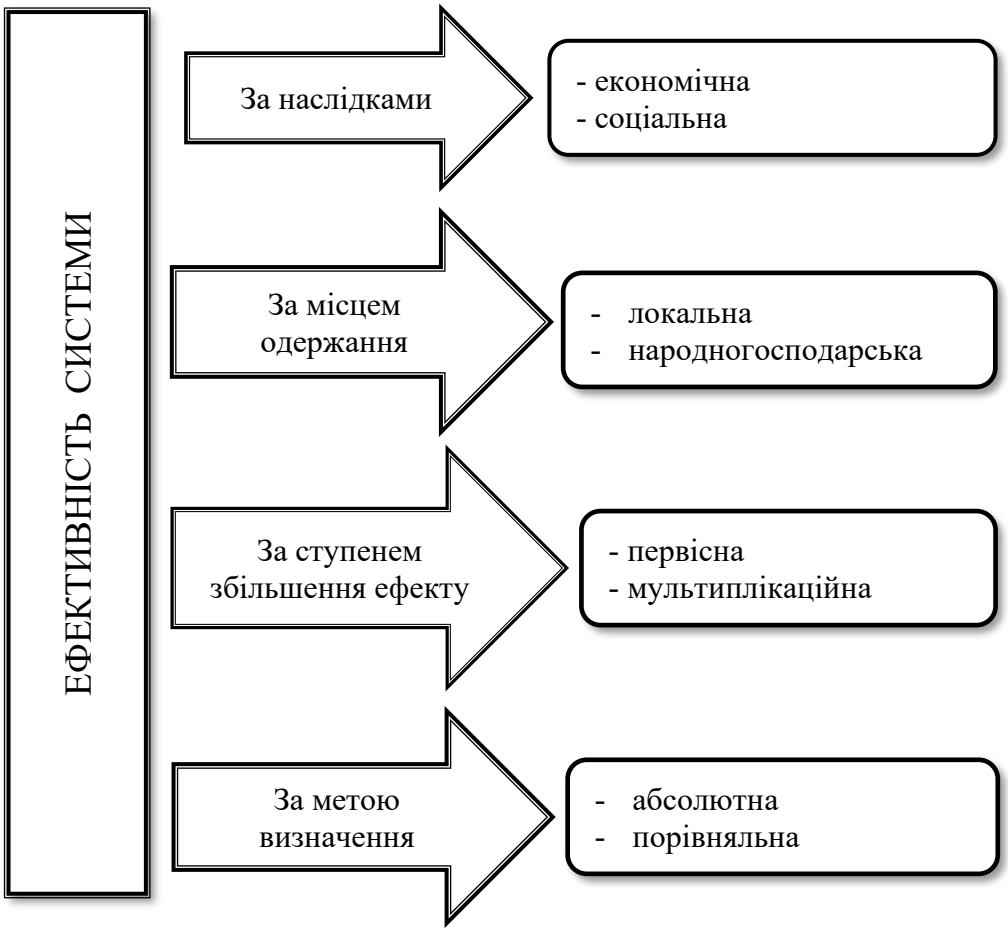

Рис. 1.2. Види економічної ефективності за окремими ознаками*

** розроблено автором самостійно за [17]*

Інші види економічної ефективності як відображення отриманих результатів діяльності господарюючих суб'єктів ілюструють або місце отримання ефекту (результату) – локальна або в межах усього народногосподарського комплексу; або ступінь збільшення ефекту - первісна або мультиплікаційна, тобто така, що тягне

за собою виникнення інших ефектів; або мету визначення - абсолютна, за якої ефект визначається в абсолютних вимірниках, та порівняльна, що передбачає вибір кращого результату серед різних варіантів і в основі визначення якої лежать відносні показники.

Відповідно до означених видів економічної ефективності до уваги беруться отримані результати (ефекти) діяльності підприємства.

Для поліграфічного підприємства усі види отриманих ефектів можуть мати місце, однак, не всі вони виникають на певних стадіях розвитку бізнесу. Так, отримання соціального ефекту є можливим за умови успішного розвитку підприємства, стабільного його становища на ринку, отримання рівня доходності, достатнього для вирішення соціальних питань як свого колективу, так і окремої громади, міста тощо. Аналогічно, для прикладу, визначення порівняльної ефективності пов'язане із можливістю і необхідністю прийняття підприємством певного рішення. Наприклад, щодо заміни обладнання на нове, прогресивне, продуктивне, що потягне за собою збільшення обсягів виробництва друкованої продукції та скорочення чисельності працівників, або збільшення чисельності працівників для виконання визначених обсягів виробничої програми. Саме тут у нагоді будуть показники порівняльної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Слід зазначити, що процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства методологічно пов'язаний передовсім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Критерій - це головна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва (діяльності), відповідно до якого здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва чи господарської діяльності [28].

При виділенні показників оцінки соціально-економічної діяльності на рівні підприємства модифікованою формою єдиного критерію ефективності його

діяльності може бути максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови системи цін на продукцію, що виробляється, та оплати праці залежно від кінцевих результатів виробництва. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходять найбільш повне відображення в конкретних показниках ефективності діяльності підприємства.

При формуванні системи показників соціально-економічної ефективності фірми бажано дотримуватись певних принципів:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності фірми;
- відображення ефективності використання усіх видів ресурсів, що застосовуються у виробництві;
- можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва у фірмі;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності фірми.

Система показників ефективності діяльності підприємства, яка побудована з урахуванням зазначених принципів, повинна включати декілька груп:

- узагальнюючі;
- показники ефективності використання праці (персоналу);
- показники ефективності використання виробничих основних фондів і оборотних коштів;
- показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень).

Кожна з цих груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства або ефективність використання окремих видів його ресурсів, які використовуються та споживаються (табл.1.1) [28]. Наведена система показників не є повною, але її можна назвати універсальною, звичайно з поправкою на

конкретні умови функціонування підприємства та його потреби.

Таблиця 1.1

Система показників ефективності виробництва суб'єктів господарювання [17]

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
- рівень задоволення потреб ринку - виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів - прибуток на одиницю загальних витрат - рентабельність виробництва - витрати на одиницю товарної продукції - частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва - народногосподарський ефект використання одиниці продукції	• темпи зростання продуктивності праці • частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці • відносне вивільнення працівників • коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу • трудомісткість одиниці продукції • зарплато-місткість одиниці продукції	○ загальна фондовіддача (за обсягом продукції) ○ фондовіддача активної частини основних фондів ○ рентабельність основних фондів ○ фондомісткість одиниці продукції ○ матеріаломісткість одиниці продукції ○ коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	✓ оборотність оборотних коштів ✓ рентабельність оборотних коштів ✓ відносне вивільнення оборотних коштів ✓ питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції) ✓ рентабельність інвестицій ✓ строк окупності вкладених інвестицій

Для повної оцінки рівня і динаміки абсолютної економічної ефективності виробничого підприємства, результатів його виробничо-господарської і комерційної діяльності, поряд з наведеними основними показниками, слід також використовувати специфічні показники. Останні відбивають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування, окремих видів матеріальних ресурсів.

При вимірюванні економічної ефективності конкретні види ефективності можуть розрізнятись не лише за видами результатів (ефектів) діяльності фірми, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси, що застосовуються чи

споживаються, беруться для розрахунків.

В теоретичній економіці та практиці господарювання значного поширення набули чотири концепції аналізу результативності діяльності та розвитку компаній [*36*]. Вибір здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різна інформаційна база та показники, які аналізуються:

- ринкова, яка визначається результативність показниками конкурентоспроможності та ринкової вартості;
- фінансова, коли аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості;
- витратна - результативність оцінюється показниками собівартості, а також коефіцієнтах економічності;
- неекономічна (нефінансова), коли результативність відображається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності.

Незважаючи на значну кількість методик та концепцій задля оцінки результативності діяльності підприємства все ж слід обирати таку систему показників, яка підходить для конкретного підприємства із врахуванням особливостей його діяльності.

Для підприємств малого бізнесу зазначені концепції є цілко прийнятними, оскільки кожна з них має бути пов’язана з певним «набором» показників, які найбільш точно і реалістично відображають міру, ступінь досягнення того чи іншого результату.

Варто відзначити, що локальний результат в натуральному виразі може бути оцінений показником ефективності, як незалежний від системи показник, так і як показник, що формує сукупну ефективність системи. При цьому слід брати до уваги той факт, що ціль, на досягнення якої був спрямований отриманий результат, може бути досягнута, може мати місце локальний економічний ефект за окремим показником підприємства. Для прикладу, виробниче підприємство придбало нове високотехнологічне обладнання, здатне суттєво вплинути на показники якості продукції, довести її до найкращих вітчизняних аналогів. Однак, суттєве зростання

витрат спричинило зростання ціни на продукцію майже у 1,5 рази. Продукція нова, високоякісна, але не знайшла «відгуку в серцях і гаманцях споживачів». Вона надто дорога, масового попиту на неї немає. Обсяги продажів різко скоротились, рівень запасів різко зріс, доходність знизилась.

В такому випадку отриманий локальний результат - доведення якості продукції до найкращих стандартів, негативно впливає на сукупний результат та ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому варто оцінювати діяльність підприємства не за отриманим результатом, оскільки спрямовані на підвищення результативності дії виявились «мінусовими», а оцінювати результативність будь-яких управлінських дій з точки зору збільшення ефективності діяльності виробничо-господарської системи підприємства в цілому.

Для оцінки результативності діяльності підприємств використовуються різні комбінації показників його фінансової звітності. Вони (показники) представлені певними варіантами, які називаються «золотим правилом економіки» - темпи зростання показників доходів, витрат та фінансових результатів. Найбільш доцільним для оцінки результативності діяльності підприємства є співвідношення, запропоноване низкою науковців, за якого темпи зростання чистого прибутку мають бути вищі за темпи зростання виручки від реалізації, а останні повинні випереджати темпи зростання собівартості продукції [27].

Загалом, результативність діяльності підприємств спрямована на зростання прибутків і доходів та, відповідно, зниження витрат і зменшення збитків. Саме показники звіту про фінансові результати, їх позитивна динаміка відображають результативність функціонування господарюючого суб'єкта, рівень його конкурентоспроможності, операційної безпеки, балансової напруги, рівень економічної безпеки та обумовлює перспективи подальшого зростання і подальшого стійкого розвитку підприємства [31].

Однак, аналіз показників фінансової звітності є прийнятним для тих підприємств, котрі мають статус юридичної особи і складають фінансову звітність. Якщо підприємство малого бізнесу не має статусу юридичної особи, а функціонує

на підставі реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності-фізичної особи, то для аналізу результативності його діяльності використовуються дані управлінського обліку, який є процесом збору, накопичення та аналізу даних, інтерпретація та представлення фінансової та виробничої інформації, яка буде основою для прийняття керівництвом оперативних та стратегічних рішень.

Як правило, управлінський облік є завданням фінансової служби підприємства: фінансового менеджера або фінансового директора, але в багатьох компаніях малого та середнього бізнесу ця функція покладена на бухгалтера підприємства.

Висновки до розділу 1

Розділ 1 кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню теоретичних питань оцінки результативності функціонування підприємств малого бізнесу.

Теоретична економіка визначає поняття «ефективність» як функцію досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Сутність результативності можна охарактеризувати числом (досягнутим результатом). Разом з тим, результативність має прикладний характер і використовується при оцінці розвитку суб'єктів господарювання. Вона характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність - засоби, методи, способи досягнення цих цілей, обраної стратегії розвитку.

Нами проаналізовані різні підходи до визначення сутності результативності. Деякі автори вважають, що категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Інші однозначно розмежовують поняття «ефективність» і «результативність».

Ми вияснили, що при розгляді самого виробництва досягнення високого результату без відповідної ефективності може бути невиправданим. Саме тому, на нашу думку, варто розглядати результативність діяльності підприємства тільки у зв'язку з його ефективністю. Для підприємства важливими є не лише досягнення

результату (результативність), а й мінімізація витрат на досягнення цього результату, тобто максимізація ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Ефективність вимірює співвідношення отриманого результату до витрат на його досягнення, є мірою оцінки результату. З цього випливає достатньо висока взаємозалежність між показниками результативності та ефективності. Тому ми дійшли висновку, що результативність та ефективність є близькими, залежними, але не тотожними поняттями.

Для визначення результативності бізнесу ми дослідили існуючі її види, нами охарактеризовані різні види ефектів (результатів), які можуть виникати в процесі функціонування підприємства; встановили, що для поліграфічного підприємства усі види отриманих ефектів можуть мати місце, однак, не всі вони виникають на певних стадіях розвитку бізнесу.

Визначені критерії, принципи і система показників ефективності діяльності підприємства, які об'єднані у певні групи; ідентифіковані чотири концепції аналізу результативності діяльності та розвитку компаній: ринкова, фінансова, витратна та неекономічна. Визначено, що для підприємств малого бізнесу зазначені концепції є цілко прийнятними, оскільки кожна з них має бути пов'язана з певним «набором» показників, які найбільш точно відображають міру, ступінь досягнення того чи іншого результату.

Для оцінки результативності діяльності підприємств використовуються різні комбінації показників його фінансової звітності. Такі показники відповідають «золотому правилу економіки» - темпи зростання показників доходів, витрат та фінансових результатів. Визначено, що для підприємств малого бізнесу зі статусом юридичної особи така система показників є актуальною, а для підприємств, які функціонують як суб'єкти підприємницької діяльності-фізичні особи для аналізу результативності їх діяльності використовуються дані управлінського обліку.

РОЗДІЛ 2
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЇЇ ОЦІНКИ

2.1. Аналіз поліграфічного ринку

Характеризоване нами підприємство «ТАЙП» належить до поліграфічної галузі. Згідно із Державним класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД-2010) воно належить до переробної промисловості, секція С «Друкування та пов'язані з нею види діяльності»; розділ 18 «Поліграфічна діяльність, тиражування записаної продукції»; група 18.1 «Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних з нею послуг». Ця група охоплює 4 класи:

18.11 Друкування газет.

18.12 Друкування іншої продукції.

18.13. Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг.

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

СМП «ТАЙП» займається усіма видами діяльності, окрім друкування газет.

Для характеристики результативності діяльності поліграфічного підприємства доцільно дослідити ринок поліграфічної продукції України та безпосереднє середовище функціонування малого підприємства.

Насамперед, варто відзначити, що поліграфічна промисловість є однією з провідних галузей, яка посіла чільне місце в загальній економіці України. Стрімкий розвиток цієї галузі починається з 2009 року. В цей період спостерігалося постійне зростання рівня конкуренції на ринку комерційної поліграфічної продукції, такої як рекламні буклети чи пакувальна або бланкова продукція.

Якщо проаналізувати дані про виробництво поліграфічної продукції за окремими групами за 2019 рік (табл.2.1), то загальний обсяг виробництва у натуральних вимірниках становив 162289,4 т, за мінусом 665 тис. шт. друкарських форм та інших засобів для друкування.

Таблиця 2.1

Обсяг виробництва поліграфічної продукції в Україні у 2019 році*

Газети, журнали і видання періодичні, які виходять щонайменше чотири рази на тиждень, віддруковані	т	
Каталоги рекламні, віддруковані	т	11561,6
Проспекти, плакати та інша рекламна продукція, віддрукована (крім каталогів рекламних)	т	14054,1
Газети, журнали та видання періодичні, які виходять менше чотирьох разів на тиждень, віддруковані	т	92890,6
Книги, брошури, листівки та подібна продукція, у вигляді окремих аркушів, віддруковані	т	9584,6
Книги, брошури, листівки та подібна продукція, віддруковані (крім у вигляді окремих аркушів)	т	33812,0
Книги-картинки, книги для розмальовування чи розфарбовування, дитячі, віддруковані	т	1445,9
Словники, енциклопедії, віддруковані	т	к / с
Карти (мапи) географічні, гідрографічні або подібні усіх видів, віддруковані (крім у вигляді книг)	т	4,6
Поштові листівки, ілюстровані чи ні, віддруковані	т	к / с
Листівки вітальні, інформаційні, з особистими повідомленнями, ілюстровані або неілюстровані, з конвертами або без конвертів, з прикрасами чи без прикрас, віддруковані	т	4246,8
Репродукції, гравюри, креслення та фотографії, віддруковані	т	к / с
Календарі усіх видів, уключаючи блокові календарі, віддруковані	т	2131,7
Картинки перебивні (декалькоманія), віддруковані	т	83,6
Форми та циліндри друкарські, засоби друкарські інші, що їх використовують для друкування	тис. шт.	655,0

* *складено автором самостійно за даними Держстату України*

У вартісному виразі у 2019 році в Україні вироблено поліграфічної продукції на 11710,1 млн. грн. [41]. Індекси виробництва продукції поліграфічною галуззю України за 2013-2019 рр. наведені в табл. 2.2. За даними таблиці можемо зробити висновок, що у 2019 році індекс виробництва продукції з невеликим плюсом досягло рівня індексу 2013 року – 99,6. При цьому найбільший приріст помітний у

2017 році + 17,7% та у 2018 році + 8,4%. Загалом можна відзначити, що галузь не демонструє критичного падіння, а з хвилеподібними коливаннями зберігає своє становище і внесок у загальний обсяг промислової продукції.

Таблиця 2.2

Індекси виробництва поліграфічної продукції в Україні за 2013-2019 рр.*

	Код за КВЕД-2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг	*18.1*	99,0	87,2	80,1	97,7	117,7	108,4	99,6

* *складено автором самостійно за даними Держстату України*

Досліджена нами структура друкованої продукції поліграфічного ринку України наведена на рис.2.1. За даними рисунка можемо констатувати, що найбільшою в структурі поліграфічної продукції є частка упаковки (25%), котра користується постійним попитом зі сторони як виробників, так і продавців, незалежно від виду продукції, яку вони представляють на ринку та її обсягу. Також в цій структурі значну питому вагу займає рекламно-поліграфічна продукція (23%).

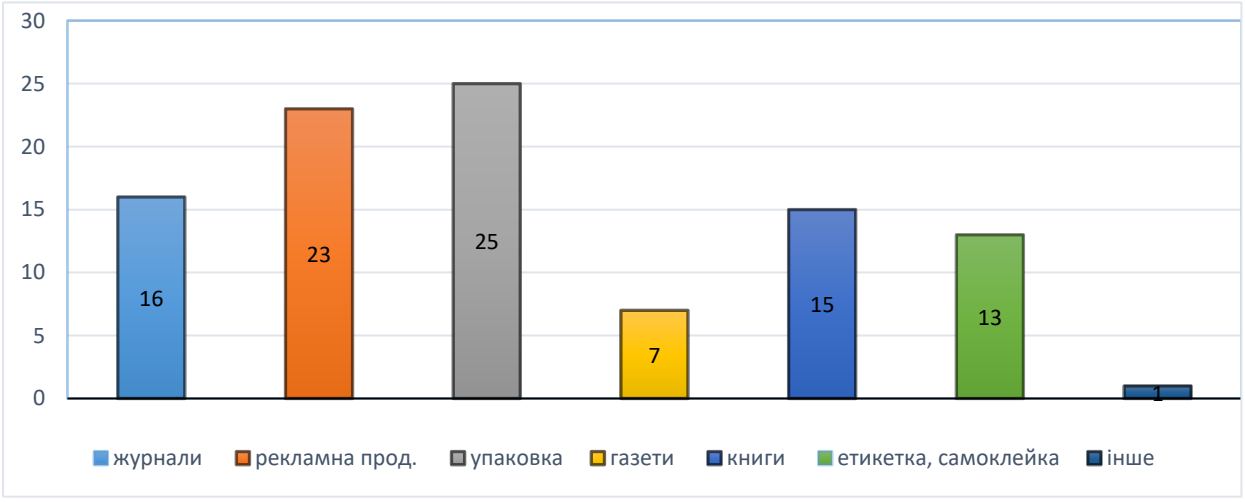

Рис. 2.1. Структура виробництва поліграфічної продукції в Україні у 2019 р., грн.*

* *самостійна розробка автора за даними Держстату України*

У цих частках є незначний внесок і досліджуваного нами СМП «ТАЙП», оскільки воно спеціалізується на виробництві саме цих видів поліграфічної продукції, причому сьогодні є помітною тенденція до збільшення питомої ваги саме рекламно-поліграфічної продукції. Також підприємство має у переліку свого асортименту брошури, етикетки, дитячі журнали та іншу продукцію, яка виготовляється, часто, на одноразові замовлення.

Доцільно зупинитись окремо на особливостях ринку рекламно-поліграфічної продукції. Вони полягають у тому, що внаслідок перспективності такого ринку виробництвом рекламно-поліграфічної продукції займаються практично усі підприємства вітчизняного видавничо-поліграфічного комплексу. Їх загальна кількість складає більше десяти відсотків від загальної кількості промислових підприємств України.

За рис.2.2 можна відзначити, що вітчизняна рекламна галузь в цілому демонструє достатньо високі темпи росту, причому на сьогодні вітчизняний рекламний ринок знаходиться в Європі на одному з провідних місць темпами росту - близько 30% [60].

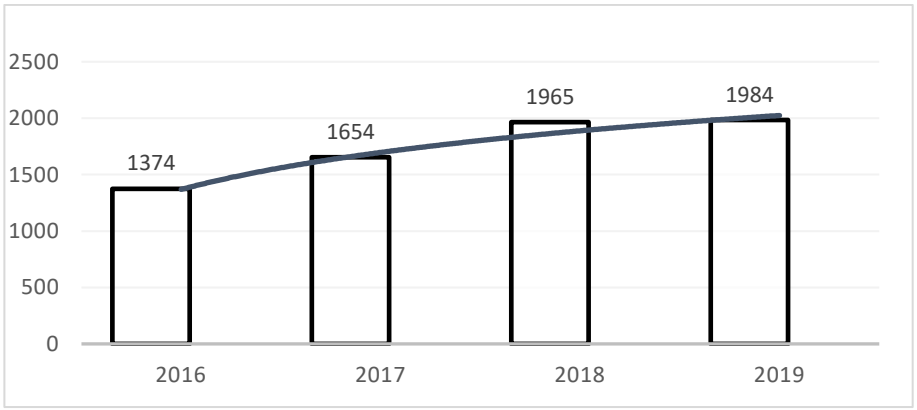

Рис. 2.2. Динаміка рекламного ринку України, млн. дол. США*

**самостійна розробка автора за* [60]

Як бачимо, за останні чотири роки спостерігається стійкий тренд до збільшення оборотів на рекламному ринку України, його обсяг наближається до 2 млрд. дол. США. Це пов’язано із пожвавленням рекламної діяльності усіма суб’єктами бізнесу, іншими установами громадського сектору (політичними

партіями, громадськими організаціями, спілками тощо). Тим більше, що Україна фактично перебуває у стані перманентних виборів до органів влади різних рівні, що також накладає свій відбиток на наповненість рекламного ринку новими замовленнями різного характеру.

Якщо проаналізувати індекси виробництва поліграфічної продукції в Україні за 2013-2019 роки з динамікою рекламного ринку України, то бачимо, що перші показують деяке «просідання» за останні три роки. Натомість, динаміка рекламного ринку однозначно позитивна і показова.

Особливістю діяльності підприємств, які випускають рекламно-поліграфічну продукцію в Україні, є те, що вони виконують роль не лише виробників реклами, але й виступають в ролі засобів розповсюдження реклами за допомогою її розміщення на товарах власного виробництва – у брошурах, книгах, зошитах, блокнотах, упаковці, періодичних виданнях тощо.

Не дивлячись на позитивні тренди у розвитку поліграфії в Україні, вітчизняна поліграфія останніми роками переживає складний період. Динамічність, складність і непередбачуваність зовнішніх чинників призводить до зростання ризику господарської діяльності поліграфічних підприємств. Це, в свою чергу, призводить до уповільнення темпів вдосконалення внутрішніх процесів та механізмів.

Підприємства поліграфічної галузі, що обслуговують сферу книговидавництва, реклами та засобів масової інформації, відчувають на собі тиск з боку конкурентів, спричинений активним і швидким розвитком комп'ютерних технологій. Зростаюча кількість електронних книг, онлайн ресурсів замінили такі традиційні джерела інформації як газети, журнали, книги. Цифрові технології управління та друку революційно змінюють основу друку, виводячи поліграфічну промисловість на новий виток розвитку.

В структурі підприємств видавничо-поліграфічної галузі за видами діяльності у 2019 році найбільшу частку (близько 45%) займали поліграфічні підприємства, які виготовляють широкий асортимент друкованої продукції.

Як показує аналіз поліграфічного ринку, у найкращому становищі знаходяться малі підприємства. Ці структури здійснюють прибуткову діяльність за рахунок своєї мобільності, невеликої кількості обладнання та малого штату працівників. Видання газет та журналів, на яких були зосереджені великі підприємства, що започаткували свою діяльність ще у формі державних підприємств, зменшується щорічно. Великі підприємства виживають за рахунок виготовлення пакувальної, рекламної, бланкової та іншої комерційної продукції, а не за рахунок друку книг та журналів [21].

Технологічний розвиток поліграфічних підприємств значно змінився за останні роки. Зросла швидкість друку, зменшився час переналагодження і переходу з тиражу на тираж, максимально автоматизовано друкарський процес, електронний контроль якості кінцевої продукції, що передбачає зведення до мінімуму використання трудових ресурсів. Слід зазначити, що щорічно на 5-10% зменшується об'єм замовлень окремих підгалузей поліграфічної галузі [54].

Найсуттєвішими проблемами розвитку поліграфічної галузі, на нашу думку, нині є:

- відсутність інвестицій, в тому числі іноземних;
- недостатність обігових коштів поліграфічних підприємств;
- високий рівень податків, у тому числі для підприємств малого бізнесу;
- низька рентабельність виробництва поліграфічної продукції та її продажів;
- відсутність держаної підтримки галузі;
- неврегульована законодавча база, у тому числі стосовно умов функціонування підприємств малого бізнесу різних галузей;
- низька платоспроможність населення, що різко обмежує обсяги збуту поліграфічної продукції: за умов нестачі коштів покупці йдуть до торговельних закладів не за журналами і брошурами, а за продуктами харчування.

Разом з тим, можемо стверджувати, що поліграфічний бізнес в Україні розвивається, має перспективи, спрямовані на освоєння нових видів поліграфічної продукції на основі використання інноваційних технологій.

2.2. Аналіз безпосереднього середовища функціонування поліграфічного малого підприємства

Безпосереднє середовище функціонування поліграфічного малого підприємства - це те середовище, яке знаходиться на відстані «витягнутої руки». Його ще називають мікросередовищем, до якого відносять споживачів і постачальників.

Для розуміння питань ефективності функціонування підприємства на ринку проаналізуємо його безпосереднє оточення, тобто мікросередовище, насамперед, споживачів і постачальників.

Для СМП «ТАЙП» основними ринками збуту споживчих послуг і готової друкованої продукції є видавництва, які замовляють друк журналів і книг, а також підприємства, котрі виготовляють різноманітні товари промислової і продовольчої груп, приватні особи, заклади освіти, державні установи, організації та інші представники громадського сектору. На підприємстві вже склалась когорта постійних клієнтів, які замовляють друк книжок, брошур, блокнотів тощо. Рекламна кампанія друкарні не є дуже активною, але це пояснюється тим, шо підприємство має добре сформовану клієнтську базу.

Підприємство, в основному, виробляє продукцію на замовлення. Схема роботи з замовниками включає в себе оплату замовником витратних матеріалів і остаточний розрахунок за готову продукцію відразу після її відвантаження.

Основними і постійними замовниками продукції і послуг друкарні є:

- виробничі підприємства харчової промисловості регіону та за його межами, які замовляють в друкарні упаковку для продукції (печива, цукерок, мінеральних вод та безалкогольних напоїв, борошна, круп, східних солодощів, снекової продукції (сухарів, чіпсів, сухих сніданків, горіхів, соняшникового та гарбузового насіння), тортів, заморожених продуктів, риби тощо);
- виробники побутових товарів, засобів гігієни та косметичних засобів (пакувальної плівки, фольги, серветок з натуральних та синтетичних волокон,

миючих засобів, концентратів для ванн, туалетного та господарського мила, пральних порошків, косметичної глини тощо);

- підприємства-виробники ялинкових прикрас, дитячих іграшок, сувенірів, виробів зі скла, кришталю та ін.;
- підприємства фармацевтичної галузі, які є замовниками первинної та вторинної упаковки для рідких, порошкоподібних, пастоподібних, таблетованих та інших лікарських засобів;
- видавництва періодичних видань (газет, журналів, бюлетенів тощо);
- видавництва книжкової продукції, зошитів, щоденників, записників, альбомів та ін.;
- заклади освіти міста і регіону різних ступенів, які замовляють бланки, навчальні й методичні видання;
- заклади ресторанного та готельного бізнесу, які є замовниками бланків та папок меню, буклетів, флаєрів та ін.;
- державні установи - замовники різних форм звітності, бланків, журналів, головних книг, візитних карток і візитниць, календарів, постерів тощо;
- приватні підприємства, підприємці та фізичні особи, які найчастіше замовляють рекламні та агітаційні матеріали, візитні картки та ін.;
- громадські організації, які замовляють постери, візитівки, буклети, записники та ін.

Для стимулювання збуту своєї продукції і прискорення процесу реалізації підприємство використовує систему знижок до ціни. Ця система передбачає такі варіанти знижок:

- знижка за кількість замовлюваного товару;
- знижка за оперативність платежу (під даною знижкою розуміють зменшення ціни покупцям, які оперативно оплачують рахунки; такого виду знижки дозволять підвищити показники ліквідності друкарні і скоротити витрати у зв’язку зі стягненням кредитів та безнадійних боргів);
- знижка за оплату готівкою;

- сезонні знижки (використовують напередодні навчального року, новорічних та інших свят, коли замовляють багато подарункової упаковки, випускних іспитів і ЗНО та ін.);
- періодичні знижки з рекламною метою.

Підприємство має на меті й розширювати ринки збуту по Україні, шляхом збільшення числа клієнтів на внутрішньому ринку, а саме пропонувати книжкову продукцію організаціям і книжковим магазинам з відстрочкою платежу не менше двох місяців.

СМП «ТАЙП» планує реалізовувати паперово-білову продукцію (креслярський папір нестандартних або великих форматів, бланки, журнали та ін.) підприємствам і фірмам (конструкторським та архітектурним бюро, дизайнерським студіям, проектним організаціям) з метою придбання ними продукції для власних потреб на умовах передплати.

Розширити ринки збуту друкарня планує за рахунок країн ближнього і далекого зарубіжжя, зокрема, Молдови, Чехії, Білорусі, Польщі, особливо дитячої книжкової та альбомної продукції - витинанок, пазлів, дитячих розмальовок, записників та ін.), а також «модних» зараз розмальовок для дорослих, картин «за номерами».

Аналіз діяльності СМП «ТАЙП» вказує на стійке становище друкарні на ринку з виготовлення упаковки, книжково-журнальної та рекламної продукції, високу якість вироблених товарів. Це стимулює розвиток підприємства саме на цьому ринку збуту. Рівень цін у даному сегменті ринку аналогічний рівню цін конкурентів.

Для зміцнення позицій малого поліграфічного підприємства на ринках збуту на 2020 рік заплановано ряд заходів:

1. Організація і планування рекламної кампанії, якої підприємство ніколи в такому організованому вигляді не проводило. Для цього у планах - використання товарної й фірмової реклами у ЗМІ, на транспорті та обов’язково у власних виданнях. Основна мета таких заходів - створення у покупців і споживачів

продукції друкарні стійкого сприйняття торгової марки «ТАЙП» як відомої і солідної марки, формування у споживачів стійкої думки про широту асортименту друкованої продукції СМП «ТАЙП», про широкий спектр послуг, котрі надає підприємство, про надійність і відповідальність друкарні перед замовниками, про новизну технологій та ін.

2. Стимулювання продажів шляхом надання активним покупцям і замовникам друкованої продукції у подарунок фірмової атрибутики СМП «ТАЙП»: настільні календарі, закладки, папки, візитниці, записники.

3. Організація фірмових секцій у великих торгових центрах або надання рекламної атрибутики посередникам для презентування її покупцям (фірмові плакати, календарі тощо).

4. Організація розсилки каталогів посередникам.

5. Регулярне оновлення власного Web-сайту в Інтернеті, наповнення його свіжою інформацією як про підприємство, так і про нову продукцію і послуги.

Основними постачальниками підприємства є, насамперед, постачальники паперу. СМП «ТАЙП» закуповує папір різної якості та формату для різних цілей у ТОВ «ТОП-Плюс», компанії «Технопростір» (м.Львів), Кишинівському комбінаті картонних виробів, ТОВ «ROMA LTD» (м.Запоріжжя).

Основним постачальником паперу для друкарні є компанія «Технопростір». Це підприємство для СМП «ТАЙП» є найбільш вигідним партнером щодо постачання основного виду сировини, оскільки цінова політика постачальника є гнучкою, якість паперу висока, партії поставок оптимальні і відсутні зриви поставок, затримки з доставкою закупленої продукції.

В разі виникнення непередбачених форс-мажорних обставин, підвищеної потреби в розхідних матеріалах в пікові періоди або потребами друкарні у папері нестандартних розмірів, товщини, покриття тощо, друкарня закуповує папір у ТОВ «ROMA LTD», яке є другим за важливістю для малого підприємства постачальником.

Основними постачальниками фарб, пластин, плівок та різних хімікатів, потрібних для підприємства, є «МакХаус» (м.Дніпропетровськ), «Поліграфімпорт» (м.Київ).

Оцінити зовнішнє середовище підприємства неможливо без аналізу його конкурентного середовища.

Основними конкурентами є друкарні міста Тернополя і Тернопільської області, які спеціалізуються на випуску подібної продукції та використовують іншу технологію. Використання різних технологій дозволяє диференціювати можливості підприємств з виробництва різних видів різнотипної продукції, підвищувати її якість, знижувати собівартість.

Для СМП «ТАЙП» предметом конкуренції є саме собівартість виробленої продукції й терміни її виготовлення. Тому для того, щоб підприємство вистояло в жорсткій конкурентній боротьбі, необхідно розширювати його технологічні можливості. Це в свою чергу дозволить скоротити тривалість виробничого циклу, призведе до зниження собівартості і дозволить розширити асортимент виробленої продукції.

Основними конкурентами підприємства є:

- поліграфічне підприємство «Ваша друкарня»; сфера його діяльності - повний комплекс поліграфічних послуг: однофарбовий і багатофарбовий, офсетний (листовий і з рулона) і високоякісний друк (з рулона); безшовне і шовне скріплення; виготовлення книг в м’якій і твердій палітурці, брошур і листової продукції (плакати, листівки); тиснення фольгою на палітурних кришках, ламінування; виробництво паперово-білової продукції; друкарня обладнана машинами Heidelberg Speedmaster 102 VP, ZIRCON FORTA 660, лінією обробки книжкових блоків Stahl BL-200;
- фабрика картонного пакування «ART-поліграф»; сферою діяльності підприємства є виготовлення паперової та картонної упаковки для продовольчої та промисловох груп продукції, в тому числі нестандартної та великогабаритної (для пакування цементу, оргтехніки, меблів та ін.);

- ТОВ «ZAZA Print» - це видавничо-рекламне агентство, яке спеціалізується на розробці та виготовленні буклетів - путівників, створенні туристичних путівників - карт, розробці графічного дизайну, виданні наочних посібників, а також іншої навчальної літератури для шкіл, ліцеїв та гімназій;
- студія «Маркетингові технології ПБС»; спеціалізується на широкоформатному друці для зовнішнього застосування (постерів, банерів, самоклеючих плівок, вітринних плівок та прапорів; основна спеціалізація підприємства - шовкотрафаретний друк або шовкографія - технологія дозволяє друкувати «все і по всьому», в тому числі на надтовстих і рельєфних матеріалах;

Для оцінки конкурентного становища СМП «ТАЙП» складемо таблицю порівняння його ринкових позицій на ринку та позицій його конкурентів за 5-бальною системою і визначимо частку на ринку кожного із конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка позицій на ринку СМП «ТАЙП» та його конкурентів*

Галузь порівняння	СМП «ТАЙП»	«Ваща друкарня»	«ART-поліграф»	«ZAZA Print»	«Маркетингові технології ПБС»
Якість продукції	5	5	4	4	4
Частка ринку	4	5	2	4	3
Реклама	3	4	4	5	4
Ціни	5	4	4	4	4
Разом	17	18	14	17	15

* *складено автором самостійно за результатами дослідження*

За даними таблиці СМП «ТАЙП» є конкурентоспроможним підприємством і займає досить тверду позицію на ринку поліграфічних послуг в нашому регіоні. Ключові позиції утримує підприємство за показниками якості продукції та цінами на неї.

Найгіршим є показник рекламної діяльності друкарні, це фактично є «слабким» місцем в роботі підприємства, на усунення якого мають бути спрямовані зусилля його маркетингової та інших служб.

Часткою на ринку СМП «ТАЙП» поступається лише поліграфічному підприємству «Ваша друкарня», яка за цим показником є лідером.

За сукупністю балів лідером на регіональному ринку поліграфічної продукції є «Ваша друкарня», яка при високій якості продукції займає ключові позиції за ринковою часткою.

СМП «ТАЙП» займає друге місце на регіональному ринку друкованої продукції, поділивши його із видавництвом «ZAZA Print», яке піднялось до такого ж рівня завдяки широкій рекламній кампанії, непоганій якості продукції та помірним цінам.

Замикають рейтинг досліджуваних підприємств «Маркетингові технології ПБС» і фабрика картонного пакування «ART-поліграф» з, відповідно, 15 і 14 балами.

Підсумовуючи, можемо відзначити, що СМП «ТАЙП» достатньо впевнено почуває себе на ринку поліграфічної продукції, фактично поступається лідеру - друкарні «Ваша друкарня» за рекламною діяльністю і, відповідно, часткою ринку.

На сьогоднішній день підприємство має сформовану мережу постачальників обладнання та витратних матеріалів, основними з яких є «МакХаус», «Поліграфімпорт», «Технопростір», а також широку мережу споживачів практично усіх видів своєї продукції. З кожним роком друкарня розширює коло споживачів за рахунок високої якості поліграфічної продукції, широкого асортименту послуг і поміркованої цінової політики. У планах підприємства – розширення асортименту продукції, яка виготовлятиметься за власними дизайнерськими розробками і яка є популярною серед різних вікових верств населення.

2.3. Оцінка показників ефективності функціонування поліграфічного малого підприємства

Спільне мале підприємство «ТАЙП» створене у 2002 році і є одним з найстаріших поліграфічних підприємств міста Тернополя. Його робота розпочиналась з маленької друкарні, де друкувались невеликі тиражі брошур, буклетів та ін. Сьогодні СМП «ТАЙП» є поліграфічним підприємством повного циклу.

СМП «ТАЙП» є юридичною особою, має самостійний баланс, здійснює виробничу, торговельну та інші види діяльності від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має круглу печатку, штампи зі своєю назвою, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах України.

Поточне управління підприємством здійснює директор, який, крім загального керівництва, несе повну відповідальність за результати його діяльності. Підприємство згідно чинного вітчизняного законодавства здійснює облік результатів діяльності, веде бухгалтерську і статистичну звітність, несе повну відповідальність за її достовірність.

Пріоритетними напрямки своєї роботи воно визначило виробництво картонної упаковки, книг у твердій та м'якій палітурці, картонних книг, рекламно-презентаційної продукції. На підприємстві здійснюється весь комплекс поліграфічного виробництва: від технологічної розробки макету і друку, до широкого переліку післядрукарських робіт та доставки готової продукції замовникам. Повний виробничий цикл забезпечує висококласне поліграфічне обладнання провідних світових виробників, в основному, німецьких.

Основними групами товарів СМП «ТАЙП» є буклети, візитні карточки, книги в м'якій і твердій палітурці, коробки подарункові, коробки сувенірні, листівки, пакети паперові з фірмовою символікою, упаковка для косметичних засобів, флаєри та ін.

Основними видами послуг, які надає СМП «ТАЙП», є виготовлення деталей за кресленнями замовника, конгревне тиснення, лакування, ламінування, офсетний друк, палітурні роботи, тиснення, тиснення фольгою, послуги друку та інші послуги, виконані на власному обладнанні.

Для оцінки показників ефективності та результативності функціонування поліграфічного підприємства зупинимось на характеристиці окремих груп його продукції.

Виробництво картонної упаковки. Зовнішній вигляд та якість упаковки відіграє важливу роль у продажу товарів. Упаковка захищає продукцію від впливів оточуючого середовища та можливих підробок, є ефективним рекламоносієм, зрештою, вона надає товару естетично завершеного вигляду.

У виробництві картонної упаковки підприємство застосовує сучасні технології повноколірного друку, ультрафіолетового лакування, висічки, тиснення, конгреву, поклейки тощо. Конструктори та дизайнери друкарні працюють над удосконаленням існуючих та розробкою нових моделей картонного пакування.

Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти зі стабільною якістю декілька десятків мільйонів упаковок на місяць. На даний час географія партнерів підприємства - підприємства заходу і сходу України: Тернопільської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Рівненської, Волинської, Житомирської областей. Частину продукції підприємство реалізує навіть у Києві, оскільки, попри наявність на столичному ринку поліграфічної продукції та послуг значного кола виробників, цінова політика СМП «ТАЙП» дозволяє поволі «перетягувати» на свій бік окремі замовлення і конкурувати з тамтешніми місцевими виробниками.

Загалом, клієнтами-замовниками упаковки є, переважно, виробники продукції масового споживання: починаючи від різноманітної техніки (супутникові антени, засоби радіозв’язку, кухонні витяжки та ін.), в тому числі великогабаритної, і завершуючи продуктами харчування і медикаментами. Видами упаковок, які найчастіше входять до переліку замовлень підприємству, є упаковки для кондитерських виробів (тортів, цукерок, пасок, східних солодощів, зефіру тощо), лікарських препаратів (з нанесенням шрифта Брайля для людей зі слабким зором), новорічних прикрас та подарунків, промислових товарів, чаю та кави, заморожених продуктів та напівфабрикатів, самоклейки на упаковки та ін.

Виготовлення книг та журналів. Підприємство виконує повний комплекс робіт із виготовлення книг у м'якій обкладинці й твердій палітурці, книг з картону. Співпрацюючи з видавцями книг, друкарня прагне допомагати їм у розвитку їхнього бізнесу шляхом виготовлення книжкової продукції високої якості за доступною ціною. Партнерами СМП «ТАЙП» є видавництва Тернополя, Львова, Ужгорода, Івано-Франківська, Києва. Підприємство може виконати будь-яке замовлення у встановлений домовленістю термін зі стабільно високою якістю.

Видами книжкової продукції підприємства, яку найчастіше замовляють у підприємства, є книги в твердій палітурці, книги в м'якій та інтегральній обкладинці, книги з картону, дитячі книжечки і розмальовки з самоклейками, журнали, довідники, каталоги тощо. Рентабельність виготовлення книжкової продукції, особливо дитячої, є невисокою, оскільки досить дорогими є фарби для такої поліграфії. Останні мають відповідати санітарно-гігієнічним нормам щодо дитячої продукції й тому значно дорожчі від звичайних фарб, які використовуються у книгодрукуванні.

Поліграфічні послуги для рекламних агентств. Друкарня виконує повний комплекс робіт із виготовлення рекламно-презентаційної поліграфічної продукції. Технологія офсетного друку дозволяє виготовляти таку продукцію стабільно високої якості. Економічно доцільним є повноколірне поліграфічне виробництво тиражем від 1000 екземплярів. Професійний повноколірний друк, а також післядрукарські роботи (висічка, поклейка, фальцювання, біговка, тиснення, конгрев, УФ-лакування, перфорація, кріплення скобами, каширування, термобіндерування тощо) дозволяють виготовляти найширший спектр рекламної продукції.

Широке коло рекламних агентств, які співпрацюють з СМП «ТАЙП», можуть бути впевненими щодо високого рівня обслуговування та вчасного виконання замовлень. Працівники друкарні прагнуть, щоб задоволення від співпраці та вигода були взаємними. Клієнти підприємства є переважно рекламні агентства Західного регіону України та міста Києва. Повний комплекс висококласного сучасного

обладнання та професіоналізм співробітників дозволяють нам виконувати роботи різних рівнів складності.

Найчастіше замовлюваними видами рекламно-презентаційної поліграфічної продукції СМП «ТАЙП» є рекламні журнали, багатосторінкові каталоги, плакати, афіші, буклети, флаєри, конверти, наклейки, листівки, подарункові паперові пакети, картонна упаковка, папки, блокноти, бланки, календарі тощо. Пожвавлюється друк рекламної продукції напередодні чергових виборів, Новорічних і Різдвяних свят, Свята Христового Воскресіння (Пасхи) та ін.

Для того, щоб оцінити окремі показники ефективності та результативності діяльності поліграфічного підприємства «ТАЙП», наведемо дані про основні показники його діяльності у 2018-2019 роках (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники діяльності СМП «ТАЙП» *

Показники	2018	2019	індекс росту
Товарна продукція, тис. грн.	12725	13012	1,023
Реалізована продукція, тис. грн.	11628	12840	1,104
Чисельність ПВП, чол.	28	27	0,96
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	4265	4315	1,012
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	9560	9690	1,013
Операційні витрати, тис. грн.	10207,2	11015,5	1,076
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9850,2	10932,3	1,141
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,80	0,87	1,09
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,847	0,851	1,005
Обігові кошти, тис. грн.	4435	4505	1,016
Фондовіддача, грн.	2,98	3,02	1,013
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./рік	454,5	481,9	1,06
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1777,8	1907,7	1,073
Рентабельність реалізованої продукції, %	15,3	14,9	0,97

* *складено автором за даними підприємства*

За даними таблиці можемо відзначити, що підприємство за останні роки нарощувало обсяги виробництва і збуту. Однак, така ситуація не завжди була такою. Якщо розглянути обсяги виробництва і збуту поліграфічної продукції та надання поліграфічних послуг у більш віддаленій ретроспективі – за останні десять років, то

індекси реалізації по відношенню до попереднього календарного року виглядали так (рис. 2.3):

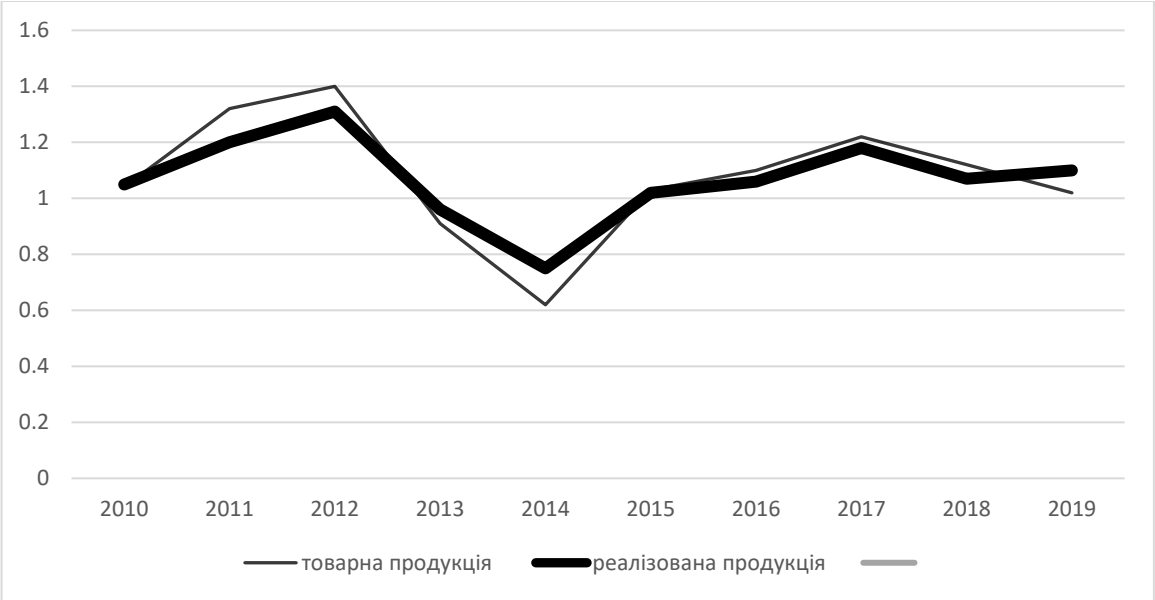

Рис.2.3. Індекси товарної та реалізованої продукції СМП «ТАЙП» за 2010-2019 рр.*

**самостійна розробка автора за даними підприємства*

Як бачимо, у 2010-2012 роках підприємство поступово нарощувало обсяги виробництва і збуту. Однак, у 2013 році спостерігаємо «сповзання» відповідних кривих до рекордно низьких для підприємства індексів – 0,62 за товарною продукцією і 0,75 за реалізованою продукцією у 2014 році. Перевищення обсягів реалізації порівняно з виробництвом пояснюється збутом залишків продукції на складах підприємства. З 2015 року відзначається повільне нарощування цих показників і відновлення попереднього фінансово-економічного стану підприємства з незначними коливаннями за останні два роки.

Повертаючись до показників діяльності СМП «ТАЙП» впродовж останніх двох років, можемо відзначити, що протягом минулого року підприємство наростило обсяги виробництва і збуту. Обсяг товарної продукції у 2019 році становив більше 13 млн. грн., що на 2,3% більше, ніж в попередньому році. Обсяг реалізації як показник результативності функціонування підприємства демонструє більш оптимістичний приріст. Залишки нереалізованої продукції на кінець 2018 року становили 1097 тис. грн., а на кінець 2019 року 172 тис. грн., що у 6,4 рази менше. Це підтверджує приріст

обсягу реалізації у 2019 році на 10,4%. В основному реалізовувались залишки пакувальної та сувенірної продукції зі складу підприємства.

Як показник результативності функціонування підприємства доцільно охарактеризувати персонал підприємства, рівень його оплати праці та продуктивність праці. Для цього можемо скористатись табл. 2.4. За даними таблиці бачимо, що у 2019 році чисельність персоналу скоротилась на одну особу у зв'язку із придбанням за 50 тис. грн. клейової машини і вивільненням з цієї операції одного працівника. Чисельність працівників у 2019 році становила 27 чол.

Середньомісячна заробітна плата у 2019 році зросла на 1,3% і досягла рівня 9690 грн./міс. В абсолютному вимірі приріст середньомісячної заробітної плати становить 130 грн. Це також відображає результативність роботи підприємства, оскільки зростання заробітної плати свідчить про збільшення можливостей працівників реалізовувати свої соціальні й побутові потреби. Можливо, таке невелике зростання не є дуже суттєвим, але тут варто звернути увагу й на моральну сторону питання: працівники більш вмотивовані до продуктивної праці за умов, хоч невеликого, але росту заробітків.

Стосовно ефективності використання праці на підприємстві, то результуючим її показником є продуктивність праці, яка оцінюється за рівнем виробітку. За рахунок зменшення чисельності працівників підприємства у 2019 році виробіток на одного працюючого становив 481,9 тис .грн./рік, а індекс приросту 1,06 що на 4,7 відсотка більше, ніж ріст середньої заробітної плати (6,0%-1,3%). Це позитивно характеризує результативність використання персоналу поліграфічного малого підприємства, адже економічна система дає «плюс» тоді, коли має місце випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання заробітної плати.

Ще одним показником, який характеризує ефективність діяльності поліграфічного підприємства, є фондовіддача. На показник фондовіддачі в нашому випадку впливають два чинники: обсяг товарної продукції підприємства та

середньорічна вартість основних виробничих фондів. Для аналізу впливу цих чинників на фондовіддачу складемо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фондовіддачі СМП «ТАЙП» у 2018-2019 рр.*

Показники	2018, тис. грн.	2019		
		тис. грн.	абсол. відхил., тис. грн.	відн. відхил., %
Товарна продукція	12725	13012	+287	+2,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	4265	4315	+50	+1,2
Фондовіддача, грн.	2,98	3,02	+0,04	+1,34

* *складено автором за даними підприємства*

На зміну (приріст) фондовіддачі основних виробничих фондів підприємства позитивно впливає (на 2,35%) збільшення товарної продукції на 287 тис. грн. або на 2,3%, і негативно (на 1,007%) - збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів на 50 тис. грн. або на 1,2%.

Ріст собівартості продукції (операційних витрат) на 7,6% мав місце за рахунок подорожчання у 2019 році енергоносіїв та деяких витратних матеріалів (паперу та фарб). Абсолютний приріст операційних витрат склав 808,3 тис. грн. Також зросла собівартість реалізованої продукції у 2019 році на 14,1% і досягла рівня 10932,3 тис. грн. проти 9850,2 тис. грн. у 2018 році. Однак, на цей показник впливає зміна самого обсягу реалізованої продукції на 1,2 млн. грн. Зміни витрат на одну гривню реалізованої продукції є дуже незначними, в межах 0,5% (0,851 грн. у 2019 році проти 0,847грн. у 2018 році). Це свідчить про зменшення витрат підприємства на логістику, більшість замовників отримують свою продукцію шляхом самовивозу, що суттєво знижує і їх власні витрати на доставку продукції, і витрати поліграфічного підприємства на транспортування готової продукції до замовників.

Показники операційних витрат на виробництво поліграфічної продукції, згрупованих за елементами витрат, наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на виробництво продукції (тис. грн.) *

Показники	2018	2019	абс. відхил.	індекс росту
Матеріальні витрати	6282	6389	+107	1,02
Амортизація	457	332	-125	0,73
Витрати на оплату праці	3212,16	3139,56	-72,6	0,98
Відрахування на соціальні заходи	889,8	941,9	+52,1	1,06
Інші операційні витрати	105	289	+184	2,75
Операційні витрати	10207,2	11015,5	+808,3	1,076
Товарна продукція	12725	13012	+287	1,023

* *складено автором самостійно за даними підприємства*

На підприємстві у 2018 році порівняно з минулим роком зросли матеріальні витрати на 107 тис. грн., що було пов'язано із закупівлею друкарнею розхідних матеріалів за більш високими цінами. Також зросли витрати на енергоносії. Скоротились витрати на амортизацію основних фондів на 125 тис. грн., що пов'язано зі зменшенням вартості задіяних у виробництві основних фондів, навіть попри збільшення їх загальної вартості на 50 тис. грн. у зв'язку із придбанням нової машини. Інші операційні витрати зросли 2,75 рази.

Звичайно, основними показниками результативності та ефективності діяльності підприємства є прибуток і рентабельність. Результатом діяльності підприємства (результативністю) є величина прибутку: у 2019 році 1907,7 тис. грн. проти 1777,8 тис. грн. у 2018 році. Але цей показник не в повній мірі характеризує ефективність роботи малого підприємства. Обчислена нами рентабельність показує: 2018 рік – 15,3%, 2019 рік – 14,9%, тобто мало місце зниження рентабельності на 0,4 відсоткових пункти, а у відносному вимірі відзначається зниження рентабельності на 2,7%.

Загалом, підприємство зберігає допустимий для галузі рівень рентабельності, що дозволяє йому на даному етапі не скорочувати обсяги виробництва, а задумуватись над запровадженням у виробництво нових технологій і запуском у «серію» цікавих поліграфічних новинок.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми проаналізували ринок поліграфічної продукції України як такий, що швидко розвивається, не дивлячись на періодичні спади. У 2019 році в Україні вироблено поліграфічної продукції на 11,7 млрд. грн. У структурі підприємств поліграфічної галузі у 2019 році найбільшу частку (близько 45%) займали поліграфічні підприємства, які виготовляють широкий асортимент друкованої продукції. Аналіз поліграфічного ринку показує, що у найкращому становищі знаходяться малі підприємства як найбільш гнучкі й адаптивні до нових ринкових умов. Поліграфічний бізнес в Україні розвивається, має перспективи, спрямовані на освоєння нових видів поліграфічної продукції на основі використання інноваційних технологій.

Далі ми проаналізували мікросередовище функціонування СМП «ТАЙП», яке спеціалізується на широкому спектрі поліграфічної продукції. Нами достатньо повно охарактеризована кожна з них. Основними постачальниками паперу для підприємства є ТОВ «ТОП-Плюс», «Технопростір» (м.Львів), Кишинівський комбінат картонних виробів, ТОВ «ROMA LTD» (м.Запоріжжя). Першість у цьому переліку належить «Технопростору».

Основними конкурентами СМП «ТАЙП» є друкарні міста Тернополя і Тернопільської області, які спеціалізуються на випуску подібної продукції та використовують різні технології. до них належать поліграфічне підприємство «Ваша друкарня», фабрика картонного пакування «ART-поліграф», ТОВ «ZAZA Print», студія «Маркетингові технології ПБС». Часткою на ринку СМП «ТАЙП» поступається лише поліграфічному підприємству «Ваша друкарня», яка за цим показником є лідером. СМП «ТАЙП» займає друге місце на регіональному ринку друкованої продукції, поділивши його із видавництвом «ZAZA Print».

Нами досліджені показники результативності та ефективності функціонування підприємства. Обсяг товарної продукції у 2019 році становив більше 13 млн. грн., що на 2,3% більше, ніж в попередньому році. Чисельність працівників у 2019 році 27 чол., а середньомісячна заробітна плата у 2019 році зросла на 1,3% і досягла рівня

9690 грн./міс., виробіток на одного працюючого становив 481,9 тис .грн./рік, а індекс його приросту 1,06. що на 4,7 відсотка більше, ніж ріст середньої заробітної плати (6,0%-1,3%). Це позитивно характеризує результативність використання персоналу поліграфічного малого підприємства, адже економічна система дає «плюс» тоді, коли має місце випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання заробітної плати.

Нами проаналізовані показники фондовіддачі, витрати на одну гривню реалізованої продукції, які у 2019 році становили 0,851 грн. проти 0,847грн. у 2018 році, приріст 0,5%. Це свідчить про зменшення витрат підприємства на логістику, більшість замовників отримують свою продукцію шляхом самовивозу.

Основними показниками результативності та ефективності діяльності підприємства є прибуток і рентабельність. Результатом діяльності підприємства у 2019 році є величина прибутку 1907,7 тис. грн. Обчислена нами рентабельність у цьому ж році 14,9%, тобто мало місце зниження показника на 0,4 відсоткових пункти.

Ми встановили, що підприємство зберігає допустимий для галузі рівень рентабельності, що дозволяє йому на даному етапі утримувати свої ринкові позиції.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.3. Стратегічне вимірювання та його використання в процесі оцінки результативності малого бізнесу

В попередньому розділі кваліфікаційної роботи ми охарактеризували традиційні параметри оцінки результатів діяльності поліграфічного підприємства, які використовуються для характеристики його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень.

Однак, цих показників часто виявляється недостатньо для того, щоб оцінити перспективи розвитку підприємства та його позиції на ринку. Оцінка перспектив розвитку передбачає розробку підприємством певних ринкових стратегій.

Для формування ефективної системи управління підприємством та визначення перспектив і результатів його діяльності необхідно оцінити параметри і результати обраних ним стратегій. При цьому здійснення повноцінного стратегічного аналізу неможливе без застосування економічно обґрунтованих мір оцінки ефективності й результативності у стратегічному аспекті.

Спрощення підходів до стратегічного вимірювання та підміна його елементами оцінки поточної роботи фірми спотворює стратегічний аналіз, позбавляє підґрунтя стратегічного планування, на якому базується підготовка обґрунтованих довгострокових управлінських рішень. Тому досить загальне та описове поняття «стратегія» при перетворенні з абстрактної ідеї в реальний проект обов’язково потребує вимірювання та оцінки [50]. Це необхідно також для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, інколи десятками років. Протягом цього часу розроблена стратегія неодноразово коректується і переглядається. Тому реальна стратегія складається з двох частин – запланованої й адаптивної реакції на зміни, визначеної реальними обставинами. Стратегічне вимірювання стосується як процесу стратегії, так і процесу її вимірювання. А це безпосередньо впливає на формування бізнес-моделі як похідної від обраної стратегії.

Отже, стратегічне вимірювання - це ідентифікація, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії підприємства й досягненням його цілей. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватись саме на результатах, які, як правило, відображають оцінку продукції підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватись тільки ними.

Природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансово-економічного вимірювання. Останнє майже завжди використовує грошову форму оцінки, в той час, стратегічне вимірювання в основному є немонетарним. Наприклад, якість поліграфічної продукції, якість надання поліграфічних послуг, прихильність споживачів до певної торгової марки та ін.

Перші концепції вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства з'явились у 20-х роках минулого століття і мали виключно фінансовий характер (табл.3.1). Це були досить прості моделі, наприклад, мультиплікативна модель Дюпона, коефіцієнт рентабельності інвестицій *(ROI)* [46].

Лише у 90-х роках минулого століття поряд з фінансовими критеріями з'явилась збалансована система показників *(BSC),* яка передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно. Отже, протягом останніх років почали з'являтися збалансовані системи стратегічного вимірювання, які набагато краще підходять для потреб цільового стратегічного управління, ніж попередні - орієнтовані виключно на монетарну (грошову) оцінку результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Еволюція концепцій вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства[46]

1920-і роки	*1970-і роки*	*1980-і роки*	*1990-і роки*
• модель Дюпона; • рентабельність інвестицій (ROI)	○ чистий прибуток на одну акцію (EPS); ○ коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E).	▪ коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); ▪ рентабельність акціонерного капіталу (ROE); ▪ рентабельність чистих активів (RONA); ▪ грошовий потік (Cash Flow).	➢ економічна додана вартість (EVA); ➢ прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів (EBITDA); ➢ ринкова додана вартість (MVA); ➢ збалансована система показників (BSC); ➢ показник сукупності акціонерної доходності (TSR); ➢ грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI).

Система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління. В процесуальному аспекті вимірювання та оцінка стратегій і стратегічних альтернатив підприємства виконується у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю (рис.3.1).

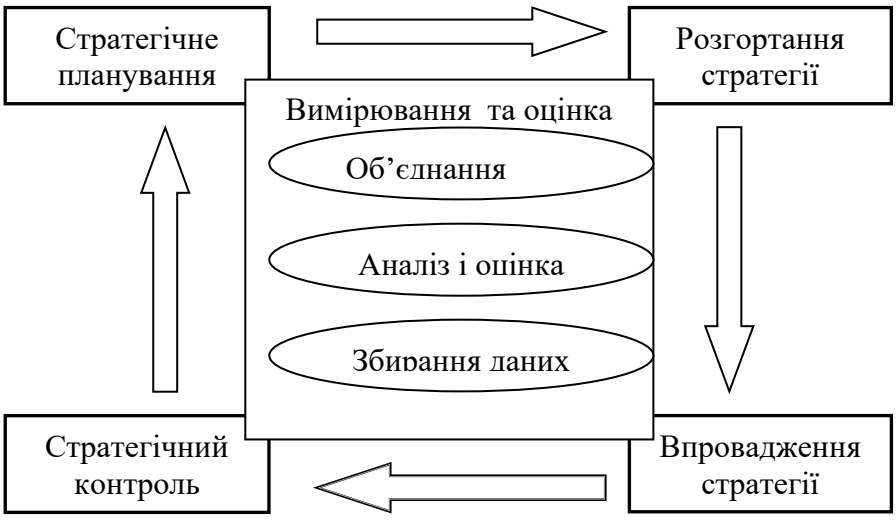

Рис.3.1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління [43]

На рис. 3.2. наведена спрощена модель руху основних потоків інформації, яку можна застосувати практично до будь-якого підприємства.

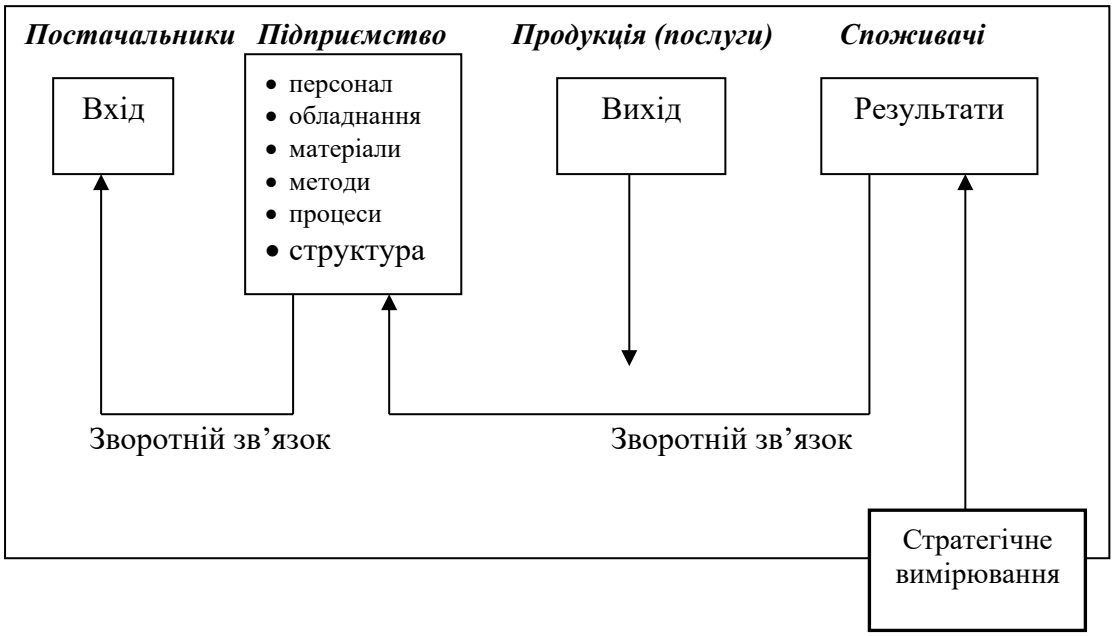

Рис.3.2. Стратегічне вимірювання у розширеній системі «підприємство - зовнішнє середовище» [56]

У цій моделі поняття «постачальники» трактується набагато ширше, ніж у традиційному розумінні цього слова, коли мова йде про матеріально-технічне постачання. Постачанням можуть вважатися будь-які надходження у вигляді грошей, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, інформації або збільшення персоналу. Підприємство використовує ресурси, отримані не «вході» і перетворює їх у продукцію (товари, послуги), які являють цінність для кінцевих споживачів. Чим вища цінність продукту або послуги в очах споживача, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню.

У деяких випадках, коли важко ідентифікувати кінцевих споживачів (наприклад, у військовій сфері), результат визначається як ефективність виконання місії підприємства. Така схема стратегічного планування може мати місце і при здійсненні стратегічного планування, і при здійсненні стратегічного контролю за впровадженням стратегії.

Роль системи стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційного системою підприємства найбільш яскраво прослідковується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймаються у реальному масштабі часу (*РМЧ)*.

Принципова вимога стратегічного *РМЧ*-вимірювання - не відставати від швидких, непередбачуваних змін. Процедури *РМЧ*-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати - максимально конкретизованими.

Різновиди систем вимірювання у *РМЧ* визначаються відповідями на два питання:

- яке вимірювання застосовується одиничне чи множинне;
- що вимірюється - окремі події чи процеси?

Комбінація можливих відповідей на ці питання у метричній формі дозволяє визначити типи систем *РМ*Ч-вимірювання (рис.3.3).

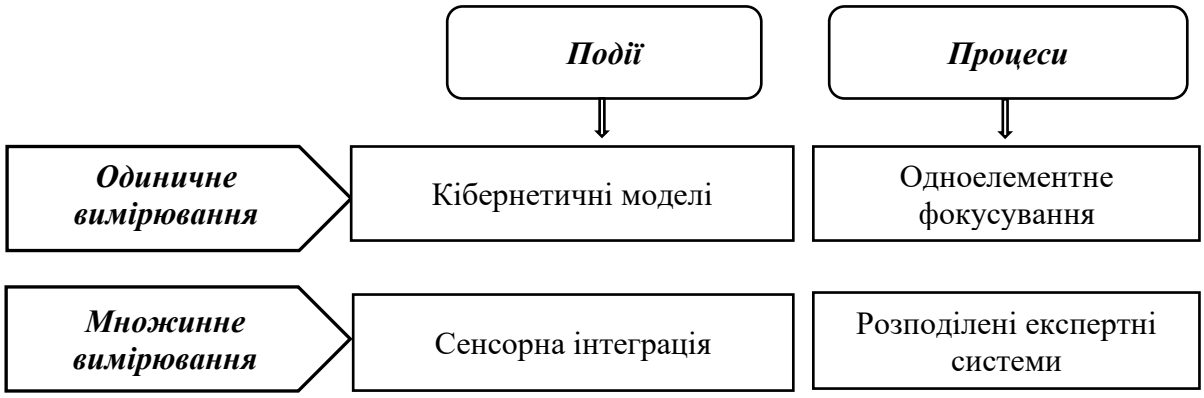

Рис.3.3. Різновиди систем *РМЧ*-вимірювання [49]

Різниця між одиничним і множинним вимірюванням є очевидною: одиничне вимірювання забезпечує отримання інформації в реальному режимі часу про одну перспективу (прогноз), а множинне - про деяку кількість перспектив (прогнозів). В той же час визначити різницю між подіями і процесами дещо складніше. Як правило, процесом вважають послідовність окремих подій, певним чином пов'язаних між собою. При цьому повинен бути чітко визначений зміст як окремих подій, так і процесів.

Господарські події прийнято визначати як економічні та неекономічні бізнес-операції, оборудки та різноманітні взаємодії між суб'єктами господарських відносин. Якщо ці події вдається чітко визначити, а окремі бізнес-операції та взаємодії логічно ізолювати одну від одної, процес вимірювання результатів значно спрощується.

Існують важливі відмінності між вимірюванням подій і процесів. Як правило, показники, орієнтовані на окремі події, є досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентоспроможності, таких як рівень сервісу, якість, низькі витрати чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються у бізнес-процеси, але все ж таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

Для прикладу, в умовах функціонування поліграфічного підприємства окремими бізнес-процесами можуть бути забезпечення сировинно-матеріальними ресурсами, маркетингові дослідження, організація рекламної кампанії, договірна робота із замовниками та ін. У свою чергу бізнес-процеси можна поділити на окремі бізнес-операції. Наприклад, рекламну кампанію як бізнес-процес можна поділити на такі з них: планування рекламної кампанії, підбір персоналу, навчання персоналу, формування рекламного бюджету, організація проведення рекламних заходів та ін. Монетарно оцінити результативність такої кампанії відразу складно, хоча в перспективі також можливо.

Але результативність рекламної діяльності може відображати певний крок до виконання місії поліграфічного підприємства на даному етапі розвитку, яка може бути сформульована так: «Якість, швидкість, відповідальність як основа завоювання п'ятої частини місцевого ринку поліграфії!» або «Поєднаємо Ваші найпрогресивніші ідеї з нашою якістю продукції та швидкістю виконання замовлень!».

Якщо внаслідок успішної рекламної кампанії обсяги виробництва і реалізації суттєво збільшились, підприємство стало більш відомим на місцевому ринку і поза ним, утвердився його імідж тощо, то це є певним кроком до збільшення частки

підприємства на ринку, до виконання визначеної місії. Тому результативність реклами – не лише у збільшенні грошових надходжень, а й негрошових вигодах, які можуть «дати про себе знати» згодом.

Показники, орієнтовані на процеси, виконують важливу функцію, дозволяючи визначити, як не відстати від конкурентів. Перевага вимірювання господарських процесів обумовлюється тим, що вони мають спільний «генетичний код» з діловими стратегіями. Тому, коли вимірюються процеси, вимірюється і виконання стратегій. У багатьох випадках результати такого вимірювання призводять до зміни стратегічного напряму і перепроектування ключових бізнес-процесів, тобто до реального відображення реакції на зміни, що виникають під час відображення стратегії. Такі адаптивні реакції викликають зміни в самій бізнес-моделі підприємства.

Фактично всі типи систем *РМЧ*-вимірювання є корисними і прийнятними для практичного використання. Наприклад, так звані кібернетичні моделі (або кібернетичні системи навчання) є найпоширенішими. Вони передбачають одиничне вимірювання та оцінку окремих подій, що є занадто вузьким підходом до стратегічного вимірювання. Проте кібернетичні моделі дозволяють зосереджувати увагу на змінах значення показників, не тільки бажаних, але і стратегічно важливих для підприємства. В цілому, нехтувати цими найпростішими системами вимірювання не можна.

Системи *РМЧ*-вимірювання з сенсорною інтеграцією - це крок уперед відносно кібернетичних моделей. Індикатори, які використовуються у цих системах, дозволяють не тільки всебічно дослідити окремі події, але й застосувати аналіз з використанням пріоритетів. Для однієї проектованої події можуть розроблятись різні прогнози і сценарії, які потім ранжуватимуться за критерієм зменшення імовірності.

Системи *РМЧ*-вимірювання з одноелементним фокусуванням досить обмежені, але швидкі. Вони добре фокусуються на змінах, що відбуваються на підприємстві, але мають короткий часовий горизонт прогнозування і планування.

Розподілені експертні системи - найбільш розвинені серед усіх. Вони застосовуються для вирішення слабо структурованих проблем, коли складно обрати методологію вирішення проблем управління.

Отже, в процесі взаємодії різних типів систем *РМЧ*-вимірювання можна вирішувати різні за складністю і структурованістю завдання. Разом з тим, варто пам'ятати, що система стратегічного вимірювання - це не тільки різні категорії інформаційних технологій, але й ретельно збалансована система показників, на основі якої можна здійснювати комплексний стратегічний аналіз, узгоджувати інтереси зацікавлених в успішному розвитку бізнесу сторін і досягти масштабного бачення перспектив бізнесу.

3.2. Система показників відповідальності й піраміди результативності та їх використання в оцінці результативності малого бізнесу

Для того, щоб будь-яке мале підприємство досягало певних позитивних результатів і працювало ефективно, необхідно, щоб у цьому були зацікавлені різні сторони. З метою врахування таких різносторонніх інтересів використовується система показників відповідальності.

Система показників відповідальність *ASC (Accountability Scorecard)* має в основі теорію зацікавлених сторін. Одним із перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р.Фрімен у 1984 році, який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін [59].

Зацікавленою стороною, за визначенням Р.Фрімена, може бути будь-яка група чи особа:

- яка сама може впливати на досягнення цілей фірми;
- на яку впливає досягнення цілей фірмою.

Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін можна виділити:

- акціонерів;
- інвесторів;
- постачальників;
- споживачів (клієнтів);
- працівників і менеджерів;
- державні структури.

Інтереси зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково, наприклад, конкуренти потрібні фірмі, коли є загроза з боку антимонопольного комітету; громадської організації по боротьбі за чистоту довкілля та права споживачів можуть впливати на досягнення фірмою своїх цілей.

Зацікавлені сторони називаються «стейкхолдери». Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практику господарювання є використання різноманітних інструментів вимірювання ефективності різних аспектів діяльності підприємства. Серед таких інструментів доцільно виділити згадувану вище систему показників відповідальності *ASC*, яка вперше була описана відомим консультантом Ф.Ніколсом у 2000 році.

Система показників відповідальності *ASC* від початку була призначена для пошуку своєрідного «балансу інструментів» між підприємством та її зацікавленими сторонами. Вона розглядається як перспективний інструмент вимірювання результативності бізнесу. Зацікавлені сторони залишаються зацікавленими доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені ними внески. Наприклад, службовець обмінює робочу силу на зарплату та інші вигоди, тобто робить свій внесок в діяльність підприємства і отримує від неї відповідні стимули; і навпаки, підприємство робить внесок у відтворення робочої сили та забезпечення професійного росту службовця і отримує взамін певні вигоди.

Отже, внески і стимули (вигоди) мають взаємний характер. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони.

Якщо розглянути зміст моделі *ASC*, то мале підприємство і зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків - внесками і стимулами (рис.3.4).

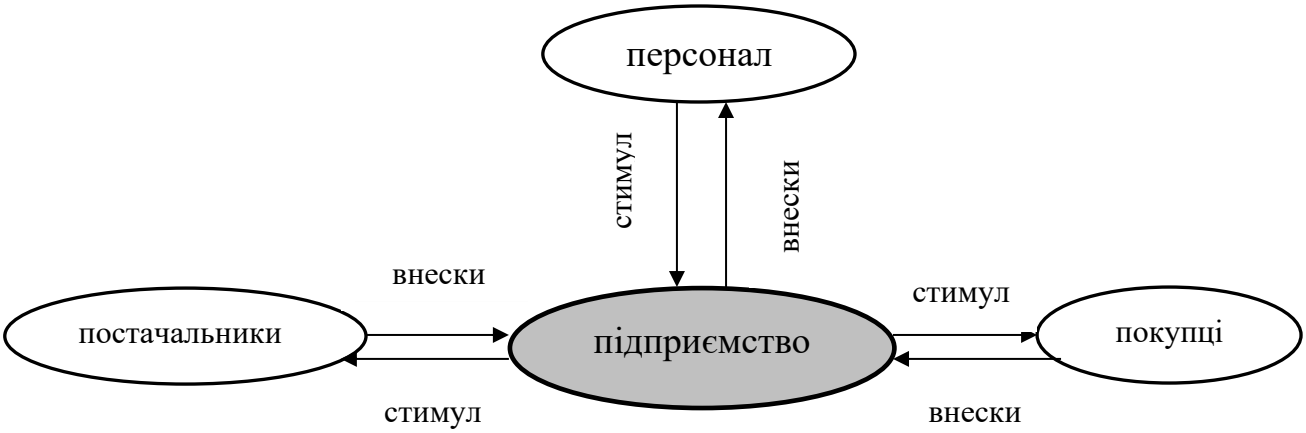

Рис.3.4. Структура моделі *ASC* для малого підприємства*
**самостійна розробка автора за [59]*

Серед наведених вище груп зацікавлених сторін для малого бізнесу не характерними є акціонери, оскільки організаційні форми провадження такого бізнесу не передбачають залучення акціонерного капіталу до виробничо-господарської та інших видів діяльності.

Процес практичного вирівнювання здійснюється в кілька етапів:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Приклад визначення внесків, стимулів і відповідних показників для основних груп зацікавлених сторін наведений в табл.3.2.

За кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з позиції користі для підприємства, а стимулів - навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють із ним.

Таблиця 3.2

Ключові показники моделі *ASC**

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівень життя та умови праці	Величина та рівень оплати праці, інтегрована оцінка чинників забезпечення умов праці
Покупці	Прихильність до підприємства	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати

**складено автором самостійно за [59]*

Загалом, *ASC* дозволяє побачити картину взаємовідносин між підприємством та зацікавленими сторонами, тобто виконує важливу інформаційну роль у підтримці управлінських рішень.

Вважаємо, що застосування *ASC* є найбільш продуктивним для обґрунтування перспективних рішень СМП «ТАЙП» та оцінки результативності його діяльності з врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін: покупців, постачальників, самих працівників підприємства.

Це пояснюється тим, що мале підприємство, та й як будь-яке інше, є досить варіативним і диференційованим у задоволенні інтересів і потреб усіх зацікавлених сторін. Працівники підприємства зацікавлені у збільшенні свої доходів у вигляді заробітної плати, покупці - в урізноманітненні та здешевленні готової продукції, постачальники - у збільшенні обсягів закупівель сировини і матеріалів та зростанні закупівельних цін. «Конфлікт» інтересів і пошук балансу між ними дозволяє оцінити перспективи стабільності бізнесу, а тим самим - і його результативність.

Адже, якщо інтереси якоїсь із сторін проігноровані, то дуже сумнівною і хиткою є перспектива збереження стабільності підприємства на ринку.

В теорії і практиці бізнесу використовується ще й такий підхід до оцінки результативності (особливо в стратегічній перспективі) як побудова піраміди результативності. Піраміда результативності - це підхід, який дозволяє чітко визначити цілі й описати їх характеристики на кожному рівні управління бізнесом. За допомогою цього інструмента можна виділити всі взаємозв'язки між ключовими елементами, які впливають на успішність бізнесу, а також визначити, хто у підприємстві несе відповідальність за кожен із цих елементів.

Піраміда результативності є одним з прикладів системи управління результативністю. Остання базується на постулаті, що управляти можна лише тим, що можна виміряти. Піраміда результативності розроблена на початку 1990-х років. Вона охоплює чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії (рис.3.5).

Рис.3.5. Піраміда результативності [33]

Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність підприємства й показники результативності розглядаються як зв'язуючі ланки між поняттями стратегія та операційна діяльність. Завдання поширюються в компанії зверху вниз, а показники проходять зворотній шлях - знизу вверх.

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення -мету. На найнижчому рівні піраміди показники можна розраховувати щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто - один раз на квартал, півріччя, рік. Крім цього, на вищих рівнях піраміди перевагу треба надавати фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво компанії ясно бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності, як й інші системи, дає змогу управляти результативністю на рівні підприємства або окремого бізнес-підрозділу. Крім цього, в сучасних компаніях розробляються комплексні заходи і системи управління результативністю на індивідуальному рівні, тобто рівні конкретного менеджера чи працівника.

Отже, для успішного управління підприємствами в умовах зростаючої конкуренції вони повинні не лише визначати основні цілі, пріоритети і критерії ефективності у своїй діяльності, але й впроваджувати комплексну систему управління результативністю, яка покликана забезпечувати підтримання високих результатів компанії на всіх рівнях - від корпоративного до індивідуального, від прибутковості бізнесу до продуктивності окремих операцій.

Висновки до розділу 3

Окрім охарактеризованих у попередньому розділі кваліфікаційної роботи традиційних параметрів оцінки результатів діяльності поліграфічного підприємства, для оцінки перспектив його розвитку підприємства та ринкових позиції доцільно формувати певні ринкові стратегії. Тому ми дослідили нове для підприємства «явище» - стратегічне вимірювання, яке є ідентифікацією, збиранням та оцінкою вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії підприємства й досягненням його цілей. Такі показники повинні обов'язково зосереджуватись на результатах, які відображають оцінку продукції підприємства споживачами.

Природа стратегічного вимірювання відмінна від традиційного фінансово-економічного (грошового) вимірювання, тобто оцінки. Стратегічне вимірювання є немонетарним.

Ми дослідили етапи стратегічного вимірювання. Часто результат функціонування підприємства визначається як ефективність виконання його місії. На сучасних підприємствах доцільно використовувати інформаційні системи, які дозволяють приймати стратегічні управлінські рішення у реальному масштабі часу (*РМЧ)*. Процедури *РМЧ*-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати - максимально конкретизованими.

Вважаємо, що досліджуване нами СМП «ТАЙП» може використовувати систему стратегічного вимірювання за умови чіткого поділу бізнес-процесів на бізнес-операції, призначення відповідальних за них і підпорядкування цих процесів загальній місії підприємства.

Використання немонетарної оцінки результативності функціонування малого підприємства має таке ж важливе значення, як і традиційні показники ефективності використання його ресурсного потенціалу.

У цьому розділі ми проаналізували систему показників відповідальність *ASC,* яка має в основі теорію зацікавлених сторін, які називаються стейкхолдерами. Ця

система призначена для пошуку своєрідного «балансу інструментів» між підприємством та його зацікавленими сторонами. Вона розглядається як перспективний інструмент вимірювання результативності бізнесу. Зацікавлені сторони залишаються зацікавленими доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує зроблені ними внески.

Нами виділені групи зацікавлених сторін, характерні для підприємств малого бізнесу: покупці, постачальники, працівники підприємства. За кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з позиції користі для підприємства, а стимулів - з точки зору максимальної користі для сторін.

Вважаємо, що застосування *ASC* є найбільш продуктивним для обґрунтування перспективних рішень СМП «ТАЙП» та оцінки результативності його діяльності з врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін: покупців, постачальників, самих працівників підприємства. Врегулювання конфлікту інтересів усіх сторін, пошук балансу між ними дозволяє оцінити перспективи стабільності бізнесу, а тим самим - і його результативність.

Також ми дослідили, що у практиці бізнесу використовується ще й такий підхід до оцінки результативності в стратегічній перспективі, як побудова піраміди результативності. Піраміда результативності - це підхід, який дозволяє чітко визначити цілі й описати їх характеристики на кожному рівні управління бізнесом.

Піраміда результативності є одним з прикладів системи управління результативністю. Остання базується на постулаті, що управляти можна лише тим, що можна виміряти. Отже, для успішного управління підприємствами в умовах зростаючої конкуренції вони повинні не лише визначати основні цілі, пріоритети і критерії ефективності у своїй діяльності, але й впроваджувати комплексну систему управління результативністю, яка покликана забезпечувати підтримання високих результатів діяльності підприємства на всіх рівнях.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи ми досягли її мети, поставлені завдання виконані. Проведені дослідження дозволили нам зробити такі висновки.

Теоретична економіка визначає поняття «ефективність» як функцію досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Сутність результативності можна охарактеризувати числом, тобто досягнутим результатом. Результативність має прикладний характер і використовується при оцінці розвитку суб'єктів господарювання. Вона характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність - засоби, методи, способи досягнення цих цілей, обраної стратегії розвитку.

В теоретичній частині роботи нами проаналізовані різні підходи до визначення сутності результативності. Деякі автори вважають, що категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Інші однозначно розмежовують поняття «ефективність» і «результативність».

Ми вияснили, що в умовах виробництва досягнення високого результату без відповідної ефективності може бути невиправданим. Саме тому, на нашу думку, варто розглядати результативність діяльності підприємства тільки у зв'язку з його ефективністю. Для підприємства важливими є не лише досягнення результату (результативність), а й мінімізація витрат на досягнення цього результату, тобто максимізація ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Ефективність є мірою оцінки результату. З цього випливає достатньо висока взаємозалежність між показниками результативності та ефективності. Тому ми дійшли висновку, що результативність та ефективність є близькими, залежними, але не тотожними поняттями.

Для визначення результативності бізнесу ми дослідили існуючі її види, нами охарактеризовані різні види ефектів (результатів), які можуть виникати в процесі функціонування підприємства; встановили, що для поліграфічного підприємства усі види отриманих ефектів можуть мати місце, однак, не всі вони виникають на

певних стадіях розвитку бізнесу.

Визначені критерії, принципи і система показників ефективності діяльності підприємства, які об'єднані у певні групи; ідентифіковані чотири концепції аналізу результативності діяльності та розвитку компаній: ринкова, фінансова, витратна та неекономічна. Визначено, що для підприємств малого бізнесу зазначені концепції є цілко прийнятними, оскільки кожна з них має бути пов'язана з певним «набором» показників, які найбільш точно відображають міру, ступінь досягнення того чи іншого результату.

Для оцінки результативності діяльності підприємств використовуються різні комбінації показників його фінансової звітності. Такі показники відповідають «золотому правилу економіки» - темпи зростання показників доходів, витрат та фінансових результатів. Визначено, що для підприємств малого бізнесу зі статусом юридичної особи така система показників є актуальною, а для підприємств, які функціонують як суб'єкти підприємницької діяльності-фізичні особи для аналізу результативності їх діяльності використовуються дані управлінського обліку.

В аналітичній частині кваліфікаційної роботи ми проаналізували ринок поліграфічної продукції України як такий, що швидко розвивається, не дивлячись на періодичні спади. У 2019 році в Україні вироблено поліграфічної продукції на 11,7 млрд. грн.

Аналіз поліграфічного ринку показує, що у найкращому становищі знаходяться малі підприємства як найбільш гнучкі й адаптивні до нових ринкових умов. Поліграфічний бізнес в Україні розвивається, має перспективи, спрямовані на освоєння нових видів поліграфічної продукції на основі використання інноваційних технологій.

Далі ми проаналізували мікросередовище функціонування СМП «ТАЙП», яке спеціалізується на широкому спектрі поліграфічної продукції. Нами достатньо повно охарактеризована кожна з них. Основними постачальниками паперу для підприємства є ТОВ «ТОП-Плюс», «Технопростір» (м.Львів), Кишинівський

комбінат картонних виробів, ТОВ «ROMA LTD» (м.Запоріжжя). Першість у цьому переліку належить «Технопростору».

Основними конкурентами СМП «ТАЙП» є друкарні міста Тернополя і Тернопільської області, які спеціалізуються на випуску подібної продукції та використовують різні технології. до них належать поліграфічне підприємство «Ваша друкарня», фабрика картонного пакування «ART-поліграф», ТОВ «ZAZA Print», студія «Маркетингові технології ПБС». Часткою на ринку СМП «ТАЙП» поступається лише поліграфічному підприємству «Ваша друкарня», яка за цим показником є лідером. СМП «ТАЙП» займає друге місце на регіональному ринку друкованої продукції, поділивши його із видавництвом «ZAZA Print».

Нами досліджені показники результативності та ефективності функціонування підприємства. Обсяг товарної продукції у 2019 році становив більше 13 млн. грн., що на 2,3% більше, ніж в попередньому році. Чисельність працівників у 2019 році 27 чол., а середньомісячна заробітна плата у 2019 році зросла на 1,3% і досягла рівня 9690 грн./міс., виробіток на одного працюючого становив 481,9 тис .грн./рік, а індекс його приросту 1,06. що на 4,7 відсотка більше, ніж ріст середньої заробітної плати (6,0%-1,3%). Це позитивно характеризує результативність використання персоналу поліграфічного малого підприємства, адже економічна система дає «плюс» тоді, коли має місце випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання заробітної плати.

Нами проаналізовані показники фондовіддачі, витрати на одну гривню реалізованої продукції, які у 2019 році становили 0,851 грн. проти 0,847грн. у 2018 році, приріст 0,5%. Це свідчить про зменшення витрат підприємства на логістику, більшість замовників отримують свою продукцію шляхом самовивозу.

Основними показниками результативності та ефективності діяльності підприємства є прибуток і рентабельність. Результатом діяльності підприємства у 2019 році є величина прибутку 1907,7 тис. грн. Обчислена нами рентабельність у цьому ж році 14,9%, тобто мало місце зниження показника на 0,4 відсоткових пункти.

Ми встановили, що підприємство зберігає допустимий для галузі рівень рентабельності, що дозволяє йому на даному етапі утримувати свої ринкові позиції.

Окрім традиційних параметрів оцінки результатів діяльності поліграфічного підприємства, для оцінки перспектив його розвитку підприємства та ринкових позиції доцільно формувати певні ринкові стратегії. Тому ми дослідили нове для підприємства «явище» - стратегічне вимірювання, яке є ідентифікацією, збиранням та оцінкою вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії підприємства й досягненням його цілей. Такі показники повинні обов'язково зосереджуватись на результатах, які відображають оцінку продукції підприємства споживачами.

Природа стратегічного вимірювання відмінна від традиційного фінансово-економічного (грошового) вимірювання, тобто оцінки. Стратегічне вимірювання є немонетарним.

Ми дослідили етапи стратегічного вимірювання. Часто результат функціонування підприємства визначається як ефективність виконання його місії. На сучасних підприємствах доцільно використовувати інформаційні системи, які дозволяють приймати стратегічні управлінські рішення у реальному масштабі часу (*РМЧ)*. Процедури *РМЧ*-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати - максимально конкретизованими.

Вважаємо, що досліджуване нами СМП «ТАЙП» може використовувати систему стратегічного вимірювання за умови чіткого поділу бізнес-процесів на бізнес-операції, призначення відповідальних за них і підпорядкування цих процесів загальній місії підприємства.

Використання немонетарної оцінки результативності функціонування малого підприємства має таке ж важливе значення, як і традиційні показники ефективності використання його ресурсного потенціалу.

У цьому розділі ми проаналізували систему показників відповідальність *ASC*, яка має в основі теорію зацікавлених сторін, які називаються стейкхолдерами. Ця система призначена для пошуку своєрідного «балансу інструментів» між

підприємством та його зацікавленими сторонами. Вона розглядається як перспективний інструмент вимірювання результативності бізнесу. Зацікавлені сторони залишаються зацікавленими доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує зроблені ними внески.

Виділені групи зацікавлених сторін, характерні для підприємств малого бізнесу: покупці, постачальники, працівники підприємства. За кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з позиції користі для підприємства, а стимулів - з точки зору максимальної користі для сторін.

Вважаємо, що застосування *ASC* є найбільш продуктивним для обґрунтування перспективних рішень СМП «ТАЙП» та оцінки результативності його діяльності з врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Врегулювання конфлікту інтересів усіх сторін, пошук балансу між ними дозволяє оцінити перспективи стабільності бізнесу, а тим самим - і його результативність.

У практиці бізнесу використовується такий підхід до оцінки результативності в стратегічній перспективі, як побудова піраміди результативності. Піраміда результативності дозволяє чітко визначити цілі й описати їх характеристики на кожному рівні управління бізнесом.

Піраміда результативності є одним з прикладів системи управління результативністю. Остання базується на постулаті, що управляти можна лише тим, що можна виміряти. Для успішного управління підприємствами в умовах зростаючої конкуренції вони повинні не лише визначати основні цілі, пріоритети і критерії ефективності у своїй діяльності, але й впроваджувати комплексну систему управління результативністю.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. №2. С.10-17.
2. Базилюк В.Б. особливості функціонування та трансформації підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах інституційних перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. С.221-224.
3. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісних Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2015. №1 (69). Ч.1. С.172-178.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К. Кондор-видавництво. 2016. 368 с.
5. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. К.: НИКА-ЦЕНТР: ЄЛЬГА: СПБ: АЛТЕЙ, 1998. 480 с.
6. Бут О. Украинский рынок картонной упаковки в мировом контексте. *Мир упаковки.* 2012. №11. URL: http://www.packaging.kiev.ua/
7. Вакульчик О. Управління критерієм результативності діяльності підприємств корпоративного типу. *Економіст.* 2003. №8. С.41-43.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2003. 396 с.
9. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства URL: http: // www.management.com.ua/strategy/str100.html.
10. Віленський Є.Б. Фінансовий стан підприємства. *Фінансовий директор*. 2014. №2. С.53-63.
11. Габор С.С., Габор В.С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка.* 2012. №7(33). С.14-17.
12. Гончарук О.В., Бабенко А.А. Стан і перспективи розвитку підприємств поліграфічної промисловості в Україні та світі. *Молодий вчений*. 2018. №1(53). С. 864-868.

13. Гордєєв, А. С. Основні напрямки розвитку та інновації в галузі: навч.-метод. посіб. для студентів спец. «Проф. навчання. Видавничо-поліграфічна справа». Харків. 2011. 191 с.

14. Гушко С.В. Управління промисловим підприємством на основі ефективних методів аналізу. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія економічні науки.* 2009. Вип.22. С.99-102.

15. Довгань Л.Є., Воржакова Ю.П. Поліграфічна промисловість україни: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та держава.* 2013. №6. URL: https://core.ac. uk/download/pdf/47229594.pdf

16. Дурняк Б., Штангрет А., Мельников О. Видавничо-поліграфічна галузь України: стан проблеми, тенденції. Статистично-графічний огляд: монографія. Львів: УАД, 2006. 274 с.

17. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. С.Ф.Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. КНЕУ. 2000. 528с.

18. Загородка О.М. Оцінка результативності бізнес-процесів. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/8034/2/Conf_2015_Zahorodka_O_M-Otsiniuvannia_rezultatyvnosti_

19. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. К., Знання. 2002. 567 с.

20. Кальмук Н.В., Дуда С.Г. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник КЛТУ України*. 2015. №15.5. С.254-258.

21. Качмарчик А.А., Галущак О.А. Стан та тенденції розвитку поліграфічного ринку України. URL: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15546/2/Conf_2016_Cachmarchuk_A-State_and_tendecies_of_Ukraine_58.pdf

22. Клепікова О.А. Моделювання процесів корпоративного управління в компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень:* зб. наук. праць. Ред Звєряков М.І. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. №22 (66). С. 244-255.

23. Климаш Н.І. Ретроспективний аналіз підходів до вибору критеріїв ефективності господарської діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2010. №9 (112). С.124-129.
24. Ковальов Д. Парк EVA®-вского периода. *Комп&ньон.* 2007. №8. URL:www.companion.ua.
25. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом URL: www.management.com.ua.
26. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.2007. 315 с.
27. Корнійчук А.А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2011. №1 (55). С.222-224.
28. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. №3. Т.1. С.121-124.
29. Кравченко А.О., Ільницький В.В., Ульяновський О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2013. №3(8). С. 29-35.
30. Красна О.В., Рябик Г.Є. Перспективи розвитку ринку поліграфічних послуг України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/9_krasna_ryabik.htm
31. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2013. 450 с.
32. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст.* 2012. №7. С.21-25.
33. Кузьмін О., Мельник О. Індикатори в системі управління підприємством. URL: http:// www.nalogovet.com./stat_st.php?x=234.
34. Лазановський П.П. Організація та економіка видавничої справи: навч.-метод. посіб. Львів: Магнолія. 2010. 152 с.

35. Ларионова Е. Экономическая добавленная стоимость. URL: http://www.finanalis.ru/litra/324/2293.html.
36. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №10 (88). С.207-216.
37. Лукасевич И.Я. Стратегические показатели финансового анализа. Финансы. 2002. №7. С.52-55.
38. Нестеренко Ж.К., АфанасьєваТ.А. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості. *Економічний простір*. 2010. №37. С.223-234.
39. Николаев М.В. Содержание категории «Эффективность». *Западный экономический вестник финансов.* 2005 №1(7). URL: http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1%287%29/97.pdf
40. Олексюк О.І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С.21-26.
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
42. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. С.Ф.Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 528с.
43. Пан Л.В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Т.21. *Економічні науки.* 2007.
44. Пріб К.А. Формування стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інтелект XXI.* 2014. №6. С30-38. URL: http://nbuv.gov.ua/uJrn/int_XXi_2014_6_6.
45. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. Матеріали IX Міжнар. науково-практичної конференції. Київ, 23-24 травня 2017 р. Відп. ред. А.А.Мазаракі. Київ: КНТЕУ. 2017. 294 с.

46. Радченко К. EVA-люция сбалансированной системы показателей *Корпоративный менеджмент*. 2008. №4. URL: www.cfin.ru.
47. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2007. 668 с.
48. Сафонов Ю.М., Михайловська О.В. Аналіз сучасного стану діяльності видавничо-поліграфічної галузі України. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/12.pdf
49. Степанов Д. Концепция VBM (Value-Based Management) - Миф или реальность URL: www.dstepanov.spb.ru.
50. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. За ред. С.К.Харічкова, Г.А.Дорошук. Одеса. 2017. 244 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov_Doroshuk
51. Тесленок І.М., Михайлова О.В., Богаченко О.П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу.* 2012. №1(27). С.208-212. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf
52. Тыщенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография. Харьков. 2005. 144 с.
53. Турчак В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємництві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4(178). С.79-86.
54. Характеристика поліграфічної галузі України. URL: http://www.ukrainereferat.org/uaref-3927-1.html
55. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №8 (98). С. 141-149.
56. Цямрюк, Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу URL:http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc.>.

57. Швайка Л.А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва: монографія. Львів: УАД. 2005. 432 с.
58. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид, перероб. і доп. К. КНЕУ. 2004. 699 с.
59. Шнайдер Л.И. Достоинства и недостатки применения показателя экономической добавленной стоимости для оценки управленческих решений. URL: http://1fin.ru/?id=185.
60. https://www.printus.com.ua/article/read/3777
61. Матеріали СМП «ТАЙП» за 2010-2019 роки.

АНОТАЦІЯ

ДУМСЬКИЙ А. Оцінка результативності функціонування малих підприємницьких структур. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020.

У роботі розглянуті сутність і взаємозв'язок понять «результативність» та «ефективність», теоретичні основи розрахунку показників результативності функціонування малого підприємства.

Охарактеризований ринок поліграфічної продукції в Україні, середовище функціонування СМП «ТАЙП», показники ефективності його діяльності.

Запропоновані напрямки удосконалення оцінки результативності малого бізнесу шляхом використання стратегічного вимірювання та системи показників відповідальності та піраміди результативності.

ANNOTATION

DUMSKY A. Evaluation of the effectiveness of small business structures. - Manuscript.

Research for the degree of «Master» in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities», educational and professional program «Entrepreneurship, trade and exchange activities». Western Ukrainian National University. Ternopil, 2020.

The paper considers the essence and relationship of the concepts of «efficiency», the theoretical basis for calculating the performance of a small enterprise.

The market of polygraphic products in Ukraine, the environment of functioning of SMP «TYPE», indicators of efficiency of its activity are characterized.

The directions of improvement of an estimation of efficiency of small business by use of strategic measurement and system of indicators of responsibility and a pyramid of efficiency are offered.