

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ Вадима Гетьмана**

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма здобуття освіти**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПЕГЕТИ АЛІНИ ТАРАСІВНИ**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО
ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА »

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Пегета А.Т.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
Лаврененко Валентина Віталіївна

Робота допущена до захисту ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пегеті Аліні Тарасівні
денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО
ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА »**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " __ " _____ р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується за матеріалами ТОВ «Друкарня від А до Я»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1.	Теоретичні засади формування та використання потенціалу підприємства
Розділ 2.	Аналіз потенціалу поліграфічного підприємства Друкарня "Від А до Я»
Розділ 3.	Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо ефективного використання потенціалу друкарні « Від А до Я»
Об'єкт дослідження:	процес формування та використання потенціалу поліграфічного підприємств
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування та розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу поліграфічного підприємства з урахуванням особливостей галузі поліграфії та специфіки діяльності друкарні «Від А до Я».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1:	
	- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства; - узагальнити наукові підходи до трактування його економічного змісту; - визначити структуру потенціалу підприємств з урахуванням галузевих особливостей поліграфічної діяльності; - охарактеризувати основні фактори впливу на формування та використання потенціалу підприємства; - розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.

У розділі 2:	
	• надати організаційно-економічну характеристику поліграфічного підприємства (друкарні «Від А до Я»); • проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства; • здійснити оцінку ефективності використання ресурсів підприємства (активів, капіталу, трудових ресурсів); • розрахувати ключові показники ефективності (рентабельність, оборотність, фінансова стійкість тощо); • провести комплексну оцінку рівня використання потенціалу підприємства; • виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

У розділі 3:	
	• розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства; • обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсами з урахуванням галузевих особливостей; • визначити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; • здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів; • оцінити очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

В.В. Лаврененко

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

А.Т. Пегета

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 15 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

«ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єктом дослідження є процес формування та використання потенціалу поліграфічного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування та розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу поліграфічного підприємства з урахуванням особливостей галузі поліграфії та специфіки діяльності друкарні «Від А до Я».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*: дослідити теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства;

- визначити структуру потенціалу підприємства з урахуванням галузевих особливостей;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику поліграфічного підприємства;
- оцінити фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання потенціалу підприємства;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності його використання;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованої бізнес-пропозиції в діяльності друкарні «Від А до Я» з метою покращення фінансово-економічних результатів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Описана і застосована методика проведення фінансового аналізу може бути використана на практиці під час оцінювання діяльності як міжнародних, так і національних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026р.

Рік захисту роботи: 2026р.

Ключові слова: потенціал підприємства, поліграфічне підприємство, ефективність діяльності, бізнес-пропозиція, конкурентоспроможність, фінансово-економічні результати, оцінка ефективності, управління підприємством, розвиток підприємства, друкар

ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА
щодо рівня виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

Пегети Аліни Тарасівни

на тему «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо ефективного використання потенціалу підприємства»

1. Актуальність теми. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Для підприємств поліграфічної галузі особливого значення набуває здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати ефективне використання виробничого, фінансового та кадрового потенціалу, а також формувати конкурентні переваги в умовах трансформації ринку друкованої продукції.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота характеризується логічною структурою та комплексним підходом до дослідження проблематики потенціалу підприємства. Авторкою узагальнено сучасні теоретичні підходи до трактування сутності потенціалу підприємства, розглянуто його структуру та методичні підходи до оцінювання ефективності використання. Позитивним є поєднання теоретичних положень із практичним аналізом діяльності друкарні «Від А до Я». У роботі здійснено аналіз фінансово-економічних показників підприємства, проведено оцінку ефективності використання його потенціалу, а також застосовано інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз. Авторкою запропоновано бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства та обґрунтовано доцільність її впровадження.

3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до формування та використання потенціалу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності використання потенціалу поліграфічного підприємства, удосконалення управління ресурсами та підвищення результативності діяльності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності друкарні «Від А до Я».

4. Наявність недоліків. Окремі положення роботи мають дещо описовий характер, а окремі теоретичні аспекти потребували б більш глибокого критичного узагальнення. Також окремі аналітичні висновки могли б бути деталізовані за рахунок використання ширшої інформаційної бази та більшої кількості первинних даних підприємства. Водночас зазначені недоліки не знижують загального позитивного рівня виконання роботи.

5. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота Пегети Аліни Тарасівни відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт за спеціальністю 051 «Економіка» та демонструє належний рівень теоретичної підготовки й аналітичних навичок здобувача.

Робота рекомендується до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник
професор кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
к.е.н., професор Валентина ЛАВРЕНЕНКО

“18” травня 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Пегети Аліни Тарасівни

Тема: «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо ефективного використання потенціалу підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: в умовах сучасної економічної нестабільності, високого рівня конкуренції та активної цифровізації бізнес-середовища особливого значення набуває проблема ефективного використання потенціалу підприємства. Для підприємств поліграфічної галузі це питання є особливо актуальним через швидкі технологічні зміни, трансформацію ринку друкованої продукції та необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності. Обрана тема кваліфікаційної роботи є своєчасною та практично значущою, оскільки спрямована на розробку бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я», що має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Якість проведеного дослідження: кваліфікаційна робота виконана на належному науково-методичному рівні та відповідає встановленим вимогам до бакалаврських робіт. Структура роботи є логічною та послідовною і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У теоретичному розділі узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності потенціалу підприємства та методів оцінювання ефективності його використання. Аналітична частина ґрунтується на реальних фінансово-економічних показниках діяльності друкарні «Від А до Я». У практичному розділі автором запропоновано бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства та здійснено економічне обґрунтування доцільності її впровадження.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: до позитивних сторін роботи слід віднести комплексний підхід до дослідження проблеми використання потенціалу підприємства, поєднання теоретичних положень із практичним аналізом діяльності конкретного підприємства, а також використання сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності. Робота містить достатню кількість аналітичних матеріалів, таблиць і графічних ілюстрацій, що сприяє кращому сприйняттю результатів дослідження. Особливу увагу заслуговує проведений аналіз фінансово-економічних показників та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зауваження: окремі прогностичні показники та розрахунки в роботі мають певний рівень умовності, оскільки базуються на припущеннях щодо подальшого розвитку ринку поліграфічних послуг. Крім того, доцільним було б більш детально розглянути ризики реалізації запропонованої бізнес-пропозиції в умовах нестабільного економічного середовища. Водночас зазначені зауваження не знижують загальної наукової та практичної цінності роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій: запропоновані у кваліфікаційній роботі рекомендації та бізнес-пропозиція мають практичне значення і можуть бути використані в діяльності друкарні «Від А до Я» для підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансово-економічних результатів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг. Окремі методичні підходи можуть бути застосовані й іншими підприємствами галузі.

Загальний висновок: кваліфікаційна бакалаврська робота Пегети Аліни Тарасівни на тему: «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо ефективного використання потенціалу підприємства» є завершеним самостійним дослідженням, відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт бакалаврського рівня та заслуговує на позитивну оцінку, а її автор — на присвоєння відповідного освітнього ступеня.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)



Місце роботи організації, де працює рецензент

(підпис, ініціали, ПРІЗВИЩЕ)


Поговор Р.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність потенціалу підприємства та його значення для економіки підприємства.....	8
1.2 Характеристика структури потенціалу підприємства та факторів впливу на його формування і використання.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДРУКАРНЯ “ВІД А ДО Я”».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика поліграфічного підприємства - друкарні «Від А до Я».....	21
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності поліграфічного підприємства.....	28
2.3 Оцінка ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я».....	36
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДРУКАРНІ «ВІД А ДО Я».....	42
3.1 Розробка бізнес-пропозиції з урахуванням галузевих особливостей поліграфічної діяльності підприємства.....	42
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	47
3.3 Соціально-економічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції.....	53
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

МСП – малі та середні підприємства

МТБ – матеріально-технічна база

ПП – потенціал підприємства

ІТ – інформаційні технології

BSC – система збалансованих показників (Balanced Scorecard)

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку
(Organisation for Economic Co-operation and Development)

ROA – рентабельність активів (Return on Assets)

ROI – рентабельність інвестицій (Return on Investment)

ВСТУП

У нинішніх умовах розвитку економіки України ефективне функціонування підприємств значною мірою пов'язане з рівнем використання їхнього потенціалу підприємства. Посилення конкуренції, нестабільність макроекономічного середовища, а також вплив процесів цифровізації зумовлюють необхідність пошуку сучасних підходів до управління ресурсами підприємства та збільшення ефективності їх використання. Як зазначає І. Ансофф, «стратегічний успіх підприємства визначається здатністю адаптувати внутрішній потенціал до змін зовнішнього середовища» [1, с. 58].

Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств поліграфічної галузі, які функціонують в умовах трансформації ринку друкованої продукції. З одного боку, спостерігається зменшення попиту на традиційну поліграфію, з іншого - зростає потреба в індивідуалізованій, високоякісній продукції та супутніх послугах. У таких умовах важливим є не лише наявність ресурсів, але й ефективність їх використання. Як підкреслює О. Є. Кузьмін, «потенціал підприємства виступає інтегральною характеристикою можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних цілей» [2, с. 112].

Потенціал підприємства являє собою інтегровану сукупність ресурсів, знань, навичок і можливостей підприємства, що можуть бути задіяні для забезпечення досягнення запланованих економічних результатів. Водночас, за твердженням Л. І. Федулової, «ключовою проблемою сучасних підприємств є не стільки обмеженість ресурсів, скільки неефективність їх використання» [3, с. 74]. Це обумовлює потребу у формуванні прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності використання потенціалу підприємств.

Тема використання та формування потенціалу підприємства знайшла відображення у працях численних вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме І. Ансоффа, М. Портера, О. Є. Кузьміна, Л. І. Федулової, С. Ф. Покропивного та інших. Водночас недостатньо дослідженими залишаються прикладні фактори

збільшення ефективності використання потенціалу підприємства саме у сфері поліграфічних підприємств, що і зумовлює актуальність обраної теми.

Разом із тим, наукові підходи до трактування потенціалу підприємства є різними та потребують узагальнення. Так, Ігор Ансофф розглядає потенціал підприємства через призму стратегічного управління та пристосування до змін наколишнього середовища, підкреслюючи важливість узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування [1, с. 58]. Водночас Майкл Портер акцентує увагу на конкурентних перевагах як результаті ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства [5, с. 34]. У працях Олега Є. Кузьміна потенціал підприємства визначається як багатогранна система ресурсів і можливостей, що забезпечують реалізації основних цілей підприємства [2, с. 112], а Людмила І. Федулова підкреслює роль інноваційної складової у його формуванні та розвитку [3, с. 74]. Водночас, попри численний науковий внесок, недостатньо уваги приділено питанням практичного використання потенціалу підприємства саме в поліграфічній галузі, що характеризується специфічними умовами функціонування, швидкими технологічними змінами та високим рівнем конкуренції.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування та розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу поліграфічного підприємства з урахуванням особливостей галузі поліграфії та специфіки діяльності друкарні «Від А до Я».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі сформульовано такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства;
- узагальнити наукові підходи до трактування економічного змісту потенціалу підприємства;
- визначити структуру потенціалу підприємства з урахуванням галузевих особливостей поліграфічної діяльності;

- охарактеризувати основні фактори впливу на формування та використання потенціалу підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику поліграфічного підприємства - друкарні «Від А до Я»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання ресурсів підприємства (активів, капіталу, трудових ресурсів);
- розрахувати ключові показники ефективності діяльності підприємства (рентабельність, оборотність, фінансова стійкість тощо);
- провести комплексну оцінку рівня використання потенціалу підприємства;
- виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності використання потенціалу підприємства;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсами з урахуванням галузевих особливостей поліграфічної діяльності;
- визначити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів;
- оцінити очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції.

Об’єктом дослідження є процес формування та використання потенціалу поліграфічного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я».

У процесі дослідження використано спеціальні та загальнонаукові **методи**, зокрема методи аналізу та синтезу, економічного аналізу, порівняння, узагальнення, а також розрахунково-аналітичні методи. Їх застосування забезпечило можливість всебічного дослідження діяльності підприємства, виявлення проблем у використанні потенціалу та обґрунтування підходів збільшення ефективності його використання.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні наукових підходів до визначення сутності та структури потенціалу підприємства, а також у розробці аргументованих рекомендацій щодо збільшення ефективності його використання. Практична користь полягає у можливості використання розробленої бізнес-пропозиції в діяльності друкарні «Від А до Я» з метою покращення фінансово-економічних результатів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення надійної еволюції підприємства.

Інформаційною базою дослідження були основою наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, а також внутрішня звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність потенціалу та його значення для економіки підприємства

У сучасній економічній науці категорія потенціалу підприємства (ПП) розглядається як одна з ключових характеристик, що визначає можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення основних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Поглиблення ринкових трансформацій, посилення глобалізаційних процесів та динамічність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переосмислення ролі потенціалу підприємства як системної економічної категорії.

У загальному розумінні потенціал підприємства трактується як сукупність наявних і прихованих можливостей, ресурсів і компетенцій, які можуть бути задіяні для втілення поставлених цілей. Як зазначає С. Ф. Покропивний, «потенціал підприємства відображає його здатність до виробничо-господарської діяльності та визначає межі можливого розвитку» [4, с. 87]. Водночас у сучасних умовах акцент переноситься саме на підприємницький аспект потенціалу, що пов'язаний із здатністю підприємства до ініціювання, реалізації та розвитку нових економічних можливостей.

У науковій літературі сьогодення немає єдиного пояснення поняття потенціалу підприємства, що пояснюється багатогранністю цього явища. Зокрема, І. Ансофф підкреслює, що «ефективність діяльності підприємства визначається ступенем відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім умовам функціонування» [1, с. 65], що фактично відображає сутність потенціалу як

адаптаційної здатності. У свою чергу, М. Портер розглядає потенціал підприємства через призму формування конкурентних переваг, наголошуючи, що «конкурентоспроможність базується на ефективному використанні ресурсів і здатності створювати унікальну цінність» [5, с. 52].

Водночас слід зазначити, що наведені підходи мають певні відмінності. Зокрема, представники ресурсного підходу акцентують увагу переважно на наявності та ефективності використання ресурсів, тоді як сучасні концепції підприємництва підкреслюють важливість інноваційної активності, гнучкості та здатності до адаптації. Це вказує на поступову трансформацію розуміння потенціалу підприємства від статичної сукупності ресурсів до динамічної системи, орієнтованої на створення нових можливостей.

Серед українських учених великий внесок у дослідження сутності ПП зробили О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник, які визначають його як «інтегровану сукупність ресурсів, можливостей та управлінських здібностей підприємства, що забезпечують досягнення його стратегічних і тактичних цілей» [2, с. 98]. Подібної позиції дотримується Л. І. Федулова, яка підкреслює, що потенціал підприємства утворюється не лише за рахунок ресурсів, але й через інноваційну активність та здатність до їх ефективного використання [3, с. 81].

Сучасні міжнародні дослідження також підтверджують важливість потенціалу підприємства як чинника економічного розвитку. Так, у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку зазначається, що «підприємницька активність та ефективне використання ресурсного потенціалу є визначальними факторами довгострокового економічного зростання» [8, с. 23]. Це вказує на те, що ПП має не лише мікроекономічне, але й макроекономічне значення.

Потенціал підприємства не є статичною величиною. Його формування та реалізація залежать від значної кількості чинників, серед яких вкрай важливу роль мають рівень розвитку матеріально-технічної бази, кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна структура управління та інноваційна спроможність

підприємства. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях, «ключовим завданням управління є не лише формування потенціалу, але й забезпечення його ефективного використання» [9, с. 41].

Особливого значення набуває дослідження ПП у контексті функціонування підприємств поліграфічної галузі. Специфіка цієї сфери полягає у високій залежності від технологічних змін, швидкій зміні попиту та необхідності постійного оновлення обладнання. За даними аналітичних досліджень, цифровізація суттєво трансформує поліграфічний ринок, змінюючи структуру попиту та вимоги до підприємств [10]. У таких умовах саме ефективне використання потенціалу підприємства дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до змін та підтримання його конкурентних позицій.

Значення ПП для економіки підприємства проявляється у його впливі на основні результати діяльності. По-перше, рівень використання потенціалу безпосередньо визначає ефективність виробництва та фінансові результати. По-друге, він впливає на здатність підприємства до вдосконалення та освоєння нових ринків. По-третє, ефективне використання ПП забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища.

Таким чином, потенціал підприємства є багатогранною економічною категорією, що поєднує ресурси, можливості та управлінські компетенції, спрямовані на досягнення головних цілей. Його ефективне формування та використання є ключовою умовою забезпечення сталого вдосконалення підприємства, особливо в умовах трансформації галузевих ринків, зокрема поліграфічної сфери.

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно зазначити, що потенціал підприємства слід розглядати не лише як ресурс, а як динамічну систему, здатну до трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. На відміну від традиційного ресурсного підходу, сучасне розуміння ПП акцентує увагу на здатності підприємства генерувати нові можливості та ефективно їх

реалізовувати, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2. Характеристика структури потенціалу підприємства та факторів впливу на його формування і використання

Поглиблене розуміння потенціалу підприємства неможливе без аналізу його внутрішньої структури, оскільки саме структурні елементи визначають можливості його формування, розвитку та ефективного використання. У сучасній літературі немає єдиного підходу до структуризації ПП, що зумовлено складністю цієї категорії та різними науковими підходами до її трактування.

У більшості досліджень структура потенціалу підприємства розглядається як склчення взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує значну функцію у забезпеченні діяльності підприємства. Зокрема, О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник підкреслюють, що «структура потенціалу підприємства формується під впливом взаємодії ресурсних, організаційних та управлінських складових, які в сукупності визначають його можливості розвитку» [2, с. 134]. Такий підхід дозволяє розглядати ПП як складну систему, елементи якої не існують ізольовано, а взаємодіють між собою.

Важливим теоретичним підґрунтям для дослідження структури ПП є ресурсна теорія фірми. Згідно з підходом Дж. Барні, «стійкі конкурентні переваги формуються на основі ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними» [9, с. 105]. Структура потенціалу підприємства повинна враховувати не лише наявність ресурсів, але й їх якісні характеристики та здатність створювати додану вартість.

З урахуванням сучасних підходів доцільно розглядати ПП як систему, що включає кілька ключових складових. Передусім йдеться про ресурсну основу, яка

охоплює матеріальні, фінансові та трудові ресурси підприємства. Як зазначає С. Ф. Покропивний, «ефективність роботи підприємства значним чином залежить від рівня забезпеченості ресурсами та раціональності їх використання» [4, с. 142]. Водночас самі ресурси не забезпечують результат без належного управління.

Саме тому важливе місце у структурі ПП займає управлінська складова, яка визначає здатність підприємства організовувати, координувати та контролювати використання ресурсів. У цьому контексті І. Ансофф наголошує, що «ефективне управління є ключовим фактором реалізації потенціалу підприємства» [1, с. 72]. Управлінські рішення визначають напрям розвитку підприємства та рівень використання його можливостей.

Окремої уваги заслуговує інноваційна складова потенціалу підприємства. В умовах сучасної економіки саме інновації стають вирішальним фактором конкурентоспроможності. За визначенням Л. І. Федулової, «інноваційний розвиток забезпечує трансформацію ресурсного потенціалу в економічні результати та формує основу довгострокового зростання» [3, с. 119]. Це особливо актуально для поліграфічних підприємств, де технологічні зміни відбуваються досить швидко.

Не менш важливою є маркетингова складова, яка відображає здатність підприємства адаптувати свою діяльність до вимог ринку. М. Портер підкреслює, що «конкурентна стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні галузі та позиціонуванні підприємства на ринку» [5, с. 61]. Таким чином, маркетинговий потенціал є невід'ємною частиною потенціалу підприємства.

У сучасних умовах також зростає роль інформаційної складової, що пов'язано з цифровізацією економіки. Використання інформаційних технологій (ІТ) дозволяє збільшити ефективність управління, покращити бізнес-процеси та забезпечити доступ до нових ринків. Як зазначається у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), «цифрові технології суттєво впливають на підприємницьку діяльність, розширюючи можливості для створення та використання потенціалу» [8, с. 45].

Таким чином, структура ПП є багатокомпонентною та включає ресурсну, управлінську, інноваційну, маркетингову та інформаційну складові, які у взаємодії формують можливості підприємства щодо досягнення поставлених цілей (рис. 1.1.).

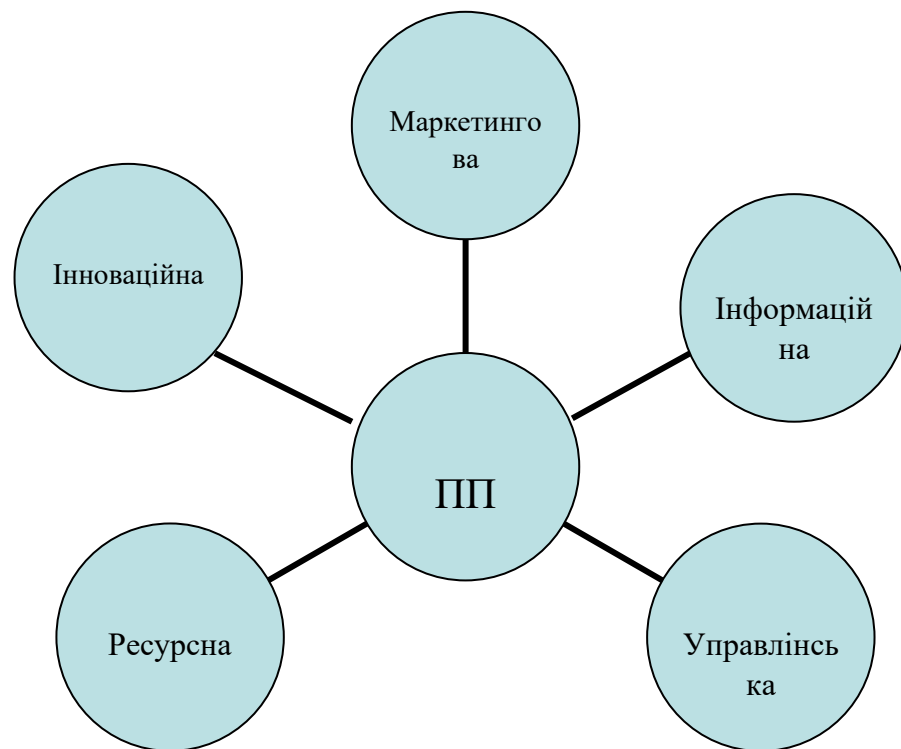


Рисунок 1.1 – Структура потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 8].

Враховуючи узагальнення наукових підходів доцільно представити структуру потенціалу підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких ключовими є ресурсна, управлінська, інноваційна, маркетингова та інформаційна складові. Така структуризація дозволяє комплексно оцінити можливості підприємства та визначити напрями підвищення ефективності їх використання.

Водночас формування та використання потенціалу підприємства відбувається під впливом широкого кола факторів, які доцільно розглядати як зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать макроекономічні умови, державна політика, рівень розвитку ринку, технологічні тенденції та конкуренція. Зокрема, за даними Міністерства економіки України, розвиток підприємництва значним чином залежить від державної підтримки, доступу до фінансування та регуляторного середовища [7].

Важливим зовнішнім фактором є також стан галузі. Поліграфічний ринок зазнає значних змін під впливом цифровізації, що підтверджується аналітичними дослідженнями: «зростання цифрових технологій змінює структуру попиту на друковану продукцію та вимагає від підприємств адаптації бізнес-моделей» [10]. Це впливає на структуру та використання ПП.

До внутрішніх чинників відносять ступінь організації виробничих процесів, результативність управлінської діяльності, професійний рівень працівників, фінансову спроможність підприємства, а також інтенсивність його інноваційної діяльності. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях, «внутрішні можливості підприємства визначають ступінь реалізації його потенціалу навіть за однакових зовнішніх умов» [11, с. 214].

Таким чином, структура потенціалу підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування яких визначається як внутрішніми характеристиками підприємства, так і впливом зовнішнього середовища. Розуміння цих аспектів є необхідною передумовою для подальшого аналізу ефективності використання ПП та розробки практичних рекомендацій щодо його підвищення.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності реалізації потенціалу підприємства є складним аналітичним завданням, оскільки передбачає не лише визначення наявного рівня ресурсів і можливостей, але й аналіз результативності їх використання у процесі господарської діяльності. У сучасній економічній науці відсутній універсальний підхід до аналізу ПП, що зумовлює необхідність системного поєднання різних методичних інструментів.

Загалом ефективність використання ПП доцільно розглядати як співвідношення між отриманими результатами діяльності підприємства та обсягом залучених ресурсів. Як зазначає С. Ф. Покропивний, «ефективність діяльності підприємства характеризується співвідношенням результатів і витрат, що забезпечують їх досягнення» [4, с. 215]. У цьому контексті оцінювання ефективності ПП передбачає аналіз того, наскільки раціонально підприємство використовує свої можливості для досягнення економічних результатів.

Одним із найбільш частих є ресурсний підхід, який ґрунтується на оцінюванні ефективності використання окремих видів ресурсів. У межах цього підходу застосовуються традиційні економічні показники, зокрема рентабельність активів (ROA), продуктивність праці, фондовіддача та оборотність капіталу. Як підкреслює Дж. Барні, «цінність ресурсів визначається їх здатністю забезпечувати підприємству конкурентні переваги» [9, с. 102], що вказує на потребу аналізу не лише кількісних, але й якісних характеристик ресурсів.

Окрім ресурсного підходу, вагому роль відіграє також результативний підхід, який орієнтується на оцінку кінцевих підсумків діяльності підприємства. У цьому контексті розглядаються такі показники, як рівень прибутковості, обсяги використання продукції, частина на ринку та показники фінансової стабільності.

У наукових дослідженнях М. Портера підкреслюється, що ефективність функціонування підприємства визначається його спроможністю формувати й утримувати конкурентні позитивні сторони на ринку, що безпосередньо відображає результати використання його потенціалу.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтегральному підходу до оцінювання ПП, який передбачає узагальнення різних показників у єдиний комплексний індикатор. Такий підхід дозволяє врахувати багатокomпонентність потенціалу підприємства та отримати узагальнену оцінку його ефективності. Як зазначають О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник, «інтегральна оцінка потенціалу підприємства дає можливість визначити рівень його розвитку та ефективність використання на основі системи взаємопов'язаних показників» [2, с. 176].

Важливим напрямом є також застосування стратегічного підходу, який передбачає оцінювання ПП у контексті досягнення довгострокових цілей підприємства. І. Ансофф підкреслює, що «ефективність використання потенціалу визначається його відповідністю основним цілям підприємства» [1, с. 83]. Це вказує на те, що оцінювання ПП має враховувати не лише реальні результати, але й перспективи вдосконалення підприємства.

У сучасній практиці управління все ширше застосовуються багатокритеріальні методи оцінювання, які дозволяють врахувати різні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, одним із основних інструментів є програма збалансованих показників (Balanced Scorecard (BSC)), написана Р. Капланом та Д. Нортон, яка заснована на оцінюванні діяльності підприємства за фінансовими, клієнтськими, внутрішніми бізнес-процесами та інноваційними показниками. Як зазначають автори, «ефективне управління потребує багатокomпонентної системи підходів до оцінювання результатів діяльності» [12, с. 27].

Окрім цього, важливим є використання порівняльного (бенчмаркінгового) підходу, який передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з аналогічними показниками інших підприємств або галузевими стандартами. Це

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізації ПП і визначити напрями його вдосконалення.

В умовах цифровізації економіки все більшого значення потребують методи оцінювання, що враховують нематеріальні активи підприємства, зокрема знання, компетенції та інноваційний потенціал. Як зазначається у сучасних дослідженнях, «нематеріальні ресурси стають ключовим фактором створення вартості в сучасній економіці» [11, с. 233]. Це обумовлює необхідність їх врахування при оцінюванні ефективності використання ПП.

Для підприємств поліграфічної галузі оцінювання вдосконалення використання ПП має свої особливості. Зокрема, необхідно враховувати рівень технологічного оснащення, ступінь завантаження виробничих потужностей, якість продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін попиту. За даними галузевих досліджень, «ефективність поліграфічних підприємств великою мірою залежить від рівня впровадження інформаційних технологій та адаптації виробничих процесів» [10].

Таким чином, сучасні методичні заходи оцінки ефективності використання ПП ґрунтуються на поєднанні ресурсного, результативного, інтегрального та стратегічного підходів, що дає змогу системно дати оцінку діяльності підприємства. Використання цих підходів забезпечує можливість не лише визначення поточного рівня ефективності, але й обґрунтування напрямів її підвищення (табл. 1.1.).

Водночас кожен із наведених підходів має певні обмеження. Зокрема, ресурсний підхід не враховує якісних характеристик використання потенціалу, результативний – не відображає причин досягнутих результатів, інтегральний – залежить від суб'єктивності визначення вагових коефіцієнтів, а стратегічний підхід має високий рівень невизначеності. Це зумовлює доцільність їх комплексного використання.

Таблиця 1.1 – Підходи до оцінювання ефективності використання ПП

Підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів підприємства	Простота розрахунків; доступність показників	Не враховує якісні характеристики та взаємодію ресурсів
Результативний	Оцінювання кінцевих результатів діяльності підприємства	Орієнтація на фактичні результати; відображає ефективність діяльності	Не дозволяє визначити причини досягнутих результатів
Інтегральний	Узагальнення системи показників в єдиний комплексний індекс	Комплексний підхід; врахування багатьох факторів	Суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів
Стратегічний	Оцінювання відповідності використання потенціалу стратегічним цілям підприємства	Орієнтація на довгостроковий розвиток; врахування перспектив	Високий рівень невизначеності; складність кількісної оцінки

Джерело: створено автором на основі [10; 11; 12].

Практична реалізація оцінювання ефективності впровадження потенціалу підприємства може бути здійснена методом розрахунку інтегрального показника, який узагальнює ключові параметри діяльності підприємства (рис. 1.2.).

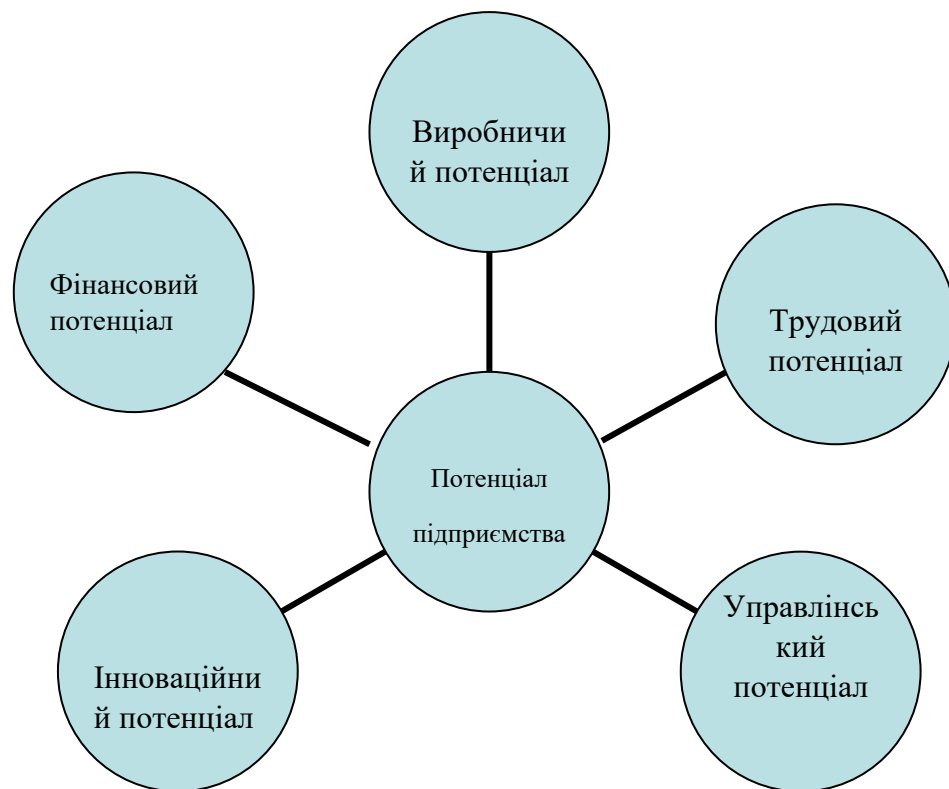


Рисунок 1.2 – Етапи оцінювання ефективності потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11; 12].

Інтегральний показник ефективності використання потенціалу підприємства може бути визначений за формулою: $I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i$,

де: I – інтегральний показник ефективності; w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника; x_i – нормалізоване значення i -го показника.

Інтегральний показник ефективності може визначатися як середньозважене значення певних показників, що характеризують реалізацію ресурсів, фінансові результати та ринкову позицію підприємства (табл. 1.2.). Цей підхід надає можливість узагальнити різні аспекти діяльності підприємства, однак потребує обґрунтованого визначення основних коефіцієнтів для мінімізації суб'єктивності оцінювання.

Таблиця 1.2 – Система показників для розрахунку інтегрального індексу

Показник	Позначення	Метод нормалізації	Вага (w_i)
Рентабельність активів	x_1	$\frac{x_i}{x_{\max}}$	0,25
Продуктивність праці	x_2	$\frac{x_i}{x_{\max}}$	0,20
Оборотність капіталу	x_3	$\frac{x_i}{x_{\max}}$	0,20
Частка ринку	x_4	$\frac{x_i}{x_{\max}}$	0,15
Інноваційна активність	x_5	експертна оцінка	0,20

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11; 12].

Дана система показників дає змогу комплексно оцінити ефективність реалізації потенціалу підприємства з врахуванням як ресурсної, так і результативної складових. Зокрема, використання нормалізації забезпечує порівнянність різнорідних показників, а застосування вагових коефіцієнтів дозволяє врахувати їх відносну значущість у формуванні інтегрального індексу. Водночас визначення ваг потребує належного обґрунтування, що є важливою умовою забезпечення достовірності отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДРУКАРНЯ “ВІД А ДО Я”»

2.1. Організаційно-економічна характеристика поліграфічного підприємства -друкарні «Від А до Я»

Аналіз потенціалу підприємства не можна здійснити без ґрунтовного аналізу організаційно-економічних характеристик суб'єкта господарювання, що дозволяє визначити особливості його функціонування, ресурсного забезпечення та позиціонування на ринку. При цьому важливо враховувати як внутрішні параметри діяльності підприємства, так і макроекономічні умови, у яких воно функціонує.

Друкарня «Від А до Я» здійснює діяльність у сфері поліграфічних послуг і належить до секції переробної промисловості, зокрема до підсектору «Поліграфічна діяльність та тиражування даної інформації». Відповідно до офіційних статистичних даних, переробна промисловість у 2023 році формувала близько 10–12 % валової доданої вартості України, залишаючись однією з ключових галузей економіки [6]. У її структурі поліграфічна діяльність займає відносно невелику частку, проте виконує важливу функцію забезпечення інформаційних, рекламних та виробничих потреб інших секторів економіки.

Досліджуване підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Повна назва – «Товариство з обмеженою відповідальністю “Типографія «Від А до Я»»». Підприємство зареєстроване 27 листопада 2001 року та здійснює діяльність на підставі чинного законодавства України. Код ЄДРПОУ підприємства – 31723460. Юридична адреса: 02140, Україна, м. Київ, вул.

Вишняківська, буд. 7а, кв. 63. Статутний капітал становить 3 000 000 грн. Основним типом економічної реалізації є «18.12 Друкування іншої продукції», що відповідає спеціалізації підприємства у сфері поліграфії. Керівником підприємства є Болгова Анна Вадимівна, а кінцевим бенефіціарним власником – Болгов Ілля Вадимович [18].

Розвиток поліграфічної індустрії в Україні відбувається під значним впливом сектору малого та середнього підприємництва. Згідно з офіційною статистикою, станом на 2023 рік частка малих і середніх підприємств більше ніж 99 % від загальної кількості офіційних суб'єктів господарювання, а рівень їх внеску у зайнятість у приватному секторі становить приблизно 60–70 %. Це підтверджує, що функціонування друкарні «Від А до Я» узгоджується із загальними напрямками розвитку підприємницького середовища в Україні. Водночас галузь зазнає впливу структурних змін, пов'язаних із цифровізацією економіки. Згідно з аналітичними даними OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку), «інформаційні технології здатні підвищувати продуктивність підприємств на 20–25 % за рахунок оптимізації бізнес-процесів» [8, с. 56]. Це зумовлює необхідність значного впровадження інформаційних технологій у діяльність поліграфічних підприємств.

Організаційна структура друкарні «Від А до Я» сформована з урахуванням масштабів її діяльності та відповідає лінійно-функціональному типу управління. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій між управлінським персоналом і виконавцями, що сприяє підвищенню ефективності управління. Як зазначає Р. Грант, «ефективність організації визначається відповідністю її структури стратегічним цілям» [11, с. 187].

Виробнича діяльність підприємства базується на впровадженні сучасних технологій друку, зокрема цифрового та офсетного. У світовій практиці спостерігається стійка тенденція до зростання ролі цифрового друку. Згідно з міжнародними дослідженнями, обсяг світового ринку цифрового друку у 2022 році перевищив 20 млрд дол. США, а до 2030 року прогнозується його зростання

більш ніж удвічі [10]. Це пов'язано з підвищенням попиту на персоналізовану продукцію та скороченням тиражів традиційної друкованої продукції.

Матеріально-технічна база (МТБ) підприємства включає друкарське обладнання, комп'ютерну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення для верстки та дизайну. Важливим аспектом є інтеграція ІТ у виробничі процеси, що дозволяє скоротити час виконання замовлень та підвищити їх якість. За даними Європейської комісії, підприємства, що активно використовують цифрові технології, демонструють дуже високий рівень конкурентоспроможності та продуктивності [16].

Кадровий склад підприємства формується з урахуванням особливостей поліграфічної сфери, яка вимагає високої кваліфікації працівників. У зв'язку з цим ключового значення набуває раціональне та результативне використання трудових ресурсів. У цьому контексті важливим є забезпечення раціонального використання трудових ресурсів. Як зазначає С. Ф. Покропивний, «раціональне використання персоналу є однією з головних умов збільшення ефективності діяльності підприємства» [4, с. 198].

Економічна діяльність друкарні «Від А до Я» спрямована на виробництво та реалізацію поліграфічної продукції, що включає рекламні матеріали, ділову документацію та індивідуальні замовлення. Важливою характеристикою є диверсифікація продукції, яка дозволяє підприємству зменшити ризики та забезпечити стабільність доходів.

Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює також ряд суміжних операцій, зокрема виготовлення друкарських форм, видавничу діяльність, оптову торгівлю поліграфічною продукцією, логістичні та кур'єрські послуги. Така диверсифікація видів діяльності свідчить про розширення господарських можливостей підприємства та сприяє збільшенню рівня його потенціалу підприємства [18]. Повний перелік типів економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД наведено у додатку Б.

Аналіз навколишнього середовища вказує на наявність великої конкуренції на ринку поліграфічних послуг. Це обумовлено великою кількістю суб'єктів господарювання, що функціонують у галузі. За даними міжнародних досліджень, поліграфічна індустрія характеризується високим рівнем фрагментації, що підсилює конкурентний тиск на окремі підприємства [13].

Крім того, на діяльність підприємства впливають макроекономічні фактори, зокрема інфляційні процеси, зміни вартості сировини та енергоресурсів. За даними Світового банку, економіка України у 2023–2024 роках функціонує в умовах нестабільності, що впливає на діяльність малого бізнесу [14]. У таких умовах підприємства змушені підвищувати ефективність використання ресурсів та зменшити витрати.

Як вказано на офіційному сайті підприємства, друкарня «Від А до Я» спеціалізується на виготовленні широкого спектра поліграфічної продукції, включаючи рекламні матеріали, пакувальну продукцію та корпоративну поліграфію. Підприємство орієнтується на якість виконання замовлень, оперативність та індивідуальний підхід до клієнтів, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги на ринку [19].

Дослідження фінансово-економічних результатів роботи підприємства демонструє стійку тенденцію до покращення його розвитку. Дохід підприємства у 2024 році становив 204 323 400 грн, що на 35,57 % більше порівняно з 2023 роком, а у 2025 році – 219 730 400 грн із темпом зростання 7,54 %. Прогнозні показники на 2026 рік передбачають зростання доходу до 266 545 059 грн, що свідчить про стабільну тенденцію до підвищення економічної діяльності підприємства [20] (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Типографія “Від А до Я”»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Дохід, млн грн	93,9	150,7	204,3	204,3	219,7	266,5

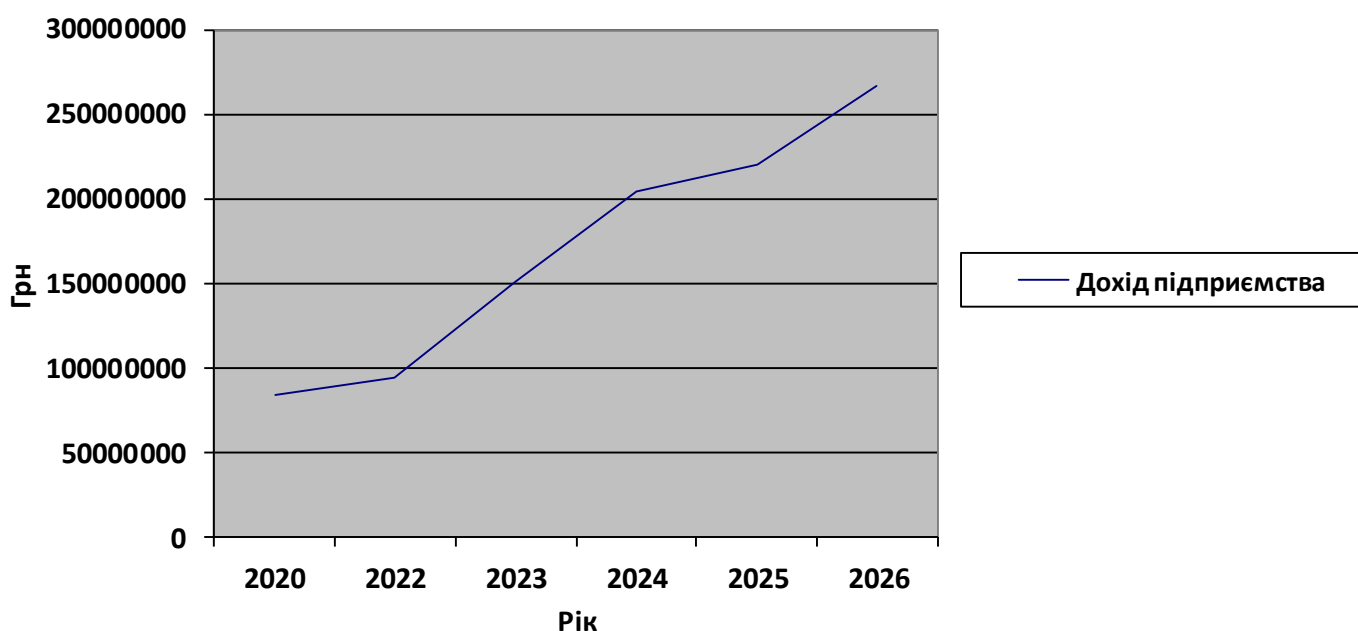
Продовження таблиці 2.1

Рентабельність, %	0,74	0,87	1,55	1,54	-	-
Активи, млн грн	31,7	43,6	62,3	79,4	-	-
Зобов'язання, млн грн	26, 3	36,8	49,4	63,7	-	-
Кількість працівників, осіб	89	83	87	83	-	-

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Подані показники вказують на поетапне розширення масштабів діяльності підприємства, що супроводжується збільшенням фінансових результатів і зміцненням ресурсного потенціалу. Водночас більш швидкі темпи зростання доходів порівняно з кількістю працівників свідчать про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Графічне відображення динаміки доходу підприємства наведено на рис. 2.1.
Рисунок 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «Типографія “Від А до Я”» у 2020–2026 рр.



Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Чистий прибуток підприємства характеризується стійким зростанням: від 690 800 грн у 2021 році до 3 380 200 грн у 2024 році. Показник рентабельності також підвищився - з 0,74 % до 1,54 %, що підтверджує покращення ефективності господарювання [20]. Динаміку зміни чистого прибутку підприємства відображено на рис. 2.2.

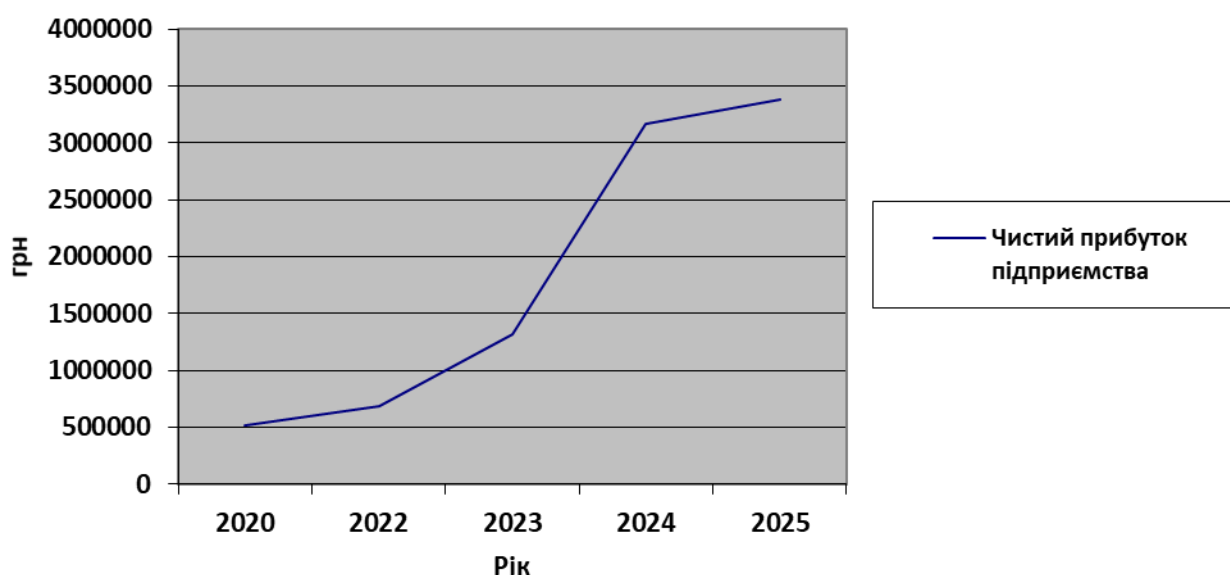


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Типографія «Від А до Я»» у 2020–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [14; 18; 20].

Зростання активів підприємства з 18 266 100 грн в 2020 році до 79 424 200 грн у 2024 році вказує розширення ресурсної бази. Водночас збільшення зобов'язань до 63 679 000 грн свідчить про активне використання залученого капіталу [20].

Чисельність персоналу підприємства залишається практично незмінною (83–87 осіб), і на тлі зростання доходів це свідчить про підвищення продуктивності праці. Так, обсяг доходу в розрахунку на одного працівника збільшився з 1 054 570 грн у 2021 році до 2 647 354 грн у 2024 році, що

характеризує позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів [20]. Деталізована інформація щодо динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства вказана в додатку А.

Важливим аспектом оцінювання діяльності підприємства є фінансові результати, які відображають ефективність використання ресурсів. Зокрема, показники ROA та ROI дозволяють оцінити ефективність господарської діяльності. Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, «фінансові показники є індикаторами реалізації стратегії підприємства» [12, с. 45].

Таким чином, організаційно-економічна характеристика друкарні «Від А до Я» вказує на те, що підприємство функціонує в умовах динамічного та конкурентного середовища, що вимагає постійної адаптації до змін. Його діяльність відповідає загальним тенденціям розвитку поліграфічної галузі, зокрема цифровізації, індивідуалізації продукції та зростанню ролі малого бізнесу. Це формує як додаткові можливості для подальшого розвитку, так і певні виклики, що пов'язані з потребою більш ефективного використання потенціалу підприємства.

Даний аналіз організаційно-економічних ознак підприємства дає змогу зробити висновки про наявність достатньої ресурсної бази, сформованої матеріально-технічної та кадрової складових, що створює базу для дієздатної реалізації потенціалу підприємства. Водночас діяльність підприємства в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності вказує на потребу безперервного вдосконалення управління ресурсним потенціалом.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик друкарні «Від А до Я» дає змогу визначити ключові чинники потенціалу підприємства, а також оцінити рівень ефективності їх реалізації. Наявність сучасної матеріально-технічної бази, стабільне зростання доходів, впровадження цифрових технологій та збереження продуктивності праці свідчать про достатній рівень реалізації виробничого, інвестиційного та кадрового потенціалу підприємства. Водночас

високий рівень конкуренції та зростання зобов'язань вказують на необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління потенціалом підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності поліграфічного підприємства

Поглиблений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом діагностики ефективності використання потенціалу підприємства, оскільки дозволяє оцінити рівень реалізації його фінансових, виробничих, трудових та управлінських можливостей у процесі господарської діяльності.

Вихідною базою для аналізу слугують дані фінансової звітності ТОВ «Типографія “Від А до Я”», узагальнені на платформі YouControl [20] та підтверджені відкритими державними реєстрами [18]. Відповідно до методичних підходів, запропонованих С. Ф. Покропивним, «система показників діяльності підприємства має охоплювати результати, ресурси та ефективність їх використання» [4, с. 312].

Першочергово доцільно оцінити темпи зростання ключових фінансових показників підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Темпи зміни основних фінансових показників ТОВ «Типографія “Від А до Я”»

Показник	2022/2021, %	2023/2022, %	2024/2023, %
Дохід	+60,6	+35,6	+7,5
Чистий прибуток	+90,5	+141,0	+6,6
Активи	+37,3	+42,9	+27,4

Джерело: розраховано автором на основі [14; 18; 20].

Розрахунок здійснено за класичною формулою темпу зростання:

$$T = \frac{(P_t - P_{t-1})}{P_{t-1}} \times 100\% \quad (2.1)$$

T – темп приросту показника, %;

P_t – значення показника у звітному періоді;

P_{t-1} – значення показника у попередньому періоді.

Отримані дані підтверджують, що підприємство характеризується активним розвитком, особливо у 2022–2023 роках. При цьому приріст чистого прибутку відбувається швидшими темпами, ніж збільшення доходів, що є сприятливою тенденцією та вказує на зростання ефективності операційної діяльності.

Виявлена динаміка показників свідчить про поступове підвищення ефективності використання потенціалу підприємства. Зокрема, збільшення прибутковості та доходу при відносно стабільній чисельності персоналу підтверджує більш результативне використання трудового потенціалу, тоді як зростання активів і масштабів діяльності характеризує розширення виробничого та фінансового потенціалу друкарні.

У 2024 році спостерігається певне уповільнення темпів зростання, що може бути пов'язано із загальнооекономічною нестабільністю. Як зазначається у звіті Світового банку, «економічне середовище України залишається нестійким до внутрішніх та зовнішніх шоків» [14].

Розрахунок показника здійснено з використанням середньорічної вартості активів:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Середні активи} = \frac{(\text{Активи на початок року} + \text{Активи на кінець року})}{2} \quad (2.3)$$

Розрахунки:

$$2021: ROA = 690800 / 31758100 \times 100 = 2,17\%; \quad (2.4)$$

$$2022: ROA = 1316100 / ((31758100 + 43602500) / 2) \times 100 = 3,49\% \quad (2.5)$$

$$2023: ROA = 3171900 / ((43602500 + 62348600) / 2) \times 100 = 5,98\%; \quad (2.6)$$

$$2024: ROA = 3380200 / ((62348600 + 79424200) / 2) \times 100 = 4,77\%. \quad (2.7)$$

ROA - рентабельність активів, %.

Зростання ROA у 2021–2023 роках вказує на збільшення ефективності реалізації активів. Невелике зниження у 2024 році дає пояснення випереджальним зростанням активів порівняно з прибутком.

Це може свідчити про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на розширення матеріально-технічної бази. З позиції оцінювання потенціалу підприємства це свідчить про прагнення підприємства до нарощення власних можливостей та підвищення реалізації ресурсної бази в довгостроковій перспективі. Водночас тимчасове зниження ефективності використання активів є типовим явищем у період інтенсивного розвитку, оскільки нові активи ще не повністю інтегровані у виробничий процес.

Додатково доцільно оцінити рентабельність інвестицій (ROI), яка характеризує ефективність взабезпечення власного капіталу підприємства:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (2.8)$$

Розрахунки:

$$2021: ROI = 690800 / (31758100 - 26290700) \times 100 = 12,63\%; \quad (2.9)$$

$$2022: ROI = 1316100 / (43602500 - 36819200) \times 100 = 19,41\%; \quad (2.10)$$

$$2023: ROI = 3171900 / (62348600 - 49413100) \times 100 = 24,51\%; \quad (2.11)$$

$$2024: ROI = 3380200 / (79424200 - 63679000) \times 100 = 21,47\%. \quad (2.12)$$

ROI - рентабельність інвестицій, %.

Це вказує на зростання інвестиційної привабливості підприємства та результативність управління власним капіталом. Водночас невелике зменшення показника у 2024 році може пояснюватися тим, що власний капітал збільшувався швидше, ніж чистий прибуток.

Рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (2.13)$$

ROS - Рентабельність продажів, %.

- ROS 2021р.: 0,74 %;
- ROS 2022р.: 0,87 %;
- ROS 2023р.: 1,55 %;
- ROS 2024р.: 1,54 %;

Ці дані узгоджуються з аналітикою YouControl [20] і підтверджують стабільне підвищення маржинальності діяльності. Це також свідчить про покращення цінової політики підприємства та оптимізацію витрат, що є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності на ринку поліграфічних послуг. Динаміку показників рентабельності наведено на рис. 2.4.

Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, «прибутковість є ключовим індикатором ефективності реалізації стратегії підприємства» [12, с. 67].

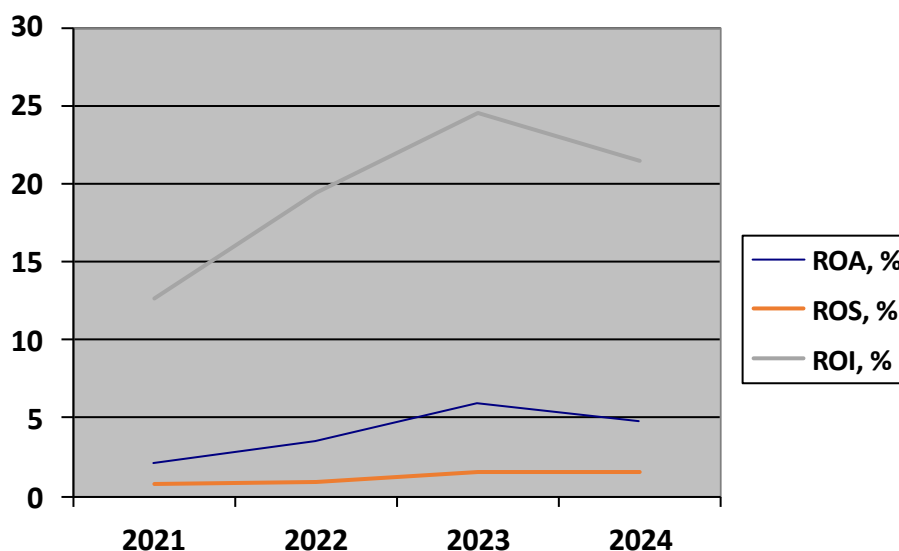


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності підприємства у 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [14; 18; 20].

Важливим елементом є оцінка структури капіталу. Коефіцієнт автономії:

$$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.14)$$

Кавт- коефіцієнт автономії, %.

Власний капітал обчислюється як різниця між активами та зобов'язаннями.

- Кавт 2021р.: 0,17;
- Кавт 2022р.: 0,16;
- Кавт 2023р.: 0,21;
- Кавт 2024р.: 0,20.

Отримані значення свідчать про залежність підприємства від позикових коштів, однак поступове зростання показника у 2023–2024 роках є позитивною тенденцією.

Значення коефіцієнта автономії повинне бути не менше 0,5, що вказує на фінансову незалежність підприємства [4, с. 324]. Таким чином, фактичні значення значно нижчі за норматив, що свідчить про високу залежність підприємства від джерел зовнішнього фінансування. Така ситуація може зменшувати фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі та підвищує його чутливість до змін кредитних умов і вартості позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу:

$$K_{фл} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.15)$$

Кфл - Коефіцієнт фінансового левериджу.

- Кфл 2021р.: 4,81;

- Кфл 2022р.: 5,44;
- Кфл 2023р.: 3,81;
- Кфл 2024р.: 4,03;

Зниження показника у 2023 році вказує на покращення фінансової стійкості. Також перевищення значення 1–2 свідчить про великий рівень фінансового ризику, що пов'язаний із значною частиною позикового капіталу у структурі фінансування підприємства [4, с. 325].

Важливим елементом аналізу фінансового стану підприємства є оцінювання його ліквідності, яка характеризує здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Ключовими показниками є коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності.

У відкритих аналітичних джерелах (зокрема YouControl) відсутня деталізована інформація щодо структури оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства, що обмежує можливість точного розрахунку відповідних показників [20].

Разом з тим для попередньої оцінки можна зробити припущення, що підприємство підтримує прийнятний рівень ліквідності, оскільки демонструє надійне збільшення доходів і прибутку, що свідчить про здатність вчасно генерувати грошові потоки для виконання поточних зобов'язань.

Оцінювання ефективного використання ресурсів передбачає розрахунок показників оборотності.

Оборотність активів:

$$Коб = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \quad (2.16)$$

Коб – оборотність активів.

- Коб 2021р.: 2,95;
- Коб 2022р.: 3,46;
- Коб 2023р.: 3,28;
- Коб 2024р.: 2,77;

Зменшення значення цього показника у 2024 році може вказувати на збільшення капіталомісткості діяльності. Така ситуація часто пов'язана з оновленням виробничого обладнання або розширенням потужностей, що є типовим для підприємств у фазі розвитку та масштабування.

Продуктивність праці:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Чисельність персоналу}} \quad (2.17)$$

ПП – продуктивність праці.

- ПП 2021р.: 1 054 570 грн;
- ПП 2022р.: 1 815 793 грн;
- ПП 2023р.: 2 348 546 грн;
- ПП 2024р.: 2 647 354 грн;

Стійке збільшення рівня продуктивності праці підтверджує ефективність користування трудовими ресурсами, що відповідає положенню про те, що «зростання продуктивності є основним джерелом конкурентних переваг» [5, с. 123].

З урахуванням підходів BSC, фінансові показники відображають лише одну з площин ефективності, однак саме вони демонструють кінцевий результат використання ПП. Отримані результати фінансово-економічного аналізу дозволяють оцінити рівень еволюції потенціалу підприємства, адже відображають ефективність використання його ресурсної, фінансової та трудової складових.

Узагальнюючи результати аналізу, отримуємо висновки:

- по-перше, підприємство демонструє стабільне збільшення фінансових результатів, що підтверджується даними YouControl [20];
- по-друге, спостерігається збільшення ефективності реалізації активів та трудових ресурсів, про що свідчить зростання ROA та продуктивності праці;
- по-третє, структура капіталу характеризується значною часткою позикових коштів, що створює певні ризики, однак їх рівень поступово знижується;

- по-четверте, уповільнення темпів збільшення в 2024 році вказує на потребу пошуку нових резервів збільшення ефективності.

Виявлені проблеми фінансової стійкості (низький коефіцієнт автономії та високий рівень фінансового левериджу) вказують про потребу покращення структури капіталу підприємства та зниження залежності від позикових ресурсів.

У цілому результати аналізу узгоджуються з висновками OECD про те, що «ефективність підприємства визначається здатністю якнайкраще реалізовувати наявні ресурси та пристосовуватися до нових вимог навколишнього середовища» [8, с. 61] (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Комплексні показники фінансово-економічної ефективності підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
ROA, %	2,17	3,49	5,98	4,77
ROS, %	0,74	0,87	1,55	1,54
ROI, %	12,63	19,41	24,51	21,47
Коефіцієнт автономії	0,17	0,16	0,21	0,20
Фінансовий леверидж	4,81	5,44	3,81	4,03
Оборотність активів	2,95	3,46	3,28	2,77

Джерело: розраховано автором на основі [14; 18; 20].

Здійснений аналіз дає змогу визначити як позитивні сторони діяльності підприємства, так і проблемні моменти його розвитку, що виступає важливою основою для прийняття вірних управлінських рішень.

Вищеописаний аналіз дає змогу підтвердити, що ТОВ «Типографія “Від А до Я”» має достатній рівень фінансово-економічної ефективності, але потребує вдосконалення механізмів управління ресурсами, що стане основою для розробки рекомендацій у наступному підрозділі.

Водночас виявлені тенденції свідчать про те, що підприємство на етапі постійного розвитку, що супроводжується збільшенням фінансових результатів, але потребує підвищення фінансової стійкості. Це зумовлює необхідність більш ефективного управління структурою капіталу та пошуку внутрішніх резервів збільшення ефективності використання потенціалу підприємства.

Отже, результати фінансово-економічного аналізу дають змогу зробити висновок, що підприємство має значний рівень сформованого потенціалу, однак ефективність використання окремих його складових залишається нерівномірною. Це обумовлює необхідність подальшої комплексної оцінки рівня використання потенціалу та реалізації заходів щодо збільшення результативності його реалізації.

Дані результати фінансово-економічного аналізу створюють основу для подальшої комплексної оцінки рівня використання потенціалу підприємства із використанням ключових інструментів аналізу.

Проведений аналіз дає змогу виявити рівень ефективності використання основних складових потенціалу підприємства, зокрема виробничої, фінансової та трудової. Отримані результати свідчать про наявність резервів підвищення результативності діяльності друкарні, що обумовлює необхідність розробки практичних заходів щодо вдосконалення використання потенціалу підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я»

Аналіз реалізації потенціалу підприємства полягає в комплексному аналізі внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та зовнішніх умов його функціонування. Одним із ключових методів стратегічного аналізу є SWOT-

аналіз, що дає можливість впорядкувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також знайти зовнішні можливості й потенційні загрози.

I. Ансофф зазначає «стратегічне управління дає можливість узгодити внутрішні ресурси підприємства із можливостями зовнішнього середовища» [1, с. 37]. Саме тому використання SWOT-аналізу є доцільним для оцінювання рівня реалізації ПП.

Оцінювання факторів здійснено із застосуванням експертного підходу за п'ятибальною шкалою прояву та трибальною шкалою значущості, що відповідає поширеним підходам у стратегічному аналізі (табл. 2.4 – 2.7).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз: сильні сторони підприємства (Strengths – S)

Сильні сторони	О	3	О×3
Стабільне зростання доходу та фінансових результатів	5	3	15
Велика продуктивність праці та ефективність використання персоналу	5	3	15
Диверсифікація поліграфічної продукції	4	2	8
Використання сучасних цифрових та офсетних технологій друку	4	3	12
Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень	4	2	8
Разом			58

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз: слабкі сторони підприємства (Weaknesses – W)

Слабкі сторони	О	3	О×3
Низький коефіцієнт автономії та залежність від позикового капіталу	5	3	15
Високий рівень фінансового левериджу	4	3	12
Відсутність детальної інформації щодо ліквідності	3	2	6
Зниження оборотності активів у 2024 році	3	2	6
Обмежена цифровізація клієнтських сервісів	4	2	8
Разом			47

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз: можливості (Opportunities – O)

Можливості	O	3	O×3
Зростання попиту на цифровий друк та персоналізовану продукцію	5	3	15
Розвиток електронної комерції та онлайн-замовлень	4	3	12
Впровадження ІТ у бізнес-процеси	4	2	8
Розширення ринку поліграфічних послуг	4	2	8
Підтримка МСП на державному рівні	3	2	6
Разом			49

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз: загрози (Threats – T)

Загрози	O	3	O×3
Високий рівень конкуренції у поліграфічній галузі	5	3	15
Зростання вартості сировини та енергоресурсів	4	3	12
Інфляційні процеси та економічна нестабільність	4	2	8
Скорочення попиту на традиційну друковану продукцію	3	2	6
Валютні коливання	3	2	6
Разом			47

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Вищеописані результати вказують на те, що підприємство володіє достатньо сильною внутрішньою базою для розвитку. Високе значення сильних сторін (58 балів) свідчить про наявність численного внутрішнього потенціалу підприємства, а саме у сфері використання трудових і виробничих ресурсів, що узгоджується з результатами фінансово-економічного аналізу.

Наявність слабких сторін (47 балів) свідчить про існування певних обмежень у реалізації ПП. Найбільш критичними є фінансові аспекти, зокрема залежність від позикового капіталу, що підтверджується малим значенням коефіцієнта автономії. С. Ф. Покропивний стверджує «надмірно велика

залежність від навколишніх джерел фінансування підвищує ризик фінансової нестійкості підприємства» [4, с. 325].

Аналіз можливостей (49 балів) демонструє сприятливі тенденції розвитку галузі, пов'язані з цифровізацією та зміною структури попиту. Зокрема, за даними OECD, «цифрові технології стають ключовим фактором підвищення продуктивності підприємств» [8, с. 56]. Це створює передумови для подальшого вдосконалення підприємства за рахунок втілення ІТ-рішень.

Значний рівень загроз (47 балів) свідчить про складність зовнішнього середовища. За даними Світового банку, «економічна нестабільність та інфляційні процеси залишаються ключовими викликами для бізнесу в Україні» [14]. Це вимагає від підприємства підвищення адаптивності та гнучкості.

Зіставлення вищеописаних результатів дає змогу знайти основні ознаки вдосконалення підприємства. Для узагальнення результатів доцільно також визначити інтегральні співвідношення між групами факторів: $S > W$ ($58 > 47$) та $O > T$ ($49 > 47$), що вказує на переважання внутрішнього потенціалу та сприятливість зовнішнього середовища для розвитку підприємства. Зокрема, перевага сильних сторін над слабкими, а також значний потенціал можливостей свідчать про доцільність застосування стратегії типу SO (Strengths–Opportunities). Відповідно до підходу М. Портера, «Конкурентні переваги виникають завдяки раціональному застосуванню внутрішніх ресурсів підприємства у взаємозв'язку з потенціалом зовнішнього середовища» [5, с. 112].

Результати SWOT-аналізу доцільно узагальнити у вигляді матриці, яка відображає взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів та дозволяє відтворити стратегічні альтернативи розвитку підприємства (рис. 2.5).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO 	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу підприємства «Від А до Я»

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 20].

Дана матриця SWOT-аналізу дозволяє деталізувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства за чотирма напрямками: SO, WO, ST та WT.

У межах стратегії SO (Strengths–Opportunities) підприємство має здатність максимально застосувати сильні сторони для реалізації можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, поєднання високої продуктивності праці, сучасної МТБ та зростаючого попиту на цифровий друк створює передумови для збільшення асортименту продукції та виходу на нові сегменти ринку.

Стратегія WO (Weaknesses–Opportunities) передбачає подолання внутрішніх обмежень шляхом використання зовнішніх можливостей. У даному випадку це може бути впровадження ІТ-рішень та цифрових платформ для збільшення рівня обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат.

У межах стратегії ST (Strengths–Threats) підприємство може використовувати свої конкурентні переваги для мінімізації впливу загроз. Зокрема, гнучкість виробництва та диверсифікація продукції дозволяють адаптуватися до змін попиту та посилення конкуренції.

Стратегія WT (Weaknesses–Threats) є захисною та направлена на зменшення ризиків. Для підприємства це означає необхідність зменшення фінансової залежності, оптимізації структури капіталу та збільшення фінансової стійкості.

В практичному вимірі це означає, що підприємству доцільно активізувати впровадження ІТ у процеси обробки замовлень, розширювати асортимент цифрової поліграфії, а також підвищувати рівень автоматизації виробництва. Важливим напрямом розвитку є також формування повноцінних онлайн-каналів

збуту, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Водночас для мінімізації ризиків необхідно реалізувати заходи щодо зниження фінансової залежності, зокрема шляхом покращення основи капіталу та збільшення частки власних ресурсів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього рівня ПП, який загалом ефективно реалізується у фінансово-економічних результатах діяльності. Водночас виявлені дисбаланси у структурі капіталу та окремі організаційно-управлінські обмеження стримують повну реалізацію наявного потенціалу.

З урахуванням отриманих результатів стратегічно доцільним є орієнтування підприємства на активну модель розвитку, що базується на поєднанні інноваційних підходів, цифровізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів. Це відповідає найновішим підходам до управління підприємством, відповідно до яких «довгострокова конкурентоспроможність формується через здатність підприємства пристосовуватися до змін і ефективно користуватися власними ресурсами» [11, с. 214].

Отже, результати аналізу свідчать про те, що наявні невикористані резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та недостатній рівень реалізації його потенціалу підприємства. Виявлені проблеми та тенденції обґрунтовують необхідність розробки певних управлінських рішень і підходів, направлених на збільшення реалізації функціонування підприємства, що визначає доцільність переходу до формування бізнес-пропозиції у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДРУКАРНІ «ВІД А ДО Я»

3.1. Розробка бізнес-пропозиції з урахуванням галузевих особливостей поліграфічної діяльності підприємства

На сьогодні, функціонування поліграфічних підприємств формування ефективної бізнес-пропозиції має ґрунтуватися на комплексному врахуванні як внутрішніх можливостей підприємства, так і специфіки галузевого середовища. Як було встановлено у попередніх розділах, друкарня «Від А до Я» володіє сформованим потенціалом підприємства, однак рівень його використання є недостатнім, що обмежує можливості зростання фінансових результатів і конкурентоспроможності.

В умовах трансформації поліграфічного ринку ключовою тенденцією є зміщення попиту від масового друку до персоналізованої та цифрової продукції. Як зазначається у міжнародних дослідженнях, «цифровий друк демонструє стабільне зростання завдяки гнучкості, швидкості виконання замовлень та можливості персоналізації продукції» [15]. Водночас аналітичні звіти підкреслюють, що до 2030 року саме цифрові технології визначатимуть розвиток галузі [10]. Це обумовлює необхідність стратегічної переорієнтації діяльності друкарні «Від А до Я».

Запропоновані заходи спрямовані насамперед на підвищення ефективності використання потенціалу підприємства друкарні «Від А до Я», зокрема її виробничої, кадрової, маркетингової та інформаційної складових.

З урахуванням результатів аналізу підприємства (розділ 2) можна констатувати, що основними проблемами використання потенціалу підприємства є: недостатній рівень інноваційної активності, обмежене використання ІТ-рішень, а також слабка диверсифікація послуг. Відповідно, бізнес-пропозиція має бути спрямована на усунення цих диспропорцій.

Виявлені проблеми безпосередньо визначають напрями розробки бізнес-пропозиції. Малий рівень інноваційної активності вказує на потребу застосування цифрових технологій, обмежене використання ІТ-рішень - потребу у цифровізації бізнес-процесів, а недостатня диверсифікація послуг - розширення продуктового портфеля підприємства.

Основою розробленої бізнес-пропозиції є впровадження комплексної моделі розвитку підприємства, яка поєднує інноваційний, маркетинговий та організаційний напрями. Такий підхід відповідає концепції стратегічного управління, відповідно до якої «ефективна стратегія передбачає узгодження ресурсів підприємства з вимогами зовнішнього середовища» [1, с. 62].

У межах розробленої бізнес-пропозиції доцільно конкретизувати ключові заходи, що підлягають впровадженню на підприємстві. Зокрема, пропонується реалізація таких управлінських рішень:

По-перше, впровадження цифрового друку передбачає придбання сучасного цифрового обладнання середнього класу (наприклад, машин типу Konica Minolta або Xerox), що дозволяє здійснювати короткі тиражі з високим рівнем персоналізації. Це дасть змогу підприємству вийти на нові сегменти ринку, зокрема малий бізнес та індивідуальні замовлення.

По-друге, доцільним є впровадження онлайн-платформи для прийому замовлень, яка включатиме функціонал завантаження макетів, автоматичного розрахунку вартості та комунікації з клієнтом. Це дає змогу зменшити витрати часу на прийняття замовлень та підвищити рівень сервісу.

По-третє, розширення продуктового портфеля передбачає запуск нових напрямів, зокрема виготовлення упаковки для малого бізнесу, брендованої продукції (візитки, буклети, сувенірна продукція) та рекламних матеріалів.

По-четверте, у сфері маркетингу доцільно впровадити комплекс цифрового просування, що включає контекстну рекламу, просування у соціальних мережах та SEO-оптимізацію сайту підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи мають чіткий прикладний характер і можуть бути реалізовані в діяльності друкарні у короткостроковій перспективі.

Взаємозв'язок між виявленими проблемами, запропонованими заходами та очікуваними результатами реалізації бізнес-пропозиції представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Модель реалізації бізнес-пропозиції друкарні «Від А до Я»

Проблема	Захід	Результат	Ефект
Низька цифровізація	Впровадження цифрового друку	Скорчення витрат	Зростання прибутку
Слабкий маркетинг	Цифровий-маркетинг	Збільшення клієнтів	Зростання доходів
Обмежений асортимент	Диверсифікація продукції	Нові продукти	Конкурентноспроможність

Джерело: складено автором на основі [10; 15; 20].

Першим ключовим елементом бізнес-пропозиції є втілення цифрових технологій у процес виробництва. Зокрема розширення використання цифрового друку, автоматизацію підготовки макетів та впровадження онлайн-сервісів для замовників. Це дозволить скоротити виробничий цикл, знизити витрати та підвищити гнучкість підприємства. Як підкреслює R. Grant, «конкурентна перевага формується на ґрунті здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси у змінному середовищі» [11, с. 198].

Другим напрямом є диверсифікація продуктового портфеля. На сьогодні діяльність друкарні зосереджена переважно на традиційній поліграфічній продукції. Водночас сучасний ринок вимагає розширення асортименту за рахунок

упаковки, брендкованої продукції, рекламних матеріалів та індивідуалізованих замовлень. За даними європейських досліджень, «диверсифікація є одним із головних факторів підвищення стійкості МСП» [16]. Це дозволить знизити залежність від певних сегментів ринку та підвищити стабільність доходів.

Третім важливим елементом є розвиток маркетингової складової потенціалу підприємства. Аналіз показав, що підприємство недостатньо використовує сучасні канали просування. У зв'язку з цим пропонується впровадження цифрового маркетингу, включаючи SEO-оптимізацію сайту, таргетовану рекламу та активну присутність у соціальних мережах. В умовах цифровізації економіки це є необхідною умовою залучення нових клієнтів. Як зазначає М. Портер, «конкурентна перевага досягається не лише через виробництво, але й через ефективне позиціонування на ринку» [5, с. 73].

Четвертим напрямом є вдосконалення управління потенціалом підприємства на основі впровадження системи BSC (Balanced Scorecard). Це дозволить забезпечити узгодження стратегічних і операційних цілей підприємства, а також підвищити контроль за використанням ресурсів. Як підкреслюють Kaplan і Norton, «система відрегульованих показників трансформує стратегію в конкретні дії та вимірювані результати» [12, с. 45].

Особливий акцент у бізнес-пропозиції зроблено на вдосконаленні та розвитку кадрового потенціалу. В умовах сьогодення саме персонал є носієм інновацій та ключовим фактором конкурентоспроможності. Передбачається підвищення кваліфікації працівників, навчання роботі з новими технологіями та формування мотиваційної системи. Це відповідає ресурсній концепції підприємства, згідно з якою «людські ресурси є одним із найважливіших джерел стійких конкурентних переваг» [9, с. 107].

Запропонована бізнес-пропозиція також враховує макроекономічні умови функціонування підприємства. За даними Світового банку, економіка України поступово відновлюється, що створює передумови для збільшення попиту на

продукцію поліграфічної галузі [14]. Водночас нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємств збільшення гнучкості та адаптивності.

Таким чином, розроблена бізнес-пропозиція має комплексний характер і спрямована на підвищення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я» шляхом:

- впровадження цифрових технологій;
- диверсифікації продукції;
- розвитку маркетингової діяльності;
- адаптації системи управління;
- підвищення ролі кадрового потенціалу.

Основні заходи бізнес-пропозиції та їх вплив на потенціал підприємства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні заходи бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

Напрямок	Захід	Очікуваний результат	Вплив на ПП
Інноваційний	Впровадження цифрового друку	Скорочення часу виробництва	Підвищення виробничого потенціалу
Технологічний	Онлайн-платформа замовлень	Зменшення витрат часу	Підвищення організаційного потенціалу
Маркетинговий	Цифровий маркетинг	Зростання клієнтської бази	Розвиток маркетингового потенціалу
Продуктовий	Диверсифікація продукції	Нові джерела доходу	Підвищення потенціалу підприємства
Кадровий	Навчання персоналу	Зростання продуктивності	Розвиток кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [10; 15; 20].

Реалізація вищеописаних заходів матиме позитивний економічний ефект для підприємства. Зокрема, впровадження цифрового друку дозволить скоротити витрати на виробництво малих тиражів та зменшити час виконання замовлень, що сприятиме підвищенню операційної ефективності. Розвиток цифрового маркетингу забезпечить зростання обсягів продажу за рахунок збільшення клієнтської бази, а диверсифікація продукції - зниження ризиків залежності від окремих сегментів ринку. У сукупності це створює передумови для зростання доходів підприємства та підвищення рентабельності його діяльності.

Кожен із запропонованих заходів є обґрунтованим з позицій сучасних наукових підходів та підтверджується галузевими тенденціями. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, але й сформувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечить довгостроковий розвиток друкарні.

У підсумку слід вказати, що ефективне використання потенціалу підприємства можливе лише за умови його системного розвитку та інтеграції в стратегічне управління підприємством. Запропонована бізнес-пропозиція відповідає цим вимогам і може бути використана як практичний інструмент підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів дозволяє оцінити очікуваний вплив їх впровадження на рівень ефективності використання потенціалу підприємства та результати його господарської діяльності. Економічна доцільність запропонованих заходів, спрямованих на підвищення

результативності використання потенціалу друкарні «Від А до Я», визначається шляхом оцінювання їхнього впливу на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства, зокрема обсяг отриманого доходу, структуру витрат, рівень прибутковості та терміни повернення інвестованих ресурсів. Відповідно до сучасних управлінських підходів, «економічна ефективність інноваційних заходів визначається як співвідношення даного ефекту до витрат на їх впровадження» [4, с. 312].

З огляду на специфіку поліграфічної галузі та результати аналізу діяльності підприємства, ключовими напрямками інвестування є впровадження цифрового друку, розвиток цифрових каналів збуту та диверсифікація продукції. Для обґрунтування доцільності їх реалізації доцільно розглянути кожен напрям окремо з подальшим узагальненням отриманих результатів.

Перш за все, розглянемо економічний ефект від впровадження цифрового друку. За даними галузевих досліджень, цифрові технології дозволяють скоротити витрати на малотиражну продукцію на 20–30% завдяки відсутності витрат на підготовку форм та зменшенню виробничого циклу [15]. В умовах діяльності друкарні «Від А до Я» це означає можливість зниження собівартості замовлень та збільшення їх обсягу за рахунок швидшого обслуговування клієнтів.

Оцінимо орієнтовний економічний ефект. Вартість цифрового друкарського обладнання середнього класу на ринку Європи становить у середньому 20–30 тис. євро (за даними відкритих ринкових пропозицій виробників поліграфічної техніки). Приймаючи середнє значення за 25 тис. євро, що за курсом НБУ становить приблизно 1 050 000 грн, визначимо інвестиційні витрати.

Водночас очікуване зростання доходу підприємства за рахунок приєднання нових клієнтів та збільшення кількості замовлень може становити 15–25% на рік, що відповідає тенденціям розвитку ринку цифрового друку [10]. За умови, що річний дохід підприємства (відповідно до відкритих аналітичних даних) становить близько 4–5 млн грн, додатковий дохід може скласти орієнтовно 800 000–1 000 000 грн в рік.

Слід врахувати зниження витрат на виробництво, яке може досягати 10–15% за рахунок оптимізації процесів. Таким чином, загальний економічний ефект через вдосконалення цифрового друку формується як сума додаткового доходу та зекономлених витрат.

Для узагальнення розрахунків доцільно представити їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка економічної ефективності впровадження цифрового друку

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн	1 050 000
Очікуване зростання доходу, грн/рік	800 000–1 000 000
Економія витрат, грн/рік	200 000–300 000
Сукупний ефект, грн/рік	1 000 000–1 300 000
Термін окупності, рік	1–1,2

Джерело: розраховано автором на основі [10; 15; 20].

Вищеописані результати показують високу ефективність інвестицій у цифровий друк, оскільки термін окупності не перевищує двох років, що відповідає критеріям ефективності для інноваційних проєктів у сфері МСП [16].

Другим важливим напрямом є впровадження онлайн-платформи для прийому замовлень та цифрового маркетингу. Витрати на розробку та підтримку такого рішення є значно нижчими порівняно з виробничими інвестиціями і можуть становити близько 80 000–120 000 грн, включаючи створення сайту, SEO-оптимізацію та запуск рекламних кампаній.

Ефективність цього заходу проявляється у зростанні клієнтської бази та підвищенні рівня завантаження виробничих потужностей. Згідно з дослідженнями OECD, цифровізація бізнес-процесів сприяє зростанню продуктивності підприємств на 10–20% [8, с. 74]. У випадку друкарні це означає збільшення обсягу реалізації без суттєвого зростання постійних витрат.

Оцінимо економічний ефект: за умови приросту клієнтів на 15% додатковий дохід може становити близько 500 000–700 000 грн на рік. Звертаючи увагу на відносно невеликі інвестиції, термін окупності даного заходу становить менше одного року (табл.3.4.).

Таблиця 3.4 – Економічна ефективність впровадження цифрового маркетингу

Показник	Значення
Інвестиції, грн	100 000
Приріст доходу, грн/рік	500 000–700 000
Термін окупності, рік	0,2–0,3
ROI, %	понад 300-500

Джерело: розраховано автором на основі [10; 15; 20].

Третім напрямом є диверсифікація продукції, яка передбачає збільшенням асортименту як наслідок впровадження нових видів поліграфічної продукції. Економічна доцільність цього заходу обумовлена зниженням ризиків та стабілізацією доходів підприємства. Як зазначається у дослідженнях Європейської комісії, «диверсифіковані підприємства демонструють більшу резистентність до ринкових коливань» [16].

Впровадження нових продуктів не потребує значних інвестицій у разі використання вже наявної матеріально-технічної бази, однак забезпечує додаткові джерела доходу. Очікуване зростання виручки може становити 10–15%, що еквівалентно приблизно 400 000–600 000 грн на рік.

Узагальнюючи результати економічного аналізу, доцільно розрахувати інтегральний показник ефективності - рентабельність інвестицій (ROI), який обчислюється як відношення чистого прибутку до обсягу інвестицій. Відповідно до класичних підходів, «ROI є ключовим індикатором оцінки доцільності інвестиційних рішень» [11, с. 254].

Рентабельність інвестицій (ROI) обчислюється за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\% \quad (3.1)$$

ROI - Рентабельність інвестицій

У даному випадку доцільно використовувати середнє значення сукупного економічного ефекту:

$$ROI = \frac{2\,250\,000}{1\,150\,000} \times 100\% \quad (3.2)$$

ROI - Рентабельність інвестицій

Отже, кожна гривня інвестицій приносить близько 1,91 грн прибутку, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Також доцільно визначити термін окупності інвестицій (Payback Period):

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Річний грошовий потік}} \quad (3.3)$$

$$\text{Термін окупності} = \frac{1\,150\,000}{2\,250\,000} \approx 0,51 \text{ року.} \quad (3.4)$$

Таким чином, інвестиції окупляться менш ніж за 1 рік, що є дуже високим показником ефективності.

Сумарний обсяг інвестицій за всіма заходами становить приблизно 1 150 000 грн, тоді як сукупний економічний ефект може досягати 1 900 000–2 600 000 грн на рік. Для розрахунків використано середнє значення очікуваного економічного ефекту. Таким чином, значення ROI перевищує 100%, що вказує на велику ефективність запропонованої бізнес-пропозиції.

Для більш зрозумілого розуміння ефективності реалізації запропонованих заходів доцільно здійснити порівняння основних показників діяльності підприємства до їх реалізації та після неї (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5 – Порівняння основних економічних показників діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Дохід, грн	4 500 000	5 500 000 – 6 000 000	+1 000 000 – 1 500 000

Продовження таблиці 3.4.

Витрати, грн	3 800 000	4 000 000 – 4 200 000	+200 000 – 400 000
Прибуток, грн	700 000	1 300 000 – 1 800 000	+600 000 – 1 100 000
Рентабельність діяльності, %	15–16	23–30	+8–14

Джерело: розраховано автором на основі [10; 15; 20].

Рентабельність діяльності визначається як співвідношення прибутку підприємства до його доходу.

Отримані результати розрахунків підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки свідчать про позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, зокрема зростання прибутковості та підвищення рівня діяльності рентабельності підприємства.

Запропоновані підходи мають не лише економічний, але й стратегічний ефект, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та пристосування до сучасних умов розвитку галузі. Згідно з аналітичними даними міжнародних фінансових інституцій, процес економічного відновлення України створює сприятливі умови для активізації діяльності малого та середнього бізнесу, що посилює значущість упровадження новаторських проєктів та інноваційних рішень [14].

Отримані результати свідчать про те, що запропоновані заходи є економічно доцільними, характеризуються високим рівнем прибутковості, швидкою окупністю та значним потенціалом зростання фінансових результатів підприємства.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує необхідність впровадження зазначених заходів. Вони характеризуються відносно невеликим обсягом інвестицій, коротким терміном окупності та значним потенціалом зростання доходів, що забезпечує збільшення ефективності використання потенціалу друкарні «Від А до Я».

3.3. Соціально-економічний ефект від реалізації бізнес-пропозиції

Реалізація запропонованих заходів щодо збільшення реалізації використання потенціалу друкарні «Від А до Я» має не тільки економічне, але й величезне соціально-економічне значення, що проявляється у впливі на зайнятість, розвиток підприємницького середовища, підвищення рівня цифровізації бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Соціально-економічний ефект реалізації запропонованих заходів проявлятиметься не лише у покращенні фінансових результатів підприємства, але й у підвищенні рівня реалізації його потенціалу. Його доцільно розглядати як комплексний результат, що поєднує фінансові результати діяльності підприємства із впливом на зовнішнє середовище функціонування. Як зазначає С. Ф. Покропивний, «ефективність діяльності підприємства має оцінюватися не лише з позиції прибутковості, але й з урахуванням соціальних результатів та впливу на економічне середовище» [4, с. 45].

Передусім, одним із головних соціальних результатів є створення додаткових робочих місць. Впровадження цифрового друку та розвиток онлайн-каналів збуту обумовлюють потребу у фахівцях з обслуговування нового обладнання, маркетингу та ІТ. З урахуванням масштабів діяльності підприємства можна обґрунтовано прогнозувати створення щонайменше 2–4 нових робочих місць, зокрема оператора цифрового друку, спеціаліста з цифрового маркетингу та менеджера по роботі з клієнтами. За умови середнього рівня заробітної плати у сфері поліграфії на рівні 15 000–20 000 грн на місяць, додатковий річний фонд оплати праці дорівнює приблизно 360 000–960 000 грн. Відповідно, з урахуванням податкового навантаження (ПДФО, ЄСВ, військовий збір), це забезпечить додаткові надходження до бюджету на рівні 150 000–300 000 грн щорічно. Це

відповідає загальним тенденціям розвитку МСП, де цифровізація супроводжується зростанням попиту на кваліфіковану працю [8, с. 82].

Отримані результати відповідають загальним тенденціям розвитку МСП, де цифровізація супроводжується зростанням попиту на кваліфіковану працю [8, с. 82].

Не менш важливим чинником є зростання рівня заробітної плати та покращення умов праці. Запровадження сучасних цифрових технологій потребує від працівників вищого рівня професійної підготовки, що, своєю чергою, сприяє підвищенню оплати праці та стимулює розвиток професійних компетентностей персоналу. За даними OECD, підприємства, які впроваджують інновації, демонструють високий рівень продуктивності праці та, відповідно, мають можливість забезпечувати кращі умови зайнятості [8, с. 90].

Другим важливим напрямом соціально-економічного ефекту є підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Впровадження цифрового друку та диверсифікація продукції дозволяють розширити асортимент, підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити терміни реалізації замовлень. Згідно з концепцією М. Портера, формування конкурентних переваг відбувається завдяки спроможності підприємства забезпечувати вищу цінність для споживачів порівняно з конкурентами [5, с. 62].

Важливо відзначити, що розвиток цифрових каналів збуту сприяє розширенню географії ринку та залученню нових сегментів клієнтів. Це дуже актуально за умов трансформації економіки України, де цифровізація бізнес-процесів виступає одним із ключових факторів економічного збагачення. Згідно з Світовим банком, «розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів є важливим драйвером відновлення економіки та підвищення продуктивності підприємств» [14].

Успішна реалізація інноваційної бізнес-пропозиції створює позитивний приклад для інших підприємств галузі, стимулюючи застосування сучасних технологій та підвищення ефективності діяльності. Як зазначає Л. І. Федулова,

«інноваційна активність підприємств є ключовим чинником формування конкурентоспроможної економіки» [3, с. 128].

Крім того, важливим є мультиплікативний ефект, який проявляється у взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції зумовлює зростання попиту на сировину, матеріали, логістичні та рекламні послуги, що позитивно впливає на суміжні галузі економіки. Такий ефект є характерним для розвитку малого та середнього бізнесу, який відіграє велику роль у створенні економічної динаміки країни [16].

Важливим соціальним аспектом є також підвищення доступності поліграфічних послуг для споживачів. Завдяки впровадженню цифрового друку підприємство зможе виконувати замовлення малими тиражами за нижчою вартістю, що розширює можливості для малих бізнесів, освітніх установ та громадських організацій. Це сприяє розвитку локального підприємництва та інформаційного середовища.

З екологічної точки зору, використання цифрових технологій у поліграфії також має позитивний ефект. Скорочення витрат паперу, зменшення кількості відходів та оптимізація виробничих процесів відповідають сучасним принципам сталого розвитку. За даними Європейської комісії, впровадження ресурсоефективних технологій є важливим напрямом збільшення сталості діяльності підприємств [16].

Узагальнення основних показників соціально-економічного ефекту наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнення соціально-економічного ефекту від реалізації бізнес-пропозиції

Показник	Очікуване значення
Кількість нових робочих місць	2–4
Додатковий фонд оплати праці, грн/рік	360 000–960 000
Податкові надходження, грн/рік	150 000–300 000

Продовження таблиці 3.5

Приріст доходу підприємства, грн/рік	1 900 000–2 600 000
Підвищення рентабельності, %	+8–14
Соціальний ефект	підвищення зайнятості, розвиток МСП
Екологічний ефект	зменшення відходів, оптимізація ресурсів

Джерело: розраховано автором на основі [10; 15; 20].

Наведені дані свідчать про те, що соціально-економічний ефект має як прямий фінансовий вимір, так і опосередкований вплив на розвиток підприємницького середовища та економіки в цілому.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів має комплексний характер і проявляється як на рівні підприємства, так і на рівні зовнішнього середовища. Підвищення фінансових результатів діяльності супроводжується створенням нових робочих місць, зростанням продуктивності праці, розвитком інноваційної діяльності та зміцненням конкурентних позицій підприємства.

Отже, запропоновані заходи мають достатнє економічне обґрунтування та є доцільними для впровадження, оскільки їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання потенціалу підприємства, покращенню фінансових показників і посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку. Реалізація розробленої бізнес-пропозиції забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено системне та комплексне дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів ефективного використання потенціалу поліграфічного підприємства, що дозволило повною мірою досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання дослідження.

У ході теоретичного аналізу було поглиблено сутність поняття потенціалу підприємства як інтегрованої характеристики можливостей підприємства забезпечувати ефективну господарську діяльність та розвиток у конкурентному середовищі. Обґрунтовано, що потенціал формується під впливом сукупності ресурсних, організаційних, управлінських та інноваційних складових, взаємодія яких визначає рівень результативності функціонування підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати методичну основу для оцінювання ефективності використання потенціалу, що забезпечило логічний перехід до аналітичної частини дослідження.

За результатами проведеного аналізу діяльності поліграфічного підприємства встановлено, що, попри наявність достатнього ресурсного забезпечення та сформовану виробничу базу, ефективність використання потенціалу підприємства залишається недостатньою. Виявлено тенденції до зниження окремих фінансово-економічних показників, зокрема рентабельності діяльності, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності. Діагностика дозволила ідентифікувати ключові проблеми, зв'язані з малою адаптивністю до ринкових змін, обмеженим рівнем інноваційності та не повною реалізацією наявних можливостей підприємства.

У конструктивній частині роботи розроблено обґрунтовану бізнес-пропозицію, спрямовану на збільшення ефективності використання потенціалу підприємства. Запропоновані заходи базуються на результатах аналітичного

дослідження та враховують сучасні тенденції розвитку поліграфічної галузі. Доведено економічну доцільність їх упровадження, яка проявляється у зростанні фінансових результатів, оптимізації витрат, підвищенні рівня рентабельності та загальної ефективності діяльності підприємства. Очікуваний результат від впровадження запропонованих заходів підтверджує їх практичну значущість і реалістичність впровадження.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, варто наголосити, що раціональне використання потенціалу підприємства є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновані в роботі практичні рекомендації можуть бути застосовані у діяльності підприємств поліграфічної галузі для покращення ефективності управління наявними ресурсами, зміцнення позицій на ринку та досягнення стабільного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
URL: <https://www.scribd.com/document/862322552/Corporate-Strategy-an-Analytic-Approach-to-Business-Policy-Ansoff-H-Igor-12th-Print-New-York-Etc-1974-McGraw-Hill-School-Education> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2012. 256 с.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
5. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
URL: <https://archive.org/details/competitiveadvan00port> (дата звернення: 05.04.2026).
6. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої промислової продукції за основними видами діяльності у Харківській області. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/obsiah-realizovanoi-promyslovoi-produktsii-za-osnovnymy-vydamy-diialnosti-shchomisiachna-informatsiia> (дата звернення: 05.04.2026).
7. Міністерство економіки України. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Informatsiino-analitichniMateriali> (дата звернення: 05.04.2026).
8. OECD. SME and entrepreneurship outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and->

[entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf](#) (дата звернення: 05.04.2026).

9. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 05.04.2026).

10. Smithers. The future of global printing to 2030. London, 2022. URL: <https://www.smithers.com/services/market-reports/printing/the-future-of-global-printing-to-2030> (дата звернення: 05.04.2026).

11. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2021. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant+R.+M.+Contemporary+strategy+analysis.+10th+ed.+Hoboken+:+Wiley,+2021.&ots=oSZ8VNmsS9&sig=H3Us8MYNXarjocrwhJDL4jlyMI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 05.04.2026).

12. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://archive.org/details/balancedscorecar0000kapl> (дата звернення: 05.04.2026).

13. Intergraf. Activity report 2023. Brussels, 2023. URL: https://www.intergraf.eu/images/pdf/ActivityReport_2023_spread.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

14. World Bank. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 05.04.2026).

15. Allied Market Research. Digital printing market report. 2022. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/digital-printing-market-A11112> (дата звернення: 05.04.2026).

16. European Commission. SME performance review 2023. Brussels, 2023. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134323> (дата звернення: 05.04.2026).

17. KPMG. Global tech trends: industrial manufacturing. 2023. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/operations/kpmg-global-tech-trends-industrial-manufacturing.html> (дата звернення: 05.04.2026).

18. Opendatabot. ТОВ «Типографія “Від А до Я”». URL: <https://opendatabot.ua/c/31723460> (дата звернення: 05.04.2026).

19. Друкарня «Від А до Я». Про компанію. URL: <https://fromatoz.ua/about/> (дата звернення: 05.04.2026).

20. YouControl. Фінансова аналітика підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45777453/ (дата звернення: 05.04.2026).

21. World Bank. Small and medium enterprises (SMEs) finance. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> (дата звернення: 05.04.2026).

22. World Bank. Digital development overview. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (дата звернення: 05.04.2026).

23. European Commission. Digital economy and society index (DESI) 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 05.04.2026).

24. European Commission. SME strategy for a sustainable and digital Europe. 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/8b64cc33-b9d9-4a73-b470-8fae8a59dba5_en?filename=COM_2023_535_1_EN_ACT_part1_v12.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

25. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/financing->

[smes-and-entrepreneurs-2024_015c0c26/fa521246-en.pdf](#) (дата звернення: 05.04.2026).

26. OECD. The digital transformation of SMEs. 2021. URL: <https://www.oecd.org/industry/smes/digital-transformation-smes.htm> (дата звернення: 05.04.2026).

27. McKinsey & Company. The future of manufacturing: trends and implications. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20future%20of%20manufacturing%20podcast/The-future-of-manufacturing-vF.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).

28. McKinsey & Company. Industry 4.0: reimagining manufacturing. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/industry-4-0-reimagining-manufacturing> (дата звернення: 05.04.2026).

29. Deloitte. 2024 manufacturing industry outlook. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/manufacturing-industry-outlook/2024.html> (дата звернення: 05.04.2026).

30. PwC. Global digital operations study 2023. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-digital-operations-study-2023.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).

31. Statista. Global writing and printing paper demand. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1089445/global-writing-and-printing-paper-demand/> (дата звернення: 05.04.2026).

32. Statista. Paper industry – statistics and facts. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/1701/paper-industry/> (дата звернення: 05.04.2026).

33. Smithers. The future of digital printing to 2030. 2023. URL: <https://www.scribd.com/document/894626883/The-Future-of-Digital-Printing-to-2030> (дата звернення: 05.04.2026).

34. Printing United Alliance. State of the industry report 2023. 2023. URL: <https://www.printing.org/docs/default-source/research-docs--->

[public/soi_update_3rd_quarter_2023_executive_summary.pdf](#) (дата звернення: 05.04.2026).

35. European Investment Bank. Financing SMEs in Europe 2023. 2023. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20230252-financing-smes-in-europe-2023> (дата звернення: 05.04.2026).

36. UNIDO. Industrial development report 2022. Vienna, 2022. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2022-11/IDR2022_FULL_REPORT.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

37. Harvard Business Review. What is strategy? 1996. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (дата звернення: 05.04.2026).

38. Porter M. The competitive advantage of nations. Harvard Business Review. 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 05.04.2026).

39. International Trade Centre. SME competitiveness outlook 2023. 2023. URL: <https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2023-small-businesses-in-fragility-from-survival> (дата звернення: 05.04.2026).

40. IMF. World economic outlook 2024. Washington, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024> (дата звернення: 05.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ТИПОГРАФІЯ “ВІД А ДО Я”» ЗА 2020–2026 РР.

Фінансові показники

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	266 545 059 ₴ +21.31%	219 730 400 ₴ +7.54%	204 323 400 ₴ +35.57%	150 710 900 ₴ +60.58%	93 856 700 ₴	—	83 922 100 ₴
Чистий прибуток		3 380 200 ₴	3 171 900 ₴	1 316 100 ₴	690 800 ₴	—	514 600 ₴
Рентабельність		1,54%	1,55%	0,87%	0,74%	—	0,61%
Активи		79 424 200 ₴	62 348 600 ₴	43 602 500 ₴	31 758 100 ₴	—	18 266 100 ₴
Зобов'язання		63 679 000 ₴	49 413 100 ₴	36 819 200 ₴	26 290 700 ₴	—	—
Кількість працівників		83	87	83	89	—	—
Дохід на працівника		2 647 354 ₴	2 348 545 ₴	1 815 794 ₴	1 054 570 ₴	—	—

Фінансові показники

Реєстраційні дані

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТИПОГРАФІЯ „ВІД А ДО Я”»

Адреса
02140, Україна, місто Київ, вулиця Вишняківська, будинок 7^а квартира 63

Дата заснування
27.11.2001

Директор
Болгова Анна Вадимівна

Код ЄДРПОУ
31723460

Статутний капітал
3 000 000 ₴

Основний вид діяльності
18.12 Друкування іншої продукції

Інші види діяльності
Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг, Видання книг, Видання журналів і періодичних видань, Інші види видавн...
Розкрити

Керівники
Болгова Анна Вадимівна
керівник

Власники

Болгов Ілля Вадимович	Болгова Анна Вадимівна	Болгов Ілля Вадимович
Україна	Україна	Україна
Засновник	Засновник	Кінцевий бенефіціарний власник
2 970 000 ₴ ● 99%	30 000 ₴ ● 1%	

Джерело: [19].

ДОДАТОК Б

ВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТИПОГРАФІЯ “ВІД А ДО Я”»

Категорія	Код КВЕД	Вид діяльності
Основний	18.12	Друкування іншої продукції
		Кількість підприємств за КВЕД: 4 568
Інші	18.11	Друкування газет
	18.13	Виготовлення друкарських форм
	18.14	Брошурувально-палітурна діяльність
	58.11	Видання книг
	58.12	Видання довідників і каталогів
	58.13	Видання газет
	58.14	Видання журналів
	58.19	Інші види видавничої діяльності
	47.19	Роздрібна торгівля
	47.91	Інтернет-торгівля
	47.99	Інші види роздрібної торгівлі
	46.49	Оптова торгівля
	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
	49.41	Вантажний транспорт
	53.20	Кур'єрська діяльність
	77.39	Оренда обладнання
	17.21	Виробництво картону
	17.23	Канцелярські вироби
	17.29	Інші паперові вироби
	13.30	Оздоблення текстилю
	33.20	Монтаж обладнання

Джерело: [20].

Короткий звіт подібності



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор

Пегета Аліна Тарасівна

Науковий керівник / Експерт

к.е.н., професор Лавренко В.В.

ІД документу

333896776

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ЗВІТ

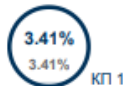
Дата звіту

5/16/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

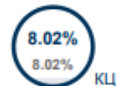
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10239

Кількість слів



КЦ

86614

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		11

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Пегета Аліна Тарасівна

Назва роботи: «Обґрунтування бізнес пропозиції щодо ефективного використання потенціалу підприємства»

Науковий керівник: професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к.е.н., професор Лаврененко Валентина Віталіївна

Підрозділ: кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Коефіцієнт подібності I: 3.41%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

18 травня 2026 р
(дата)

(підпис)

Лаврененко Валентина Віталіївна
(ПІБ)