

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Системний підхід щодо управління підприємством в умовах кризи»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 2МЕМ

Алькович Анна Анатоліївна _____

Керівник: к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	6
1.1 Сутність та поняття системного підходу до управління підприємством в умовах кризи.....	6
1.2 Модель підприємства як системи управління	13
1.3 Особливості формування видавничого бізнесу.....	23
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПРИНТ»...	31
2.1 Характеристика ринку підприємств видавничо-поліграфічної діяльності України	31
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Новапринт».....	41
2.3 Оцінка системи управління ТОВ «Новапринт»	49
Висновки за розділом 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПРИНТ» В УМОВАХ КРИЗИ	59
3.1 Методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «Новапринт».....	59
3.2 Рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт».....	66
3.3 Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ «Новапринт».....	75
Висновки за розділом 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Ефективність управління підприємством має прояв у тому, чи досягнуто поставлені завдання та цілі функціонування, що спрямовані, як зазвичай, на підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Показники діяльності підприємства знаходяться у прямій залежності від управлінських рішень, що приймаються, які повинні бути кваліфікованими, своєчасними, повинні відповідати рівню розвитку суб'єктів господарювання, розвиненості ринкових відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану економіки країни. А саме, системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю.

Дослідженню різних аспектів системного підходу щодо управління підприємством в умовах кризи присвячені вітчизняні та зарубіжні праці Біловол Р.І., Борщ В.І., Гур'янова А.Б., Одінцева Г.С., Лисецького Ю.М., Рамазанова С.К., Фрум О.Л. та ін. Незважаючи на значну кількість теоретичних та практичних напрацювань вітчизняних та закордонних вчених, системний підхід щодо управління підприємством в умовах кризи потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження методів та прийомів застосування системного підходу щодо управління підприємством в умовах кризи, що дозволить розробити напрями удосконалення його застосування на підприємстві задля покращення конкурентної позиції на ринку видавничого бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

розглянути сутність та поняття системного підходу до управління підприємством в умовах кризи;

виявити модель підприємства як системи управління;

з'ясувати особливості формування видавничого бізнесу;

охарактеризувати ринок підприємств видавничо-поліграфічної діяльності

України;

провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Новапринт»;

оцінити існуючу систему управління ТОВ «Новапринт»;

сформувати методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «Новапринт»;

надати рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт»;

обґрунтувати ефективність введення запропонованих заходів на ТОВ «Новапринт».

Об'єктом дослідження роботи виступає процес удосконалення застосування системного підходу щодо управління ТОВ «Новапринт» в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання системного підходу щодо управління ТОВ «Новапринт» в умовах кризи.

Теоретичною та методичною основою для написання кваліфікаційної роботи були: підручники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, навчальні посібники, електронні джерела, закони України.

Для досягнення мети і вирішення завдань в кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові прийоми і методи дослідження: науково-теоретичний – для дослідження сутності системного підходу; порівняльно-описовий – для оцінки видавничого бізнесу; аналітичний та статистичний методи – для дослідження товариства; графічний метод – для побудови графіків, діаграм, схем; логічний метод – для здійснення висновків та формулювання пропозицій.

Запропоновані в кваліфікаційній роботі рекомендації застосування системного підходу щодо управління підприємством в умовах кризи можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Новапринт».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародних конференціях:

1. Марченко О.В., Алькович А.А. Системний підхід щодо управління підприємством в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ*

Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 53.

2. Голоденко Є.В., Алькович А.А. Діджиталізація процесу управління персоналом в системі менеджменту. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 169-171.

3. Алькович А.А., Браткевич Т.О. Інноваційні технології управління персоналом підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 68-70.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів, вступу та висновків. Містить 43 рисунки, 14 таблиць, 2 формули, 3 додатки. Обсяг роботи 92 сторінки. Список використаних джерел містить 63 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність та поняття системного підходу до управління підприємством в умовах кризи

Системний підхід, як найбільш розроблена методологія дослідження складних явищ і процесів, дає змогу здійснити цілісний аналіз процесу пізнання, практично реалізувати принцип, згідно з яким соціальна система розглядається як живий організм, який в постійному розвитку.

Системний підхід важливий ще й тим, що він дозволяє поставити задачу, коли існує багато різних зв'язків як всередині, так і поза нею, і потрібно знайти єдину інтегральну якість, основу. «Системний підхід до вивчення складної динамічної цілісності дає змогу розкрити внутрішній механізм не лише дії окремих компонентів, а й їх взаємодії на різних рівнях», справедливо наголошується в літературі [12].

Гур'янов А.Б. вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. При чому система включає дві складові:

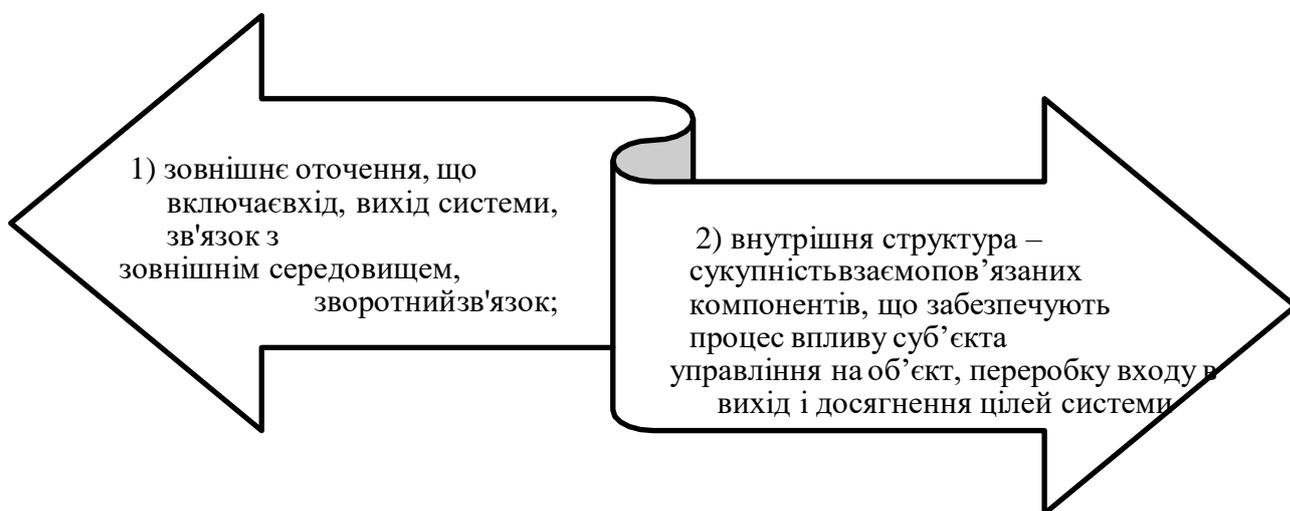


Рис.1.1. Складові системного підходу [8].

О.В. Кустовська вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [15].

Дослідження сутності поняття «система управління підприємством» дало змогу визначити, що більшість науковців вважають поєднанням керуючої системи (суб'єкта управління) та керованої системи (об'єкта управління), а також зв'язки між їх. Інший погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (компонентів), що дозволяють досягти цілей організації. Саме ці підходи лежать в основі оцінки ефективності системи управління. Найбільш поширений підхід до сутності та оцінки ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, на думку авторів даного дослідження, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством шляхом розрахунку показників, що характеризують загальну ефективність підприємства, не дають можливості сформулювати існуючі напрямки вдосконалення системи управління [1].

Також розглянемо думку науковців Д.О. Еллісом і Ф.Д. Лудвігом, які вважають, що «система – це щось, що виконує операційний процес; це щось, що працює визначеним чином і що виробляє який-небудь продукт [14].

Система управління – це склад і номенклатура управлінських органів і посад. Більшість авторів враховує взаємозв'язки між елементами, і система управління визначається як рис. 1.2.

Система, як цілісність, має специфічні властивості цілого, а саме:

здатність її елементів до взаємодії. Це основна умова існування системи, тому що з утратою елементами здатності взаємодіяти вона неминуче перестає існувати;

«елементарний» склад частин (елементів, підсистем). Найпростішим чином організована система обов'язково повинна складатися принаймні з трьох підсистем, що виконують функції входу, виходу і відносини між ними;

упорядкованість – загальна особливість не тільки самої системи, а й її частин: входу, виходу і відносин між ними. Ця властивість виявляється в їхній взаємодії в чітко встановленому порядку;

цілісність. Вона обумовлена тим, що системи без підсистем не буває, тому будь-яка система стосовно них завжди є єдиним цілим. Система є якісно визначеною сукупністю підсистем, пов'язаних в єдине ціле, що має властивості, відсутні в підсистемі;

структурованість. Структурою називають загальний, відносно стійкий, що змінюється в часі просторі спосіб організації внутрішніх зв'язків і відносин системи. Усяка система має різні види структур [1]

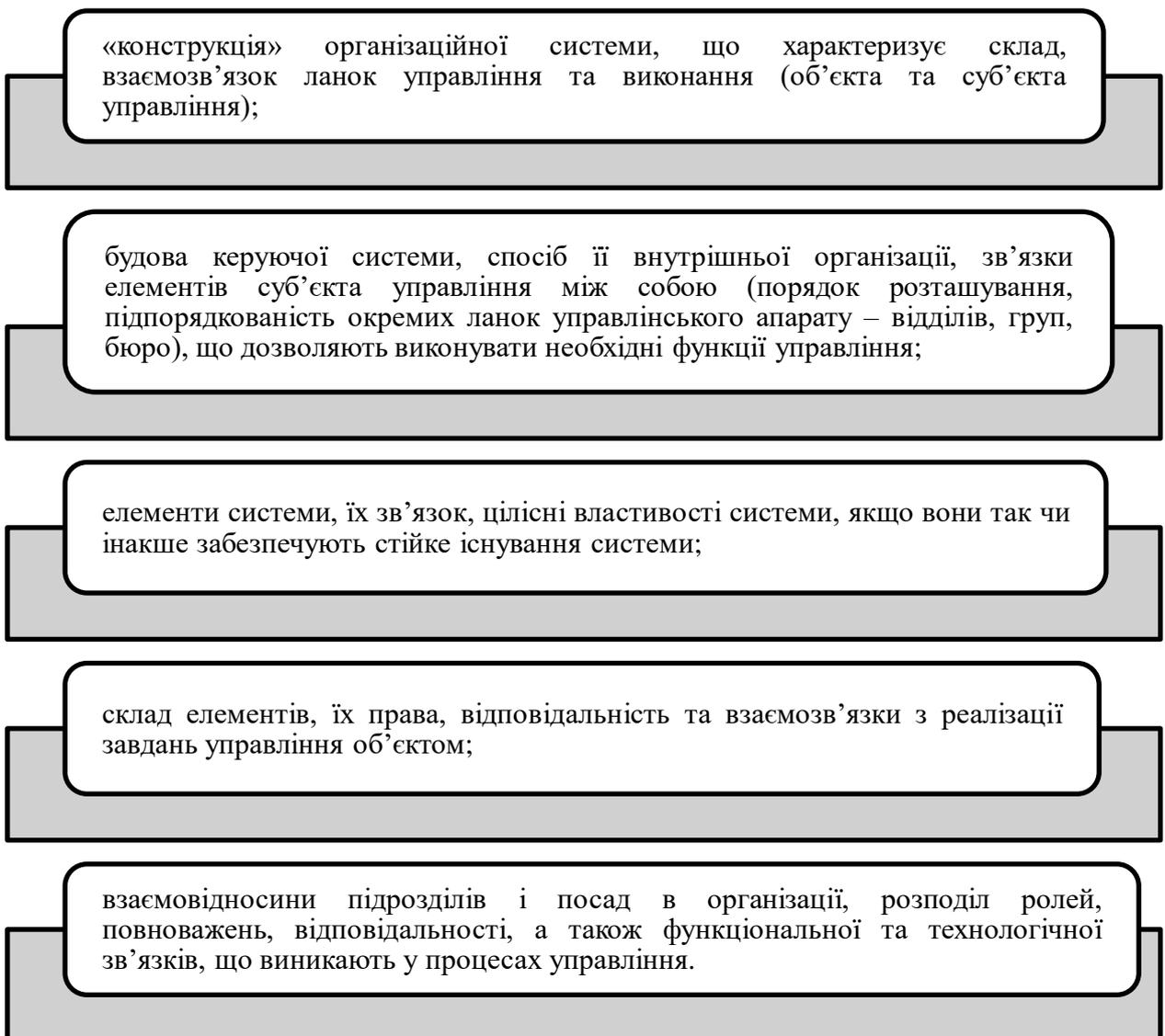


Рис. 1.2. Визначення науковцями «системи управління» [14]

Структура – це кінцева сукупність елементів (частин) і відносин між ними. Елементи розрізняються між собою своїми властивостями. Кожен елемент може виявити свої властивості лише за взаємодії з іншими елементами системи.

Також для оцінювання ефективності системи управління застосовують методи оцінки, що поділяються дві особливості рис. 1.3.

достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління.

- Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не дають можливості виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

- Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Рис. 1.3. Особливості оцінювання системи управління [2]

Взагалі на вибір методів, адекватних ситуацій, впливають такі чинники, як [2, с. 319] рис. 1.4. З огляду на те, що об'єктом оцінювання системи управління є ефективність управління підприємством, особливу увагу, на думку авторів, слід приділити меті аналізу, сутності проблеми, що підлягає вирішенню та інформації, яка є доступною та релевантною для здійснення оцінювання.

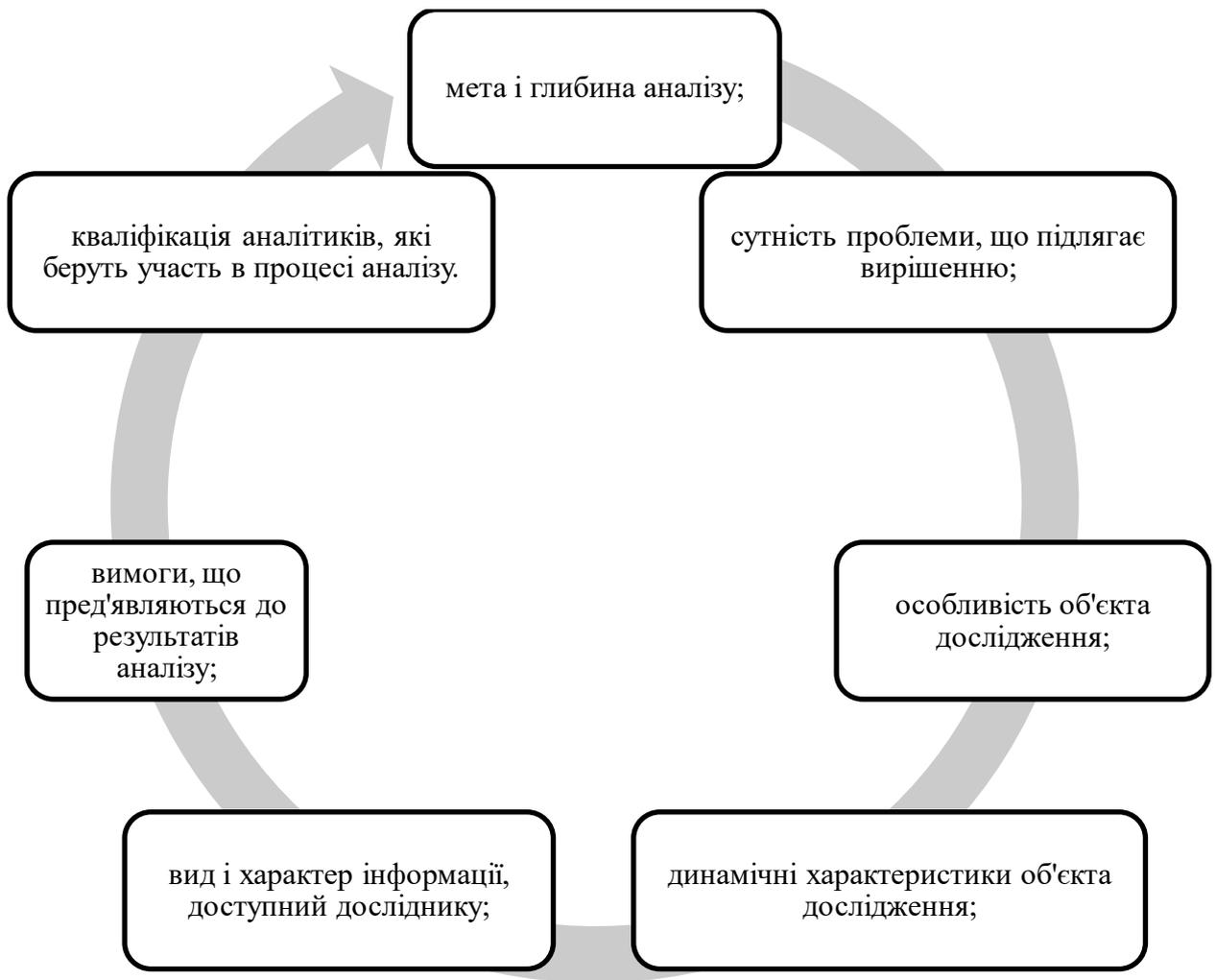


Рис. 1.4. Чинники впливу на вибір методів [1]

Також слід враховувати, що для вибору методики, яка є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, які безпосередньо впливають на її ефективність. В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління.

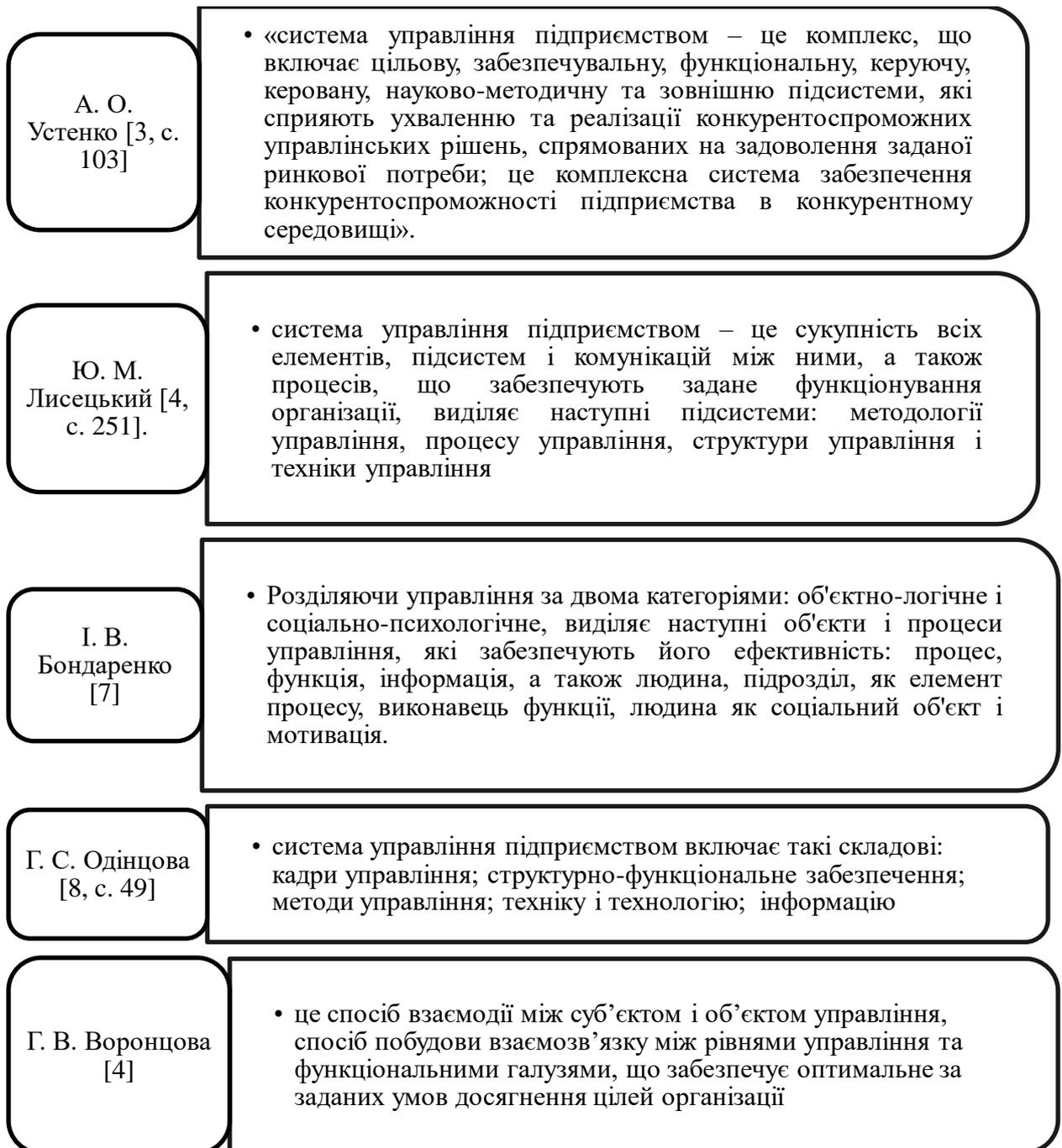


Рис. 1.5. Наукові визначення складових (елементів) системи управління [сформовано автором]

Таке групування компонентів має спільну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт на кожному етапі процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові системи управління підприємством з позиції забезпечення ефективності процесу прийняття та реалізації рішень, основними етапами якого є рис. 1.6.

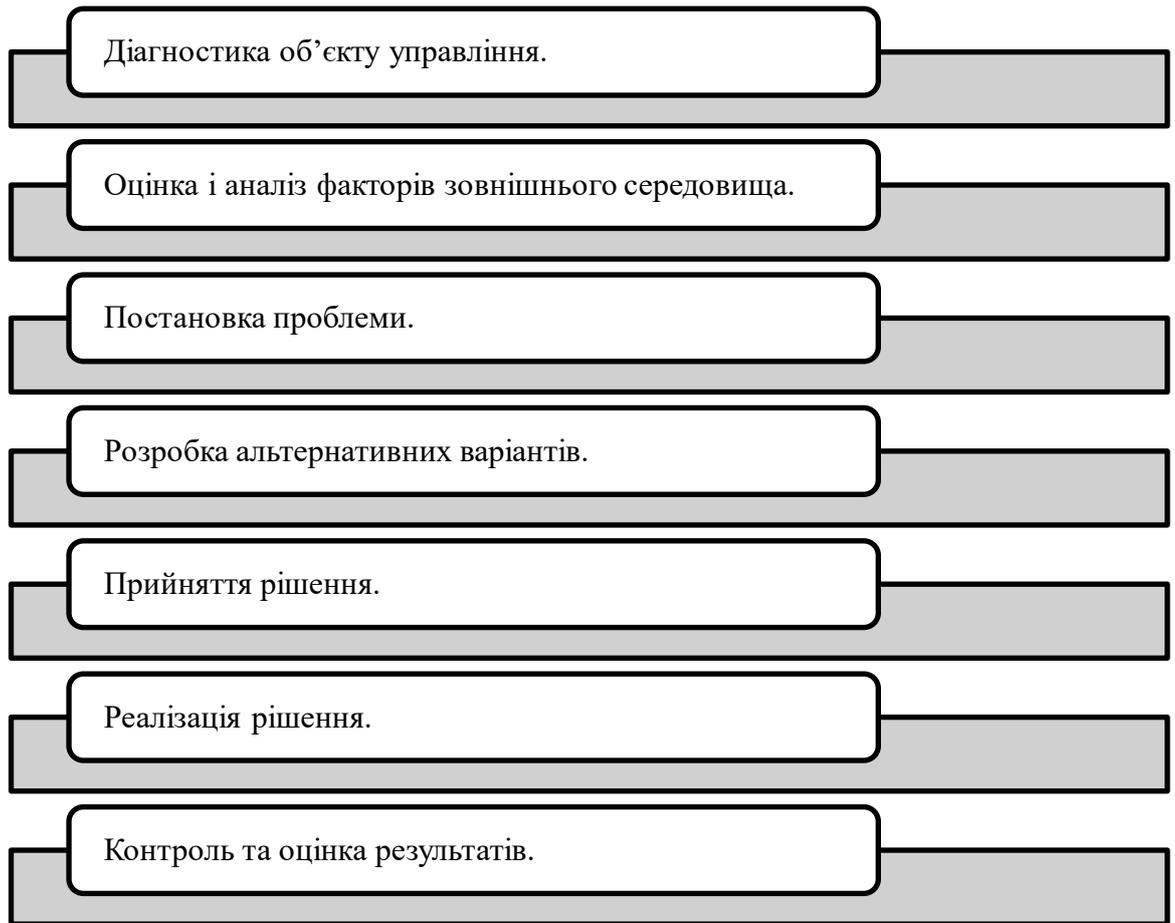


Рис. 1.6. Етапи ефективного процесу ухвалення та реалізації рішення [1]

Отже, можна відмітити, що комплексна взаємодія всіх обраних компонентів забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-який збій хоч одного з компонентів призводить до руйнування процесу управління підприємством і створює кризову ситуацію.

Далі зупинимося на характеристиці, що таке криза, а саме (економічна криза). Економічна криза – це ситуація, що складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, кількість ресурсів для розв'язання яких обмежена. Господарська діяльність підприємства за таких умов знаходиться під загрозою та є ймовірність настання кризового стану [32].

Сучасні економісти розглядають економічну кризу як об'єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-

економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть виникати різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку і ставлять під загрозу його існування. Отже, надважливим завданням є аналіз та контроль кризових явищ – як таких, що вже відбуваються, так і потенційних.

Розглядаючи вплив криз на підприємства, потрібно враховувати, що кризові ситуації можуть мати не тільки негативний і руйнівний характер, але й нести у собі потенціал змін. Кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності, наслідки якого можна виміряти, і сумнівами щодо структури, які змушують керівництво переглядати власне бачення організації. Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжних заходів, що перебувають у зоні дії самого підприємства, а також заходів щодо виходу з кризового стану.

Тому, як висновок зазначимо, що системний підхід – це один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем, а вже система управління – це взаємозв'язок між її елементами.

Розглянемо більш детально модель підприємства як системи управління.

1.5. Модель підприємства як системи управління

Підприємство є цілісною одиницею лише у тому разі, коли воно розглядається як система, тобто з погляду сукупності багаторівневих підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку одна з одною. Таким чином, необхідно підходити до підприємства як до складного утворення, розглядаючи його з погляду системного підходу [24].

На думку авторів, для впровадження методології системного управління у діяльність вітчизняних підприємств насамперед необхідно провести декомпозицію об'єкта з метою аналізу його структури, системних якостей, можливостей та особливостей поведінки. з його основних компонентів. Системне управління передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління задля досягнення поставлених завдань (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Загальна схема управління діяльністю підприємства з позицій системного підходу [24]

Суб'єктами управління діяльністю компанії є керівники, менеджери, фахівці компанії, які беруть участь у виконанні певних функцій чи елементів керування.

Об'єктами управління є персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, комунікації, інновації.

Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації, що є процесом управління (процесом розробки та реалізації управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління).

Із позиції системного підходу підприємство залучене у три процеси (рис. 1.8), наведені процеси є базовими для будь-якої системи.

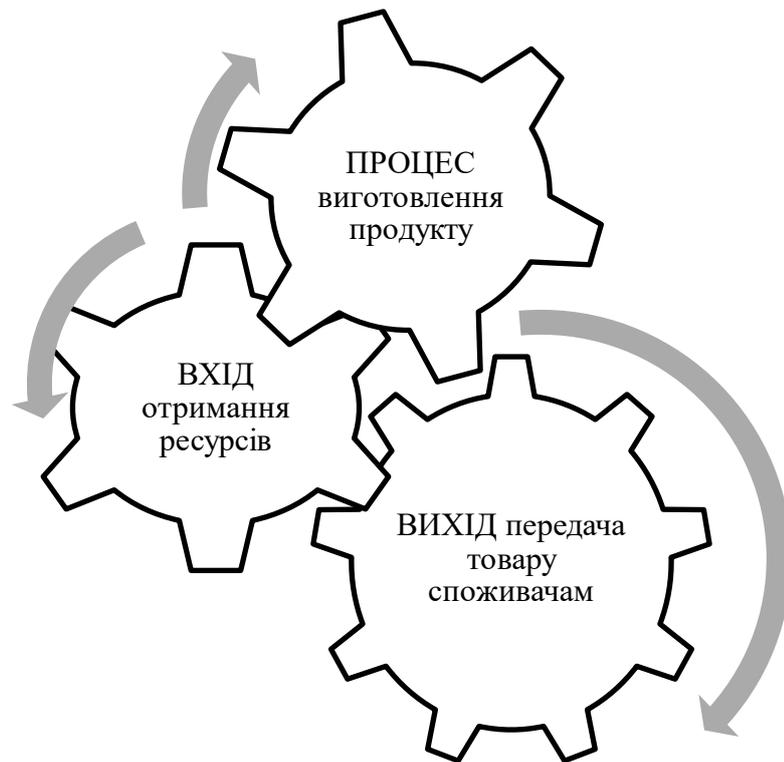


Рис. 1.8. Модель діяльності підприємства згідно із системним підходом [29]

Відповідно, для того щоб підприємство працювало на позитивний результат, ним необхідно управляти, а дієвим управлінням буде лише те, яке засноване на власних оригінальних ідеях.

У моделі формування високого результату функціонування підприємства необхідним є обґрунтування загальної концепції управління ресурсами рис. 1.9.

Наведена схема може бути значно розширена за умови дослідження особливостей сучасної ресурсної бази підприємства, технології процесу трансформації ресурсів у створення споживчої цінності та джерел

конкурентних переваг. Пояснюється це тим, що підприємства використовують різні види й комбінації ресурсів, які у бізнес-процесах створюють ціннісні пропозиції для споживачів. При цьому різні підприємства потребують різних ресурсів: виробнику видавничої діяльності необхідні капіталомісткі виробничі потужності.

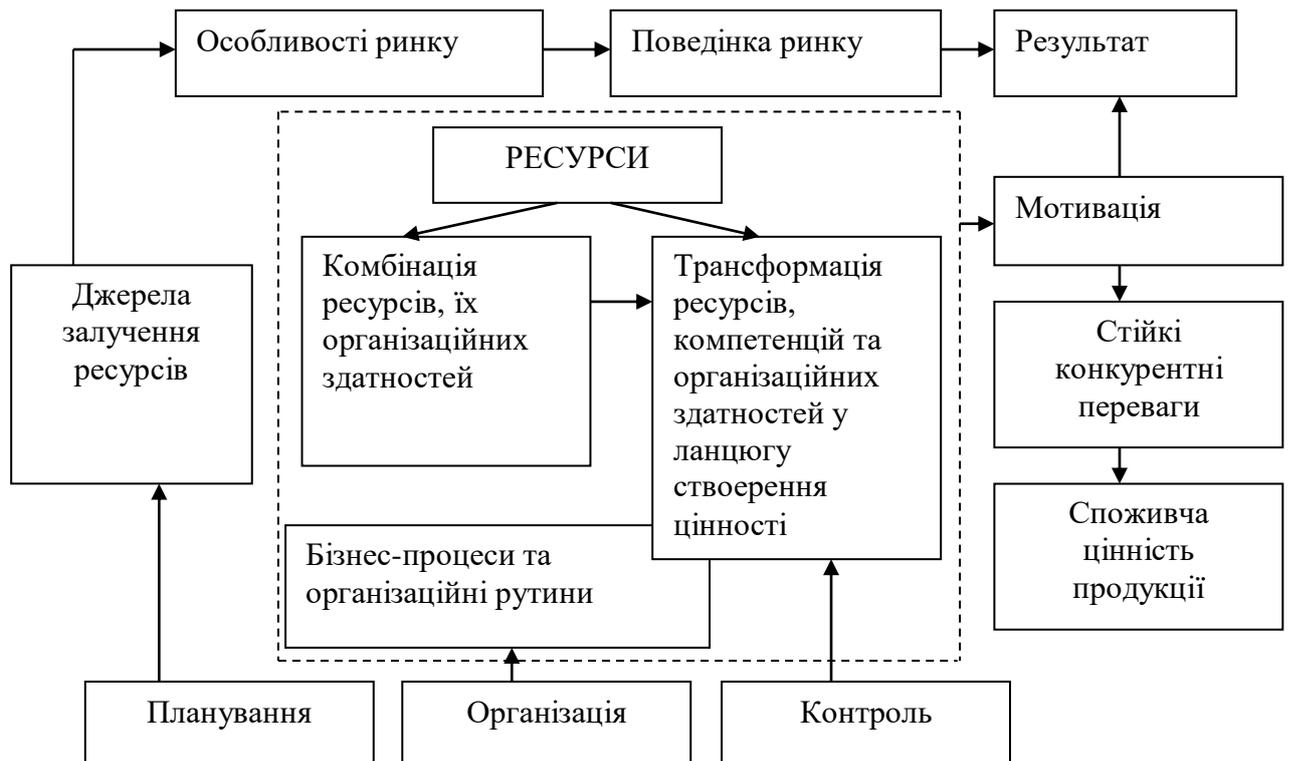


Рис. 1.9. Модель системи управління ресурсами [19]

Для забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства потрібно:

- підтримувати у ресурсному портфелі високу частку стратегічних ресурсів;
- підвищувати стратегічну значущість інтелектуальних ресурсів;
- здійснювати пошук нових ресурсних комбінацій.
- ресурсів, кооптація ресурсів і їх захист.

Перетворення ресурсів реалізується на основі пошуку нових напрямів використання сучасних технологій. Однією з форм перетворення ресурсів є вміння підприємства швидко переключати виробничу лінію з виготовлення простої продукції на виготовлення технічних новинок (гнучке виробництво).

Так, деякі японські виробники можуть виготовляти до семи моделей машин на одній виробничій лінії, тоді як американцям вдається випустити в таких умовах не більше однієї моделі. Така гнучкість означає зниження простоїв у разі заміни виробництва однієї моделі на іншу, а відповідно – і краще використання ресурсів.

Основу функціонування підприємства складають кадри, задають рівень його розвитку та прогресу, створюють умови щодо покращення та удосконалення діяльності організації. Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати рис. 1.10.

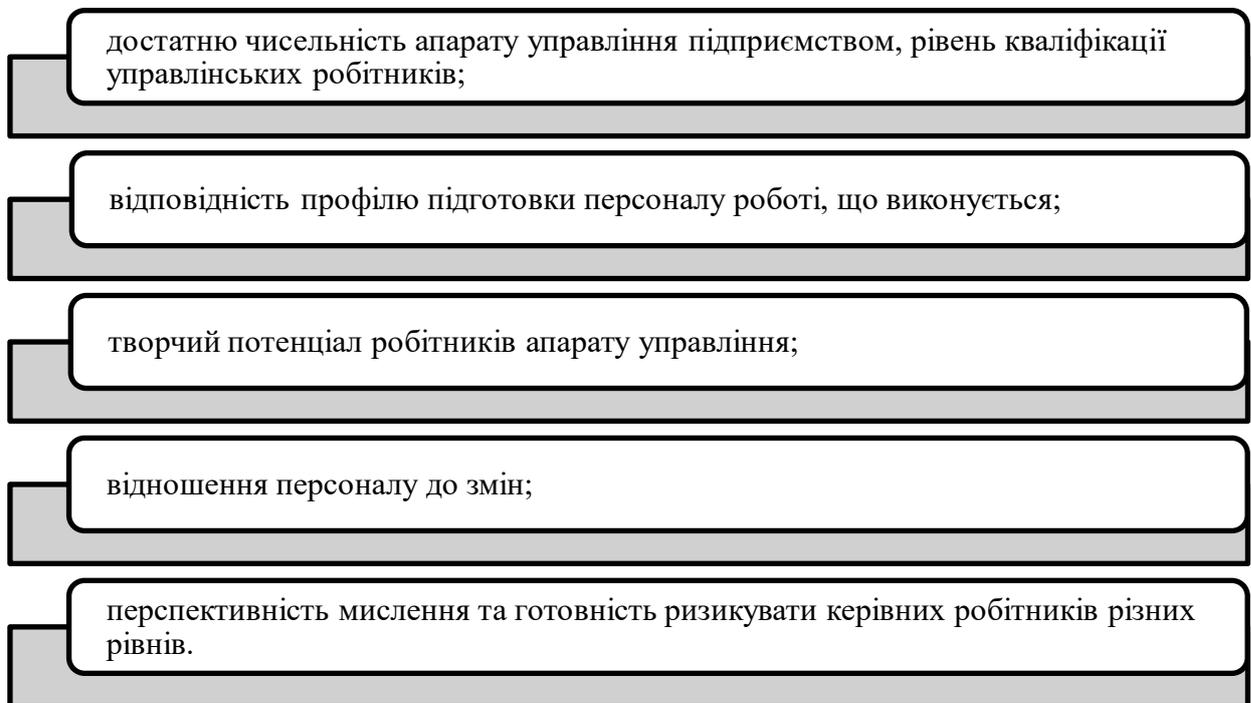


Рис. 1.10. Основні складові для успішного виконання управлінських функцій [30]

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських підрозділів підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними.

В практиці аналізу структур управління використовуються наступні параметри організаційної структури: принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями, кількість підлеглих, що приходиться на одного керівника.

В якості основного параметра можна виділити кількість ступенів контролю. Саме від цього безпосередньо залежить вибір типу конструкції і, в решті-решт, ефективність системи управління. Кількість ступенів управління характеризує довжину ієрархічної лінії від вищого рівня до нижчого. Чим більше в структурі ступенів, тим довший процес управління, процес підготовки та прийняття рішень, тим більше управлінська інформація може бути спотворена і тим вище ймовірність її затримки. Оцінка правильності побудови організаційної структури компанії визначається за допомогою ряду характеристик. Вони включають норму керованості та норму ієрархічності, які є нормативними характеристиками горизонтального та вертикального розвитку структур. Для аналізу ієрархічної структури необхідно дослідити зв'язки субординації (субординації), які характеризують складність системи управління.

Об'єктом аналізу зв'язків у системі управління є підпорядкованість окремих підрозділів і фахівців і спільність управління (виявлення взаємопов'язаних груп) підрозділів, мають загальну продукцію чи загальний об'єкт роботи. Слід зазначити, що часто виникає ситуація, коли кількість зв'язків підпорядкованості серед керівників компанії розподілено нерівномірно. Максимального значення вони зазвичай досягають у заступника директора з виробництва, що насамперед пов'язано з наявністю у його підпорядкуванні великої кількості виробничих підрозділів та їх керівників. Мінімальна кількість зв'язків зазвичай дотримується із заступником директора з персоналу та начальником фінансового відділу.

Велика кількість зв'язків перешкоджає ефективному управлінню, оскільки подовжує процес прийняття управлінських рішень, змушує

визначати пріоритетність проблем та знаходити їхнє раціональне рішення. Тому доцільно оцінити відносини підпорядкованості, щоб визначити необхідність перерозподілу відносин між керівниками найвищого та нижчого рівнів управління.

Процес управління можна охарактеризувати як процес прийняття управлінських рішень, який здійснюється в рамках певної організаційної структури з використанням методів управління. Кожен працівник, який має начальника, піддається дії організаційних, економічних, соціально-психологічних методів із виконання прямих обов'язків. Прийняття та реалізація управлінських рішень різними підрозділами повинні організаційно підтримуватися та морально та матеріально стимулюватись.

Основні методи управління сучасним підприємством поділяються на наступні групи: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Спрямованість цих методів є різноманітною, тому необхідно обґрунтовано підходити до вибору методів управління на кожному підприємстві окремо та вміло поєднувати ці групи, щоб досягти максимальної ефективності системи управління підприємством рис. 1.11.

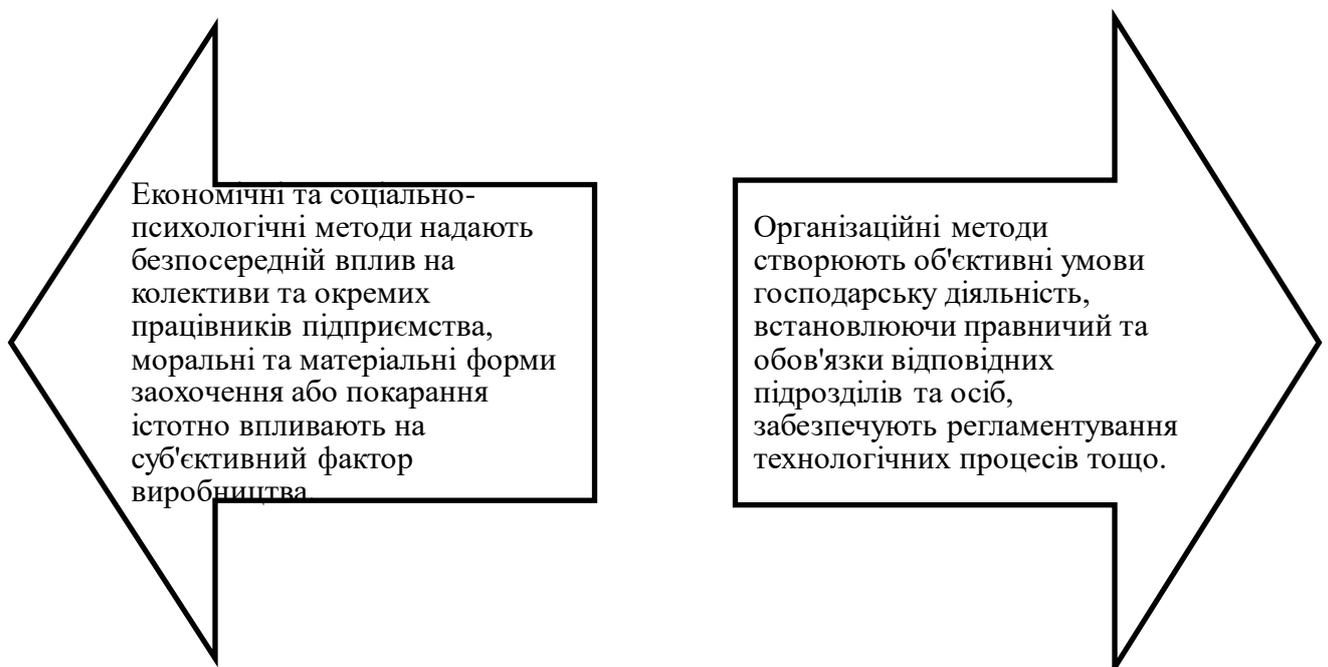


Рис. 1.11. Вплив методів на процес управління підприємством. [29]

У процесі оцінки системи менеджменту важливо звернути особливу увагу на технології управління.

Технологія стосується будь-яких засобів перетворення сировини з метою отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і вихідним матеріалом управління є інформація, отже, технологію управління можна визначити як сукупність методів обробки управлінської інформації для розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у господарській діяльності організації. Технологія управління характеризує зміст управління, який відображає процеси руху і обробки інформації та визначає склад і порядок виконання управлінської роботи, під час якої ця інформація перетворюється і впливає на об'єкт управління. Звідси розкривається його основна мета – встановлення оптимальної схеми взаємодії структурних підрозділів організації та окремих виконавців у процесі управління.

Технологія управління визначається як система процедур і операцій, що виконуються керівниками, компетентними працівниками і технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. Його метою є раціоналізація процесу управління, його оптимізація шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є важливими для досягнення бажаного результату діяльності компанії [9].

Основна функція технології управління полягає у забезпеченні функціонального та наукового взаємозв'язку процесів управління з певними технологіями управління, що сприяють реалізації функцій управління. Тому необхідно формувати мислення нового типу управлінців, орієнтувати його на превентивну аналітичну та інноваційну діяльність. Технології управління сьогодні займають значне місце у управлінських технологіях – це сукупність матеріальних засобів (засоби зв'язку, оргтехніка, обчислювальна техніка та ін.), що дозволяють знизити трудомісткість робіт у сфері управління, терміни їх виконання, а також підвищити якість прийнятих рішень [10].

Процес управління досить складний і повинен ґрунтуватися насамперед на достовірній та вичерпній інформації на всіх рівнях

управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє інформаційне забезпечення системи управління підприємством, від ефективності якої залежить кінцева ефективність функціонування суб'єкта господарювання. О.Є. Кузьмін та Н.Г. Георгіаді розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних та кількісних показників, що характеризують рівень задоволеності суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою поставлених цілей та завдань [11].

У сучасних умовах управління підприємством важливим напрямом функціонування системи інформаційного забезпечення є постійний пошук ефективних шляхів удосконалення діяльності підприємства на основі безперервної обробки інформаційних потоків підвищення ефективності управлінських рішень. Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного контролю, що відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління інформаційними ресурсами, є одним із джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [12].

Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління призводить до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження прибутку підприємства. Крім того, витрати на обслуговування і доопрацювання систем автоматизації мають тенденцію до підвищення, а фактичний результат від їх використання залишається незадовільним.

Таким чином, представлені вище складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1.1).

Вихід системи є результатом діяльності підприємства (наприклад, прибуток отриманий від реалізації виробленої на підприємстві продукції). Для виходу також необхідно встановлювати значення параметрів, які повинні відповідати місії, цілям і стратегії підприємства. Якщо суб'єкти управління не контролюватимуть якість виходу системи, то підприємство може втратити як ділову репутацію, так і перспективу подальшого розвитку загалом. Між

елементами системи управління витратами існує багато різних прямих та зворотних зв'язків.

Таблиця 1.1

Складові системи управління підприємством та їх характеристики [27]

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

Керуюча і керована підсистеми взаємодіють між собою за допомогою інформаційних потоків, які проходять через канали зв'язку. Метою керуючої підсистеми є розроблення і прийняття управлінських рішень, які передаватимуться для виконання керованій підсистемі каналами прямого зв'язку. Керована підсистема повинна забезпечити виконання прийнятих рішень, а інформацію про відхилення від запланованих результатів на виході системи управління витратами каналами зворотного зв'язку передати

керуючій підсистемі. За допомогою інформаційних потоків, які проходять через зворотні зв'язки, керуюча підсистема має змогу здійснювати вплив на ресурси, які акумулюються на вході системи управління витратами.

Отже, для оптимального використання ресурсів і забезпечення росту ефективності діяльності підприємства вимагає застосування системного підходу до їх вивчення, розглянута модель взаємозв'язків підсистем управління дає змогу підвищити рівень здійснення цього процесу на підприємствах та отримати максимальні як поточні, так і стратегічні результати.

1.6. Особливості формування видавничого бізнесу

Розвиток видавничого бізнесу є необхідною умовою для функціонування будь-якої країни. Це зумовлено тим, що продукція цієї сфери діяльності забезпечує задоволення культурно-освітніх, наукових, інтелектуальних і виробничих потреб суспільства. В зв'язку з цим, в більшості країн світу розвиткові видавничої справи та поліграфічної діяльності приділяється особлива увага. На жаль, в Україні не можна відзначити існування системного підходу до розвитку цієї галузі. Сучасні проблеми видавничої діяльності в Україні викликані кризовим станом, в першу чергу соціальної сфери, що є основним споживачем друкованих видань; відсутністю цілісної державної політики регулювання, підтримки та програм розвитку галузі.

Склад основних учасників видавничого ринку та їх взаємозв'язок відображено на рис. 1.12.

Серед перерахованих учасників профільні навчальні заклади, які готують спеціалістів для цієї галузі;

виробники видавничих матеріалів, зокрема паперові фабрики та виробники спеціальних фарб;

дизайнерські центри,

що здійснюють дизайн поліграфічної продукції;

виробники видавничих інструментів;

автори та авторські агенції;

розгалужена система збутових організацій та споживачів.

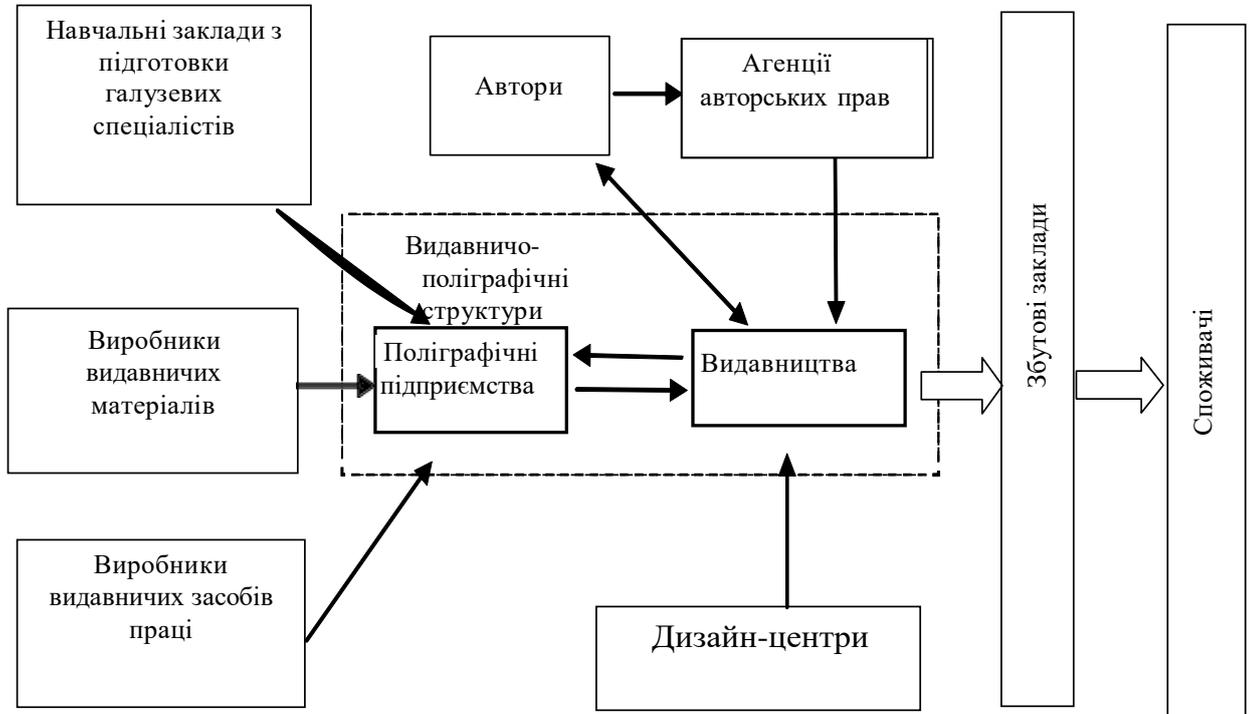


Рис. 1.12. Основні учасники видавничого ринку [29]

Але крім цих основних учасників можуть бути виділені цілі підсистеми, які у свою чергу складаються із значної кількості інших додаткових учасників. Усе це свідчить, що видавничий ринок є потужним сегментом національної економіки будь-якої розвиненої країни. Її значення полягає не стільки в матеріальних вартісних показниках та обсягах, скільки в тому, що вона забезпечує найбільш складні та важливі елементи життя суспільства – формування світогляду, наукового мислення, культури, освіти тощо.

Практично всі елементи видавничого бізнесу мають свої особливості, які істотно відрізняються від інших галузей. Тому для встановлення методики визначення економічної ефективності інвестиційних проектів у цій сфері необхідно враховувати ці особливості.

Ми розглядаємо такі особливості видавничого бізнесу:

конкретні ринкові умови;
недотримання закону попиту та пропозиції;
особливості споживаної сировини та матеріалів;
особливість технологічного процесу;
специфіка продукції;
спеціальні умови продажу та продажу виробленої продукції.

Головною особливістю видавничого ринку є те, що він має найвищий рівень невизначеності та ризику, характерний для інновацій. Це пояснюється тим, що значна частина ринку має співпрацювати з авторами, які пишуть наукові, художні, суспільно-політичні твори та статті, що, власне, і є основним елементом видавничої справи. Але цей елемент має наступні негативні властивості:

по-перше, вони є результатом творчої або наукової діяльності, точно передбачити хід якої та всі наслідки в більшості випадків досить важко;

по-друге, значна частина такого матеріалу (особливо суспільно-політичного та інформаційного характеру) має подаватися оперативно, що також негативно впливає на всі етапи видавничого процесу написання, редагування, друку, розсилки тощо.

Ще одна особливість видавничого ринку полягає в тому, що, на відміну від інших видів діяльності, на ньому традиційно використовуються ф'ючерсні контракти – підписка на періодичні видання або окремі видання. Це також має як позитивні, і негативні властивості.

Закон попиту та пропозиції є основним у ринковій економіці. Це з тим, що його дію призводить до автоматичному регулюванню відповідного ринку. Механізм реалізації цього закону очевидний і досить простий – з одного боку, зі збільшенням попиту ціни зростають, а при їх зменшенні – падають, а з іншого боку, зі збільшенням пропозиції попит зменшується, а за його зменшення, навпаки, збільшується.

Специфічні умови ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Ринок творчої продукції, який характерний для інноваційної діяльності
Недотримання закону попиту і пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> • Основні причини: • застосування ф'ючерсних угод (підписки); • відсутність одиничного виробництва; • неможливість спрогнозувати довгостроковий попит
Особливості споживаної сировини і матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> • Щільний зв'язок між видавничою діяльністю і виробництвом паперу, картону і фарб
Особливість технологічного процесу	<ul style="list-style-type: none"> • специфіка способів виготовлення продукції; • особливості серійного виробництва; • різна тривалість життєвого циклу продукції
Специфіка виготовленої продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Застосування "серійно-індивідуального" типу виробництва продукції
Особливі умови збуту і реалізації продукції	<ul style="list-style-type: none"> • кожне видання є неповторне; • ф'ючерсні угоди (підписка) не дають змоги споживачу впливати на "якість" отриманої продукції; • різні об'єкти життєвого циклу продукції; • обмежені сегменти ринку збуту продукції

Рис. 1.13. Склад і зміст основних особливостей видавничого бізнесу [5]

Для умов видавничого ринку дію цього закону, з погляду, істотно обмежена, що викликає відповідні труднощі регулювання цього ринку України і ведення ефективної комерційної діяльності. Вирізняють такі причини, що перешкоджають дії цього закону рис. 1.14:

найважливішою причиною є те, що при укладанні договорів на купівлю видавничої продукції у багатьох випадках використовуються ф'ючерсні договори – підписки на періодичні видання та окремі видання, які практично неможливо змінити у процесі реалізації (тобто вимога);
специфіка виробничого процесу, що полягає у тому, що використовується серійний тип організації виробництва (поодиноких практично немає), що зумовлює сталість ціни цієї серії;
складність прогнозування довгострокового попиту на той чи інший видавничий продукт, так як на такий попит впливає значна кількість екзогенних (зовнішніх) факторів, які практично неможливо всебічно врахувати.

Рис. 1.14. Причини, що перешкоджають дії закону [7]

Видавничо-поліграфічна галузь характеризується особливістю використання матеріалів і сировини. Це проявляється в тому, що існують такі споріднені галузі, які мають безпосередній щільний зв'язок – це виробництво паперу, картону і видавнича діяльність (в деякій мірі до цього можна залучити і підприємства, які виготовляють фарби для видавничої діяльності). Цей зв'язок проявляється в тому, що 80–90 відсотків продукції підприємств, які виготовляють різні види паперу, споживаються у видавничій діяльності. Окрім того, вартість паперу становить 70–85 відсотків матеріальних витрат на виготовлення видавничої продукції. Все це свідчить про те, що видавничу діяльність неможливо відокремлено розглядати без цих найважливіших складових компонентів – виробництво паперу, картону і фарб.

Існують такі особливості технологічного процесу у видавничій діяльності рис. 1.15:

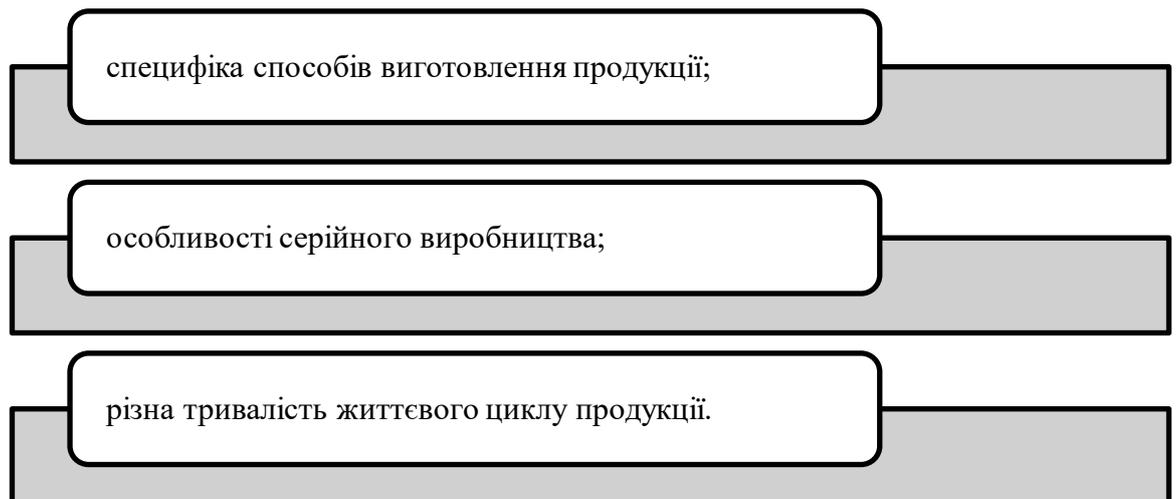


Рис. 1.15. Технологічний процес видавничої діяльності

Для поліграфічного виробництва характерно рис. 1.16.

Одне й те саме видання може виготовлятися за різними технологічними схемами, способами друку в залежності від наявної технічної бази підприємства.

Водночас суть масового виробництва у видавничій справі принципово відрізняється від того, як це відбувається в інших галузях.

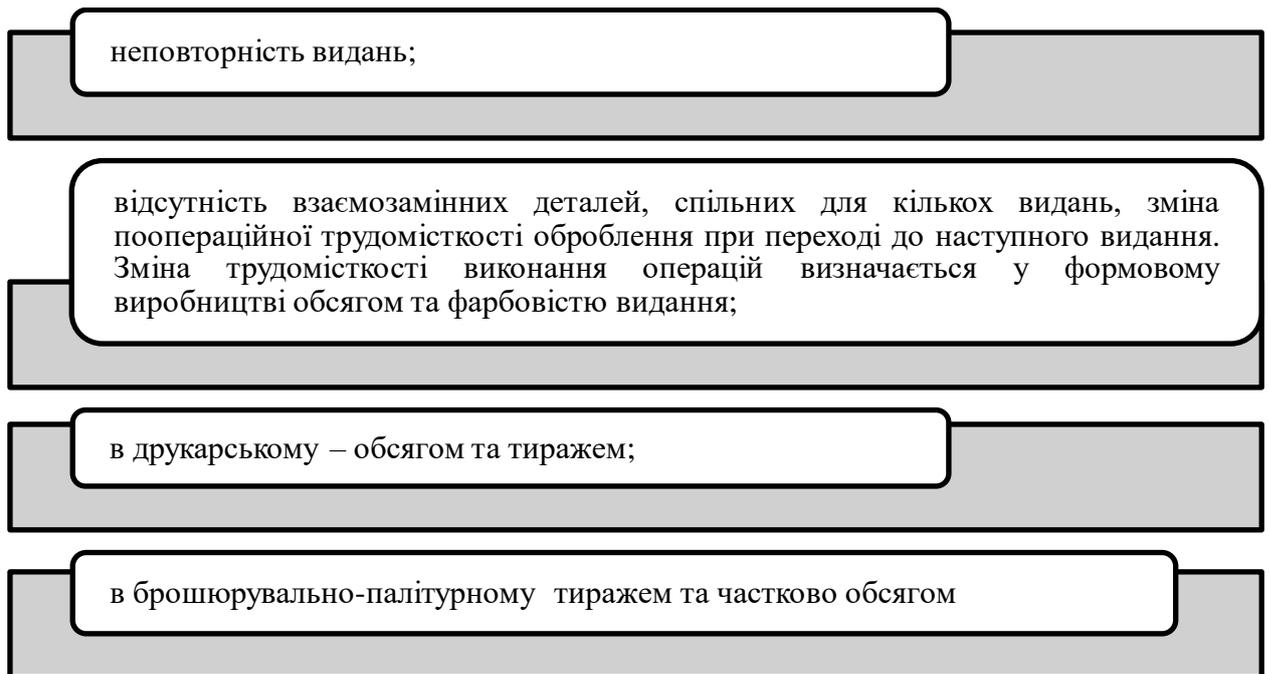


Рис. 1.16. Характеристики поліграфічного виробництва [5].

Основним принципом серійного виробництва в промисловості є випуск однотипних (односерійних) виробів, які практично не відрізняються один від одного (допускається лише модернізація окремих вузлів і деталей, що практично не впливає на технологію їх виготовлення). виробництво). Тобто форма і сутність кожного елемента односерійного виробництва залишається незмінною.

На думку науковців, більшість поліграфічних підприємств відноситься до серійного типу виробництва. У цьому випадку продукцію виготовляють окремими серіями, тобто партіями однорідних за структурою і технологією виробів. У зв'язку з тим, що розміри партій продукції суттєво коливаються, а також неоднорідність продукції, виділяють такі типи організації виробництва: дрібносерійний, серійний і великосерійний [11; 23].

За підсумками класифікації типів організації виробництва Миронов Г.В. виділяє такі основні фактори, як: широта номенклатури продукції та повторюваність випуску. До специфічних особливостей поліграфічного виробництва належить поєднання різних типів організації виробництва одному підприємстві. Це тим, що виготовлення бланків може відповідати

одиночному чи дрібносерійному виду виробництва, а поліграфічні процеси – серійному чи великосерійному [7].

Наступною особливістю технологічного процесу є те, що фактор часу у видавничій справі принципово відрізняється від інших галузей. Середній термін виготовлення односерійних виробів у машинобудуванні 5-7 років, радіоелектронної промисловості 3-4 роки. Тобто це тривалий процес, у ході якого спостерігається життєвий цикл товару: зростання виробництва, стабільне виробництво та поступовий спад.

У видавничій справі кожен номер газети та журналу абсолютно різний за змістом. Тому говорити про якийсь життєвий цикл окремого випуску таких видань недоречно. Значна кількість газет видається практично щоденно. Тривалість журналів дещо більша – щотижня або щомісяця. У цьому тривалість життєвого циклу книжкових видань різна і може становити від кількох місяців за кілька років, чи періодично повторюватися [5]. Але цю тривалість не можна порівнювати коїться з іншими галузями, у яких такий цикл становить багато років. Це свідчить про правильність використання терміна «серійно-індивідуальний» тип виробничого процесу.

Що стосується специфіки продукції, що випускається, то основний принцип, закладений по суті продукції, що випускається в більшості галузей, полягає в тому, що будь-який продукт з однієї серії не може відрізнитися один від одного (допускається застосування окремих інноваційних заходів і модернізацій, що поліпшують його характеристики, технічні та експлуатаційні властивості). Тому в промисловості номенклатура та технологія виготовлення продукції відомі заздалегідь на тривалий період, оскільки відтворюються протягом тривалого часу. Плануються лише його обсяги, що узгоджуються з окремими замовниками (кінцевими споживачами).

Висновки до розділу 1

Розглянувши перший розділ, можемо зробити висновки:

1. Розглянули сутність та поняття системного підходу до управління підприємством в умовах кризи, а саме те, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем, а система управління – це склад і номенклатура управлінських органів і посад.

2. Виявили модель підприємства як системи управління, а саме з позиції системного підходу підприємство залучене у три процеси які є базовими для будь-якої системи. На думку авторів, для впровадження методології системного управління у діяльність вітчизняних підприємств насамперед необхідно провести декомпозицію об'єкта з метою аналізу його структури, системних якостей, можливостей та особливостей поведінки. з його основних компонентів.

3. З'ясували особливості формування видавничого бізнесу, а саме видавничо-поліграфічна галузь характеризується особливістю використання матеріалів і сировини. Що стосується специфіки продукції, що випускається, то основний принцип, закладений по суті продукції, що випускається в більшості галузей, полягає в тому, що будь-який продукт з однієї серії не може відрізнитися один від одного (допускається застосування окремих інноваційних заходів і модернізацій, що поліпшують його характеристики, технічні та експлуатаційні властивості).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПРИНТ»

2.1. Характеристика ринку підприємств видавничо-поліграфічної діяльності України

Видавнича справа будь-якої країни – невід’ємний атрибут її повноцінного функціонування. Не є винятком і Україна, яка переживає період формування демократичної політичної культури і кардинальних економічних перетворень. Ці процеси позначаються на еволюції національної видавничої справи, що кореспондується з парадигмою політико-владних відносин, політичною системою, устроєм суспільства та завданнями, які вона реалізує.

Видавнича справа України за останні десятиліття зазнала значних змін. Видавнича продукція набула функціонального значення і перетворилася на товар. Тому дедалі гострішими постають економічні проблеми підприємств галузі. Скорочуються кількісні та знижуються якісні показники випущеної продукції, зростає собівартість видань, зменшується купівельна спроможність населення, слабшає інтерес до читання. Водночас однією з основних ознак сучасного видавничого підприємництва можна назвати саме наявність інноваційного складника.

Протягом 2007–2013 рр. обсяг ринку видавничо-поліграфічної продукції в Україні постійно змінювався. Так, якщо наприкінці 2007 р. підприємствами видавничо-поліграфічної галузі було вироблено продукції на суму 7,415 млн. грн., то протягом 2013 р. ця сума становила 10,79 млн. грн., зростання сягнуло 45%. Показник прибутку відображає нестабільність, оскільки у 2008 р. було значне падіння рівня прибутку, майже на 23% порівняно з 2007 р., і повільне зростання протягом наступних років. Симптоми кризи стали відчутними влітку-восени 2008 р. і характеризувалися

певним зниженням попиту, спричиненим тривожними повідомленнями про її наступ фінансовими просторами світу. Однак у видавничій сфері домінували ейфорійні відчуття відносного благополуччя, тому вони не були належно оцінені.

Зменшення витрат спричинене зниженням платоспроможного попиту, переорієнтацією багатьох потенційних покупців на безкоштовний доступ до текстів, уповільненням динаміки продажів книг, збільшенням термінів оплати поставок, масштабів повернень, ризикових операцій загалом. Стриманість у цьому уберегла від затоварювання неліквідною продукцією, заморожування активів, деструктивних переживань. Водночас обмежила використання ефекту економії на масштабі, без чого майже неможлива рентабельна діяльність. Гостро відчували погіршення становища видавництва, які оперують у сегментах мистецької, науково-популярної, навчальної для вищої школи, літературно-художньої книги. Найвищу стійкість до кризових випробувань виявили дитяча книжка, деякі сегменти прикладних видань.

Порівняно із докризовими роками спад виявився не надто великим, і це, очевидно, найхарактерніша ознака галузі – відсутність просторового резерву для подальшого падіння. Кризу на професіоналізм подолали не всі видавництва, тимчасово або назавжди припинивши діяльність, унаслідок чого звузився суб'єктний ландшафт галузі. У цьому криза виконує санітарно-селективні функції: «як вовк, добиває слабких і тренує сильних» [5, с. 3]. Найбільше постраждали малі і середні видавництва, які, не дуже впливаючи на галузеві статистичні показники, особливо чутливі до хворобливих процесів. Сильним ударом для галузі виявилось подорожчання внаслідок девальвації гривні поліграфічних матеріалів – видавництва та поліграф-підприємства не змогли компенсувати це підвищенням цін на книги і поліграфічні послуги. У кризовій ситуації більшість видавництв сфокусувалися на стратегії виживання, принципово переглянувши всі складові затрат для забезпечення діяльності.

Тенденція до зниження показників за видавничо-поліграфічною зумовлена, перш за все, впливом чинників, притаманних сьгоднішнім умовам господарювання видавничо-поліграфічних підприємств в Україні, а саме рис. 2.1.

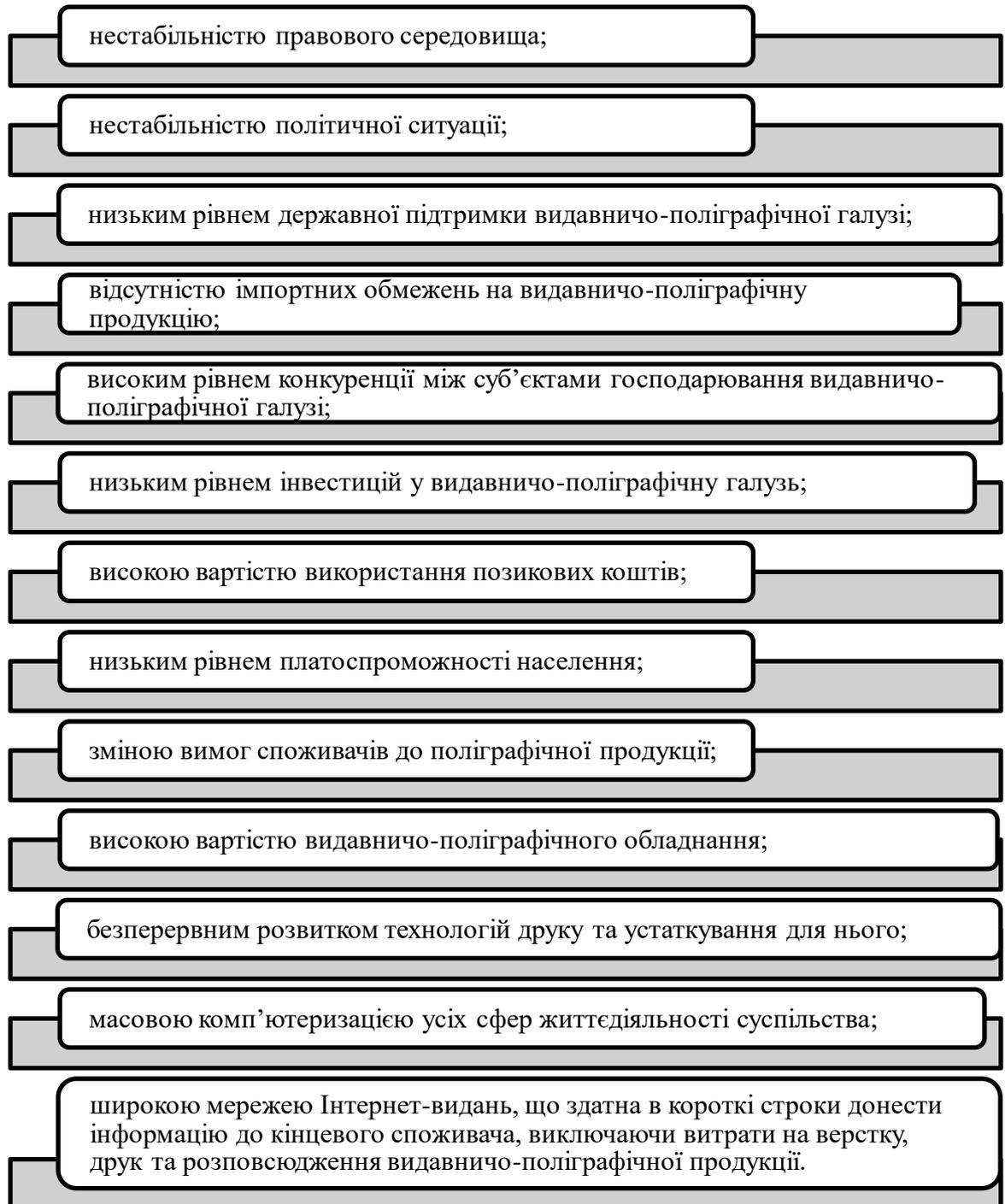


Рис. 2.1. Чинники, притаманні розвитку видавничо-поліграфічних підприємств в Україні

Показники діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі України за 2008–2021 рр. за КВЕД 22.2 наведено в табл. 2.1. [6]

Таблиця 2.1.

Показники діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі України за 2008–2021 рр. за КВЕД 22.2

Показник	Роки									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2021
Обсяг виробленої продукції, млн. грн.	9,18	9,375	9,936	10,62	10,74	10,79	10,70	10,33	10,11	12,357
Прибуток, млн. грн.	0,222	0,289	0,301	0,305	0,311	0,298	0,295	0,280	0,275	0,314
Збиток, млн. грн.	0,881	0,429	0,272	0,403	0,395	0,408	0,410	0,415	0,417	0,458

Динаміка обсягу інвестицій в основний капітал видавничо-поліграфічних суб'єктів господарювання у фактичних цінах за 2008–2021 рр., згідно з даними Державної служби статистики, наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка обсягу інвестицій в основний капітал видавничо-поліграфічних суб'єктів господарювання у фактичних цінах за 2008–2021 рр.

Показник	Роки									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2021
Обсяг інвестицій, млн. грн.	674,1	485,3	431,2	516,4	529,5	504,9	502,3	502,0	499,8	485,2
Темп зростання, %	108,50	71,99	88,85	119,76	102,54	95,35	99,49	99,94	99,56	97,1

Починаючи з 2013 р. динаміка обсягу інвестицій у видавничо-поліграфічну діяльність іде до зменшення, що пов'язано, перш за все, з політичними та економічними чинниками в межах країни у цілому. Така тенденція продовжує існувати й сьогодні.

У 2020 році (станом на 01.01.2021 р.) в Книжкову палату України надійшло й зареєстровано 13858 назв книг і брошур загальним тиражем

20209,0 тис. пр., що у порівнянні з даними позаминулого, 2019 року становить рис. 2.2.

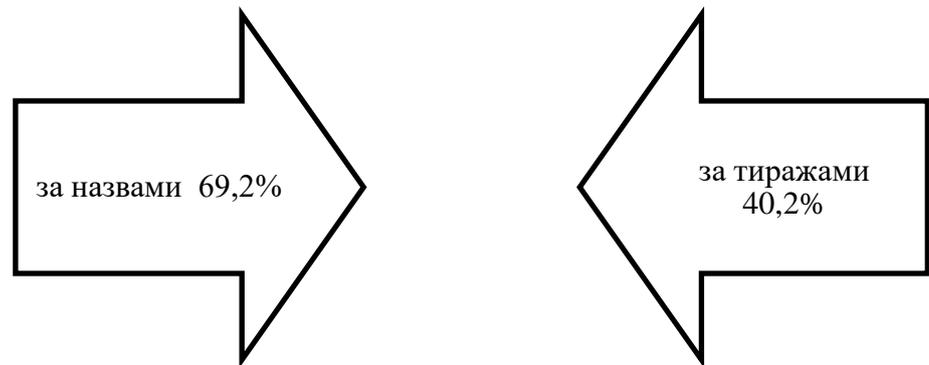


Рис.2.2. Статистика видання [розроблено автором]

Отже, з цієї кількості надрукованих у 2020 році надійшло 9784 друк. од. тиражем 17930,3 тис. пр. (70,6% загальної кількості назв і 88,7% загального тиражу), видань минулих років (з 2004 по 2019) – 4074 друк. од. (29,4%) тиражем 2278,7 тис. пр. (11,3%).

За результатами 2020 року (станом на 01 січня 2021 р.) на одного жителя в Україні припадає 0,48 книги. Велике значення для оцінки стану книжкової галузі відіграє аналіз співвідношення нових видань і перевидань в сукупному видавничому репертуарі країни [23].

Таблиця 2.3.
Загальні дані про випуск неперіодичних видань в Україні за 2019-2020 рр.

Види видань	2019		2020			
	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. пр.	Кількість видань, друк. од.	% відношення до 2019 року	Тираж, тис. пр.	% відношення до 2019 року
Книги і брошури, у тому числі:	20 020	50 285,4	13 858	69,2	20 209,0	40,2
Нові видання	19 081	46 949,0	13 155	68,9	18 100,0	38,6
Перевидання	939	3 336,4	703	74,9	2 109,0	63,2
Серійні видання	3 474	6 992,1	2 468	71,0	3 332,8	47,7
Перекладні видання	3 228	6 425,4	2 367	73,3	3 663,3	57,0
Автореферати дисертацій	5 320	549,8	3 080	57,9	319,1	58,0

Як видно з табл. 2.3, кількість випущених:

назв нових видань порівняно з минулим роком знизилася на 5926 друк. од. (31,1%) і становить 94,9% загальної кількості випущених книг і брошур, тиражі зменшилися на 28849,0 тис. пр. (61,4%) і становить 89,6% загальної кількості назв. Перевидань менше на 236 друк. од. (25,1%), тобто 5,1% загальної кількості назв,

тиражі зменшилися на 1224,7 тис. пр. (36,8%) і становлять 10,4% загального тиражу;

серійних видань випущено менше на 1006 друк. од. (29%), тобто 17,8% загальної кількості назв, тиражі зменшилися на 3659,3 тис. пр. (52,3%) і становлять 16,5% загального тиражу;

перекладних видань видруковано менше на 861 друк. од. (26,7%) – 17,1% загальної кількості назв, тиражі зменшилися на 2762,1 тис. пр. (43%) – 18,1% загального тиражу;

авторефератів дисертацій видано 3080 друк. од. тиражем 319,1 тис. пр. Їхній випуск за кількістю назв зменшився на 2240 друк. од., або на 42,1%, тиражі на 230,7 тис. пр., або на 42%.

Рис. 2.3. Випуск неперіодичних видань в Україні [23]

Загальні дані про випуск неперіодичних видань та дані про випуск книг і брошур у роки незалежності (1991-2020 станом на 01 січня 2021 р.) показано в Додатку Б.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що перевага надається навчальним та методичним виданням, науковій літературі, художній літературі для дітей та дорослих. В межах тематичних розділів надається перевага книгам і брошурам соціально значущої тематики із загального обсягу видань.

Великого значення за сучасних умов функціонування світової економіки набуває оцінка структури витрат суб'єктів господарювання та безпосередньо структури витрат на інноваційну діяльність.

Підприємства, що ведуть видавничо-поліграфічну діяльність, виконують друкування такої продукції, як газети, книги, періодичні видання, бланки, вітальні листівки тощо, а також здійснюють інтегральну складову поліграфічної діяльності – палітурну справу, виготовлення друкарських форм, оброблення зображень. Сукупна кількість видавничополіграфічних підприємств в Україні за даними інформаційного порталу «Бізнес-гід» [11] сягає майже 8,5 тис. Серед них виділяється три основні групи господарюючих суб'єктів, що функціонують у відокремлених сегментах: поліграфічній діяльності, видавничій діяльності, тиражуванні записаних носіїв. На рис. 2.4 подана структура підприємств поліграфічного і видавничого сегментів.

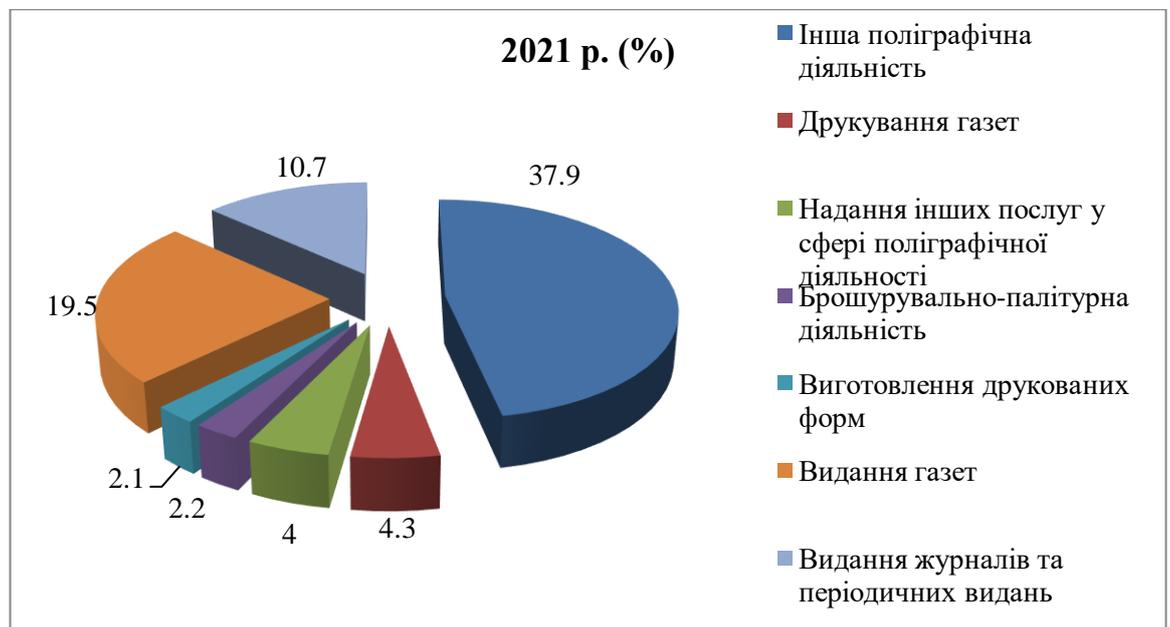


Рис. 2.4. Структура підприємств України у сфері видавничої та поліграфічної діяльності у 2021 р. [розроблено автором]

Частка підприємств поліграфічної, що здійснюють друкування газет, брошурувально-палітурну діяльність, виготовлення друкарських форм,

надання інших послуг та здійснення іншої поліграфічної діяльності, сягає майже 50 %. Трохи меншу частку становлять підприємства видавничої діяльності, що здійснюють видання газет, журналів та періодичних видань, книг, звукозаписів, а також інші види видавничої діяльності. Найменшим (1,13 %) є сегмент тиражування записаних носіїв, підприємства якого здійснюють тиражування звукозаписів, відеозаписів та програмного забезпечення.

Видавнича сфера Полтавської області характеризується наявністю 129 суб'єктів видавничої справи, в тому числі за видами діяльності рис. 2.5.

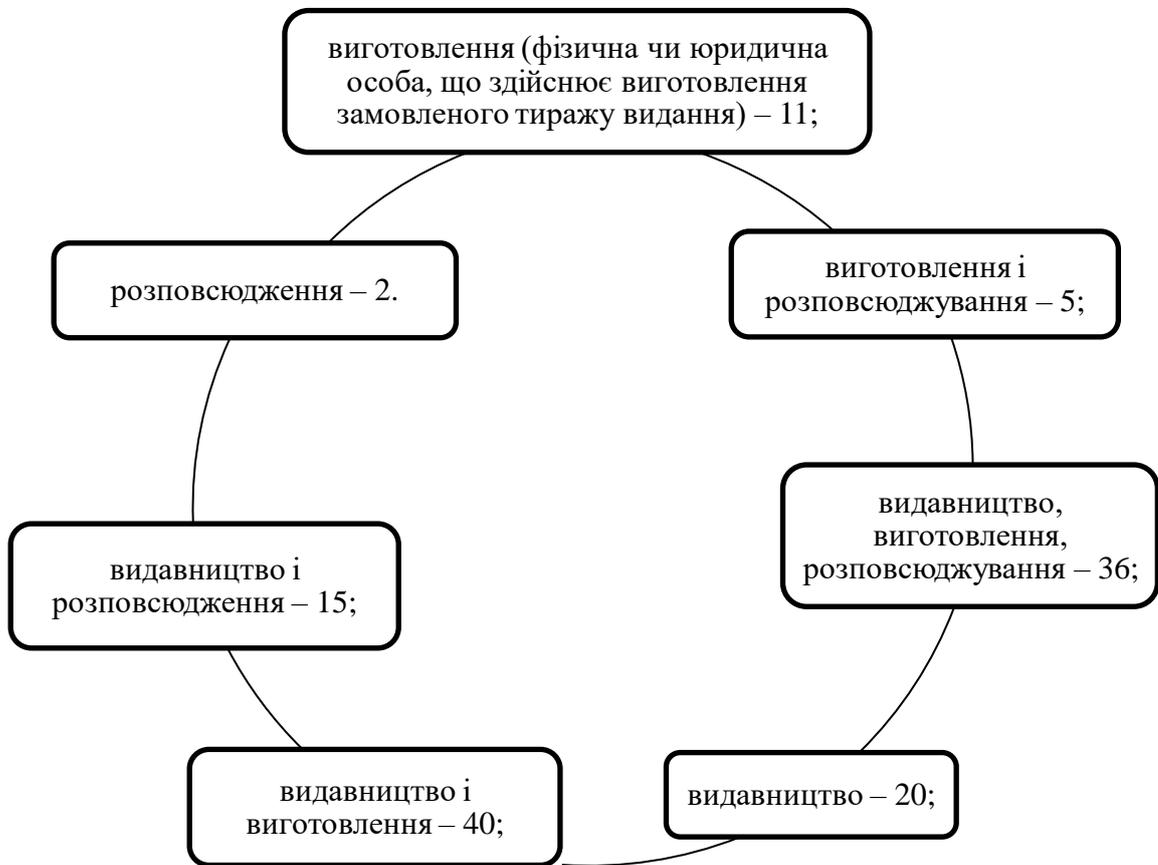


Рис. 2.5. Видавнича сфера за видами діяльності [сформовано автором]

З усіх суб'єктів видавничої справи книгодруком займаються близько 10 підприємств, у тому числі комунальні видавництва «Лубни», «Гадяч» та «Полтавський літератор». У видавництвах Полтавщини щороку видається невеликими накладками близько 150 назв книг.

На виконання Указу Президента України від 09.11.2000 №1217/2000 «Про додаткові заходи щодо державної підтримки національного книговидання і книго-розповсюдження» в області, починаючи з 2000 року, реалізуються програми підтримки книговидання, зокрема випуску соціально значущих книг за кошти обласного бюджету.

Системна реалізація програмних заходів сприяє розвитку книговидання в Полтавській області, промоції полтавської книги і творчості місцевих авторів.

За 2005-2020 роки світ побачили 160 книг за щорічними Планами випуску соціально значущих видань місцевих авторів загальним накладом понад 91 тис. примірників на суму близько 7,5 млн. грн.

Завершилася реалізація Комплексної програми комунікацій влади з громадськістю та розвитку інформаційної сфери в Полтавській області на 2016-2020 роки. За час дії цієї програми потужну підтримку надано творчості місцевих авторів та видавництвам області, а саме забезпечено випуск соціально значущих видань, спрямованих на популяризацію та вивчення історії краю, виховання патріотизму та утвердження української ідентичності. За період 2016-2020 рр. реалізовано 65 видавничих проєктів накладом 21245 примірників на суму понад 4,4 млн. грн. В 2020 році, відповідно до Плану випуску соціально значущих видань, реалізовано 13 українськомовних видавничих проєктів на суму майже 1,6 млн. грн.

Видання безкоштовно передані для поповнення книжкових фондів шкільних та районних бібліотек залежно від читацького призначення, творчим спілкам і товариствам області тощо.

Рішенням №40 від 29.12.2020р. другої сесії восьмого скликання Полтавської обласної ради затверджено Комплексну програму комунікацій влади з громадськістю та розвитку інформаційної сфери в Полтавській області на 2021-2023 роки.

У більшості районів області розроблені аналогічні бюджетні програми, заходами яких передбачається підтримка книговидання місцевих авторів,

поповнення книжкових фондів місцевих бібліотек, а також книгодрукування у рамках розвитку інформаційної сфери, культури та туризму.

Завдяки забезпеченню участі видавців області у міжнародних та міжрегіональних книжкових виставках-ярмарках Полтавщина гідно представлена серед регіонів України у книговидавничій сфері. Полтавські видавництва беруть участь у Міжнародному книжковому Форумі видавців у Львові, Міжнародному книжковому фестивалі Book Space (м. Дніпро), Міжнародному фестивалі «Запорізька книжкова толока», Черкаському книжковому фестивалі та ін.

Напрацьовано власний досвід проведення регіонального книжкового фестивалю на Полтавщині. З 2018 року Департаментом інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю облдержадміністрації спільно з Полтавською обласною універсальною науковою бібліотекою імені І.П.Котляревського започатковано Універсальну книжкову виставку-ярмарок «ПОШУК». Участь у «ПОШУКу» беруть видавництва та автори не лише з України.

З метою популяризації видавничої продукції полтавських видавництв та стимулювання професійного зростання фахівців поліграфічної галузі проводиться щорічний конкурс «Краща книга Полтавщини». Участь у конкурсі щорічно беруть близько 20 видавництв та видавничих структур.

Підтримка творчості місцевих авторів здійснюється також через Комунальну установу – «Науково-редакційний підрозділ центр по дослідженню історії Полтавщини» Полтавської обласної ради (далі НРП-центр). Це науково-дослідний заклад, який разом з науково-пошуковими роботами з реалізації проекту «Реабілітовані історією» у співпраці з Державним архівом Полтавської області реалізовує низку краєзнавчих видавничих проектів та наукових досліджень з історії краю.

НРП-центром видано книги, приурочені до визначних подій, ювілейних та пам'ятних дат, які відзначалися на Полтавщині. Серед них «Національна книга пам'яті жертв Голодомору 1932–1933 років. Полтавська область»,

«Чорнобиль-30. Книга слави і пам'яті. Полтавська область», «Герої землі Полтавської», «Державотворці Полтавщини», «Полтавщина. Шлях до незалежності. 1985–1991», «Тарас Шевченко і Полтавщина», «Українська революція. 1917–1921. Полтавський вимір» у 3-х книгах, «Ілюстрована історія Полтавщини», «Митці Полтавщини», «Меценати. Колекції. Виставки», презентаційний альбом «Полтавщина. Пам'ять століть», альбом «Полтавщина: Природа. Традиції. Культура», «Полтавщина: влада на паралелях історії», «Друга світова війна. 1939–1945. Полтавський вимір. Події. Постаті. Документи» у 3 книгах та ін.

НПП-центр продовжує працювати над підготовкою серії книг енциклопедичного видання «ПОЛТАВІКА. Полтавська енциклопедія» у 12 томах, видано 3 томи енциклопедії у 6-ти книгах. Ведеться робота над рештою томів. Завдяки поетапній реалізації проекту Полтавщина отримає унікальне видання, що не має аналогів в Україні.

За фінансової підтримки обласної влади видаються суспільно значущі періодичні видання: літературно-мистецький журнал Полтавської обласної організації Національної спілки письменників України «Полтавська криниця», журнал «Діє-Слово» Полтавська літературна криничка для дітей і юнацтва». Розвиток книговидавничої справи, популяризація читання, модернізація бібліотечної галузі та промоція української книжкової продукції знаходиться у фокусі уваги обласної влади, оскільки книга є однією з важливих складових державної інформаційної політики.

Надалі охарактеризуємо та надамо аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Новапринт».

2.2. Характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Новапринт»

Видавнича діяльність – привабливий бізнес. Більшість людей, які займаються цією сферою, є радше друкарськими посередниками, ніж

власниками видавництва. Відкриття бізнесу в друкованих виданнях не потребує капіталу. Будь-хто може почати працювати в цій сфері. Але потрібно розуміти, що ринок поліграфії величезний. Крім того, присутність новачків створює атмосферу здорової та чесної конкуренції.

Надамо основні дані про товариство у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Реєстраційні дані ТОВ «Новапринт»

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності	Товариство з обмеженою відповідальністю НОВАПРИНТ ТОВ «Новапринт»
Уповноважена особа	МИРОН ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ
Статутний капітал	2000 грн.
Ідентифікаційний код юридичної особи	39995405
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 36000, Полтавская область, г. Полтава, улица ГЕРОІВ АТО, дом 114А
Основний вид діяльності	18.12 Друкування іншої продукції
додаткові види діяльності	17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону
Дата державної реєстрації.	Дата державної реєстрації: 07.09.2015
Інформація про здійснення зв'язку з юридичною особою	Телефон: 050 327 9999



18.12 Друкування іншої продукції

Цей клас включає:

- друкування газет, журналів (ПРОДКОМ) та інших періодичних видань, що виходять менше чотирьох разів на тиждень
- друкування книг та брошур, музичних партитур, карт, атласів, плакатів, рекламних каталогів, проспектів та іншої друкованої рекламної продукції, поштових марок, податкових форм, документів суворої звітності, банківських чеків та бланків інших цінних паперів, смарт-карток, альбомів, щоденників, календарів та іншої офісної друкованої продукції, персональних канцелярських бланків, виготовлених на машинах високого друку, офсетним способом, способом фотогравюри, флексографії, друкування з екрану тощо;
- друкування безпосередньо на текстильних виробках, пластику, склі, металі, деревині та кераміці (наприклад, виготовлення пластикових пакетів, скляних пластинок, голограм, металевих виробів)

Рис. 2.6. Основний вид діяльності ТОВ «Новапінт» [розроблено автором]

	<p>17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гофрований картон буває двох-, трьох- і п'ятишаровим. • Двошаровий картон є первинним продуктом, а всі інші створюються шляхом нашарування на нього третього, облицювального шару, а також другого ряду двошарового картону і т. д. П'яти-шаровий картон складається з двох шарів, двошарового картону і п'ятого облицювального шару
	<p>17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів</p> <p>• <i>Цей клас включає:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • виробництво готового для використання друкарського та письмового паперу виробництво паперу для принтерів, готового для використання виробництво самокопіювального паперу, готового для використання виробництво трафаретного та копіювального паперу, готового для використання виробництво гумованого та клейкого паперу, готового для використання виробництво конвертів і листівок-секреток виробництво шкільних і офісних канцелярських товарів (зошитів, загальних зошитів, щоденників, бухгалтерських книг, бланків тощо), де нанесення зображення на папір не є основною характерною рисою виробництво коробок, сумок і пакетів, футлярів, письмових та інших паперових товарів і канцелярських виробів
	<p>17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону</p> <p>Цей клас включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виробництво етикеток • виробництво фільтрувального паперу та картону • виробництво паперових і картонних бобін, катушок, шпулей тощо • виробництво лотків для яєць та інших паперових формованих пакувальних виробів • виробництво дрібних паперових предметів • виробництво перфорованого паперу і картону для жакардових машин

Рис. 2.7. Додаткові види діяльності ТОВ «Новапінт» [розроблено автором]

Війна в країні негативно вплинула на роботу підприємства: втрачено близько 40-50 % ринку, до мінімуму скоротилися замовлення, що позначилося на прибутках.

В видавничій діяльності існує багато проблем. Недостатня кількість замовників, а також великою проблемою є цінова конкуренція в поліграфічній діяльності. Існує ризик зниження реалізації при виданні підручників внаслідок дуже частих змін тенденцій і обраних напрямків у галузі освіти. Ступінь економічної залежності від законодавчих обмежень у товариства дуже висока тому, що підприємство користується пільгами по податку на прибуток та ПДВ, якщо ці пільги буде змінено, це значно відобразиться на діяльності підприємства.

Розпочати аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Новапінт» із оцінки основних показників діяльності в динаміці за останні 2018-2020 роки за допомогою фінансових звітів додаток В (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Новапінт» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2020/2018 рр.		2020/2019 рр.	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1. Капітал підприємства							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	14,5	47,8	17,7	3,2	22,1	(30,1)	(63,0)
1.2. Середня вартість власного капіталу	785	707,6	686,9	(98,1)	(12,5)	(20,7)	(2,9)
2. Ресурси підприємства							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	383,7	364,8	835,4	451,7	117,7	470,6	129,0
2.2. Середні залишки оборотних засобів	430,4	374	719,7	289,3	67,2	345,7	92,4
2.3. Середньооблікова чисельність працівників	5	4	3	(2)	(40,0)	(1)	(25,0)
3. Економічні показники							
3.1. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	395,5	577,9	401,1	5,6	1,4	(176,8)	1,4
3.2. Фонд оплати праці усіх працівників	294	245,8	196,2	(97,8)	(33,3)	(49,6)	(20,2)
3.3. Середньомісячна заробітна плата	4900	5120	5450	550	11,2	330	6,4

одного працівника							
4. Фінансові результати							
4.1. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	(58,8)	(109,6)	9,6	49,2	(83,7)	100	(91,2)

Продовження таблиці 2.5

4.2. Чистий прибуток (збиток)	(58,8)	(109,6)	3,8	62,6	(93,5)	113,4	(96,5)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	(67)	(0,68)	(0,7)	66,3	(99,0)	(0,02)	2,9
6. Показники рентабельності підприємства							
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	(5,96)	(11,11)	(1,1)	4,86	X	10,01	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	(7,94)	(15,5)	0,55	8,49	X	(14,95)	X

Отже, проаналізувавши фінансові звіти, за 2018-2020 рр. власний капітал був протягом усього періоду (785, 707,6, 686,9) тис. грн. Протягом 2018-2020 рр. товариство не отримувало доходів від основного виду діяльності – 18.12 Друкування іншої продукції. Інші операційні доходи за звітний період склали: 410,7, 469,3, 468,3, тис. грн., сюди відноситься і операційний дохід від оренди. При цьому, загальна сума витрат за 2020-2018 рр. у товаристві становить – 401,1, 513,3, 410,7 тис. грн. сюди відноситься: фонд оплати праці з нарахування за 2020 рік. – 196,2 тис. грн.; витрати на утримання будівель – 136,3 тис. грн.; витрати банку – 2,8 тис. грн.; інші – 65,8 тис. грн. У результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «Новапринт» за звітний період 2020-2018 рр. отримало чистий прибуток лише у 2020 році 3,8 тис. грн.. за попередні отримало збиток на суму 45,2 та 109,6 тис. грн.

Існує тісний взаємозв'язок обсягу платоспроможного попиту населення та фінансової стійкості підприємства. Це пояснюється тим, що зростання обсягу платоспроможного попиту являється стимулом до підвищення темпів діяльності підприємства. Падіння попиту веде до загострення конкурентної боротьби та росту рівня конкуренції на ринках різних типів. В цілому,

інтенсивність конкурентної боротьби може призвести до значних змін на ринку, що є причиною зміни цін на послуги, що надає товариство та на його показники фінансової стійкості табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників фінансової стійкості
ТОВ «Новапринт» за 2018 - 2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Нормативне значення	Відхилення (+,-) 2020	
					2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	0,98	0,93	0,975	>0,5, збільшення	0,48	0,43
Коефіцієнт фінансування	1,02	1,07	1,03	<1, зменшення	0,02	0,07
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,07	0,03	<1, зменшення	(0,98)	(0,93)
Коефіцієнт забезпеченості запасів	1,26	1,18	1,27	більше 1	0,26	0,18
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	0,96	0,87	0,95	<0,5, критичне - 1	0,46	0,37
Коефіцієнт маневрності	0,48	0,48	0,52	>0,5, збільшення	(0,02)	(0,02)

Коефіцієнти фінансової стійкості характеризують стабільність фінансового стану товариства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів. Низький рівень фінансової стійкості призводить до зниження платоспроможності товариства, нестачі коштів для ведення нормальної господарської діяльності.

При аналізі фінансової стійкості товариства на практиці розрахункові коефіцієнти порівнюються в динаміці та з нормативними значеннями. За результатами розрахунків у табл. 2.6, можна спостерігати збільшення показника фінансової автономії, що означає підвищення фінансової стійкості підприємства та свідчить про збільшення здатності маневрувати власними коштами товариства. На ТОВ «Новапринт» даний показник упродовж трьох років більше нормативного, але спадає із 0,98 до 0,975.

Коефіцієнт фінансування – рекомендоване значення становить менше 1. Дані товариства знаходяться в межах нормативного значення. Коефіцієнт

маневреності власного оборотного капіталу показує, яка частина власного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами. Оптимальною вважається ситуація, при якій коефіцієнт маневреності складає 0,5 і в динаміці трішки збільшується у 2020 р. і становить 0,52. Оскільки збільшення даного коефіцієнта можливо або при зростанні власного оборотного капіталу, або при зменшенні власних джерел фінансування.

Проаналізувавши фінансову стійкість товариства за 2018–2020 рр. можна сказати, що за аналізований період, майже всі показники були в межах норми.

Отже, для забезпечення постійного рівня фінансової стійкості та стабільного функціонування товариства у майбутньому керівникам необхідно здійснювати постійне та якісне управління фінансовою стійкістю.

Для деталізації проведеного аналізу доцільно провести аналіз ліквідності ТОВ «Новапінт» за допомогою фінансових коефіцієнтів. Вони застосовуються для оцінки здатності товариства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Показники ліквідності дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ТОВ «Новапінт» за 2018 - 2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-) 2020	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	25,41	7,94	21,20	(4,21)	13,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,02	2,05	5,32	(0,70)	3,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,03	0,01	(0,12)	(0,02)

Як видно з приведенного розрахунку, коефіцієнт поточної ліквідності збільшується протягом трьох років, та має значення вище норми рис. 2.8. Це

вважається негативним явищем, оскільки може свідчити про порушення структури капіталу.

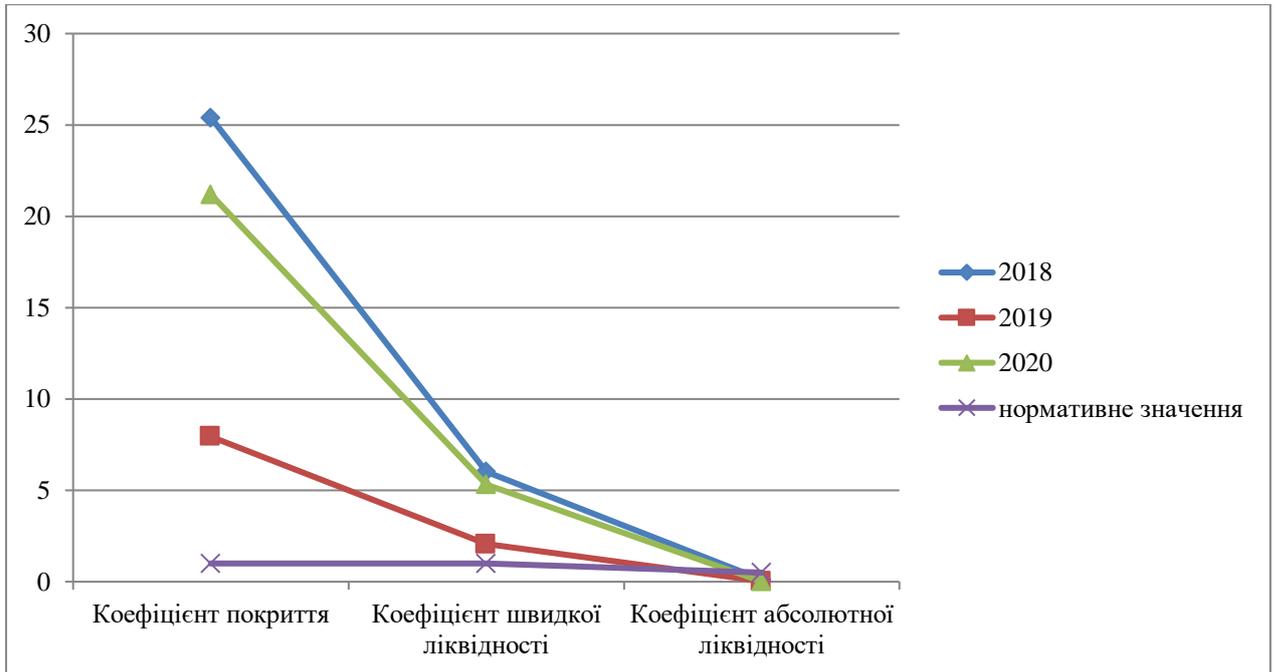


Рис. 2.8. Співвідношення нормативного значення з показниками платоспроможності ТОВ «Новапринт» за 2018 - 2020 рр. [розроблено автором]

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2018 року підвищився, але на 2019 рік мав тенденцію до спаду, але потім знову виріс (6,02, 2,05, 5,32).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності лише в 2018 році був в межах норми (0,2), а в усі інші роки не досягав цієї позначки. Це говорить про те, що ТОВ «Новапринт» не вистачає грошових коштів для розрахунку за поточними зобов'язаннями і воно користується комерційним кредитом. Як видно із наведеного розрахунку коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче нормативного мінімуму, так як становить 0,03 в 2019 році, 0,01 в 2020 р. Це свідчить про те, що на початок періоду товариство лише на 12 % могло погасити всі свої борги, а в 2020 р. лише на 1 %.

Остаточний висновок про фінансовий стан ТОВ «Новапринт» дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості
ТОВ «Новапінт» за 2018 - 2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	353,50	331,60	358,10
2. Запаси – Н4	281,20	281,20	281,200
3. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	72,30	50,40	76,90

Узагальнюючим показником фінансової стійкості підприємства є лишок або нестача джерел коштів для формування запасів і затрат, одержаних як різниця величини джерел коштів та нормативної величини запасів і затрат.

При оцінці фінансового стану ми розраховали певні показники, які показали, що значення $E1 > 0$, це говорить про фінансову стійкість, але для розрахунку $E2$ та $E3$ у нас недостатньо показників.

Таким чином, аналіз загальних показників фінансового стану показав, що в 2018 и 2019 рр. товариство спрацювало неефективно. В 2018 р. товариство отримало збиток, а в 2019 р. його розміри збільшились, товариство відчуває дефіцит власного оборотного капіталу для фінансування своєї діяльності. Товариство фінансово стійке але неліквідне.

Надалі проаналізуємо основні складові системи управління ТОВ «Новапінт».

2.3. Аналіз елементів системи управління ТОВ «Новапінт»

Видавничий бізнес вважається складним та високоризиковим. Навіть найбільші видавці зізнаються, що частина їхніх поточних проектів є збитковими: кожне видання – це проект із невідомим результатом. Результат залежить від інтересу публіки, готовності маркетплейсів до співпраці, а також від структури видатків проекту.

Прикладом простого функціонування системи управління може бути система зі зворотним зв'язком певного ієрархічного рівня рис. 2.9. Оскільки система характеризується подільністю, то вона має дві підсистеми: керуючу і керовану. У даному разі суб'єкт управління (керуюча підсистема) товариства виступає підсистемою системи і здійснює вплив на об'єкт управління (керовану підсистему), але може функціонувати як певна уособлена система. Їхня спільність може залежати від форми господарювання, наявності рівнів управління в системі в цілому

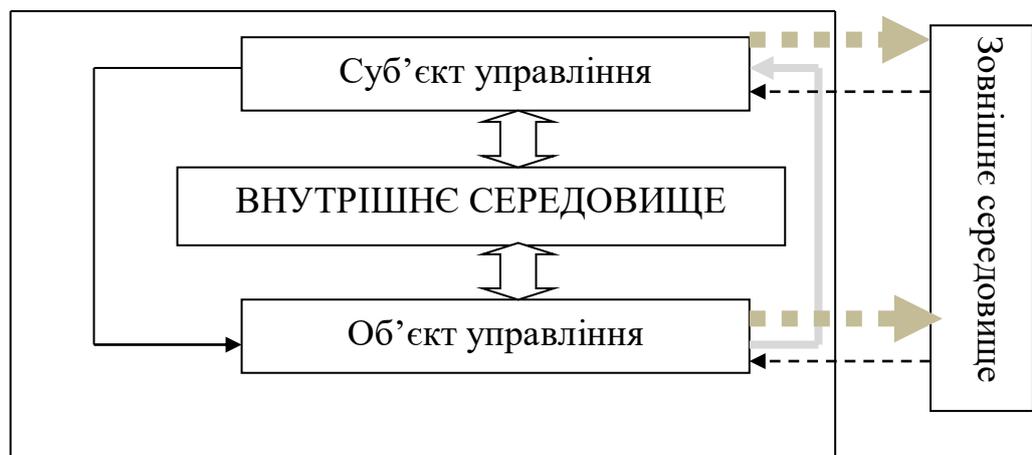


Рис. 2.9. Процес простого функціонування системи управління ТОВ «Новапінт» [розроблено автором]

Незалежно від величини, структури чи спеціалізації за тематичними напрямками випуску друкованої продукції будь-якого видавництва, у штатному розкладі кадрів мусять бути посади, без яких діяльність є не ефективною. Йдеться про такі посади, як директор, редактор, коректор. У штаті ТОВ «Новапінт» працює три особи: директор (видавець), редактор і інженер з виробництва.



Рис. 2.10. Лінійна організаційна структура ТОВ «Новапінт»

Очолує видавництво директор, керує його діяльністю, спрямовує і контролює роботу структурних підрозділів, забезпечує випуск видань на належному національно-патріотичному, громадсько-політичному, науково-технічному, художньому, професійному рівні, також виконує такі функції:

Директор видавництва

- Організовує розроблення тематичних і фінансових планів, відповідає за їх виконання. Здійснює контроль за виконанням договірних зобов'язань, якісним оформленням видань, забезпеченням видавництва матеріальними ресурсами, збереженням та господарським використанням їх у виробничій діяльності.
- Відповідає за використання бюджетних коштів, виконання зобов'язань перед бюджетами, державними цільовими фондами, постачальниками, замовниками, кредиторами.
- Забезпечує реалізацію засад госпрозрахунку у фінансово-господарській діяльності видавництва.
- Підтримує постійний зв'язок з обласними органами державної адміністрації, місцевого самоврядування, громадськими організаціями. Організовує пошук інвесторів.
- Керує підбором, розстановкою, навчанням кадрів, створює умови для їх постійного творчого зростання.
- Затверджує структуру та штатний розпис видавництва, документи на оплату праці штатних та позаштатних працівників.
- Сприяє впровадженню прогресивних форм організації праці.

Редактор видавництва виконує такі функції:

редактор

- розробка й забезпечення виконання плану рекламно-інформаційних заходів видавництва на рік, квартал, місяць (презентації видань);
- промоція новинок у засобах масової інформації нерекламними методами; підготовка буклетів, каталогів, план-проспектів, рекламних листівок для поширення їх серед потенційних покупців);
- вивчення читацького попиту на видання, яке готується до друку, й попереднє визначення можливого накладу;
- збір публікацій, критичних зауважень і побажань щодо випущених видань;
- постійне поповнення бази даних традиційних та новітніх каналів збуту друкованої продукції;
- налагодження безпосередніх контактів із новоутворюваними розповсюджувальними та торговельними організаціями;
- контроль за дотриманням їх виконання обома сторонами;
- організація своєчасного вивезення замовлених і оплачених накладів видання споживачам;
- підготовка пропозицій щодо формування видавничої програми, перспективних та календарних планів випуску видань, а також перевидань.

До функцій інженера з виробництва відносяться:

інженер з виробництва

- Подає пропозиції щодо поліпшення виробничої діяльності видавництва, підвищення якості поліграфічного виконання, скорочення тривалості проходження видань у виробництві та зниження їх собівартості.
- Сприяє своєчасному забезпеченню поліграфічних підприємств папером, палітурними, іншими матеріалами.
- Залучає працівників для роботи у відділі, раціонально розподіляє виробничі навантаження між ними, створює умови для підвищення кваліфікації, проводить виховну роботу в колективі.
- Організовує роботу з комплексного підготовки видавничої продукції згідно зі встановленими термінами

Зокрема, 99% людей, які працюють у видавничій галузі, не займаються технічними аспектами друку. Решта 1% виготовляють індивідуальні замовлення, які відрізняються від звичайних запитів. Більшу частину ринку отримують рутинні та традиційні замовлення.

Оскільки організація за обсягом випущеної продукції мале видавництво, то кожен працівник видавництва у своїй роботі поєднує кілька функцій. А позаштатні працівники інколи виконують роботу на замовлення. Це художні та технічні редактори і редактори специфічних галузей.

Товариство займається додатковими видами діяльності, а саме: сучасне виробництво гофрокартону – складний багатоступінчастий процес. Ключова сировина – папір з деревної маси або вторсировини, виготовлена в круглосеточних паперовопереробних машинах.

Далі здійснюється багатоетапний процес виробництва гофрованого картону. Паперові рулони відправляються на гуркіт (размоточний верстат), а звідти надходять на гофроагрегат – машину, яка відповідає за виробництво двох-, трьох-, п'ятишарової гофри.

Розглянемо детальніше види діяльності ТОВ «Новапінт».

Обробка відбувається в кілька етапів рис. 2.11:

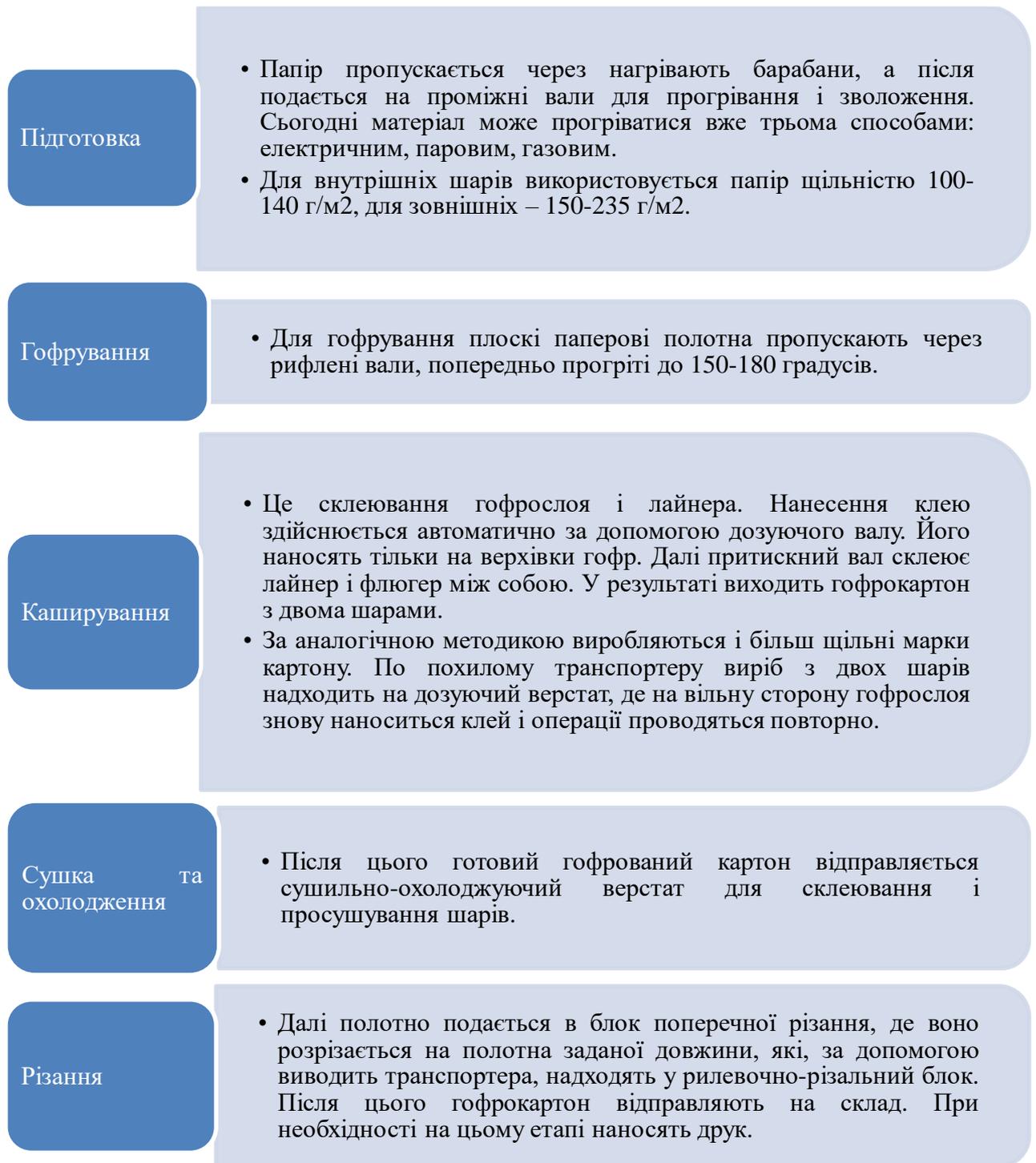


Рис. 2.11. Процес виробництва гофрованого картону [розроблено автором]

Увесь процес стратегічного управління видавничого товариства зводиться до реалізації наступних етапів:

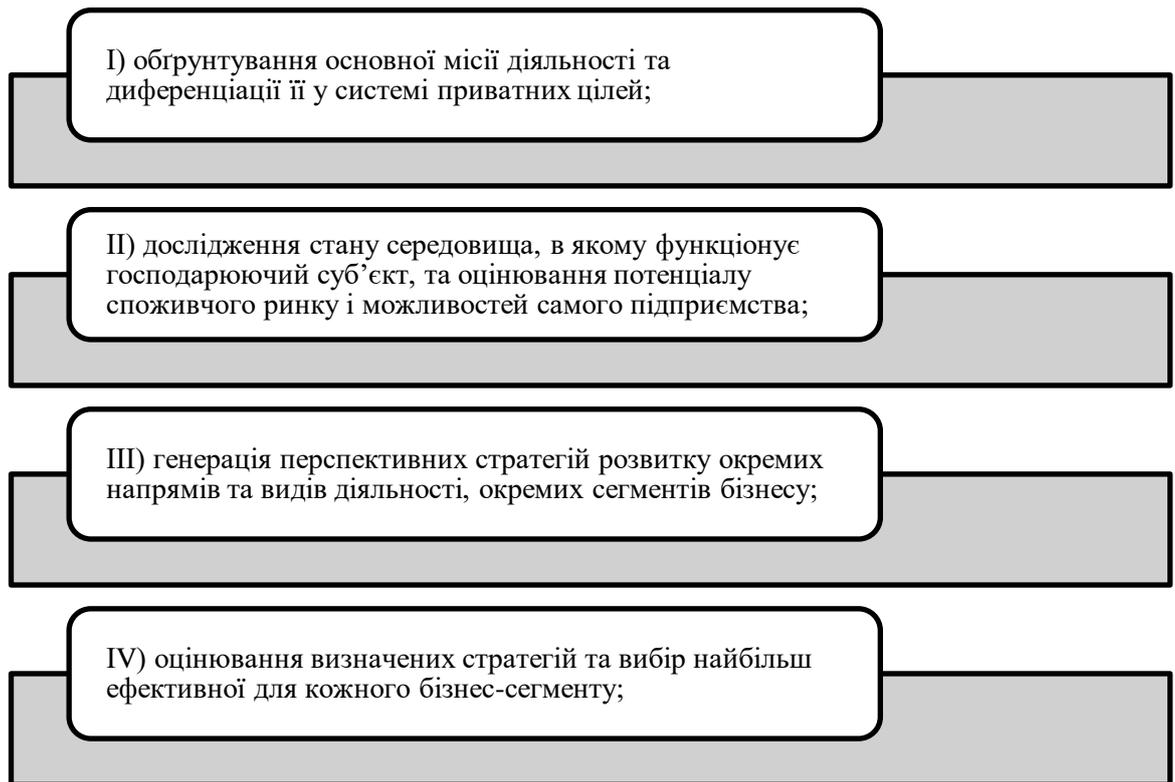


Рис. 2.12. Процес стратегічного управління ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

Місія ТОВ «Новапринт» – забезпечити видавничий ринок якісною спеціалізованою продукцією для видавничої діяльності та просувати її на ринок.

При цьому цілі діяльності, що конкретизують визначену місію, мають ґрунтуватися на узгодженні інтересів власне виробника, а також його споживачів та держави.

Видавництво має чітко визначити, чого воно хоче досягнути своєю продукцією. Директор виокремлює три основні цілі рис. 2.13:



Рис. 2.13. Основні цілі ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

У першому випадку видавництво діє в умовах еластичного попиту і великого ринку споживання, воно не має намірів максимального зростання попиту і збільшення сукупного прибутку і вважає, що збільшення обсягу реалізації скоротить відносні витрати виробництва і збуту.

У другому випадку видавництво прагне досягнути стабільного високого рівня прибутку на кілька років, і тоді воно має дуже старанно оцінити попит і витрати.

У третьому випадку його мета – зберегти існуючі сприятливі для себе умови на ринку. Тоді дії видавництва спрямовані на недопущення падіння обсягів продажів і запобігання конкурентної боротьби.

Оцінити доцільність діяльності видавництва можливо за допомогою SWOT-аналізу рис. 2.14.



Рис. 2.14. Об'єкти SWOT-аналізу [31]

SWOT-аналіз є важливим елементом дослідження та передумовою для будь-якого рівня стратегічного та маркетингових планів. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, потім налагодження ланцюгів і зв'язків між ними, які можуть бути використані для формування подальшої стратегії табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

Внутрішнє середовище	
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. досвідчений персонал; 2. перевірені та надійні постачальники; 3. мотиваційна система для співробітників при виконанні чи не виконанні планів виробництва; 4. займає більшу частку на ринку в своєму сегменті; 5. наявність постійних клієнтів; 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. неавтоматизований склад; 2. неналагоджена система логістики; 3. збільшення витрат на сировину; 4. недосконала логістика; 5. недостатнє фінансування маркетингу, включаючи рекламу, знижує можливість приваблення нових покупців, і як наслідок, товарооборот. 6. відсутність можливості працювати за основним напрямком.
Зовнішнє середовище	
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. тенденція до розширення мережі і витіснення дрібних торгових точок; 2. можливості для знаходження нових споживачів; 3. витіснення основних конкурентів. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. нестабільна економічна ситуація; 2. війна в країні; 3. низькі бар'єри входу нових компаній, торгових точок на ринок; 4. нестабільна енергетична ситуація.

Результати SWOT-аналізу є основою для визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Новапринт», тому далі складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Новапринт» табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

Зовнішнє середовище/ внутрішнє середовище	Можливості 3	Загрози 4
Сильні сторони 5	5+3= 8	5+4=9
Слабкі сторони 6	6+3=9	6+4=10

Таким чином, проаналізувавши загальну ситуацію, і провівши аналіз стану всередині товариства, можна відзначити, що товариство тримається на плаву, і для того, щоб керівництво могло керувати розвитком товариства в умовах посилення конкуренції, необхідно чітко розробити стратегію стабілізації.

Отже, надалі доцільно буде запропонувати шляхи удосконалення системи управління ТОВ «Новапринт» в умовах кризи.

Висновки за розділом 2.

У другому розділі було проаналізовано систему управління ТОВ «Новапринт»:

1. Охарактеризували ринок підприємств видавничо-поліграфічної діяльності України та виявили, що видавнича справа України за останні десятиліття зазнала значних змін. Видавнича продукція набула функціонального значення і перетворилася на товар. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що перевага надається навчальним та методичним виданням, науковій літературі, художній літературі для дітей та дорослих. З усіх суб'єктів видавничої справи Полтавщини, книгодруком займаються близько 10 підприємств, у тому числі комунальні видавництва «Лубни», «Гадяч» та «Полтавський літератор».

2. Проаналізувавши фінансово-економічну діяльність ТОВ «Новапринт» дізнались, що видавнича діяльність – привабливий бізнес. Об'єктом для дослідження було обрано ТОВ «Новапринт». Війна в країні негативно вплинула на роботу підприємства: втрачено близько 40-50 % ринку, до мінімуму скоротилися замовлення, що позначилося на прибутках. У результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «Новапринт» за звітний період 2020-2018 рр. отримало чистий прибуток лише у 2020 році 3,8 тис. грн., за попередні отримало збиток на суму 45,2 та 109,6 тис. грн. Аналіз загальних показників фінансового стану показав, що в 2018 и 2019 рр. товариство спрацювало неефективно.

3. Провівши оцінку системи управління ТОВ «Новапринт», ми виявили, що воно має лінійну організаційну структуру, у штаті ТОВ «Новапринт» працює офіційно три особи: директор (видавець), редактор і інженер з виробництва. Оскільки організація за обсягом випущеної продукції мале видавництво, то кожен працівник видавництва у своїй роботі поєднує кілька функцій. А позаштатні працівники інколи виконують роботу на замовлення. Можна відзначити, що товариство тримається на плаву, і для того, щоб керівництво могло керувати розвитком товариства в умовах посилення конкуренції, необхідно чітко розробити стратегію стабілізації.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПРИНТ» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «Новапринт»

Системний підхід до управління ТОВ «Новапринт» дозволить глибше вивчити об'єкт управління (трудові, матеріальні й фінансові ресурси), отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту. Системний підхід, як науковий інструмент, дасть можливість товариству оцінити цілісність обраного для дослідження об'єкта.

Важливою перевагою системного напрямку є те, що він розглядає ТОВ «Новапринт» як відкриту систему, постійно взаємодіючу з навколишнім середовищем. Це нова ідея, що протистояла традиційному поданню й психологічному напрямку, які розглядали у минулому товариство ізольовано й не сприймали фактори його оточення життєво важливими для його існування й розвитку.

На сучасному етапі розвитку системний підхід є засобом вирішення складних і при цьому не дуже чітко визначених проблем ТОВ «Новапринт». На нашу думку саме це має вирішальне значення, оскільки на основі зазначеної у самому формуванні проблеми встановлюється мета товариства.

Використовуючи структуровано системний підхід ТОВ «Новапринт» уникне наступних управлінських проблем рис. 3.1:

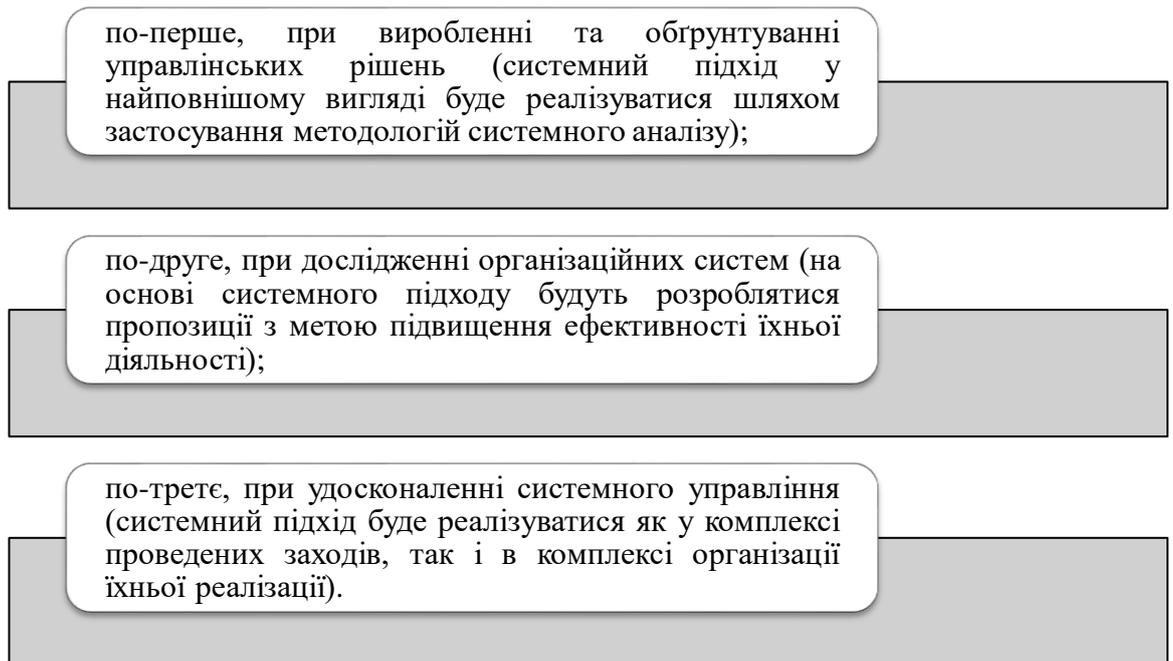


Рис. 3.1. Переваги системного підходу на ТОВ «Новапінт»
[розроблено автором]

Відзначимо, що системний підхід слід застосовуватися на різних рівнях – від окремої ділянки до всього товариства. При цьому у кожному випадку об'єкт управління буде розглядається як цілісна система. Управління ТОВ «Новапінт» тим ефективніше буде, чим досконаліше будуть підібрані елементи системи і скоординовані їх дії. Указане правило необхідно пам'ятати при виборі ресурсів.

Системний підхід, запропонований ТОВ «Новапінт» повинен застосовуватись до рішення управлінських завдань не тільки в якості системної ідеології і методології вивчення системних відносин на товаристві, але також і як інструмент рішення управлінських завдань, зв'язаних, із проектуванням організаційних структур, розробкою шляхів прийняття рішень і відбором альтернативних варіантів.

Після проведення дослідження компонентів системи управління з метою створення параметрів із заданим ступенем точності, для яких пропонується побудувати модель визначення рівня рентабельності підприємства. Що дозволяє досягти позитивне та задовільне значення показника рентабельності підприємства, відносно динаміка і загальний

розвиток господарського механізму. Беручи до уваги Враховуючи вищезазначене, запропоновано методичний підхід у визначенні впливу бізнесу показників діяльності на показники прибутковості з використанням матричного підходу формується. Отже, система управління ТОВ «Новапринт» повинна містити інформацію про стан товариства, що особливо необхідно на всіх етапах аналізу, при вирішенні питань проблем або прийняття управлінських рішень. Показники якості являють собою стабільність підприємство, його здатність виконувати свої функції в заданих параметрах під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (і під впливом усіх структурних зміни).

Результатом функціонування моделі є абсолютний показник, який демонструє чим стан системи в даний момент відрізняється від її стану в минулому і є безпосередньо пов'язані з рівнем досягнення цілей бізнес-процесів.

На нашу думку, загальний концепт оцінювання ефективності системи менеджменту видавництва повинен передбачати реалізацію певного алгоритму, який буде включати в себе три етапи. Кожен із цих етапів буде спрямований на виконання узагальненої оцінки рис. 3.2.

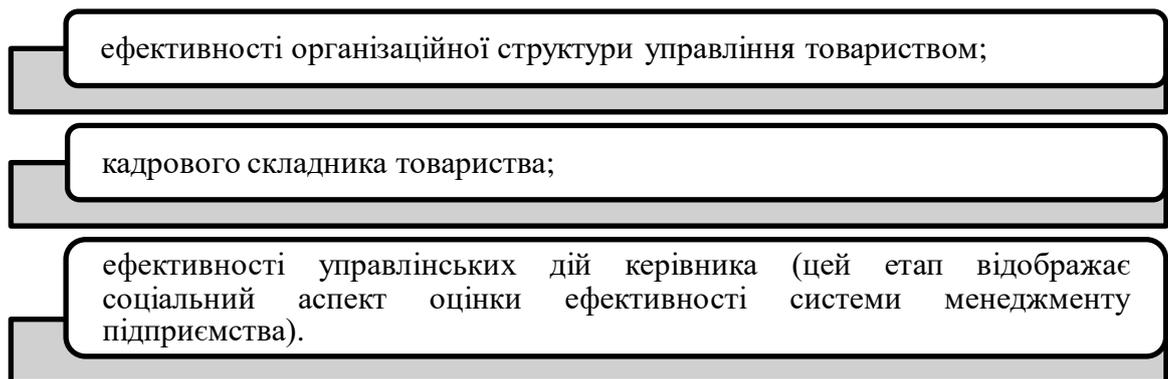


Рис. 3.2. Алгоритм етапів оцінювання ефективності системи управління ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

З метою практичної реалізації запропонованого алгоритму необхідно обрати найбільш інформативні показники для оцінки ефективності організації системи управління товариством, управлінського персоналу та

його дій. При виборі таких показників слід дотримуватися таких вимог рис.

3.3:

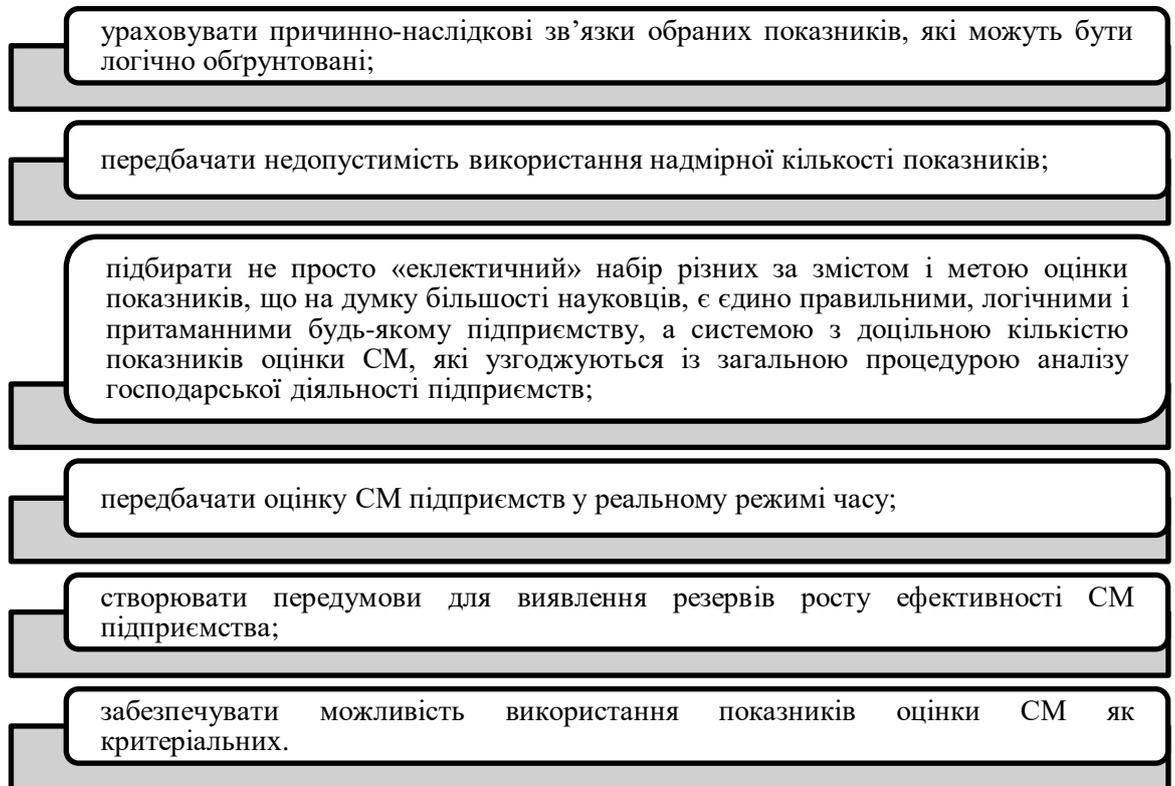


Рис. 3.3. Інформативні показники для оцінки ефективності організації системи управління товариством [розроблено автором]

Системний підхід підтверджує, що найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися на товаристві, дадуть змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Саме системний підхід забезпечить ТОВ «Новапринт» здійснення процесу перерозподілу функцій та обов'язків між персоналом лінійної структури товариства, який надасть можливість спрямувати направленість на виконання конкретних функцій без дублювання їх.

Автономному суб'єкту ринкової економіки ТОВ «Новапринт» доводиться діяти в умовах відсутності повної інформації про процеси, що

відбуваються в навколишньому середовищі, і навіть у самому товаристві. У цих умовах керівник повинен забезпечувати якісне управління і динамічну рівновагу із соціально-економічним середовищем.

Застосовуючи методологію системного підходу до задач управління ТОВ «Новапринт», доцільно вдосконалити процес прийняття управлінських рішень на товаристві. У нашому випадку ця методологія буде складатися з наступних розглянутих далі етапів рис. 3.4.

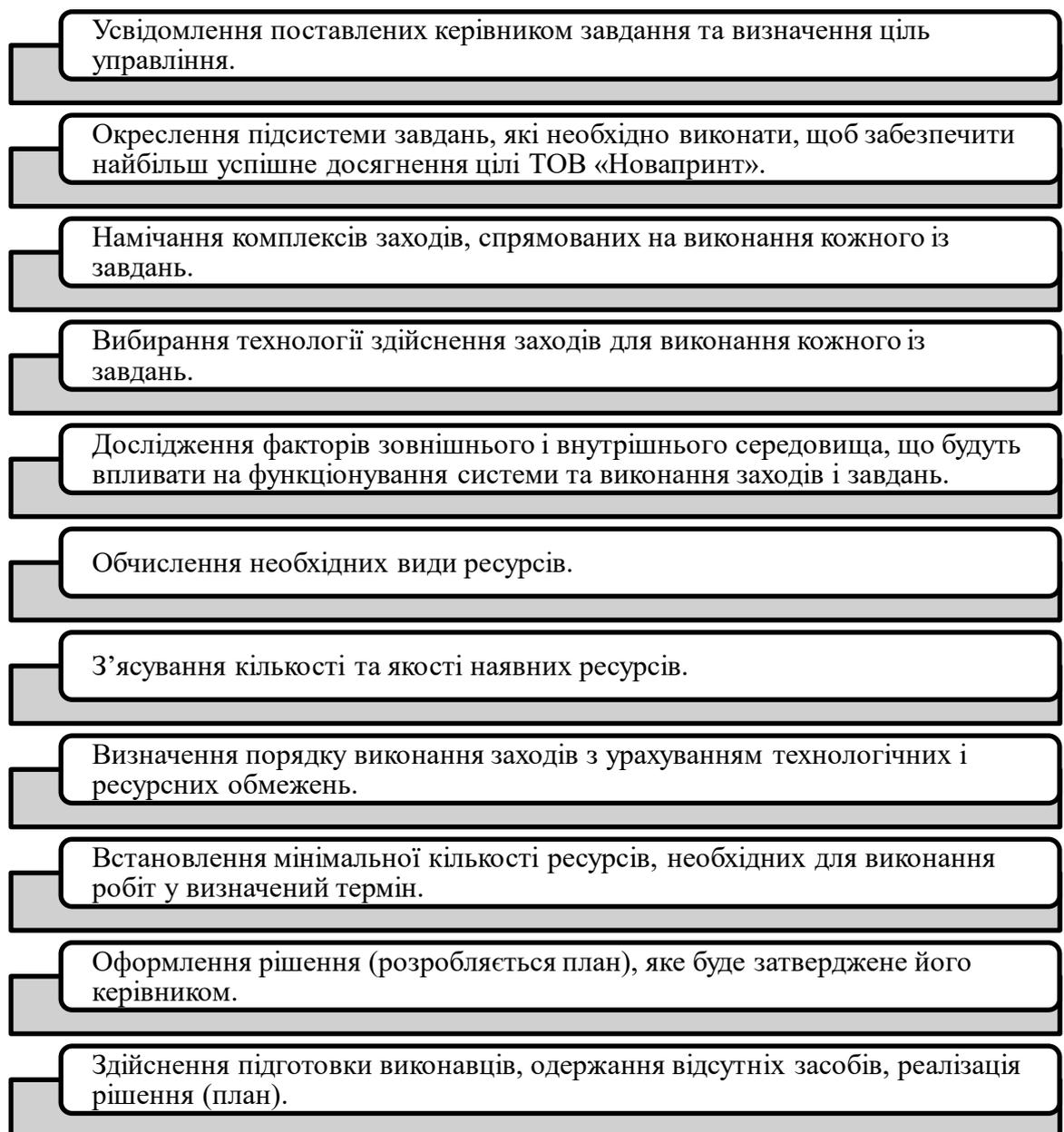


Рис. 3.4. Етапи методології системного підходу до задач управління ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

Розглянемо ці етапи докладніше.

Початком першого етапу буде завдання, поставлене вищим керівництвом ТОВ «Новапринт», як результат – визначення мети діяльності товариства, а також завдання з підготовки варіантів для ухвалення рішення. Методика роботи на цьому етапі буде спрямована на якомога точніше визначення цілі діяльності. Ціль діяльності ТОВ «Новапринт» може бути виражена кількісно чи якісно.

На другому етапі буде визначена ціль. Як результат цього етапу повинна стати система завдань, які необхідно виконати, щоб забезпечити ефективне досягнення цілі. Сутністю діяльності ТОВ «Новапринт» на цьому етапі буде сформовано дерево цілей, що будуть являти собою порівняно самостійні напрямки або етапи діяльності ТОВ «Новапринт» з досягнення цілі.

На третьому етапі основою стане система завдань, які будуть одержані в наслідок проведення попереднього етапу, а виходом комплекс заходів, спрямованих на виконання кожного із завдань.

На четвертому етапі буде розроблена підсистеми заходів, необхідних для виконання кожного із завдань, а як результат запроваджені технології здійснення цих заходів.

Початком п'ятого етапу є технологія та послідовність заходів, як результат буде набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища системи діяльності ТОВ «Новапринт», від яких залежатиме виконання кожного із заходів і всього створюваного процесу на товаристві.

На шостому етапі залежно від характеру та особливостей технологій та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища потрібно буде визначити типи, види та якісні характеристики ресурсів що необхідні для виробництва та підбір потрібних фахівців.

На сьомому етапі визначаємо ресурси що є і які потрібно. Особливість процесу діяльності на цьому етапі буде рис. 3.5.

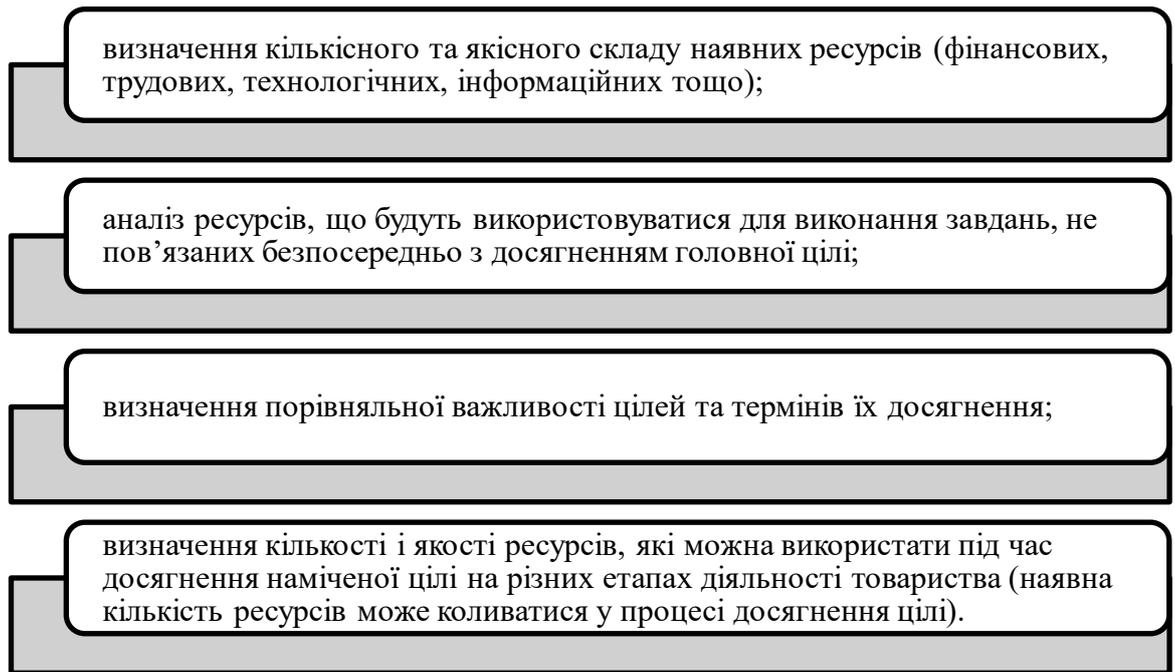


Рис. 3.5. Процес управління вибором ресурсів [розроблено автором]

На восьмому етапі потрібно розробити моделі, оптимізація та поліпшення, розробки алгоритму. Мета застосування моделі для ТОВ «Новапринт» – це отримання оптимального варіанту за мінімально можливого використання ресурсів.

На наступному етапі буде визначаємо кількість ресурсів, що необхідні для завершення процесу в заданий термін. На початку потрібно розробити попередню модель (пробну). Якщо в процесі моделювання з'ясується, що з тими ресурсами що є досягти мети діяльності в заданий термін не вдається, то основою даного етапу повинен стати послідовний перегляд результатів моделювання з більшою кількістю ресурсів для одержання бажаного результату товариства.

На останньому етапі потрібно розробити конкретну програму індивідуальної підготовки персоналу, проведення підготовки, і одержання ресурсів, що не вистачає.

Важливість застосування системного підходу заключається в тому, що суб'єкти системи управління ТОВ «Новапринт» зможуть простіше узгоджувати свою діяльність та плани з роботою та цілями товариства, якщо

вони розумітимуть системність і свою роль в ній. Застосування системного підходу допоможе товариству встановлювати проблеми щодо ухвалення неефективних рішень та надасть змогу віднайти засоби і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю.

В такому випадку застосування методології системного підходу до управління ТОВ «Новапринт» в подальшому надасть можливість вивчити об'єкт управління, отримати загальне уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту, покращити загальну систему управління.

Спираючись на важливість та доцільність впровадження системного підходу у діяльність товариства потрібно надати рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт».

3.2. Рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт»

Підвищення конкурентоспроможності і раніше мало велике значення для підприємств, але по мірі розвитку технологій, глобалізаційних процесів, кризових явищ ця проблема стала більш гострою. Забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств можна за рахунок використання методів та інструментів антикризового управління [7].

Антикризове управління можна визначити як систему управління підприємством, яка має комплексний характер і направлена на запобігання і усунення несприятливих для бізнесу явищ, за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на товаристві антикризової стабілізаційної програми, що є багатоплановим комплексом взаємопов'язаних, взаємообумовлених і своєчасних дій (заходів), що охоплюють всі основні чинники бізнесу. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з подолання кризи, як на товаристві в цілому, так і на підприємствах партнерів.

Одним з напрямів формування антикризової програми на ТОВ «Новапринт» є використання нових підходів та інструментів, найбільш привабливим серед яких є аутсорсинг.

Управління аутсорсингом на підприємстві – комплексна діяльність, направлена на досягнення ефективного результату з найменшими витратами ресурсів.

Аутсорсинг це передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, функцій або процесів, що звичайно не є частиною основної діяльності організації, але, проте, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу шляхом укладення контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі [18].

Об'єктивною передумовою формування аутсорсингових відносин є розвиток принципів спеціалізації й поділу праці. Дійсно, жодне підприємство апріорі не може мати повний набір внутрішніх можливостей і ресурсів для ефективної реалізації своїх стратегічних цілей. Загострення конкуренції змушує замовників шукати нові способи організації виробництва з метою скорочення витрат і росту продуктивності, що й приводить у багатьох випадках до розвитку аутсорсингових відносин.

Мета аутсорсингу полягає в фокусуванні зусиль підприємства на розв'язанні основних завдань зростанні конкурентоспроможності, просуванні свого профільного товару на ринки країни й світу. Супутні проблеми фірми передоручаються організаціям, для яких передані функції є у свою чергу основними. Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризиків [2, 6].

Саме тому кожному підприємству перед тим як передати бізнес-процеси на аутсорсинг, доцільно провести певні підготовчі роботи, розробити або адаптувати існуючу модель управління та впровадження

аутсорсингу. Можна запропонувати такий алгоритм переходу та управління аутсорсингом на ТОВ «Новапринт» (рис. 3.6):

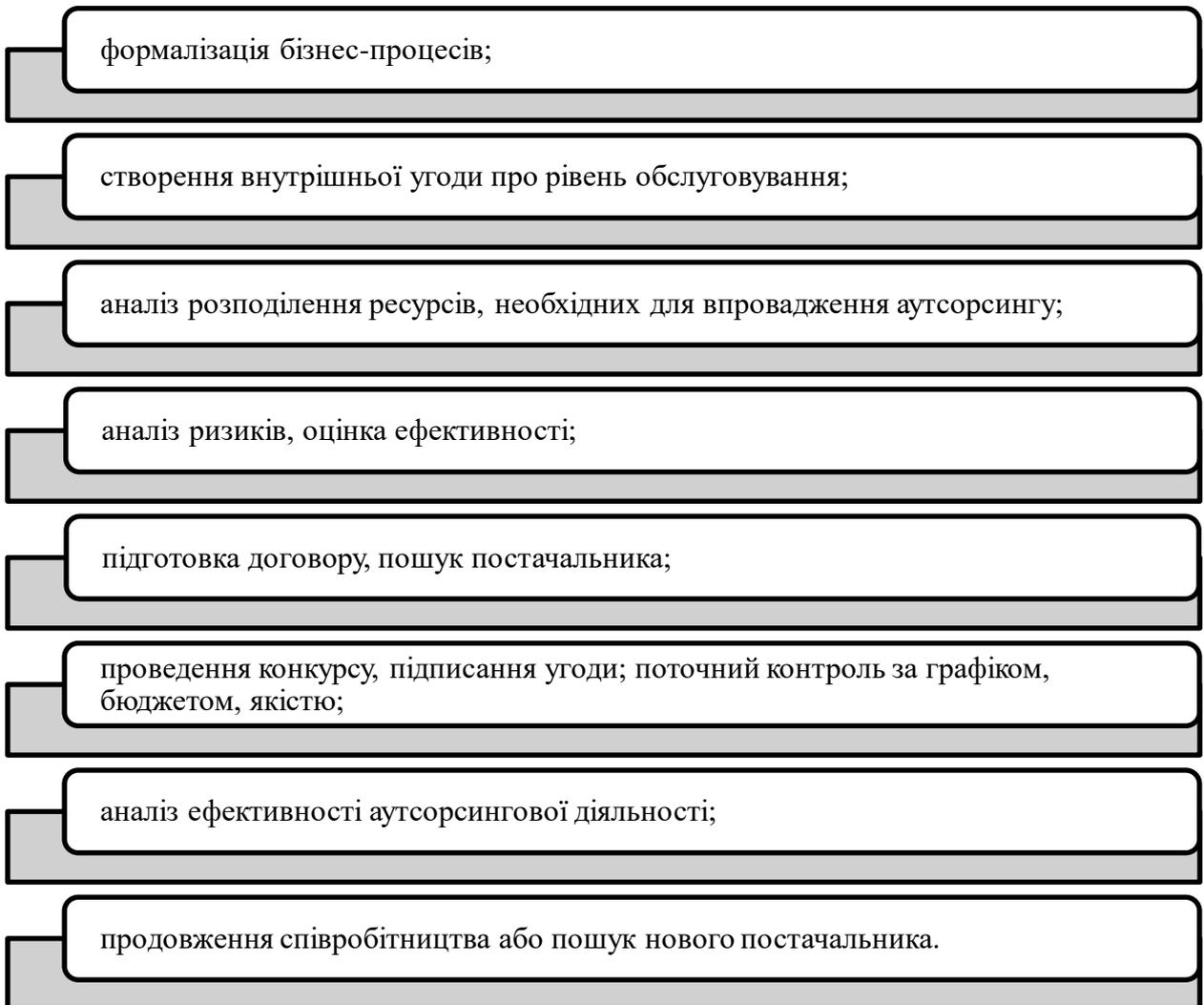


Рис. 3.6. Алгоритм переходу та управління аутсорсингом на ТОВ «Новапринт» [розроблено автором]

Виходячи з цього, основною функцією комплексних програм на основі аутсорсингу у процедурах планування й управління є підвищення обґрунтованості планових й управлінських рішень. Це ставить відповідні вимоги до значень вихідних даних і процесам їхнього одержання. Склад і зміст аргументації визначаються щораз конкретною ситуацією [5].

Процес прийняття рішення про аутсорсинг може бути поданий наступним чином (рис. 3.7).

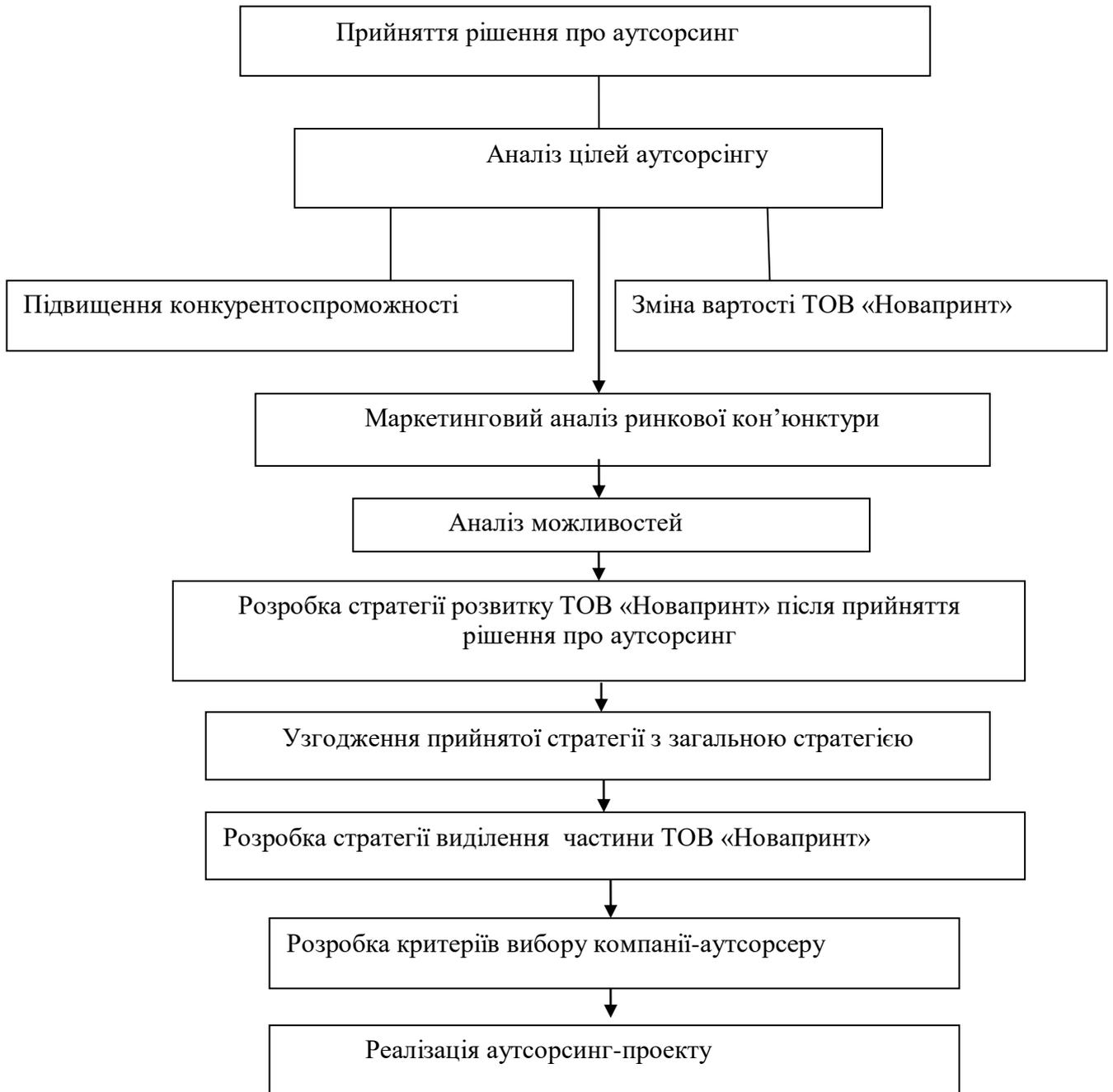


Рис. 3.7. Процес прийняття рішення про перехід на аутсорсинг [розроблено автором]

Далі необхідно проаналізувати можливість передачі зазначених бізнесів-процесів на аутсорсинг. У якості основних нормативних показників для формування індексу доцільності аутсорсингу можуть бути обрані наступні показники рис. 3.8:

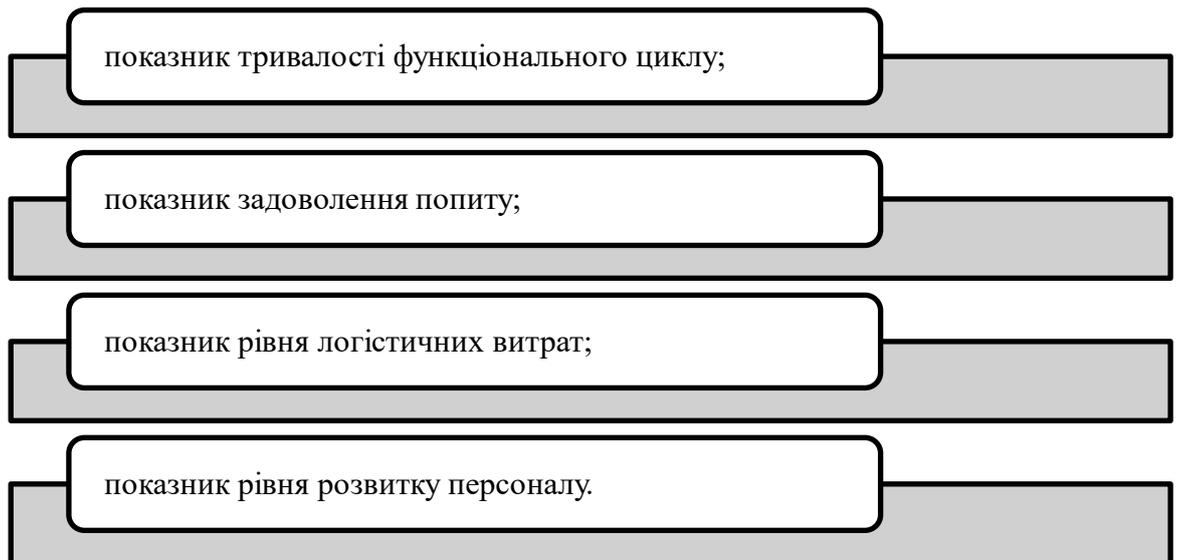


Рис. 3.8. Нормативні показники аутсорсингу [розроблено автором]

Управління процесом переходу від вихідної моделі до моделі нового стану можна представити як управління аутсорсинг-проектом, що є окремим самостійним проектом організації й характеризується як комплекс взаємозалежних управлінських рішень і заходів щодо обґрунтування, підготовки та впровадження аутсорсингу на товариства з метою досягнення певних цілей.

Процес формування і реалізації аутсорсинг-проекта можна представити за допомогою ряду етапів (рис. 3.9).

На першому етапі приймається рішення про наступні можливі стратегії гіперактивної, помірної, комбінованої. При їхньому виборі враховуються загальні вимоги до проведення організаційних змін на ТОВ «Новапринт».

При реалізації аутсорсинг-проекту можливий перехід від раніше обраної стратегії помірно-активної до гіперактивної стратегії, тобто можлива реалізація комбінованої стратегії.

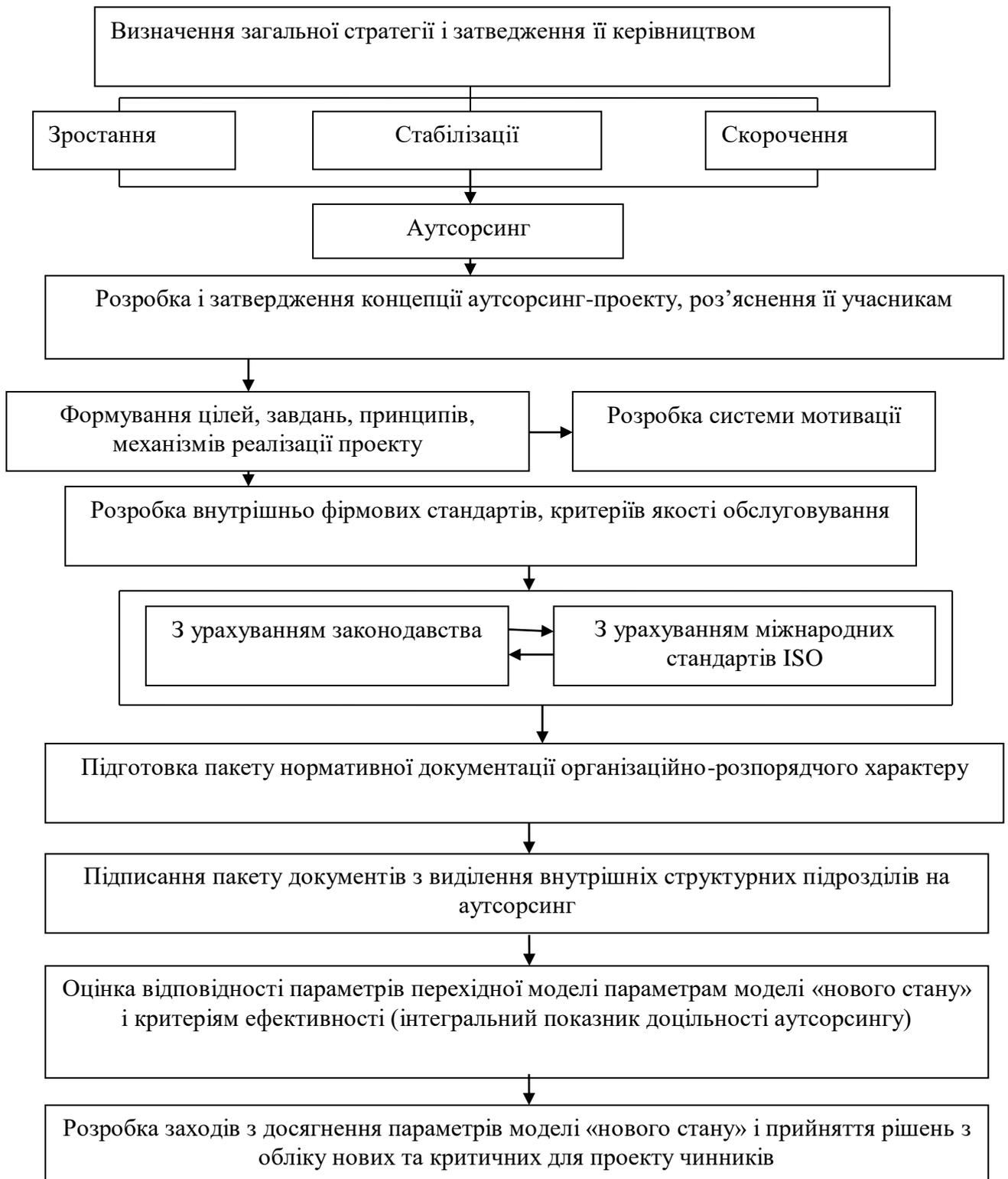


Рис. 3.9. Етапи процесу формування і реалізації аутсорсинг-проекта [розроблено автором]

Наступним етапом переходу на аутсорсинг є вибір компанії замовника
рис. 3.10.

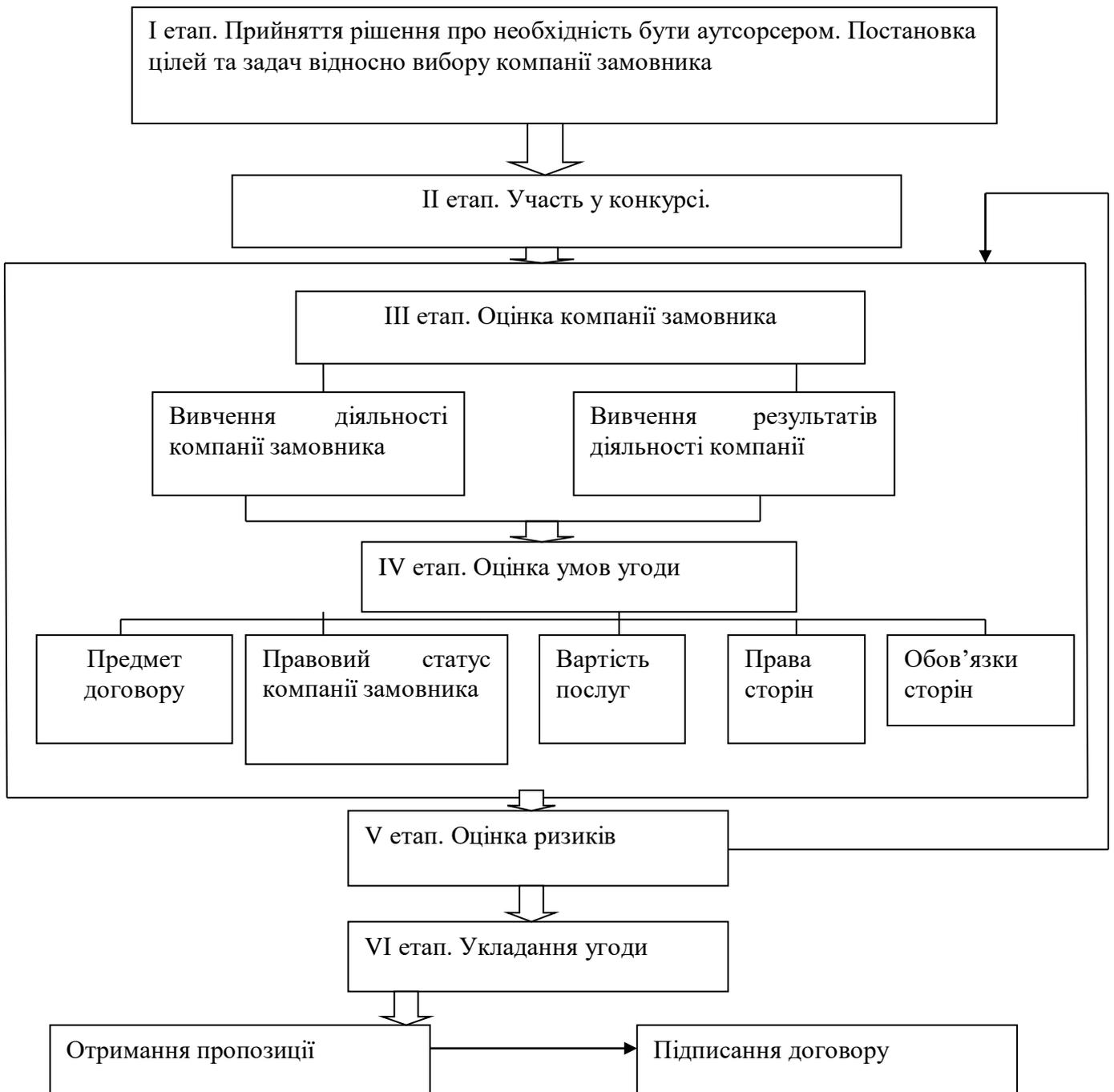


Рис. 3.10. Процес вибору компанії замовника [розроблено автором]

Переваги аутсорсингу видавничих послуг (рис. 3.11).

Зниження ціни

- Аутсорсинг надає видавцям доступ до дешевої та якісної робочої сили офшорних компаній.
- Аутсорсинг зазвичай коштує на 70% дешевше, ніж найм штатного співробітника.
- На додаток до нижчої вартості робочої сили, компаніям не потрібно турбуватися про витрати на навчання та обладнання для аутсорсингових фахівців.

Поліпшення якості та продуктивності

- Аутсорсингові видавничі послуги також підвищують якість продукції та продуктивність внутрішніх співробітників.
- Спеціалізовані навички аутсорсингового персоналу та обладнання преміум-класу значно покращують якість своєї продукції.
- Продуктивність внутрішньої команди організації підвищується, оскільки більшість їх робочих навантажень передається на аутсорсинг, що дозволяє зосередитися на основних частинах своєї роботи.

Швидший час обороту

- Аутсорсингові фірми працюють 24 години на добу, 7 днів на тиждень, і їхні співробітники працюють позмінно, щоб упоратися з цією операцією.
- Безперервна та безперервна робота гарантує, що вони можуть обробляти рукописи своїх клієнтів-видавців без простоїв.
- Більше того, у аутсорсингових фірм часто достатньо людських ресурсів для одночасної обробки кількох рукописів, і вони можуть швидко збільшуватися у разі потреби.

Рис. 3.11. Переваги аутсорсингу на ТОВ «Новап rint» [розроблено автором]

Отже, використання аутсорсингових технологій в умовах кризового розвитку підприємств є доцільним, а також дозволяє фокусувати увагу спеціалістів на контрольних і наглядових функціях у сфері захисту конкуренції, підвищити якість роботи на основі використання зовнішніми підрядчиками ефективніших технологій, що в свою чергу може привести до підвищення якості рішень, що ухвалюються в області антикризового управління та реалізації антикризових програм.

Для успішного впровадження практики аутсорсингу в діяльність ТОВ «Новап rint» доцільно використовувати системний підхід щодо передачі реалізації окремих процесів компанії замовника, до компетенції ТОВ «Новап rint»: закріплення єдиних стандартів до використання аутсорсингу у

внутрішній документації, чітка структура управління реалізацією аутсорсингу, постійна оцінка результатів застосування аутсорсингу.

Деякі з ключових рушійних сил бізнесу для клієнтів, які розглядають аутсорсинг, включають рис. 3.12.

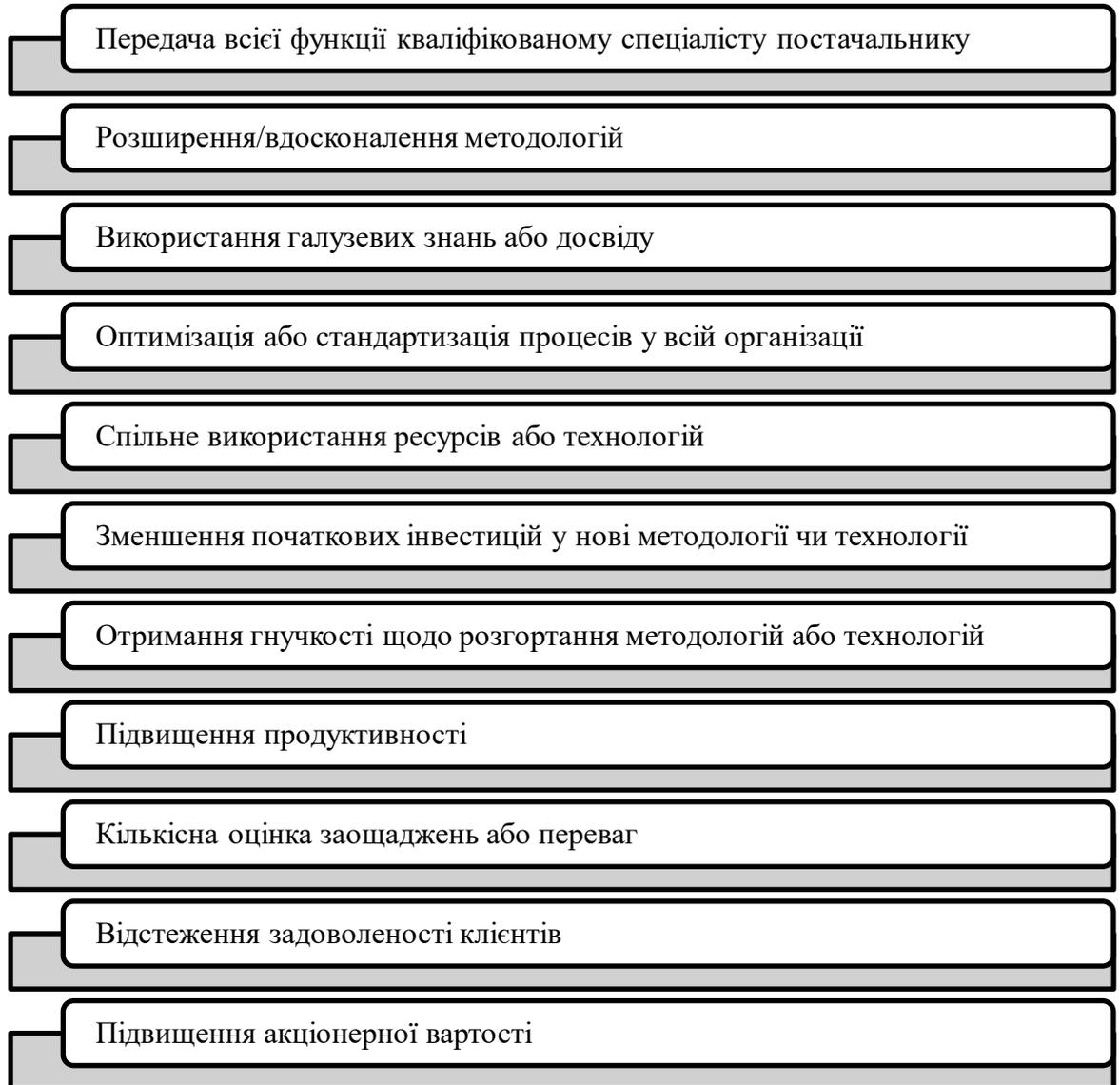


Рис. 3.12. Переваги аутсорсингу для компанії замовника [розроблено автором]

Очевидно, цілі для аутсорсингу одного або кількох бізнес-процесів будуть змінюватися від угоди до угоди. Цілі, як правило, формуються головною метою керівництва в аутсорсингу (наприклад, перехід на нову методологію або технології, скорочення витрат або витрат).

Аутсорсингова підтримка антикризової програми полягає в розробці та обґрунтуванні напрямів адаптації діяльності ТОВ «Новапринт» до кризових умов господарювання. Аутсорсинг у кризових умовах сприятиме зниженню витрат товариства, збереженню непрофільних активів, розвитку зовнішнього конкурентного середовища.

3.3. Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ «Новапринт»

Коли необхідність аутсорсингу обґрунтована, необхідно знайти постачальника та укласти угоду про співробітництво. На даному кроці замовник готовий до безпосередніх комунікацій з потенційними виконавцями. Дуже важливо правильно обрати модель співробітництва з провайдером послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Моделі співробітництва з постачальниками послуг аутсорсингу

[складено на основі 16; 18; 25]

Вид моделі	Фіксована ціна	Погодинна оплата
Умови роботи		
Термін	Фіксований	Фіксовані
Ціна	Фіксована	Фіксована гранична ціна
Функціональність	Фіксована	Нефіксована
Оплата	Поетапна або після завершення робіт	Оплачується тільки впроваджена функціональність

Вибір моделі залежить від завдань, поставлених керівництвом постачальнику послуг. Перша модель найбільш ризикована для розробників і найсприятливіша для клієнта. Усі ризики належать розробнику, тому що клієнт може не сплачувати за послуги якнайдовше. Погодинна оплата може виявитися ризикованою для клієнта й не дасть можливості вибудувати довготривалі стосунки. Кожному клієнту важливо мати контроль і можливість впливати на проектну команду, компанію постачальника послуг і

результати роботи. Необхідними умовами ефективного аутсорсингу є контроль за дотриманням сторонами умов угод, відстеження і фіксування змін вимог бізнесу до видавничої справи. Можна виділити два рівні контролю над виконанням угод аутсорсингу рис. 3.13.

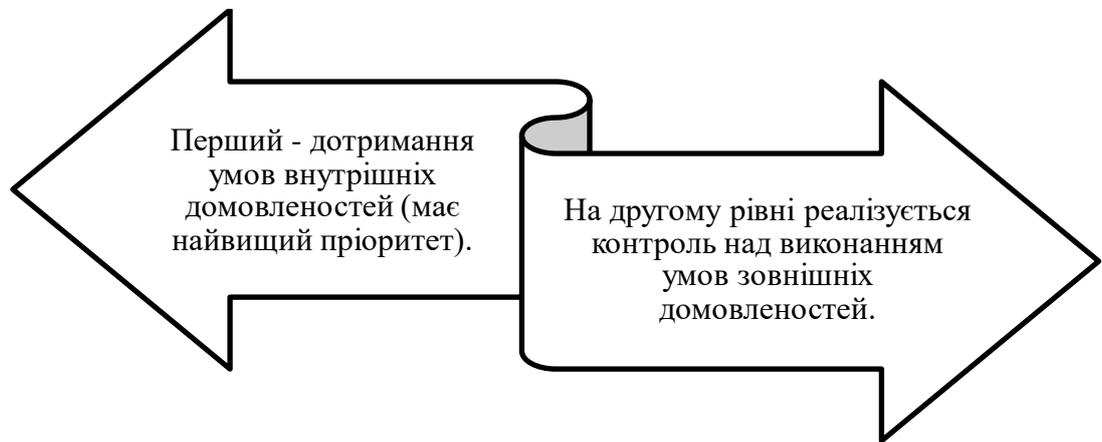


Рис. 3.13. Рівні контролю виконання угод аутсорсингу

Важливі аспекти контролю – відстеження, узгодження і внесення змін у внутрішню угоду аутсорсингу, що стосуються нових вимог до послуг та їх якості. Цей процес передбачає регулярні комунікації між співробітниками бізнес-підрозділів замовника і ТОВ «Новапринт». У сучасних економічних умовах аутсорсинг є популярним інструментом управління ключовими бізнес-процесами підприємств. Однак відсоток успішно реалізованих проектів невисокий. Вивчення питань аналізу ризиків та оцінки економічної ефективності має допомогти ТОВ «Новапринт» підвищити ефективність функціонування за допомогою аутсорсингу. Аналіз ризиків суттєво впливає на успішне прийняття рішення про впровадження аутсорсингу. Незважаючи на наявність переваг аутсорсингу, необхідно враховувати, що у разі його використання з'являється ризик витоку конфіденційної інформації. У результаті може виникнути прямий конкурент, який володіє таким досвідом. Ще однією особливістю аутсорсингу є можлива втрата контролю над власними внутрішніми ресурсами, а також відсторонення керівництва від діяльності товариства.

Результатом може бути зниження продуктивності персоналу. Також існує ризик банкрутства аутсорсера, що змушує замовника шукати

альтернативного постачальника або виконувати роботу самостійно. Аутсорсер може мати монопольну владу, від якої залежить бізнес замовника. Для більш детального аналізу ризиків слід використати метод ранжування. Для цього застосовується матриця ризиків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця ризиків [складено на основі 39]

Імовірність	Незначна	Низька	Середня	Висока
Наслідки				
Критичні	Середній ризик	Середній ризик	Критичний ризик	Критичний ризик
Значимі	Середній ризик	Середній ризик	Високий ризик	Високий ризик
Середні	Низький ризик	Середній ризик	Середній ризик	Високий ризик
Незначні	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик	Середній ризик

Критеріями ранжування є ймовірність виникнення та характер наслідків ризиків. Останній зазвичай визначається за допомогою можливих втрат бюджету підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ранжування ризиків аутсорсингу ІТ-послуг за критерієм характеру наслідків [складено автором на основі 61]

Ранг	Значення	Втрати бюджету, тис. грн.	Ризики аутсорсингу
4-й	Катастрофічний	1 000 <	Втрата технологічного контролю; неможливість управління підприємством; втрата інтелектуальної власності
3-й	Критичний	200 - 1 000	Витік конфіденційної інформації; ризик банкрутства замовника
2-й	Мінімальний	10 - 200	Неефективні витрати коштів; податковий ризик; відсутність ефективного керівництва проектами
1-й	Незначний	2-10	Зниження продуктивності праці персоналу

Імовірність виникнення ризиків класифікують так: рідкісний, малоімовірний, можливий, дуже ймовірний, визначений. Критерій слід вимірювати кількісним способом та присвоювати логічний ранг ризику.

Прикладом катастрофічного за такою схемою ранжування є ризик втрати інтелектуальної власності, технологічного контролю, якості та ін. Результати ранжування (розподілення ризиків) можуть залежати від багатьох факторів: репутації та досвіду роботи компанії замовника; ситуації на ринку; досвіду співпраці товариства з замовником послуг та ін.

Крім аналізу ризиків дуже важливим є розрахунок потенційного економічного ефекту від впровадження аутсорсингу. Існує багато методів визначення ефективності аутсорсингу

У міжнародній практиці сформувалося декілька підходів до оцінки ефективності праці аутсорсингу. Застосування кожного з методів залежить від наявних ресурсів на товариства. Найбільш популярними є бюджетний та проектний підходи [34]. Бюджетний підхід застосовується найчастіше для оцінки проектів видавництва. У ньому містяться повні описи бізнес процесів організації, а також певні настанови з оптимізації коштів. Згідно з сучасною фінансовою теорією існує 4 способи підрахунку ефективності певного проекту для компанії; повернення інвестицій, термін окупності, чистий прибуток від проекту, внутрішня рентабельність.

Якщо частина функцій бізнесу передається професіоналам, тоді варто розраховувати на поліпшення їх рентабельності та зниження витрат. Така тенденція буде обумовлюватися не тільки збільшенням обсягів робіт, але і завдяки альтернативним підходам в організації процесів. Спеціалізована компанія також може забезпечити професійне зростання персоналу компанії-замовника.

Працюючи над замовленнями за напрацьованою клієнтською базою, фахівець розвивається, удосконалює професійні навички, знаходить застосування своїм знанням.

Ефективність аутсорсингу можна визначати не лише якісно, але і кількісно (математично). Кількісно ефективність аутсорсингу можна визначити шляхом порівняння витрат на ведення обліку (часу, коштів тощо) при способі обліку, що застосовується на товаристві, з витратами на ведення

обліку при способі обліку, що планується впровадити (в даному випадку аутсорсинг). Таке порівняння є можливим, оскільки витрати (часу, коштів тощо) при різних способах обліку направлені на обробку одних і тих же даних, на виконання однієї і тієї ж кінцевої мети. Науковці виділяють багато різних способів розрахунку економічної ефективності комп'ютеризації бухгалтерського обліку. Проте цей перелік показників можна згрупувати в дві групи, виділивши таким чином основні показники.

ТОВ «Новапринт» на кінець аналізованого періоду має позитивну динаміку показників прибутковості та рентабельності, забезпечено необхідними ресурсами для здійснення ефективної виробничої діяльності, але за період 2018–2019 рр. відбулося суттєве зростання обсягу операційних витрат. Тому, враховуючи особливості та сучасні умови господарювання ТОВ «Новапринт», для покращення показників рентабельності та розвитку товариства пропонується впровадження аутсорсингу. Для визначення ефективності впровадження аутсорсингу пропонується розроблена методика, з послідовним виконанням етапів:

Розрахунок обсягу сукупних валових витрат на придбання та впровадження аутсорсингу:

За експертною оцінкою збільшення прибутку після впровадження аутсорсингу на товаристві становитиме не менше 10%.

3. Розрахунок досягнутого рівня продуктивності праці та визначення додаткового обсягу реалізації продукції після впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Новапринт».

Продуктивність праці у ТОВ «Новапринт» становитиме:

$$\Pi = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції}}{365 \text{ днів}} \quad (3.1)$$

Де $\Pi = 452300/265 = 1706$ грн. до впровадження аутсорсингу

$\Pi_a = 1706 + (1706 * 10\%/100) = 1876,7$ грн. після впровадження аутсорсингу.

Обсяг реалізованої продукції після впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Новапринт»: $1876,7 * 365 = 684\,987,93$ грн.

4. Розрахунок економічного ефекту від впровадження аутсорсингу:

$$E_k = \frac{P(O_p^D - O_p^A)}{O_p^A} \quad (3.2)$$

$$\text{Де } E_k = \frac{1876,7 (684\,987,93 - 452300)}{452300} = 436\,685\,438 / 452300 = 965,48 \text{ грн.}$$

Отже, ефект від впровадження аутсорсингу, склав 965,48 грн.

Спроектовано організацію інноваційної діяльності в ТОВ «Новапринт» на основі моделі аутсорсингу, що дасть можливість за короткий проміжок часу опрацьовувати значні обсяги інформації, зменшити тривалість технологічного циклу та розробляти чіткі рекомендації щодо організації бізнес-процесів, пов'язаних з виробничими процесами.

Впровадження аутсорсингу на ТОВ «Новапринт» виявилось досить ефективним, причому опосередкована економічна ефективність є значно помітнішою ніж пряма економічна ефективність, тобто зменшення трудомісткості праці виявилось більш вагомим, ніж зменшення грошових витрат.

Отже, управління аутсорсингом – складний та комплексний процес, для успішного виконання якого необхідно проводити ретельний аналіз ризиків, оцінку економічної ефективності, контроль та ін.

Висновки до розділу 3.

1. Сформували методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «Новапринт», який повинен застосовуватись до рішення управлінських завдань не тільки в якості системної ідеології і методології вивчення системних відносин на товаристві, але також і як інструмент рішення управлінських завдань, зв'язаних, із проектуванням організаційних структур, розробкою шляхів прийняття рішень і відбором

альтернативних варіантів. А тому, система управління ТОВ «Новапринт» повинна містити інформацію про стан товариства, що особливо необхідно на всіх етапах аналізу, при вирішенні питань проблем або прийняття управлінських рішень. Показники якості являють собою стабільність підприємство, його здатність виконувати свої функції в заданих параметрах під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (і під впливом усіх структурних зміни).

2. Надавши рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт», виявили, що одним з напрямів формування антикризової програми на ТОВ «Новапринт» є використання нових підходів та інструментів, найбільш привабливим серед яких є аутсорсинг. Управління аутсорсингом на підприємстві – комплексна діяльність, направлена на досягнення ефективного результату з найменшими витратами ресурсів. Для успішного впровадження практики аутсорсингу в діяльність ТОВ «Новапринт» доцільно використовувати системний підхід щодо передачі реалізації окремих процесів компанії замовника, до компетенції ТОВ «Новапринт».

3. Обґрунтувавши ефективність запропонованих заходів, зазначили, що необхідними умовами ефективного аутсорсингу є контроль за дотриманням сторонами умов угод, відстеження і фіксування змін вимог бізнесу до видавничої справи. За експертною оцінкою збільшення прибутку після впровадження аутсорсингу на товаристві становитиме не менше 10%. ефект від впровадження аутсорсингу, склав 965,48 грн.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Системний підхід щодо управління підприємством в умовах кризи» доцільно зробити наступні висновки:

1. Розглянули сутність та поняття системного підходу до управління підприємством в умовах кризи. Системний підхід, як найбільш розроблена методологія дослідження складних явищ і процесів, дає змогу здійснити цілісний аналіз процесу пізнання, практично реалізувати принцип, згідно з яким соціальна система розглядається як живий організм, який в постійному розвитку. Система управління – це склад і номенклатура управлінських органів і посад. Структура – це кінцева сукупність елементів (частин) і відносин між ними. Економічна криза – це ситуація, що складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, кількість ресурсів для розв’язання яких обмежена.

2. Виявили модель підприємства як системи управління, саме виявили, що у моделі формування високого результату функціонування підприємства необхідним є обґрунтування загальної концепції управління ресурсами. Навели схему яка може змінюватись за умови дослідження особливостей сучасної ресурсної бази підприємства, технології процесу трансформації ресурсів у створення споживчої цінності та джерел. Процес управління можна охарактеризувати як процес прийняття управлінських рішень, який здійснюється в рамках певної організаційної структури з використанням методів управління. Суб'єктами управління діяльністю компанії є керівники, менеджери, фахівці компанії, які беруть участь у виконанні певних функцій чи елементів керування. Об'єктами управління є персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, комунікації, інновації.

3. З'ясували особливості формування видавничого бізнесу. Сучасні проблеми видавничої діяльності в Україні викликані кризовим станом, в першу чергу соціальної сфери, що є основним споживачем друкованих видань; відсутністю цілісної державної політики регулювання, підтримки та

програм розвитку галузі. Ми розглянули такі особливості видавничого бізнесу: конкретні ринкові умови; недотримання закону попиту та пропозиції; особливості споживаної сировини та матеріалів; особливість технологічного процесу; специфіка продукції; спеціальні умови продажу та продажу виробленої продукції.

4. Охарактеризували ринок підприємств видавничо-поліграфічної діяльності України. Перевага надається навчальним та методичним виданням, науковій літературі, художній літературі для дітей та дорослих. В межах тематичних розділів надається перевага книгам і брошурам соціально значущої тематики із загального обсягу видань. Видавнича сфера Полтавської області характеризується наявністю 129 суб'єктів видавничої справи.

5. Проаналізували фінансово-економічну діяльність ТОВ «Новапринт». Війна в країні негативно вплинула на роботу ТОВ «Новапринт»: втрачено близько 40-50 % ринку, до мінімуму скоротилися замовлення, що позначилося на прибутках. Протягом 2018-2020 рр. товариство не отримувало доходів від основного виду діяльності – 18.12 Друкування іншої продукції. Інші операційні доходи за звітний період склали: 410,7, 469,3, 468,3, тис. грн., сюди відноситься і операційний дохід від оренди. У результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «Новапринт» за звітний період 2020-2018 рр. отримало чистий прибуток лише у 2020 році 3,8 тис. грн.. за попередні отримало збиток на суму 45,2 та 109,6 тис. грн.

6. Провели оцінку системи управління ТОВ «Новапринт». У штаті ТОВ «Новапринт» працює три особи: директор (видавець), редактор і інженер з виробництва. Місія ТОВ «Новапринт» – забезпечити видавничий ринок якісною спеціалізованою продукцією для видавничої діяльності та просувати її на ринок. Проаналізувавши загальну ситуацію, і провівши аналіз стану всередині товариства, визначили, що товариство тримається на плаву, і для того, щоб керівництво могло керувати розвитком товариства в умовах посилення конкуренції, необхідно чітко розробити стратегію стабілізації.

7. Сформували методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «Новапринт». Застосування системного підходу до управління на ТОВ «Новапринт» дозволить глибше вивчити об'єкт управління (трудові, матеріальні й фінансові ресурси), отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту. Надали методологію яка складається з етапів, яка в подальшому надасть можливість вивчити об'єкт управління, отримати загальне уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту, покращити загальну систему управління.

8. Надали рекомендації з підвищення ринкової адаптивності ТОВ «Новапринт». Одним з напрямів формування антикризової програми на ТОВ «Новапринт» є використання нових підходів та інструментів, найбільш привабливим серед яких є аутсорсинг. Для успішного впровадження практики аутсорсингу в діяльність ТОВ «Новапринт» доцільно використовувати системний підхід щодо передачі реалізації окремих процесів компанії замовника, до компетенції ТОВ «Новапринт»: закріплення єдиних стандартів до використання аутсорсингу у внутрішній документації, чітка структура управління реалізацією аутсорсингу, постійна оцінка результатів застосування аутсорсингу.

9. Обґрунтували ефективність запропонованих заходів. Ефективність аутсорсингу можна визначати не лише якісно, але і кількісно. Для визначення ефективності впровадження аутсорсингу пропонується розроблена методика, з послідовним виконанням етапів. Ефект від впровадження аутсорсингу, склав 965,48 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р. І. Методологія використання системного підходу до управління підприємством // *Причорноморські економічні студії*. 2016, С. 108-113
2. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі аналізу портфеля. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №1. 2018. С.184-195. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi>. 2018.1
3. Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством – ключова задача менеджменту. *Das Management*. №5. 2010. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
4. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. № 2 (39). 2012. С. 318-325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
5. Буряк С. Книговидавнича діяльність в Україні за підсумками 2019 року // *Вісник Книжкової палати*. № 5. 2020. С. 12-20.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.org/uk>.
7. Друк України (2019) : стат. зб. / уклад. С. Буряк. Київ: *Кн. палата України*, 2020. 104 с.
8. Гур`янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості* № 34, 2011. С. 274-277
9. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства // *Фінанси України*. 2009. № 9 (166). с. 87-97.
10. Зозульов О.П. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. *Маркетинг в Україні*. №4 (44) 2007. С. 33-41.
11. Інформація порталу «Бізнес-гід» [Електронний ресурс]. URL: <http://business-guide.com.ua/enterprises?q=&o=&v=302>

12. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал №2*. 2007. С. 67-72
13. Кочерга С.В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. N1. 2016. С.144-156.
14. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
15. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій: *Екон. думка*, 2005. 124 с.
16. Куцин Е. М. Теоретичні та прикладні аспекта аутсорсингу. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту*. №1. 2011. С. 213-217.
17. Лисецкий Ю. М. Система управління підприємством. *Програмні продукти та системи*. Т. 31. № 2. 2018. С. 246-252 URL: <https://cyberleninka/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/>.
18. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Менеджмент*. №6. 2005. С. 115-125.
19. Марченко О.В., Алькович А.А., Системний підхід щодо управління підприємством в умовах воєнного стану // *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. 194 с.
20. Ноздріна Л. В. Управління проектами: ЦУЛ, 2010. 430 с.
21. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку: науковий журнал*. Харків, №4 (36). 2005. С. 48-50.
22. Основи медіаменеджменту [Електронний ресурс]: навч. посібник / О. М. Барзилович, З. В. Григорова, Л. А. Пунчак, А. І. Сухоруков, О. А.

Сухорукова, І. Б. Шевченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 296 с.

23. Офіційний сайт Книжкової палати України. Оперативні дані випуску книжкової продукції у 2020 році. *Книжкова палата України*. URL: <http://www.ukrbook.net>.

24. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. № 3(8). 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkomsuchasnogopidприємства>

25. Парти Г. О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства URL: <http://ena.1p.edu.ua:8080/handle/ntb/16661>.

26. Оцінка видавничого ринку України // *Матеріали 5-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» ТНТУ імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2016. С. 58-60.*

27. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

28. Сенченко М. Книга як засіб покращення іміджу України в умовах інформаційних війн. *Вісник Книжкової палати*. № 9. 2016. С. 3-9.

29. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

30. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка.. Вип. 10. 2014. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

31. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

32. Фрум О.Л. Методичний підхід до виявлення внутрішніх криз розвитку підприємства. *Економіка харч. пром-сті*. № 4 (12). 2011.С.16-20.

33. Agasisti, T. (2017), Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*, vol. 23, no. 3, pp. 187-190. URL: <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>.
34. Badrtdinov, N. N. and Gorobets, D. V. (2016), Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental & Science Education*, vol. 11, no. 8, pp. 12167-12182.
35. Baran, M. and Sypniewska, B. (2020), The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, vol. 12, is. 1, 426. URL: <https://doi.org/10.3390/su12010426>.
36. Bilorus, T. V. (2018), Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 184-195. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>.
37. Chylga, E. V. and Chylga, V. I. (2016), Comparative analysis of various approaches to measuring and evaluating the effectiveness of management. *Novaya nauka: problemy i perspektivy*, no. 10-1, pp. 213-220.
38. Cornali, F. (2012), Effectiveness and efficiency of educational measures: evaluation practices, indicators and rhetoric. *Sociology Mind*, vol. 2, no. 3, pp. 255-260.
39. Cowan j., Helmcamp K., Hemerling J., Hsu H., Zinser M. *Riding the next wave of outsourcing*. Boston consulting group, 2004.
40. De Witte, K. and López-Torres, L. (2017), Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 68, is. 4, pp. 339-363. URL: <https://doi.org/10.1057/jors.2015.92>.
41. Drach, I. and Yevtushenko, H. (2018), Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 207-217. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-15>.

42. Fu, Y., Kok, R. A. W., Dankbaar, B., Ligthart, P. E. M., & van Riel, A. C. R. (2018). Factors affecting sustainable process technology adoption: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 205, pp.226-251.
43. Galankashi, M. R., Memari, A., Anjomshoae, A., Ma'aram, A., & Helmi, S. A. (2014). Selection of Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 5, pp.131-137.
44. Giovanni, P. De. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? *International Journal of Operations & Production Management*, 32, pp.265–290.
45. Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, E. W. T. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 207, pp.125-129.
46. Gunasekaran, Angappa, & Ngai, E. W. T. (2012). The future of operations management: An outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, 135, pp.687-701.
47. Gunasekaran, Angappa, Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). Green supply chain collaboration and incentives: Current trends and future directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 74, pp. 1-10.
48. Hassan, M. G., Razali, M. R., & Talib, A. N. A. (2015). The impact of industrial supplier- manufacturer relationship on strategic outsourcing success. *Jurnal Teknologi*, 74, pp/83-90.
49. Helmi Ali, M., Hua Tan, K., & Daud Ismail, M. (2017). British Food Journal A supply chain integrity framework for halal food) “A supply chain integrity framework for halal food” A supply chain integrity framework for halal food. *British Food Journal British Food Journal Iss Journal of Islamic Marketing Iss*, 119, pp.20–38.
50. Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y. (2016). The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 178, pp.132-143.

51. Jabbour, A. B. L. D. S., Frascareli, F. C. D. O., & Jabbour, C. J. C. (2015). Green supply chain management and firms' performance: Understanding potential relationships and the role of green sourcing and some other green practices. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, pp.366-374.
52. Jasmi, M. F. A., & Fernando, Y. (2018). Drivers of maritime green supply chain management. *Sustainable Cities and Society*, 43, pp.366-383.
53. Mayakova, A. (2016), Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI*, vol. 157, is. (3-4(1)), pp. 82-84. URL :<https://doi.org/10.21003/ea.V157-0025>.
54. Motychyna, M. S. and Knyazev, S. V. (2010), Evaluation of management effectiveness. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 4(36), pp. 36-45.
55. Ovcharenko, M. I. (2013), Methodical approaches to optimizing the choice of management actions for the development of corporate culture of industrial enterprises from the standpoint of their effectiveness. *Marketing and Management of Innovations*, no. 3. pp. 129-136.
56. Saprukina, T. V. (2009), On the issue of evaluating the effectiveness of the management of the organization. *Vestnik Belgorodskogo un-ta kooperasiy, ekonomiki i prava*, no. 4-2, pp. 294-298.
57. Shchetinina, E. D. (2015), Consumer loyalty as a criterion of management effectiveness. *Belgorodskiy ekonomicheskii vestnik*, no. 1(77), pp. 51-55.
58. Sikhimbayev, M., Shugaipova, Zh., Orynbassarova, Ye. and Dzhazykbaeva, B. (2019), Readiness for changes among managers of mining and metallurgy industry: a case of Kazakhstan. *Economic Annals-XXI*, vol. 177, is. 5-6, pp. 101-113. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V177-09>.
59. Smirnov, S. V. and Potacheva, G. A. (2007), Evaluation of the effectiveness of organizational structures of enterprise management systems and their potential. *Vestnik VGU*, no. 2, pp. 75-78.
60. Sumets, O. (2019), Economic evaluation of management system effectiveness at the agrarian educational institution. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 5, no. 2, pp. 141-154, URL: <http://are-journal.com>.

61. Svirina, A. (2013), Measuring company management efficiency: the case of real sector of economy. *Journal of Business and Economics*, vol. 4, no.1, pp.13-31.
62. Zajarskas, R. and Ruževičius, J. (2010), Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise. *Ekonomika ir vadyba*, no. 15, pp. 857-864.
63. Koverha, S. V. (2016), Models and methods of decision-making in the management of industrial enterprises' balanced development. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 144-156. URL <http://doi.org/10.21272/mmi.2016>.