

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Розроблення напрямів підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу, на прикладі ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

	(підпис)	Кара Ю. В. (прізвище та ініціали)
Керівник	(підпис)	Кужда Т. І. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	(підпис)	Мосій О. Б. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	(підпис)	Сороківська О. А. (прізвище та ініціали)
Рецензент	(підпис)	Дудкін П. Д. (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ **Бакалавр**
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю _____ **073 “Менеджмент”**
(шифр і назва спеціальності)
студенту _____ **Карій Юлії Василівні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ **Розроблення напрямів підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу, на прикладі ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”**

Керівник роботи _____ **к.е.н., доц. Кужда Т. І.**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «7» _____ **лютого** 2025 року № **4/7-84**

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____ **25 травня 2025 року**

3. Вихідні дані до роботи _____ **звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси, Статут**

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

_____ **1. Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу**

_____ **2. Дослідження ефективності розвитку та підтримки середнього бізнесу**

_____ **ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”**

_____ **3. Шляхи підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу ТОВ “Видавництво**

_____ **“Навчальна книга – Богдан”**

_____ **4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці**

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

_____ **рисунки: логотип ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”; організаційна структура**

_____ **досліджуваного видавництва; обсяг продажу навчальної літератури через тендери у 2024 р.;**

_____ **динаміка узагальнюючих показників використання основних засобів видавництва; динаміка**

_____ **показників ефективності використання оборотних фондів; динаміка основних показників**

_____ **використання трудових ресурсів видавництва; динаміка показників ліквідності;**

_____ **удосконалена організаційна структура видавництва. таблиці: динаміка кількості діючих**

_____ **підприємств з розподілом на великі, середні, малі в Україні протягом 2014-2023рр.; види**

_____ **державної підтримки підприємств; види діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга –**

_____ **Богдан”; види продукції; основні показники діяльності видавництва; показники стану та**

_____ **ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання**

_____ **оборотних фондів; рух трудових ресурсів; показники ефективності використання трудових**

_____ **ресурсів; показники ліквідності та платоспроможності; SWOT-аналіз; прогнозовані грошові**

_____ **потоків від впровадження цифрових технологій, тис. грн; загальні витрати на впровадження**

_____ **організаційних змін; напрями оцінки економічного ефекту від впровадження змін.**

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 07.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	Лютий	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу	Лютий	виконано
3.	1.1 Виклики та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні	Лютий	виконано
4.	1.2 Зарубіжний досвід розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу	Лютий	виконано
5.	Розділ 2. Дослідження ефективності розвитку та підтримки середнього бізнесу ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”	Березень	виконано
6.	2.1 Загальна характеристика діяльності видавництва	Березень	виконано
7.	2.2 Аналіз показників ефективності розвитку та підтримки бізнесу ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”	Березень	виконано
8.	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”	Квітень	виконано
9.	3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження цифрових технологій	Квітень	виконано
10.	3.2 Підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження організаційних змін	Квітень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень	виконано
12.	4.1 Інженерно-психологічні принципи професійного добору	Травень	виконано
13.	4.2 Загальні вимоги безпеки з охорони праці для користувачів ПК	Травень	виконано
14.	Висновки	Травень	виконано

Студент

(підпис)

Кара Ю. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кара Ю. В. Розроблення напрямів підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу, на прикладі ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 60 сторінок, 12 рисунків, 18 таблиць, 2 додатки, 27 літературних джерел.

Предмет дослідження – процеси розвитку та підвищення ефективності функціонування ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Об’єкт дослідження – бізнес-діяльність ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Метою роботи є дослідження ефективності розвитку середнього бізнесу в сучасних умовах й обґрунтування напрямів підвищення результативності діяльності на прикладі ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, методи статистичного спостереження, графічний метод, економіко-математичне моделювання, узагальнення, SWOT-аналіз.

Розроблено шляхи підвищення ефективності бізнес-діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”. Зокрема, запропоновано впровадження цифрових технологій та організаційних змін з метою оптимізації бізнес-процесів й покращення управління ресурсами.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані у діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Ключові слова: середній бізнес, ефективність управління, видавнича діяльність, розвиток підприємства, фінансова стійкість, організаційні зміни, цифрові технології.

SUMMARY

Kara Y. V. Development of directions for enhancing the efficiency of medium business growth: LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan” as a case study.

Qualifying bachelor work consists of 60 pages, 12 figures, 18 tables, 2 additions, and 27 references.

The subject of investigation is the processes of development and increasing the efficiency of the functioning of LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan”.

The object of investigation is the business activity of LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan”.

The aim of the work is to study the effectiveness of medium-sized business development in modern conditions and to substantiate the ways for increasing business activity effectiveness of the LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan”.

The results are obtained with the following research methods: comparative analysis, statistical observation, graphical method, economic and mathematical modelling, generalization, SWOT analysis.

The ways to improve the business activity effectiveness of the LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan” have been developed. In particular, the introduction of digital technologies and organizational changes in order to optimize business processes and improve resource management have been recommended.

The research results could be implemented at the LLC “Publishing house “Navchalna knyha-Bohdan”.

Key words: medium business, management efficiency, publishing activities, enterprise development, financial stability, organizational changes, digital technologies.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	
1.1 Виклики та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні	9
1.2 Зарубіжний досвід розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу ..	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТОВ “ВИДАВНИЦТВО “НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН”	
2.1 Загальна характеристика діяльності видавництва	21
2.2 Аналіз показників ефективності розвитку та підтримки бізнесу ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТОВ “ВИДАВНИЦТВО “НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН”	
3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження цифрових технологій	41
3.2 Підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження організаційних змін	47
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Інженерно-психологічні принципи професійного добору	53
4.2 Загальні вимоги безпеки з охорони праці для користувачів ПК.....	54
Висновки	57
Бібліографія.....	60
Додатки.....	63

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи пов'язана з необхідністю підвищення ефективності середнього бізнесу в період воєнного стану та економічної нестабільності, що є особливо важливим для вітчизняних підприємств видавничої галузі. Одним із таких прикладів є ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”, яке працює в умовах зростання витрат, логістичних проблем, трансформації споживчих потреб та необхідності пристосування до цифрового формату. Середній бізнес виконує визначальну роль у забезпеченні економічної стабільності держави, тому дослідження шляхів оптимізації його діяльності має першочергове значення.

Аналіз функціонування середнього бізнесу дає змогу визначити потенціал для збільшення продуктивності, стабілізування фінансового стану та адаптування до сучасних умов ринку. Підвищення ефективності управління ресурсами, використання інновацій та посилення конкурентоспроможності сприяють зміцненню позицій підприємства, зокрема й на ринку навчальної продукції. Актуальність даної теми також зумовлена необхідністю дослідження практичного досвіду реалізації управлінських рішень на прикладі успішної регіональної компанії.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження ефективності розвитку середнього бізнесу в сучасних умовах й обґрунтування напрямів підвищення результативності діяльності на прикладі ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

Об'єктом дослідження виступає бізнес-діяльність видавництва, а предметом дослідження – економічні процеси, які забезпечують ефективне функціонування середнього бізнесу в умовах сьогодення.

Для досягнення поставленої мети в бакалаврській роботі сформульовані наступні завдання:

- здійснити характеристику теоретичних засад до розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та закордоном;

- дослідити господарську діяльність ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”, зокрема його організаційну структуру, номенклатуру продукції та основні економічні показники його роботи;
- проаналізувати ефективність використання основних виробничих фондів, оборотних коштів та трудових ресурсів досліджуваного видавництва;
- провести оцінку фінансової стійкості та здатності підприємства виконувати свої зобов’язання;
- розробити практичні рекомендації, спрямовані на покращення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Для написання бакалаврської роботи використано такі методи дослідження: порівняльний аналіз, методи статистичного спостереження, графічний метод, економіко-математичне моделювання, узагальнення, SWOT-аналіз.

Інформаційну базу роботи склали література за обраною тематикою, звітні дані досліджуваного підприємства. У практичному сенсі, запропоновані заходи та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1 Виклики та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Соціально-економічний розвиток країни визначається ефективністю функціонування підприємництва, яке є двигуном економічного зростання, сприяє інноваціям, створенню робочих місць та підвищенню життєвого рівня населення. Важливість підприємництва проявляється у забезпеченні основної частки доданої вартості, задоволенні попиту на більшість товарів і послуг, скороченні рівня безробіття, підвищенні добробуту населення та зниженні соціальної напруги.

Малі та середні підприємства (МСП) є основою ринкової економіки, які сприяють економічній стабільності держави, поповнюють бюджет, створюють робочі місця, товарами та послугами насичують ринок, а також формують конкурентне середовище. МСП здатні адаптуватися до змін на ринку та впроваджують інновації, розвиваючи нові технології та створюючи унікальні продукти й послуги. Вони також підтримують розвиток місцевих громад, сприяючи реалізації локальних ініціатив та використовуючи місцеві ресурси [1]. Завдяки цьому ці підприємства є ключовими елементами у забезпеченні сталого економічного та соціального розвитку країни.

Чимало малих та середніх підприємств в Україні зазнали значних втрат через повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році, що призвело до значних обмежень та, в деяких випадках, майже повністю зупинило діяльність у стратегічних галузях економіки. Попри це, активність малого та середнього бізнесу, навіть за умов передислокації, допомогла підтримати національну економіку та забезпечити населення робочими місцями, принаймні на перших етапах. Тому надзвичайно важливим завданням для країни є відновлення та

подальший розвиток малих та середніх підприємств [2].

Ці роки стали вкрай важкими не лише для України загалом, але й для підприємців. Виникли нові проблеми та загрози, спричинені тривалими бойовими діями, активною мобілізацією висококваліфікованих кадрів для потреб армії, підвищенням податків, перебоями з електропостачанням, зниженням купівельної спроможності та кількості клієнтів, коливанням валютного курсу та іншими факторами. Тому вивчення сучасних викликів для вітчизняного підприємства, а також визначення напрямків та можливостей його розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення є важливим і актуальним завданням.

Аналіз динаміки кількості діючих підприємств є важливим індикатором стану економічної системи країни, який відображає тенденції розвитку бізнес-середовища, економічної активності та підприємницького потенціалу. У таблиці 1.1 представлено звітні дані Державної служби статистики України про чисельність підприємств в країні протягом 2014-2023 років з розподілом на великі, середні та малі підприємства [3].

Таблиця 1.1 – Динаміка кількості діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі в Україні протягом 2014-2023 рр.

Рік	Види підприємств						
	Усього одиниць	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств
2014	341001	497	0,15	15906	4,66	324598	95,19
2015	343440	423	0,12	15203	4,43	327814	95,45
2016	306369	383	0,13	14832	4,84	291154	95,03
2017	338256	399	0,12	14937	4,42	322920	95,47
2018	355877	446	0,13	16057	4,51	339374	95,36
2019	380597	518	0,14	17751	4,66	362328	95,20
2020	373822	512	0,14	17602	4,71	355708	95,15
2021	370834	610	0,16	17502	4,72	352722	95,12
2022	261924	494	0,19	14783	5,64	246647	94,17
2023	307852	512	0,17	14070	4,57	293270	95,26

Протягом 2014-2021 рр. вітчизняна економіка демонструвала відносну стабільність у кількості та структурі підприємств. Загальна кількість компаній поступово збільшувалася з 341001 од. у 2014 році до максимального значення 380597 од. у 2019 році. Особливістю цього періоду була висока частка малих підприємств – понад 95% або 362 328 од. від загальної кількості, що свідчить про переважання малого бізнесу в економічній структурі України.

Внаслідок повномасштабної російської агресії у 2022-2023 роках відбулись принципові зміни. Кількість підприємств різко скоротилась до 261 924 од. у 2022 році, що становить 68,7% від докризового рівня 2019 року. Таке падіння було спричинено через деокупацію територій, припинення діяльності підприємств на окупованих землях та загальну економічну нестабільність. Проте у 2023 році загальна кількість підприємств зросла до 307852 од. тобто на 17,53% у порівнянні з 2022 роком, що вказує на поступову адаптацію бізнесу до умов воєнного часу. У 2023 році спостерігається незначне зменшення кількості середніх підприємств порівняно з 2022 роком, що налічує 14070 одиниць. Збережено домінування малих підприємств, що у 2023 році становить 95,26% від загальної кількості.

Представлена статистика охоплює критичний для України період, який включає події після Революції гідності, початкову фазу конфлікту на Сході держави, пандемію COVID-19 та повномасштабне російське вторгнення. Незважаючи на випробування, український бізнес демонструє адаптивність та стійкість. Мала частка великих суб'єктів господарювання компенсується гнучкістю і динамічністю середнього й малого бізнесу, який є фундаментом економічної системи України.

У дослідженні, яке було проведено в 2023-2024 рр. у межах проекту Програми розвитку ООН (ANDP) “Підтримка України”, висвітлено наслідки впливу війни на діяльність підприємств МСБ. Під час аналізування було визначення частки підприємств, які змушені були припинити свою роботу [4]. На рисунку 1.1 представлено динаміку відповідей респондентів за галузями, що

дозволяє оцінити масштаби припинення діяльності компаній та ступінь адаптації до кризових умов.

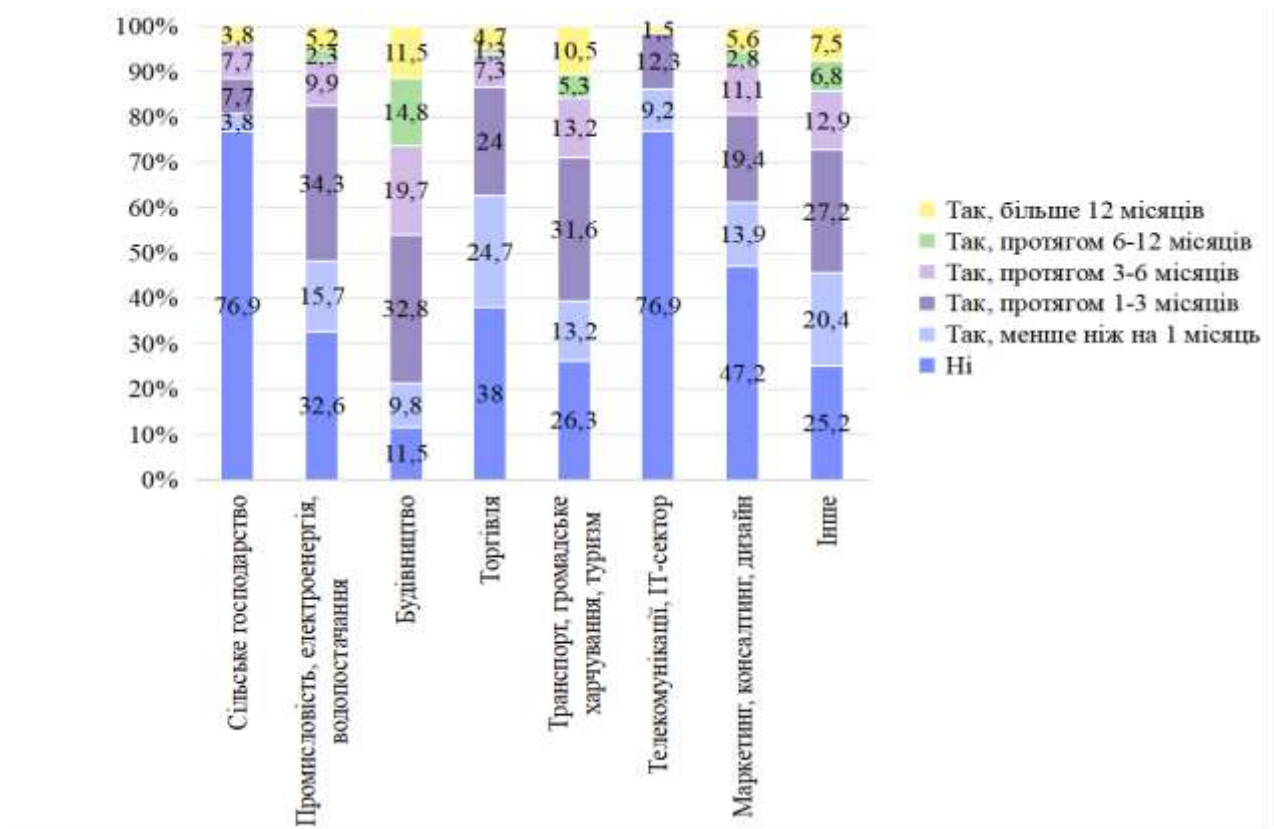


Рисунок 1.1 – Динаміка результатів опитування в грудні 2023 – січні 2024 років на запитання: “Ваша компанія припиняла діяльність через повномасштабне вторгнення?”

Результати свідчать, що найбільше постраждали підприємства будівельного сектора, сфери громадського харчування та туризму. Зберегти безперервну роботу змогли 11,5% будівельних компаній, а 26,3% не працювали шість місяців і більше. Схожа ситуація спостерігалася у сфері туризму, громадського харчування та транспорту. Лише частина компаній продовжували діяльність, тоді як 31,6% припиняли роботу на 1-3 місяці, а 10,5% – понад рік.

Торгівля також зазнала помітного впливу, з одного боку 38% компаній змогли працювати безперервно, що є високим показником у порівнянні з іншими секторами. З іншого боку, значна частка усе ж необхідна була тимчасово припинити діяльність, що становить 62%. У промисловості,

електроенергетиці та водопостачанні 34,3% підприємств зупиняли роботу на 1-3 місяці, а 5,2% – більше ніж на один рік.

Найменше постраждали ІТ-сектор та сільське господарство, за увесь час повномасштабного вторгнення не припиняли свою діяльність 76,9% організацій. У сфері маркетингу, консалтингу та дизайну 47,2% компаній необхідні були тимчасово призупинити діяльність, з яких 5,6% залишились без роботи більше року. Загалом результати демонструють, що найсильніше постраждали галузі, які залежать від фізичної присутності працівників та стабільного функціонування інфраструктури. Водночас ІТ-компанії та деякі підприємства агросектора змогли швидко адаптуватися до нових умов і продовжили свою діяльність [4].

Було з'ясовано, що підприємства МСБ знаходяться під значним впливом зовнішніх чинників, серед яких стан економічного середовища. Як наслідок, такі підприємства змушені ухвалювати рішення для вирішення складних проблем, які є перешкодами для їхнього зростання та успіху. Воєнна ситуація спричинила зміни у всіх сферах МСП, включаючи фінанси, виробництво, логістику, комунікації, інновації та організацію. Підприємства відчують на собі руйнівні наслідки війни і в умовах невизначеності змушені реагувати на численні ризики та виклики, щоб зберегти, відновити й розвивати свій виробничий потенціал.

У 2024 р. проведено дослідження актуального стану підприємництва України у межах проєкту Програми ООН (UNDP) “Підтримка України”, де встановлено, що негативними чинниками для розвитку бізнесу вказує були: неможливість передбачення ситуації та дій держави, недостатнє число платоспроможних покупців, проблеми із кваліфікованою робочою силою (рис. 1.2). Результати опитування свідчать, що ключовими факторами, які стримували розвиток вітчизняного середнього й малого бізнесу в 2024 році стали непередбачуваність розвитку ситуації в країні (60,8%) та дій держави (58,9%). Це сформувало значні ризики для підприємців, ускладнило планування на перспективу та інвестування [4], [5].



Рисунок 1.2 – Динаміка результатів опитування у листопаді – грудні 2024 року представників МСП на запитання: «Які фактори заважають Вам зараз відновлювати та розвивати бізнес?»

Крім того, зниження кількості платоспроможних клієнтів (51%) та дефіцит кваліфікованої робочої сили (50,3%) посилюють труднощі бізнесу, що може бути наслідком економічної кризи, міграційних процесів та мобілізацією працівників. Недостатність капіталу (33,8%) також залишається серйозною проблемою, що обмежує можливості розвитку та відновлення підприємств.

Таким чином, МСП в Україні стикаються з комплексом взаємопов'язаних проблем. Ці фактори суттєво ускладнюють ведення бізнесу, стримують його розвиток і вимагають виважених рішень як на рівні держави, так і на рівні місцевих громад та самих підприємців.

Для забезпечення стабільності бізнес-середовища та економічного відновлення згідно дослідження, що було проведене в межах проєкту Програми ООН (UNDP) “Підтримка України” респонденти визначили топ найважливіших задач для вирішення економічним блоком влади (рис. 1.3).

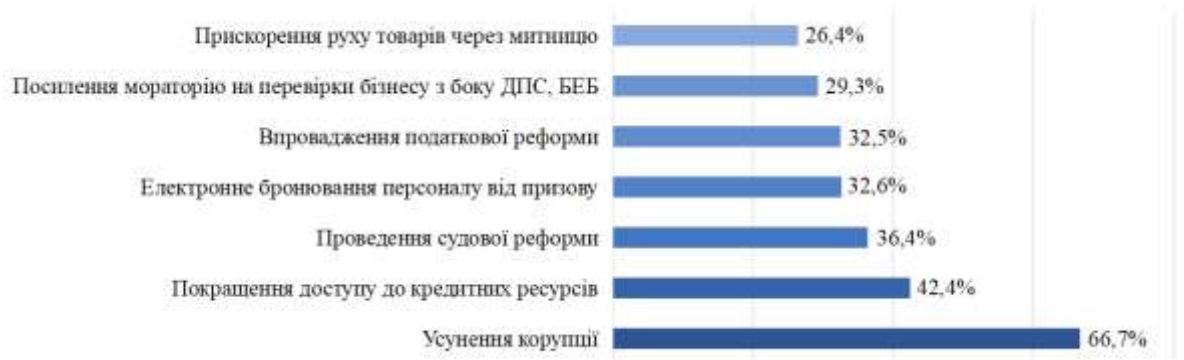


Рисунок 1.3 – Результати опитування в грудні 2023 - січні 2024 років найважливіших задач на думку респондентів для вирішення та впровадження економічним блоком влади

На думку представників підприємництва (власників та підприємців) основним завданням, яке потребує негайного вирішення є усунення корупції (66,7%), яка є найбільшим бар'єром для розвитку бізнесу. Крім цього, важливими також є забезпечення кращого доступу до кредитних ресурсів (42,4%), здійснення реформування судової системи (36,4%), оскільки вони сприяють фінансовій стабільності підприємств і забезпеченню правового захисту. Серед інших пріоритетів – впровадження податкової реформи (32,5%), посилення мораторію на перевірки бізнесу (29,3%), що дозволить знизити регуляторне навантаження. Також наголошується на необхідності електронного бронювання персоналу від призову (32,6%) для збереження кваліфікованих кадрів у ключових галузях. Окрему увагу бізнес приділяє спрощенню митних процедур (26,4%), що має пришвидшити рух товарів та підтримати зовнішньоекономічну діяльність. Загалом, підприємницькі кола прагнуть рішучих владних рішень та дій для формування прозорості у бізнес-середовищі, підтримання фінансування та удосконалення регуляторної політики [5].

Оперативність сукупності заходів для створення сприятливого підґрунтя з метою відновлення та розвитку середнього й малого бізнесу зумовлена їхньою стійкістю та здатністю виконувати важливі економічні та соціальні функції в

надзвичайно складних умовах. Сьогодні розвиток бізнес-організацій залежить від ефективності ухвалених державних рішень. Завданням держави є швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та обирати відповідні інструменти і методи контролю та підтримки МСП у подоланні викликів й перешкод в управлінні ними. Таким чином, це сприятиме ефективній роботі бізнесу, зміцненню економічної стабільності країни в умовах воєнного стану та створенню надійної основи для побудови економічно потужної України в майбутньому.

1.2 Зарубіжний досвід розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у ринковій економіці. Вони здатні протистояти монополістичним структурам, контролювати зростання цін, збалансовувати інтереси учасників ринку та слугувати економічною базою для створення і насичення продукцією й послугами всіх сегментів ринку. Необхідність підтримки функціонування та сталого розвитку МСП є очевидною. Конкурентоспроможність економіки та вихід на міжнародні ринки залежать насамперед від розвитку й підтримки інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів. Звертаючись до досвіду держав, які мають розвинену ринкову економіку, то можна зауважити, що малий та середній бізнес можуть бути ефективними, якщо вони отримуватимуть постійну підтримку з боку держави [6].

Розвинені країни мають стабільні системи державної підтримки МСП на національному та місцевому рівнях, з акцентом на підприємців-початківців. Хоча заходи з підтримки бізнесу у різних країнах відрізняються, існують загальні риси у розробці цільових програм та схем фінансування. Державні органи активно сприяють диверсифікації економіки та підтримують підприємців у виході на нові ринки. Малий та середній бізнес є найважливішим сектором національної економіки та найпоширенішою формою ділового життя, що забезпечує соціальну та економічну стабільність [6].

У таблиці 1.2 охарактеризовано основні види державної підтримки, серед яких фінансова, юридична, бухгалтерська, адміністративна, організаційна, навчальна, інформаційна та інші [7].

Таблиця 1.2 – Види державної підтримки підприємств

Тип підтримки	Опис
Фінансова	Надання прямих позик, часткове фінансування позик комерційних банків, гарантування кредитів.
Юридична	Допомога у процесі реєстрації підприємств малого та середнього бізнесу.
Бухгалтерська	Підтримка у веденні бухгалтерії та складанні фінансової звітності.
Адміністративна	Оренда приміщень за пільговими умовами та надання необхідного технічного обладнання.
Організаційна	Підтримка у розробці бізнес-планів та допомога в пошуках інвесторів.
Технічна	Покриття вартості консультаційних та проєктних послуг.
Навчальна	Підготовка кадрів у спеціалізованих навчальних центрах або безпосередньо на робочих місцях.
Маркетингова	Підтримка у просуванні товарів та послуг малого бізнесу.
Інформаційна	Інтернет-платформи для забезпечення доступу до різних форм державної підтримки.
Податкова	Надання податкових пільг або податкових канікул для підприємств.

Державна підтримка може надаватися через спеціально створені відомства з відповідними ресурсами та повноваженнями. Так, Конгрес США заснував Адміністрацію у справах малого бізнесу (SBA), яка й досі займається захистом інтересів малого підприємства на державному рівні. Основними напрямками діяльності SBA є: надання технічної та інформаційної підтримки; допомога в отриманні кредитів; сприяння малим підприємствам у доступі до державних замовлень і співпраці з великими компаніями; надання субсидій і кредитів за рахунок власного бюджету [8].

Також, у Сполучених Штатах Америки широко використовуються національні програми передачі технологій малим підприємствам. Швидкому розвитку інноваційних малих компаній ще сприяє розгалужена мережа бізнес-інкубаторів. А підприємці, які планують розпочати власну справу, теж

отримують підтримку від недержавних венчурних фондів та приватних інвесторів, що активно підтримують перспективні та успішні стартапи.

У відповідь на економічні труднощі, спричинені пандемією COVID-19, уряд США впровадив Програму захисту заробітної плати. Вона забезпечувала малий бізнес коштами, необхідними для виплати зарплат працівникам, працевлаштування звільнених працівників та покриття відповідних накладних витрат. Також кошти можна було використати на виплату %-ів за кредитами з іпотеки, комунальних послуг та орендної плати [9].

У Великій Британії існує мережа організацій, які надають консультації, науково-технічну інформацію та рекомендації щодо започаткування та ведення бізнесу. До них належать Служба малого бізнесу, місцеві підприємницькі агентства, центри зайнятості, громадські організації та ініціативні групи.

На відміну від інших розвинених країн, Німеччина надає пріоритет експортно-орієнтованим МСП. Наприклад, малі підприємства з річним оборотом 10-50 млн. євро працюють на більш ніж 20 світових ринках. Близько 1500 малих підприємств є провідними світовими експортерами [7]. Тому присутність на багатьох міжнародних ринках гарантує стабільність МСП країни.

Уряд Німеччини визнав важливість цифровізації для МПС і запровадив заходи для їхньої підтримки. Одним із таких є програма Digital Jetzt, спрямована на фінансування процесів оцифрування підприємств у країні. Програму запустили у червні 2020 р. в межах державного пакету стимулів, розробленого для подолання наслідків пандемії COVID-19. Компанії можуть подавати заявки на фінансування для впровадження цифрових рішень, зокрема платформ е-комерції, цифрових платіжних систем та інструментів онлайн-маркетингу. Програма покриває до 50% вартості, а максимальний розмір фінансових вкладень становить 50 тис. євро в розрахунку на 1 проєкт [11].

Для розвитку малого бізнесу в Європі діє “Акт з питань малого бізнесу для Європи”, ухвалений Європейською Комісією у 2008 році. Цей документ становить основу політики ЄС щодо підтримання середніх та малих суб’єктів господарювання та спрямований на покращення умов для їхнього зростання,

спрощення регуляторних вимог та бар'єрного усунення. Документ містить 10 ключових принципів, які важливі для економіки ЄС:

- створення сприятливого середовища для заохочення підприємництва;
- надання другого шансу бізнесу, що зіштовхнувся з банкрутством;
- урахування інтересів малого бізнесу в державній політиці;
- адаптація регуляторної системи до потреб малого підприємництва;
- полегшення доступності підприємств середнього та малого бізнесу до державної підтримки та закупівель, а також фінансування та розширення спектру можливостей для бізнесу в межах єдиного ринку ЄС;
- підтримка підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу та інновацій у МСП;
- допомога бізнесу в екологічній трансформації;
- сприяння виходу малого бізнесу на міжнародні ринки [12].

Також для підтримки бізнесу в Європі діє програма фінансування “Єдиний ринок”. Вона спрямована на максимальне розкриття потенціалу спільного ринку ЄС та економічне відновлення після пандемії COVID-19. На реалізацію програми передбачено 4,2 млрд. євро на 2021-2027 роки [13].

Єдиний ринок ЄС вже майже три десятиліття забезпечує вільний рух товарів, послуг, капіталу та людей. Це дає громадянам можливість жити, працювати та подорожувати без зайвих обмежень, а також сприяє доступності якісних товарів та послуг за конкурентними цінами. Для бізнесу єдиний ринок створює сприятливі умови завдяки стабільному законодавству, фінансовій підтримці, інвестиційним можливостям і розширеному доступу до ринків.

Україна долучилася до окремих компонентів цієї програми, забезпечить інтеграції у європейський економічний простір та розвиток малого бізнесу. Зокрема, передбачається сукупність заходів щодо посилення конкурентоздатності та стійкості МСБ через їхню участь у програмі “Еразмус для молодих підприємців”, міжнародних кластерних ініціативах та Європейській Мережі Підприємств. Крім того, Україна співпрацюватиме з Євростатом та національними статистичними інститутами для розробки нової

європейської статистики, що дозволить впроваджувати сучасні методи збору та аналізу даних із використанням цифрових технологій. Реалізація цих ініціатив допоможе зміцнити міжнародну конкурентоспроможність українських підприємців та розширити їхні можливості на європейському ринку [14].

Як показує світовий досвід, успішний розвиток малого та середнього підприємництва можливий за умови постійної й ефективної державної підтримки на законодавчому та інституційному рівнях через доступне кредитування для створення та вдосконалення бізнесу, зменшення податків, надання консультаційних послуг та створення інноваційних центрів [14].

Зарубіжний досвід розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу є важливим джерелом для вивчення успішних практик, які можуть бути адаптовані для поліпшення умов ведення бізнесу в інших країнах. У багатьох розвинених країнах малий і середній бізнес відіграє ключову роль у створенні робочих місць, сприянні економічному зростанню та інноваціям.

Підтримка середнього та малого підприємництва у закордонній практиці здійснюється через сукупність заходів, необхідних для формування сприятливих організаційних, законодавчих, регуляторних, економічних та інших умов для розвитку та функціонування малих і середніх підприємств, що мають вагомe значення для економіки країни. Підтримка МСП закордоном включає фінансову, адміністративну, правову та інфраструктурну допомогу, а також сприяння інноваціям та розвитку підприємницької культури. Тому, підтримка МСП є одним із ключових завдань держави, оскільки малий бізнес має обмежені можливості для модернізації, залучення інвестицій і забезпечення високої конкурентоспроможності продукції та послуг [12].

Україна може черпати корисний досвід з цих країн з метою підтримки та розвитку власного бізнес-середовища та стимулювання підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТОВ “ВИДАВНИЦТВО “НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН”

2.1 Загальна характеристика діяльності видавництва

Товариство з обмеженою відповідальністю “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” є вітчизняним приватним книжковим видавництвом, яке функціонує з 1997 р. у м. Тернопіль на проспекті С. Бандери. Вище керівництво товариства представлено в особі директора, головного редактора Богдана Будного, заступника – Георгія Домарецького.

Досліджуване підприємство здійснює видавництво підручників, дитячої, художньої літератури, комікси, літератури для дошкільнят, у сфері логопедії, книги та літературу для початкової, основної та старшої школи, ДПА, ЗНО, розвиваючі книги та літературу. Видавництво пропонує широкий асортимент поліграфічної продукції для різного кола покупців забезпечуючи високу якість друкованих матеріалів.

ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” має власний логотип, який є впізнаваним символом, впливає на сприйняття покупцем та його репутацію на книжковому ринку (рис. 2.1). Логотип видавництва є стратегічно важливим інструментом для його розвитку та посилення ринкових позицій.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

“Видавництво “Навчальна книга – Богдан” є юридичною особою приватного права з моменту державної реєстрації, що діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та належить до суб’єктів господарювання приватної форми власності. У своїй роботі видавництво дотримується регуляторних норм Статуту, Господарського та Цивільного кодексу України, законодавчих актів, таких як закон України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” та інших нормативно-правових актів.

Метою діяльності видавництва є отримання прибутку, задоволення суспільних потреб в продукції, роботах, послугах, а також реалізація соціальних та економічних інтересів його учасників.

Основними напрямками та завданнями діяльності товариства є насичення споживчого ринку України високоякісною видавничою продукцією, пропозицією електронних книг та літератури, розширення споживацької аудиторії та мережі книжкових магазинів, посилення конкурентних позицій.

Види діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” [15]

Код КВЕД	Вид діяльності
58.11	Видавництво книг
18.12	Друк іншої поліграфічної продукції
46.19	Здійснення посередницької діяльності у торгівельній сфері продукцією широкого асортименту
46.49	Здійснення оптової торгівлі господарської продукцією й товарами
47.61	Реалізація книг через спеціалізовані магазини
47.62	Роздрібна торгівля газетами та канцелярією через спеціалізовані магазини
58.12	Видавництво довідкової продукції та каталогів
58.19	Здійснення інших видів видавничої діяльності
68.20	Надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна
77.39	Надання в оренду устаткування, товарів, ін.
85.59	Інші види освіти, навчання

Продукція Видавництва “Навчальна книга – Богдан” – це розмаїтий асортимент видань, створений з урахуванням потреб різних категорій читачів: від дошкільнят до студентів та фахівців з певних галузей. Основним напрямком діяльності є навчально-методична, художня та довідкова література. У видавництві публікуються як класичні твори світової літератури, так і найактуальніші видання сучасних авторів – як українських, так і закордонних. Значний обсяг продукції припадає на навчальні матеріали, що включають в себе робочі зошити, різноманітні довідники, мовні тренажери, а також збірки творів. У таблиці 2.2 наведено асортимент видавництва [16].

Таблиця 2.2 – Види продукції ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

Категорія продукції	Основні підкатегорії
Навчальна література	– підручники (початкова, основна, старша школи, вища освіта); – навчальні посібники, методики, методички, додаткові посібники; – таблиці та наочні комплекси; – література щодо підготовки до ЗНО, ДПА.
Дитяча література	– казочки, збірки віршів, художня дитяча література; – інтерактивні книги, книжки-картонки, розмальовки.
Художня література	– книги жанрів класичної та сучасної прози; – збірки поезій, есеїстики, історичних хронік; – книги жанрів фентезі, хорору, трилеру, детективу; – комікси.
Література для професійного розвитку та саморозвитку	– посібники для учителів (методичні комплекси та література, література з виховної роботи); – довідниково-інформаційна література, словники, розмовники; – література для логопедів та корекційних педагогів.
Нехудожня література	– мемуари, біографії; – науково-популярні видання; – видання про суспільство та культуру; – література у галузі медицини, музики, рукоділля, шахів.
Додаткові товари	– книжкові мерчі (футболки, закладки, листівки); – подарункові видання (книги в шкіряній оправі); – грамоти, дипломи, учнівська атрибутика.

Крім друкованих видань, видавництво приділяє значну увагу розвитку електронних форматів книг та співпрацює з інтернет-магазинами, щоб забезпечити зручний онлайн-доступ до своєї продукції.

Як і будь-яке підприємство, видавництво є складною економічною системою, що складається з багатьох взаємопов'язаних між собою елементів, які взаємодіють та постійно розвиваються. Ефективність його роботи залежить не лише від якості його елементів, але і від способу їх поєднання, тобто від його структури. Організаційна структура ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” представлена на рисунку 2.2.

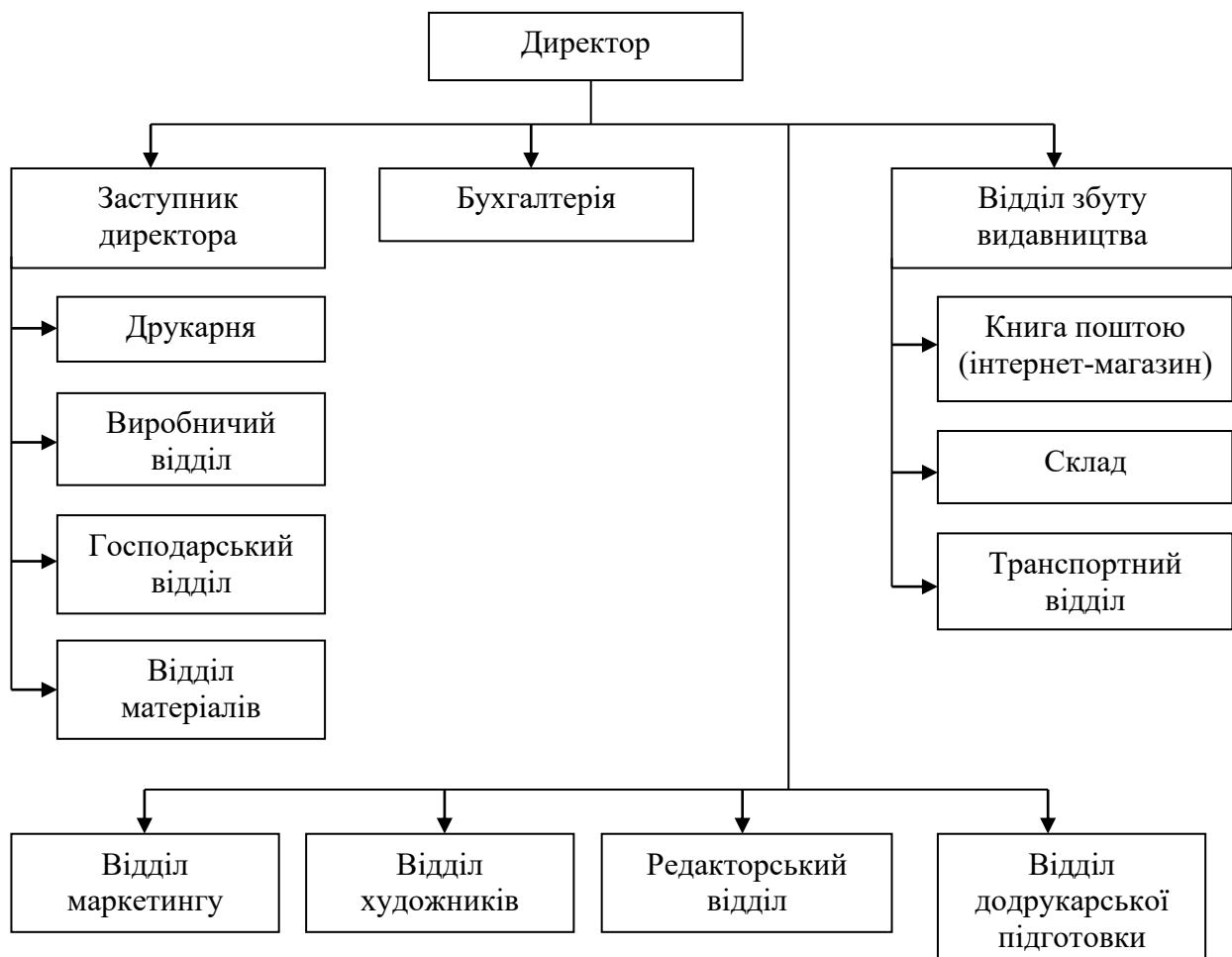


Рисунок 2.2 – Організаційна структура досліджуваного видавництва

Організаційна структура видавництва має функціональний тип, де кожен спеціалізований відділ чітко розмежований для виконання певної ролі в

загальному процесі діяльності компанії: виробництво, збут, маркетинг, редакційна робота тощо. Управління здійснюється директором, який приймає стратегічні рішення, координує діяльність усіх підрозділів, делегує обов'язки керівникам відповідних відділів та представляє інтереси товариства у відносинах із зовнішнім середовищем. Директор контролює укладання договорів з авторами, художниками, перекладачами, позаштатними працівниками; організовує своєчасне матеріальне забезпечення виробничої діяльності, роботу з рекламування і реалізації літератури. Керує підбором, розміщенням, підвищенням кваліфікації кадрів, а також створює умови для їхнього безперервного творчого розвитку. Заступнику директора підпорядковується друкарня, що займається друком видань, виробничий відділ, господарський відділ та відділ матеріалів. Відділ збуту видавництва виконує функції реалізації продукції та підпорядковує собі транспортний відділ, склад та книгу поштою (Інтернет-магазин), що відповідає за онлайн-продаж книжкової продукції. Директору безпосередньо також підпорядковується бухгалтерія, відділ маркетингу, відділ художників, редакторський відділ та відділ додрукарської підготовки. Така структура дозволяє оптимізувати роботу кожного підрозділу, що сприяє підвищенню ефективності роботи видавництва в цілому. Концентрація кожного відділу на конкретній функції забезпечує безперервність і злагодженість циклу видавничої діяльності – від розробки контенту й підготовки до друку й виробництва, продажу готової продукції.

Товариство є активним учасником українського ринку навчальної літератури. Досліджуване видавництво здійснює співпрацю з іншими книгарнями, серед яких “Буква”, “Книгарня Є”, “Книжкова хата”, торговельними мережами “Сільпо”, “Ашан” та онлайн-магазинами “Kasta”, “Yakaboo”, “Rozetka.ua” та інші.

Аналіз діяльності видавництва за останні роки демонструє його значну роль у забезпеченні державних установ національного значення, обласних та міських відділів освіти, а також бібліотек різних регіонів країни навчальними матеріалами (рис. 2.3).

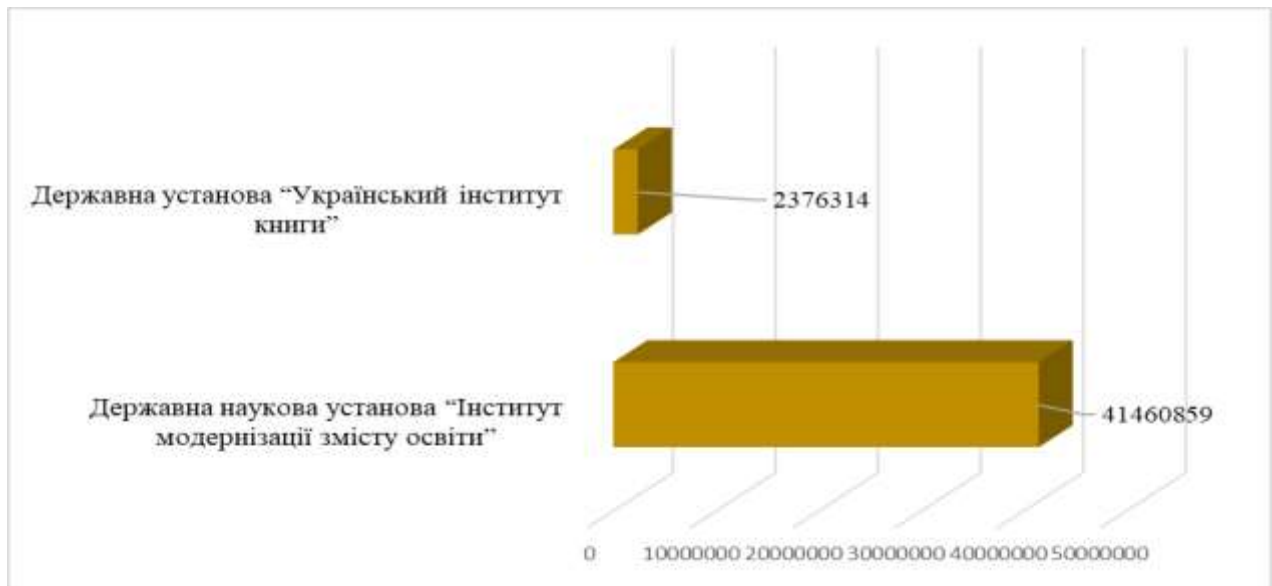


Рисунок 2.3 – Обсяг забезпечення державних установ національного значення навчальною літературою через участь у тендерах у 2024 р.

Згідно даних наведених на рисунку видно, що державна наукова установа "Інститут модернізації змісту освіти" придбала найбільшу кількість навчальної літератури у видавництва на суму понад 41,5 млн. грн.

Обсяг придбання навчальної літератури іншими учасниками наведено на рисунку 2.4.

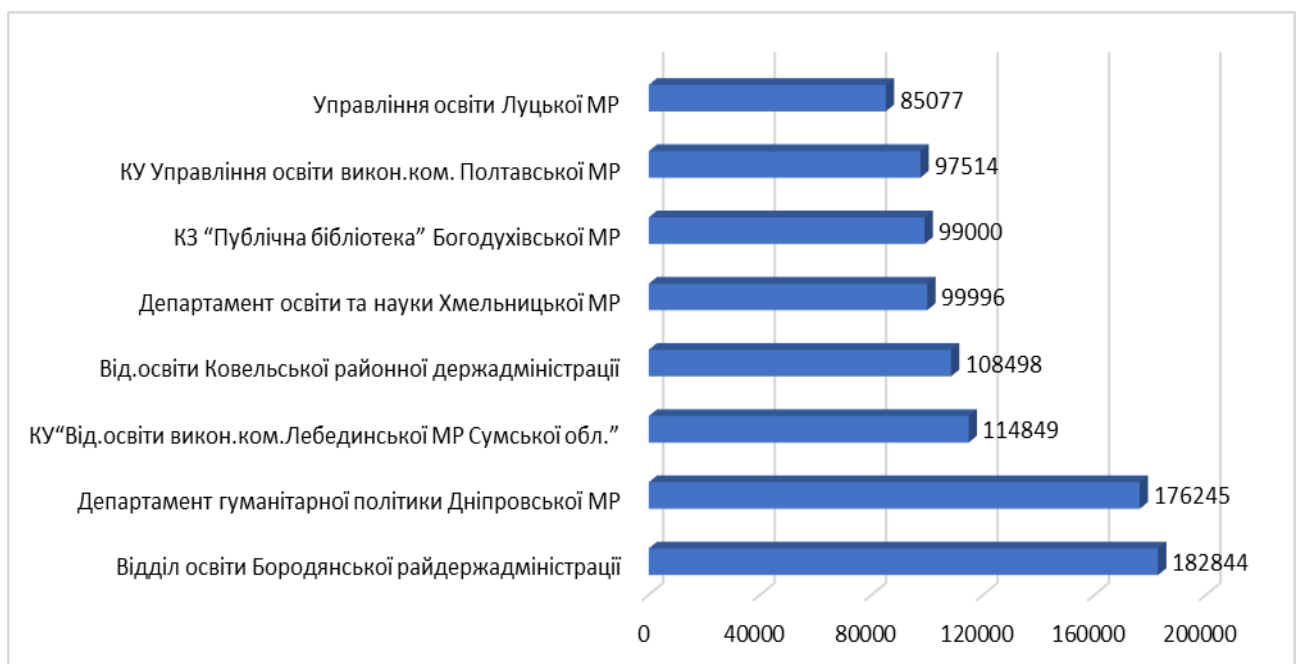


Рисунок 2.4 – Обсяг продажу навчальної літератури через тендери у 2024 р.

До того ж, у структурі досліджуваного видавництва є маркетинговий відділ і власна збутова мережа, що налічує магазини “Дім книги” розміщених у різних регіонах та містах України: Луцьк, Тернопіль, Львів, Рівне, Чернівці, Хмельницький, Київ, Славута, Вінниця та ін. [18]. Це дозволяє товариству ефективно охоплювати як національний, та і регіональний ринки, що сприяє його конкурентоспроможності та розширенню впливу в різних частинах країни.

Для вивчення діяльності видавництва слід приділити увагу показникам господарської діяльності за визначений проміжок часу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

№ з/п	Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	98420	122649	24229	24,62
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	66857	84592	17735	26,53
3	Обсяг валового прибутку, тис. грн.	31563	38057	6494	20,57
4	Обсяг чистого прибутку, тис. грн.	4944	6744	1800	36,41
5	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	56612	61439	4827	8,53
6	Обсяг кредиторської заборгованості, тис. грн.	17532	26979	9447	53,88
7	Середньоспискова чисельність працівників, чол.	94	89	-5	-5,32
8	Продуктивність праці на 1-го працюючого, тис. грн.	1047,02	1378,07	331,05	31,62
9	Обсяг основних виробничих фондів, тис. грн.	3897	10055	6158	158,02
10	Фондовіддача	23,25	17,58	-5,67	-24,39
11	Обсяг матеріальних витрат, тис. грн.	39505	49212	9707	24,57
12	Рентабельність продажу, %	5,02	5,49	0,47	9,36

Представлені у таблиці дані дають можливість відстежувати напрями розвитку досліджуваного підприємства, зміни у його господарській діяльності, а також визначити потенційні відхилення та сформулювати необхідні коригуючі заходи та ухвалити управлінські рішення для збільшення продуктивності праці як на рівні окремих підрозділів, так і видавництва в цілому.

За результатами аналізу основних показників діяльності видавництва за 2023-2024 роки видно позитивну тенденцію розвитку. Так, обсяг чистого доходу від реалізації продукції зріс на 24,62%, що свідчить про збільшення обсягів продажів. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції підвищилася на 26,53%, що вказує на збільшення витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією. Валовий прибуток зріс на 20,57% , а чистий прибуток – на 36,41%, що свідчить про ефективне управління витратами на прибутковість діяльності. Невелике збільшення дебіторської заборгованості (+8,53%) та значне зростання кредиторської заборгованості (+53,88%) можуть вказувати на зміни у фінансовій політиці видавництва, зокрема, в питаннях розрахунків із контрагентами. Не дивлячись на скорочення чисельності працівників на 5,32%, продуктивність праці зросла на 31,62%, що може бути результатом впровадження нових технологій або оптимізації трудових ресурсів. Збільшення обсягу основних виробничих засобів (+158,02%) свідчить про оновлення матеріально-технічної бази видавництва. Фондовіддача знизилася на 24,39%, що може бути наслідком інвестицій в основні фонди, які ще не повною мірою окупилися. Матеріальні витрати зросли на 24,57%. Відбулося зростання показника рентабельності продажу на 0,47%, що вказує на ефективну діяльність видавництва. Загалом, проведений аналіз результатів господарської діяльності товариства “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” вказує на можливості для розвитку через зростання чистого прибутку, загальної продуктивності, середньорічної вартості основних засобів.

2.2 Аналіз показників ефективності розвитку та підтримки бізнесу ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

Оцінка показників ефективності розвитку та підтримки бізнесу є одним із елементів в процесі ухвалення виважених управлінських рішень та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє виявити як позитивні, так і проблемні моменти в роботі видавництва та розкрити внутрішні можливості для збільшення продуктивності й прибутковості. У межах даного дослідження, спираючись на попередній аналіз, здійснимо комплексний аналіз ефективності операційної діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” зосереджуючись на таких напрямках: показники ефективності використання активів (основних та оборотних засобів); показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ліквідності та платоспроможності. Такий підхід дасть змогу всебічно охарактеризувати рівень ефективності функціонування видавництва та оцінити вплив кожного напрямку на загальний результат діяльності. Розпочнемо аналіз з першої групи показників, що відображають рівень ефективності використання основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники стану та ефективності використання основних засобів видавництва у 2023-2024 рр.

№ з/п	Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1	Наявність ОВФ на початок року, тис. грн	4567	3897	-670	-14,67
2	Первісна вартість на початок року, тис. грн	20936	21558	622	2,97
3	Надійшло за рік (за первісною вартістю) тис. грн	622	8185	7563	1215,92
4	Вибуло за рік (за первісною вартістю) тис. грн	0	0	0	0,00
5	Наявність ОВФ на кінець року, тис. грн	3897	10055	6158	158,02
6	Первісна вартість на кінець року, тис. грн	21558	29743	8185	37,97

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6
7	Коефіцієнт оновлення	0,029	0,275	0,246	853,79
8	Коефіцієнт вибуття	0	0	0	0,00
9	Знос ОВФ на кінець року, тис. грн	17661	19688	2027	11,48
10	Коефіцієнт зносу	0,819	0,662	-0,157	-19,20
11	Коефіцієнт придатності	0,181	0,338	0,157	87,01
12	Фондовіддача	4,632	4,782	0,149	3,22
13	Фондомісткість	0,216	0,209	-0,007	-3,12
14	Коефіцієнт рентабельності ОВФ	0,233	0,263	0,030	12,99

Аналіз показників результативності використання основних засобів вказує на позитивну динаміку. Так, залишкова вартість основних засобів на кінець року збільшилася на 158,02%, що пов'язано з активним оновленням виробничої бази. Коефіцієнт оновлення зріз з 0,029 до 0,275. Одночасно знизився коефіцієнт зносу на 0,157, що означає покращення технічного стану засобів. Підвищення коефіцієнта придатності до 0,338 підтверджує зростання частки придатних до застосування засобів. Рентабельність основних фондів збільшилася на 12,99%, це свідчить, що видавництво результативніше застосовує вкладені в основні засоби ресурси для отримання прибутку.

Узагальнюючими показниками використання ОВФ підприємства є:

1) фондовіддача:

$$\Phi_v = ЧД / ОВФ_{сер}, \quad (2.1)$$

де Φ_v – фондовіддача;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції;

$ОВФ$ – середньорічна первісна вартість основних засобів.

$$2023р: \Phi_v = 98420 / (21558 + 20936) / 2 = 4,632;$$

$$2024р: \Phi_v = 122649 / (29743 + 21558) / 2 = 4,782.$$

Тобто, на 1 грн. витрат на основні засоби у 2023 році припадало 4,632 грн виготовленої друкованої продукції, а в 2024 – 4,782 грн. Це на 0,149 грн більше, ніж у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Видавництво стало ефективніше використовувати свої основні засоби для виробництва продукції у 2024 році.

2) фондомісткість:

$$\Phi_M = 1 / \Phi_B, \quad (2.2)$$

$$2023\text{р: } \Phi_M = 1/4,632 = 0,216;$$

$$2024\text{р: } \Phi_M = 1/4,782 = 0,209;$$

Отже, у 2024 році зменшилися витрати основних виробничих фондів на 1 грн випущеної продукції порівнянні з 2023 роком на 0,007 грн, що є позитивною тенденцією.

На рисунку 2.5 представлені узагальнюючі показники використання ОВФ.

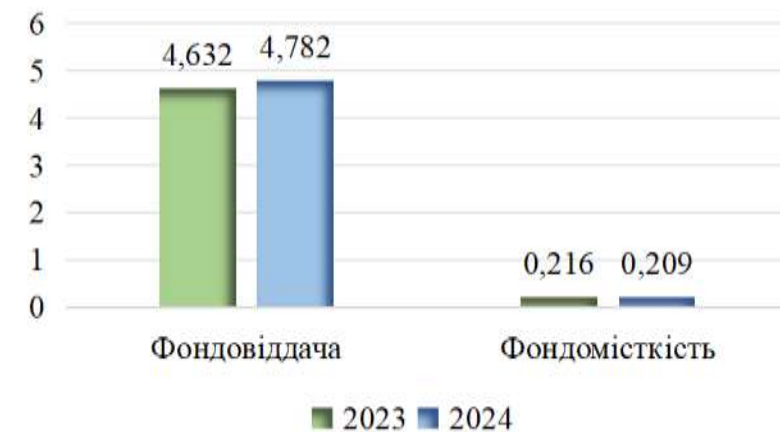


Рисунок 2.5 – Динаміка узагальнюючих показників використання основних засобів видавництва

Отже, загальна динаміка показує зростання ефективності управління основними фондами, що утворює сприятливі умови для подальшого розвитку видавництва.

Далі розглянемо показники, що характеризують ефективність використання оборотних фондів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання оборотних фондів

№ з/п	Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Оборотний капітал, тис. грн.	116013	129012	12999	11,20
2	Запаси, тис. грн.	53740	65788	12048	22,42
3	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	56612	61439	4827	8,53
4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	21973	34586	12613	57,40
5	Чистий прибуток, тис. грн.	4944	6744	1800	36,41
6	Собівартість, тис. грн.	66857	84592	17735	26,53
7	Робочий капітал	94040	94426	386	0,41
8	Маневреність робочого капіталу	0,571	0,697	0,125	21,92
9	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,043	0,052	0,010	22,66
10	Час обороту оборотних коштів, у днях	8447,549	6886,762	-1560,787	-18,48
11	Коефіцієнт оборотності запасів	1,244	1,286	0,042	3,36
12	Час обороту запасів, у днях	289,370	279,975	-9,394	-3,25
13	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,087	0,110	0,022	25,69
14	Час обороту дебіторської заборгованості, у днях	4122,233	3279,662	-842,571	-20,44

Спостерігається зростання обсягів оборотного капіталу на 11,2%, що супроводжується приростом запасів та дебіторської заборгованості. Також, відчутно зросли поточні зобов'язання, що може означати активізацію розрахунків з контрагентами. Незначне збільшення розміру робочого капіталу (+0,41%) і підвищення коефіцієнта маневреності капіталу вказують на стабільність фінансових потоків. Зростання чистого прибутку на 36,41% на

фоні збільшення собівартості продукції на 26,53% свідчить про збереження прибутковості діяльності видавництва. Динаміка основних коефіцієнтів ефективності використання оборотних коштів за 2023–2024 рр. представлена на рисунку 2.6.

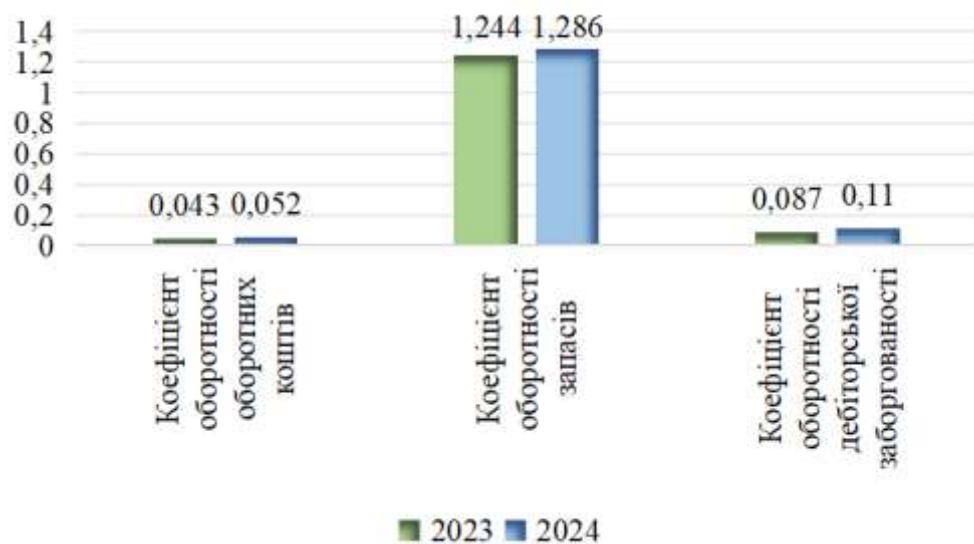


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання оборотних фондів

Діаграма відображає помітне збільшення всіх трьох показників, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Найбільше зростання демонструє коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (на 25,69%), що вказує на покращення контролю за розрахунками з покупцями та зменшення строків погашення боргів. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс на 22,66%, що відображає загальне прискорення обігу капіталу видавництва. Незначне підвищення коефіцієнта оборотності запасів (на 3,36%) свідчить про стабільність у сфері управління товарно-матеріальними цінностями.

Важливою складовою підвищення результативності діяльності компанії є ефективне управління трудовими ресурсами. Для ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” люди є основою функціонування і розвитку, адже від злагодженої роботи працівників залежить якість та своєчасність

видавничого процесу. Рух робочої сили є важливим об'єктом аналізу. Передумовою збільшення продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Результати руху трудових ресурсів представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Рух трудових ресурсів

№ з/п	Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Прийнято на підприємство, чол.	1	5	4	400
2	Вибуло з підприємства, чол. у т. ч.:	0	0	0	0
2.1	на навчання	0	0	0	0
2.2	у Збройні сили України	0	3	3	0
2.3	на пенсію і за іншими причинами	0	0	0	0
2.4	за власним бажанням	0	0	0	0
2.5	за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
3	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	94	89	-5	-5,32
4	Коефіцієнти:			0	
4.1	обороту з прибуття	0,011	0,056	0,046	428,09
4.2	обороту зі звільнення	0	0	0	0
4.3	Плинності	0	0	0	0
4.4	постійності кадрів	1	1	0	0

Як видно з таблиці, середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 94 до 89 осіб, що становить зменшення на 5,32%. Проте незважаючи на скорочення штату, коефіцієнт обороту з прибуття зріс з 0,011 до 0,056. Це свідчить про активізацію процесу найму нових фахівців для забезпечення операційних потреб видавництва. У 2023 році було прийнято 1 працівника на посаду редактора, а в 2024 році – 5 працівників (один машиніст фальцювальних машин та четверо друкарів плоского друку). Це вказує на розширення виробничих потужностей, зокрема, через впровадження нового

обладнання. У 2024 році троє працівників були мобілізовані до Збройних Сил України. Відповідно до законодавства, за ними зберігаються робочі місця, а факт звільнення не фіксується. Показники плинності кадрів та звільнення залишаються на нульовому рівні, що свідчить про стабільність трудового колективу.

Результати розрахунку показників ефективності використання трудових ресурсів представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

№ з/п	Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	98420	122649	24229	24,62
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	18113	21488	3375	18,63
3	Чистий прибуток, тис. грн	4944	6744	1800	36,41
4	Середньооблікова чисельність працівників	94	89	-5	-5,32
5	Середньорічна вартість основних засобів	4232	6976	2744	64,84
6	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1047,02 1	1378,07 9	331,057	31,62
7	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	0,273	0,314	0,041	14,98
8	Випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці, грн.	5,434	5,708	0,274	5,04
9	Темп зростання продуктивності праці	2,117	1,316	-0,801	-37,82
10	Фондоозброєність, тис. грн/особу	45,021	78,382	33,361	74,10

У даній групі показників таблиці 2.7 можемо спостерігати позитивну динаміку у використанні трудових ресурсів ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”. Зростання продуктивності праці на 31,62% при одночасному скороченні чисельності персоналу свідчить про оптимізовану організацію праці та більш раціональний розподіл функціональних обов’язків між

співробітниками. Покращення показника рентабельності витрат на персонал означає, що кожна гривня, вкладена у оплату праці персоналу, стала генерувати більший прибуток для видавництва. Така тенденція є свідченням правильності кадрової політики товариства та ефективності системи мотивації персоналу. Збільшення випуску продукції на 1 грн. фонду оплати праці підтверджує результативність інвестицій у трудові ресурси. Варто звернути увагу на зниження темпу зростання продуктивності праці з 2,117 у 2023 році до 1,316 у 2024 році. Хоча цей показник все ще перевищує 1, що вказує на загальне зростання, його зниження на 37,82% сигналізує про необхідність пошуку нових резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

На рисунку 2.7 показано динаміку змін основних показників ефективності використання трудових ресурсів.

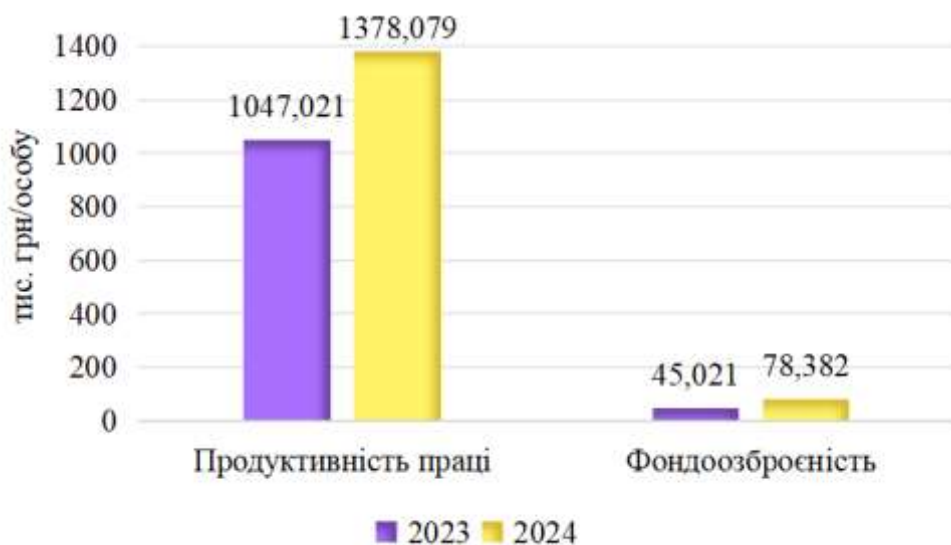


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників використання трудових ресурсів видавництва

Суттєве зростання фондоозброєності (на 74,1%) свідчить про оновлення й модернізацію матеріально-технічної бази видавництва та підвищення забезпеченості працівників. Зростання таких показників як продуктивність

праці та фондоозброєність, при збереженні стабільності трудового колективу, дозволяє охарактеризувати кадрову політику видавництва як високоефективну.

Щоб оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність своєчасно погашати заборгованість перед кредиторами, проведемо аналіз платоспроможності видавництва. Спочатку розглянемо показники ліквідності, які відображають здатність підприємства вчасно розраховуватись за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначає здатність підприємства повністю покривати свої борги за рахунок оборотних коштів. Чим вище значення коефіцієнта ($\geq 1,5$), тим вища ліквідність підприємства. Цей показник розраховується за формулою (2.3):

$$Kn.l = OA / ПЗ, \quad (2.3)$$

де $Kn.l$ – коефіцієнт поточної ліквідності; OA – оборотні активи;
 $ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Розрахуємо даний показник:

$$2023р: Kn.l = 116013/21973 = 5,28;$$

$$2024р: Kn.l = 129012/34586 = 3,73.$$

Хоча коефіцієнт у обох роках перевищує нормативне значення, у 2024 році все ж зменшився на 29,36%. Це свідчить про зниження платоспроможності видавництва та можливе підвищення ризику дефіциту ліквідних ресурсів.

Однак коефіцієнт поточної ліквідності не завжди може бути точним, оскільки запаси та незавершене виробництво не можуть бути перетворені на гроші так швидко, як хотілося б. Тому більш реалістичним вважається коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує, чи може компанія, використовуючи ліквідні активи без продажу запасів, виконати поточні зобов'язання. Він розраховується за формулою (2.4):

$$K_{шв.л} = OA - З / ПЗ, \quad (2.4)$$

де $K_{шв.л}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

OA – оборотні активи; $З$ – запаси; $ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Розрахуємо даний показник:

$$2023р: K_{шв.л} = (116013-53740)/21973 = 2,83;$$

$$2024р: K_{шв.л} = (129012-65788)/34586 = 1,83.$$

У 2024 році коефіцієнт зменшився на 35,34%, однак все ще перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$). Це вказує на наявність достатніх ресурсів для оперативного розрахунку з кредиторами, хоча тенденція є негативною.

Здатність підприємства негайно виконувати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів відображає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який обчислюється за формулою (2.5):

$$K_{абс.л} = ПФІ + ГК / ПЗ, \quad (2.5)$$

де $K_{абс.л}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$ПФІ$ – поточні фінансові інвестиції; $ГК$ – гроші та їх еквіваленти;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Розрахуємо даний показник:

$$2023р: K_{абс.л} = (653+5008)/21973 = 0,26;$$

$$2024р: K_{абс.л} = (653+1132)/34586 = 0,05.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав найбільшого зниження – на 80,77%, досягнувши показника 0,05, що є нижчим за нормативне значення ($\geq 0,2$). Це сигналізує про значне зменшення обсягу грошових коштів у структурі активів та можливі труднощі з миттєвим погашенням зобов'язань.

На основі отриманих даних побудуємо графік зміни показників ліквідності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” (рис. 2.8).

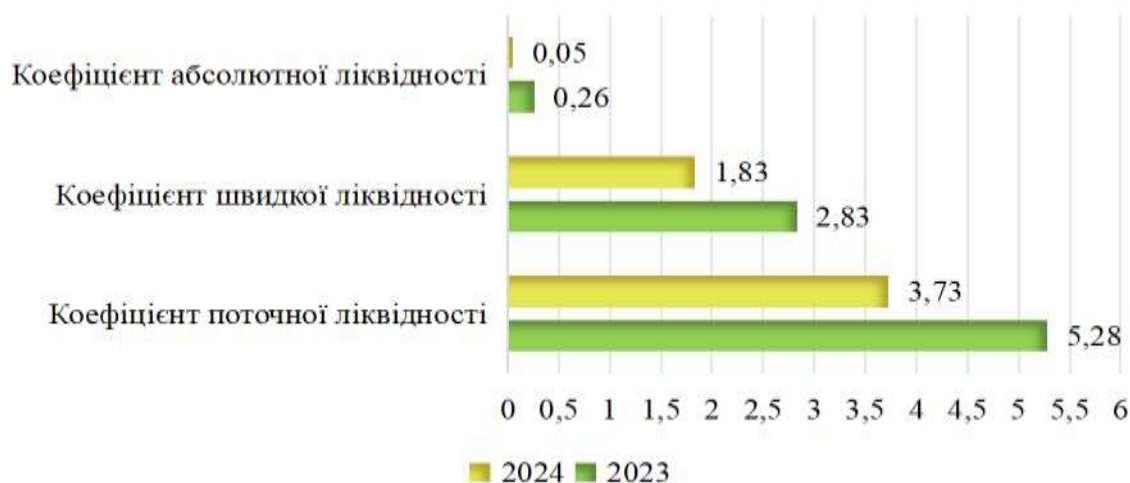


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності

Після оцінки ліквідності видавництва проаналізуємо такі показники, як коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт концентрації позичкового капіталу та рентабельність продажу. Для наочності у таблиці 2.8 представлено усі розраховані показники.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та платоспроможності

Показники	Нормативне значення	2023	2024	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0 і вище	5,28	3,73	-1,55	-29,36
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 1,0$	2,83	1,83	-1	-35,34
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,26	0,05	-0,21	-80,77
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\geq 0,5$	0,41	0,37	-0,04	-9,76
5. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	$\leq 0,5$	0,18	0,25	0,07	38,89
6. Рентабельність продажу	> 0	0,051	0,054	0,003	5,88

Коефіцієнт концентрації власного капіталу показує, яка частина активів фінансується за рахунок власних коштів. Його незначне зниження свідчить про зростання фінансової залежності видавництва від зовнішніх джерел. Натомість коефіцієнт концентрації позичкового капіталу зріс, що означає збільшення частки позикових коштів у структурі фінансування. Це може свідчити як про підвищену інвестиційну активність, так і про певні ризики щодо фінансової стабільності. Рентабельність продажів дещо зросла, що позитивно відзначає ефективність основної діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”. Це означає, що кожна гривня доходу у 2024 році дала трохи більше чистого прибутку, ніж у попередньому році.

Успішне зростання середнього бізнесу вимагає не лише належного внутрішнього управління ресурсами, а й систематичної зовнішньої підтримки – як з боку держави, так і в плані місцевих ініціатив та політики для окремих галузей. ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” поєднує власну діяльність із можливостями, які надає зовнішнє середовище.

Важливим аспектом зовнішньої допомоги для видавництва є участь у державних закупівлях насамперед у межах програм Міністерства освіти і науки України та Українського інституту книги. Як вже було зазначено, видавництво регулярно виграє тендери на постачання навчальної та дитячої літератури для закладів освіти, що дозволяє не лише зберегти обсяги виробництва, а й посилити позиції у формуванні освітнього простору держави.

Після проведеного аналізу ефективності розвитку ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” варто враховувати також і її внутрішню політику, що включає інвестиції у модернізацію, забезпечення стабільності кадрів та розширення власної мережі збуту – книжкових магазинів “Дім книги”. Онлайн-магазини та е-комерція дозволяють розширити присутність на ринку. У комплексі ці заходи гарантують стійку підтримку розвитку даного підприємства як суб’єкта середнього бізнесу. Надалі важливим завданням стає пошук нових шляхів збільшення результативності його діяльності, що буде детально розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТОВ “ВИДАВНИЦТВО “НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН”

3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження цифрових технологій

Цифрова епоха змінила майже кожен галузь, і продаж книг не є винятком. За останні роки спосіб купівлі, споживання та відкриття книг читачами кардинально змінився – електронні книги та аудіокниги опинилися на передовій цієї трансформації. Колись домінуючим форматом були друковані книги, а тепер вони конкурують зі стрімким зростанням цифрових альтернатив.

Завдання майбутнього розповсюдження книг полягає не лише в тому, щоб доставити їх до споживачів, а й у створенні більш захоплюючого досвіду читання. Інтерактивні електронні книги є одним із таких нововведень, яке дозволяє читачам взаємодіяти з письмовим вмістом по-новому. Наприклад, деякі е-видання вже містять інтерактивні елементи, мультимедійний контент та вікторини, що залучають споживача не лише до традиційного тексту [18].

Проведений у роботі аналіз показав, що ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” має стабільний фінансовий стан, а основні економічні показники демонструють позитивну динаміку. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 24,62%, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Чистий прибуток також збільшився на 36,41%, що вказує на ефективне управління витратами та хорошу прибутковість.

Проте, незважаючи на зростання фінансових показників, видавничий ринок зазнає значних змін, пов’язаних із цифровізацією та зміною споживчих уподобань. Частка електронних книг у загальному обсязі продажів видавництва за останні роки зросла з 2-5% до 8-15%, що свідчить про стабільне зростання інтересу до цифрового читання в Україні [19]. Ця тенденція може стати викликом для традиційних видавництв, які зосереджуються переважно на

виробництві друкованої продукції.

Для формування обґрунтованої стратегії розвитку видавництва проведемо SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1.	Багаторічний досвід роботи на ринку видавничої продукції	1.	Недостатня представленість на ринку електронної продукції
2.	Широкий асортимент навчальної, художньої та дитячої літератури	2.	Обмежене використання сучасних цифрових технологій
3.	Власна мережа збуту (магазини “Дім книги”)	3.	Зниження показників ліквідності
4.	Стабільна співпраця з державними установами	4.	Відсутність окремого HR-відділу для системної роботи з персоналом
5.	Активне оновлення основних засобів	5.	Недостатня оборотність оборотних коштів
Можливості		Загрози	
1.	Зростання попиту на електронні книги та цифрові освітні матеріали	1.	Посилення конкуренції з боку видавництв, які активно впроваджують цифрові технології
2.	Розширення присутності на онлайн-ринку	2.	Зниження купівельної спроможності населення
3.	Розробка мобільних застосунків для навчання	3.	Зростання вартості матеріалу для друку
4.	Участь у міжнародних проєктах з цифровізації освіти	4.	Ризик порушення авторського права електронних видань
5.	Диверсифікація продукції за рахунок цифрових форматів	5.	Технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій

За даними SWOT-аналізу ми дійшли висновку про доцільність використання цифрових технологій як одного із найперспективніших напрямів зростання ефективності діяльності досліджуваного видавництва, зокрема:

- розробка та запуск платформи електронних книг з інтерактивними елементами;
- створення мобільного застосунку для роботи з навчальною літературою;
- впровадження системи підписки на електронні видання.

Реалізація цифрових технологій дозволить видавництву розширити асортимент продукції, збільшити частку ринку, оптимізувати виробничі

процеси та зменшити витрати на друк і логістику, а також підвищити конкурентоспроможність.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження цифрових технологій проведемо аналіз потенційних витрат (табл. 3.2) та очікуваних результатів від реалізації проєкту.

Таблиця 3.2 – Початкові інвестиції для впровадження платформи електронних книг з інтерактивними елементами та мобільного застосунку

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Розробка платформи для електронних книг	1500
2. Розробка мобільного застосунку для iOS та Android	850
3. Сервери та технічне забезпечення	450
4. Оцифрування наявних матеріалів	380
5. Розробка інтерактивних елементів для навчальних видань	420
6. Навчання персоналу	150
7. Маркетингова кампанія з просування нових продуктів	350
8. Непередбачені витрати (10%)	410
9. Загальна сума інвестицій	4510

Для реалізації проєкту необхідно також передбачити збільшення штату працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Додаткові витрати на оплату праці нових спеціалістів

Посада	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, тис. грн	Річні витрати на оплату праці, тис. грн
Керівника відділу цифрових продуктів	1	40	480
Контент-менеджер	2	20	480
Розробник електронних книг	2	35	840
Технічний спеціаліст	2	30	720
Всього	7		2520

Для аналізу результативності інвестиційного проєкту використаємо метод дисконтованих грошових потоків. Прогнозований період окупності становить 3

роки. Ставка дисконтування визначена на рівні 18%, беручи до уваги рівень інфляції та потенційні ризики, пов'язані з реалізацією проєкту.

У таблиці 3.4 відобразимо прогнозовані грошові потоки від впровадження цифрових технологій.

Таблиця 3.4 – Прогнозовані грошові потоки від впровадження цифрових технологій, тис. грн

№ з/п	Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	Додатковий дохід від реалізації електронних книг	3500	5800	8200
2	Додатковий дохід від підписки на мобільний додаток	1200	2300	3500
3	Економія на логістиці та виробництві	450	780	920
4	Загальний додатковий дохід	5150	8880	12620
5	Поточні витрати на підтримку платформи та додатка	520	580	650
6	Витрати на оплату праці нових спеціалістів	2520	2772	3049,2
7	Маркетингові витрати	350	400	450
8	Загальні витрати	3390	3752	4149,2
9	Чистий грошовий потік	1760	5128	8470,8
10	Дисконтований грошовий потік	1491,525	3682,850	5155,590
11	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-3018,475	664,375	5819,966

Чистий грошовий потік даного проєкту є позитивним протягом усіх років реалізації та демонструє стабільне зростання. Це є ознакою того, що операційна діяльність у межах проєкту генерує достатньо коштів для покриття всіх поточних витрат.

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків використаємо формулу 3.1.

$$DCF = CF / (1+r)^t, \quad (3.1)$$

де DCF – дисконтований грошовий потік; CF – чистий грошовий потік; r – ставка дисконтування (18%); t – рік.

Розрахуємо даний показник для кожного року:

$$1\text{-й рік: } DCF = 1760 / (1+0,18)^1 = 1491,525 \text{ тис. грн};$$

$$2\text{-й рік: } DCF = 5128 / (1+0,18)^2 = 3682,850 \text{ тис. грн};$$

$$3\text{-й рік: } DCF = 8470,8 / (1+0,18)^3 = 5155,590 \text{ тис. грн};$$

Дисконтовані грошові потоки показують реальну вартість майбутніх надходжень, враховуючи ризики та інфляцію. Незважаючи на дисконтування, грошові потоки зберігають суттєву величину, що підтверджує високу прибутковість проєкту, навіть зважаючи на часову вартість грошей.

Кумулятивний дисконтований грошовий потік ($CDCF$) – це наростаючий підсумок дисконтованих грошових потоків з урахуванням інвестицій.

Розрахуємо даний показник для кожного року:

$$1\text{-й рік: } CDCF = -4510 + 1491,525 = -3018,475 \text{ тис. грн};$$

$$2\text{-й рік: } CDCF = -3018,475 + 3682,850 = 664,375 \text{ тис. грн};$$

$$3\text{-й рік: } CDCF = 664,375 + 5155,590 = 5819,966 \text{ тис. грн}.$$

Динаміка даного показника показує, як відбувається відшкодування інвестицій з урахуванням часової вартості грошей. Позитивне значення на кінець третього року сигналізує, що з цього моменту проєкт не тільки цілком покриває інвестиції, а й починає приносити чистий прибуток.

На основі проведених розрахунків визначимо показник економічної ефективності запропонованого рішення – чисту приведену вартість (NPV):

$$NPV = (1491,525 + 3682,850 + 5155,590) - 4510 = 5819,965 \text{ тис. грн}.$$

Так як $NPV > 0$, то проєкт є економічно доцільним для впровадження, оскільки сума дисконтованих грошових потоків перевищує початкові інвестиції.

Індекс прибутковості (PI) – відносний показник, що показує віддачу вкладених коштів на кожную вкладену гривню:

$$PI = (1491,525 + 3682,850 + 5155,590) / 4510 = 2,29.$$

Показник $PI > 1$ свідчить про те, що на кожную гривню інвестицій припадає 2,29 грн. дисконтованих грошових надходжень. Це підтверджує високу економічну ефективність проекту.

Дисконтований період окупності (DPP) – це час, необхідний для повної окупності вкладених коштів:

$$DPP = 1 + 3018,475 / 3682,850 = 1,82 \text{ роки.}$$

Отже, інвестиції окупляться за 1 рік та 10 місяців. Це відносно короткий термін окупності для інвестиційного проекту в сфері цифрових технологій, що свідчить про швидку віддачу від вкладених коштів.

Окрім економічного ефекту, впровадження цифрових технологій матиме для видавництва низку якісних переваг:

- зміцнення позицій на ринку навчальної літератури завдяки інноваційним рішенням;
- розширення кола молодих споживачів, які активно використовують цифрові засоби;
- можливість створення інноваційних навчальних ресурсів з інтерактивними елементами;
- зменшення потреби у друкарських потужностях.

Таким чином, для підвищення ефективності розвитку ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” як представника середнього бізнесу на ринку видавничої продукції, впровадження цифрових технологій є економічно обґрунтованим напрямом.

3.2 Підвищення ефективності розвитку середнього бізнесу за рахунок впровадження організаційних змін

Поняття організаційних змін означає впровадження нових підходів та способів управління компанією, що відповідають змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такі зміни передбачають відмову від застарілих цінностей, норм, методів роботи працівників, які були звичними для персоналу. Ці перетворення є ключем до розвитку підприємства та підтримки її конкурентоспроможності на тривалу перспективу.

Ефективність організаційної структури є найважливішим аспектом для успішного функціонування видавництв в теперішньому бізнес-світі. Під час покращення оргструктури треба орієнтуватися на такі фактори як поєднання децентралізованого та централізованого управління, розподіл завдань, систему комунікацій. Вони впливають на оперативність реагування на зміни середовища, генерування творчих ідей у видавництві.

У попередньому розділі було здійснено аналіз організаційної структури ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”, який показав, що підприємство використовує функціональну структуру управління, в якій чітко розподілено обов’язки між підрозділами. Однак існуюча організаційна структура потребує вдосконалення, щоб підвищити результативність роботи видавництва в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, враховуючи сучасні виклики й перспективи розвитку.

Основними недоліками існуючої організаційної структури видавництва є:

- відсутність окремого HR-відділу, що ускладнює системну роботу з персоналом, його професійним зростанням та мотивацією;
- недостатньо уваги приділяється цифровому розвитку видавництва;
- відсутній окремий підрозділ, відповідальний за інноваційний розвиток.

З огляду на плани з впровадження цифрових технологій та забезпечення ефективного управління персоналом, можемо запропонувати такі організаційні зміни: заснування HR-відділу; створення відділу цифрових продуктів; впровадження проєктного підходу в управлінні.

Розглянемо більш детально кожну із запропонованих змін.

1. Створення HR-відділу.

Аналіз руху трудових ресурсів, поданий у таблиці 2.6, продемонстрував, що у видавництві майже відсутня плинність кадрів, що вказує на стійкість трудового колективу. Проте, для покращення ефективності оргструктури виникає необхідність залучення нових фахівців.

Головними завданнями HR-відділу стануть: розробка та втілення системи підбору, найму та адаптації персоналу; створення та реалізація навчальних програм та заходів спрямованих на підвищення кваліфікації; створення системи оціночних показників та заохочення персоналу; забезпечення дотримання законодавства у сфері праці.

Для організації належної роботи запропонованого відділу потрібно впровадити наступні посади – керівник HR-відділу та HR-менеджер. Наведемо затрати на формування та функціонування HR-відділу в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на створення та функціонування HR-відділу

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Одноразові витрати	
2	Облаштування робочих місць	80
3	Придбання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	110
4	Навчання персоналу HR-відділу	50
5	Всього одноразових витрат	240
6	Щорічні поточні витрати	
7	Заробітна плата керівника HR-відділу	480
8	Заробітна плата HR-менеджера	360
9	Програмне забезпечення для управління персоналом	100
10	Навчальні програми для працівників	200
11	Інші витрати	60
12	Всього щорічних поточних витрат	1200

Отже, сума одноразових витрат становить 240 тис. грн, а щорічних – 1200 тис. грн.

2. Формування відділу цифрових продуктів.

Для успішного втілення проєкту цифрової трансформації, що викладено у підрозділі 3.1, виникає потреба в організації окремого підрозділу, який координуватиме розробку, запуск та розвиток нової продукції.

Ключовими обов'язками відділу цифрових продуктів будуть: проектування та обслуговування платформ для електронних книг; створення та удосконалення мобільного застосунку; переведення в цифровий формат існуючих матеріалів; розробка інтерактивних елементів для навчальних матеріалів; інтеграція цифрових продуктів з уже наявними системами видавництва; дослідження ринку цифрових видань та формулювання рекомендацій для подальшого розвитку.

Оргструктура відділу має включати керівника цифрових продуктів, фахівців з розробки е-книг, технічних спеціалістів та контент-менеджера.

Фінансування та створення відділу цифрових продуктів вже закладено у попередньому підрозділі.

3. Впровадження проєктного підходу до управління.

З метою ефективної реалізації стратегічних ініціатив та підвищення гнучкості управлінської структури доцільно впровадити проєктний менеджмент. Такий підхід дасть змогу об'єднувати спеціалістів з різних підрозділів для роботи над конкретними проєктами, що позитивно вплине на ефективність використання ресурсів та покращить якість виконання поставлених завдань.

Проєктний підхід включає в себе створення команд для втілення стратегічних ініціатив, призначення керівників проєктів з відповідними правами та обов'язками, розробку методології управління проєктами, а також впровадження системи контролю та моніторингу ходу виконання дій.

У таблиці 3.6 представлено витрати для впровадження даного підходу. Для втілення проєктного підходу необхідно організувати навчання персоналу основам проєктного менеджменту та розробити відповідні регламенти. Сума усіх витрат становитиме 400 тис. грн.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження проєктного підходу до управління

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Розробка методології управління проєктами	80
2	Навчання персоналу основам проєктного управління	120
3	Програмне забезпечення для управління проєктами	110
4	Консультаційні послуги	90
5	Всього	400

Для оцінки економічної ефективності запропонованих організаційних змін визначимо загальні витрати, необхідні для їх реалізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Загальні витрати на впровадження організаційних змін

№	Вид змін	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні поточні витрати, тис. грн
1	Створення HR-відділу	240	1200
2	Впровадження проєктного підходу	400	50
3	Всього	640	1 250

Оцінити очікуваний економічний ефект від втілення організаційних змін можна за основними напрямками (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Напрями оцінки ефекту від впровадження змін

Напрямок оцінки	Джерела економічного ефекту	Очікуваний ефект
Ріст продуктивності праці	– покращення системи мотивування; – зростання професійного рівня персоналу; – оптимізація бізнес-процедур.	10-15% зростання продуктивності
Скорочення розміру затрат з питань найму та адаптації персоналу	– зменшення плинності кадрів; – покращення процесу рекрутингу; – удосконалення процесу адаптації новоприйнятих працівників.	15-20% економії на кадрових витратах
Підвищення ефективності впровадження проєктів у видавничій сфері	– використання передових технік проєктного управління; – скорочення часових рамок виконання проєктів.	скорочення часу виконання проєктів на 15-20%, підвищення доходу на 5%

Так як чистий дохід від реалізації продукції ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” за 2024 рік сягнув 122649 тис. грн, а витрати на

оплату праці склали 21488 тис. грн, маємо можливість обчислити потенційний економічний ефект від застосування рекомендованих організаційних змін:

1. Ефект від підвищення продуктивності праці. Передбачається збільшення чистого доходу на 10%:

$$E1 = 122649 \times 0,1 = 12264,9 \text{ тис. грн.}$$

2. Ефект від зниження витрат на найм та адаптацію персоналу. Очікуване зниження витрат становить 15% від загальної суми витрат на оплату праці:

$$E2 = 21488 \times 0,2 = 3223,2 \text{ тис. грн.}$$

3. Ефект від скорочення термінів виконання проєктів. Передбачається зростання чистого доходу на 5%:

$$E3 = 122649 \times 0,05 = 6132,45 \text{ тис. грн.}$$

У підсумку загальний потенційний економічний ефект становитиме 21620,55 тис. грн.

Розрахуємо ефективність інвестицій (ROI) у організаційні зміни:

$$ROI = (Економічний ефект - Загальні витрати) / (Загальні витрати \times 100\%), \quad (3.2)$$

$$ROI = (21620,55 - (640 + 1250)) / (640 + 1250) \times 100\% = 104,4\%.$$

Отже, відсоток окупності вкладень у організаційні зміни вказує на його прибутковість.

На основі запропонованих організаційних змін на рисунку 3.1 представлено удосконалену організаційну структуру видавництва. Вона сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії та втіленню стратегічних планів.

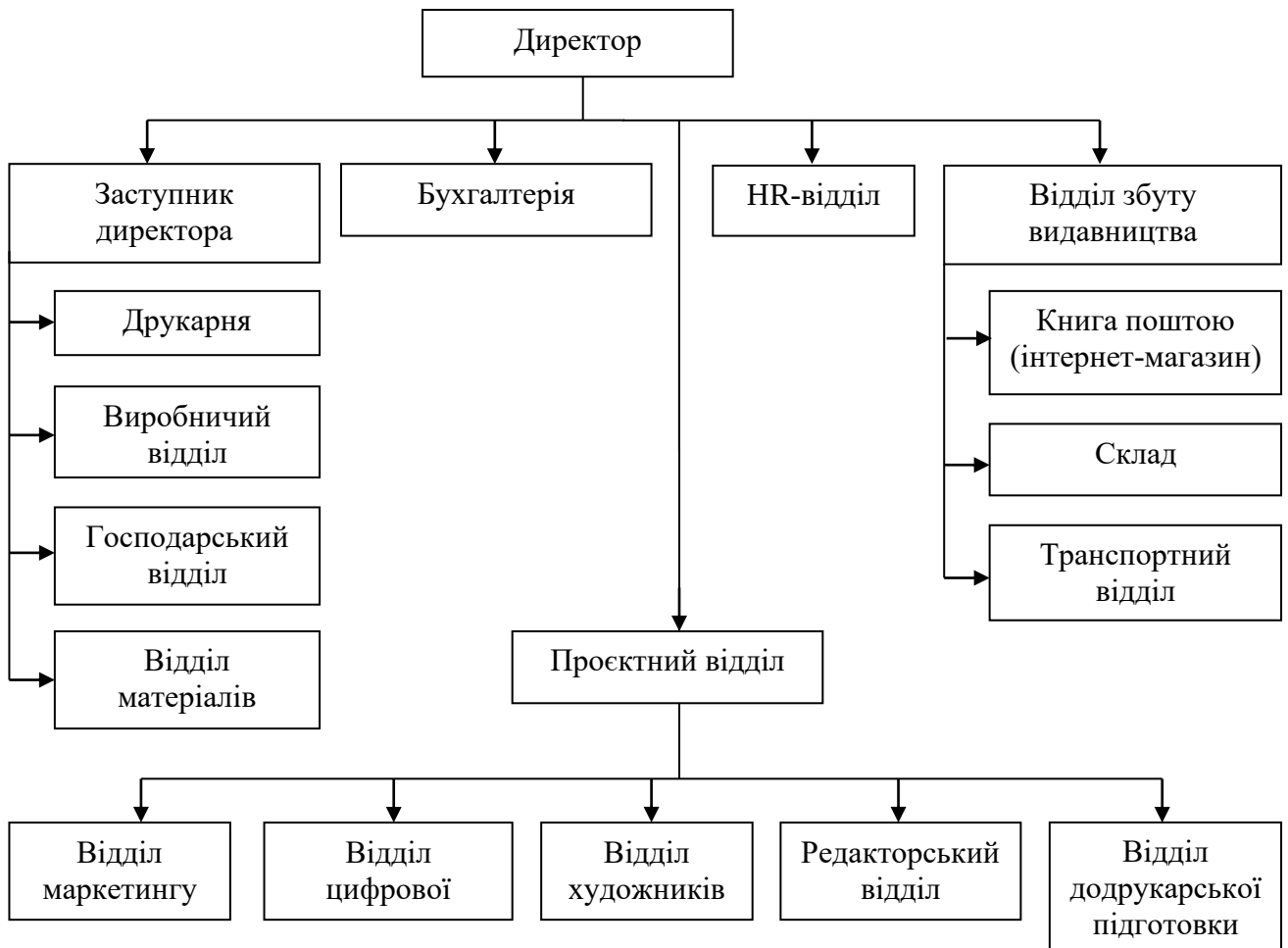


Рисунок 3.1 – Удосконалена організаційна структура досліджуваного видавництва

В оновленій організаційній структурі передбачено: створення відділу управління персоналом, що підпорядковуватиметься безпосередньо директору видавництва; формування відділу цифрових продуктів, ключовою функцією якого буде розробка та впровадження цифрових рішень; введення в дію проектного відділу, який відповідатиме за координацію роботи проектних груп.

Отже, запропоновані організаційні зміни дозволять підвищити ефективність ведення бізнес-діяльності ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”, адже розвиток персоналу, інтелектуального та творчого потенціалу, покращення проектного управління є запорукою успіху в мовах сьогодення.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Інженерно-психологічні принципи професійного добору

У сучасних умовах ефективність будь-якого підприємства багато в чому залежить від правильного професійного добору персоналу. Важливим фактором забезпечення безпеки життєдіяльності колективу, продуктивності праці та психологічного комфорту є професійний відбір працівників, що базується на інженерно-психологічних принципах.

Інженерно-психологічний підбір добору кадрів враховує не лише професійні знання та навички кандидатів, а й їхні психофізіологічні, психологічні та особистісні характеристики. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики помилкового вибору, зменшити виробничі ризики та підвищити ефективність організаційних процесів.

Першим кроком є ретельне вивчення функціональних обов'язків, необхідних компетенцій, рівня відповідальності та умов праці. Встановлюються чіткі професійні та особистісні вимоги, які дозволяють максимально точно окреслити профіль ідеального кандидата. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли працівники не можуть успішно виконувати свої обов'язки через недостатню підготовку або невідповідність психофізіологічним вимогам [20].

Другий принцип полягає у створенні та використанні спеціалізованих методик об'єктивної оцінки професійних здібностей, психологічних якостей та особистісних характеристик претендентів. Ці методи включають тести, анкети, співбесіди, ситуаційні завдання, оцінювання рівня мотивації та адаптивності.

Кожна компанія має свою корпоративну культуру, стиль управління та особливості виробничого процесу. Тому професійний добір має враховувати особливості організації. Кандидати повинні не тільки відповідати вимогам посади, але й вміти гармонійно інтегруватися в існуючий колектив.

Процесі професійного відбору не завершується прийняттям працівника на

роботу. Важливо систематично аналізувати успішність, здатність до адаптації, продуктивність і відповідність очікуванням нових співробітників. Це може допомогти покращити процедури добору в майбутньому.

На прикладі діяльності ТОВ «Видавництво «Навчальна книга – Богдан» інженерно-психологічні принципи професійного добору мають особливе значення. Видавнича діяльність потребує ретельного добору працівників із високим рівнем відповідальності, уважності та стресостійкості. Так, для редакторів і коректорів надзвичайно важливі аналітичне мислення, уважність до деталей, володіння мовною культурою. Друкарям необхідні хороша координація рухів, фізична витривалість, уважність до технічних аспектів процесу друку. Менеджери з продажу повинні мати високий рівень комунікаційних навичок, бути гнучкими та орієнтованими на результат.

Недотримання принципів професійного добору може призвести до виникнення значних проблем: збільшення кількості виробничих помилок, зростання кількості нещасних випадків, зниження загальної ефективності роботи підприємства. Саме тому системний підхід до добору кадрів із застосуванням інженерно-психологічних методів має стати одним із пріоритетів кадрової політики будь-якої організації, у тому числі і видавничої.

4.2 Загальні вимоги безпеки з охорони праці для користувачів ПК

У сучасних видавничих компаніях значна частина працівників виконує свої професійні обов'язки, використовуючи персональні комп'ютери. На ТОВ «Видавництво «Навчальна книга – Богдан» до таких працівників належать редактори, верстальники, маркетологи, менеджери з продажу та адміністратори. Постійна робота за комп'ютером створює низку професійних ризиків для здоров'я: напруження зору, порушення постави, розвиток захворювань опорно-рухового апарату та психоемоційних розладів.

Основними вимогами безпеки при роботі з ПК є:

- 1) організація робочого місця. Стіл, стілець і монітор мають відповідати вимогам ергономіки. Висота столу і крісла повинна регулюватися

відповідно до антропометричних даних працівника. Монітор встановлюють так, щоб відстань від поверхні екрана до очей користувача була в межах 500-700 мм залежно від розміру екрана. Найбільш раціональним є розташування екрану перпендикулярно до лінії зору оператора [21];

2) освітлення та мікроклімат. У приміщенні, в якому використовуються ПК, має бути природне і штучне освітлення (відбите або розсіяне). При цьому розташовувати робоче місце, необхідно таким чином, щоб в поле зору користувача не потрапляли вікна або освітлювальні прилади [21]. Освітленість повинна відповідати нормативам і становити 300-500 лк. Температурний режим має бути в межах 20-24 °С, а відносна вологість повітря – 40-60%;

3) тривалість роботи та перерви. При тривалій роботі з ПК необхідно організовувати регламентовані перерви. Через кожні 2 години роботи має надаватися перерва тривалістю не менше 10-15 хвилин. Для осіб, які працюють з комп'ютером понад 4 години на день, має бути передбачений спеціальний режим праці й відпочинку;

4) профілактика перенапруження організму. Працівникам рекомендується виконувати комплекси виробничої гімнастики для очей, шиї, спини та кистей рук. Це сприяє зниженню втоми та запобіганню захворюванням;

5) вимоги до обладнання. Монітори повинні мати сертифікацію безпеки, бути оснащені засобами регулювання яскравості та контрастності зображення. Також важливим є дотримання безпечних електротехнічних норм – використання справних електроприладів і стабільних електричних розеток.

На ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан” питання безпеки праці працівників, які працюють з ПК, має особливу важливість, оскільки велика частина технологічного процесу пов’язана із створенням, редагуванням, оформленням та обробкою текстової та графічної інформації. Видавництво забезпечує працівників сучасним обладнанням, дотримується вимог щодо ергономічного облаштування робочих місць, забезпечує належний мікроклімат

у приміщеннях та організовує обов'язкові інструктажі з охорони праці.

Крім того, впровадження рекомендацій щодо оптимізації режиму праці та відпочинку, регулярні профілактичні огляди працівників сприяють підвищенню рівня їх працездатності, зниженню захворюваності та загальному покращенню безпеки трудового процесу.

Таким чином, дотримання загальних вимог безпеки з охорони праці для користувачів ПК є невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства.

ВИСНОВКИ

В рамках виконаної дипломної роботи було проведено дослідження питання покращення ефективності розвитку середнього бізнесу в Україні, застосувавши як приклад діяльність ТОВ “Видавництво “Навчальна книга – Богдан”. Шляхом комплексного аналізу теоретичних матеріалів, статистичних даних, фінансової звітності підприємства, а також узагальнення досвіду інших країн, було сформульовано ряд висновків та практичних рекомендацій, націлених на вдосконалення механізмів діяльності та економічного зростання даного підприємства.

Обґрунтовано актуальність розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ), як ключового вектору економічної політики України. МСБ виступає основою ринкової економіки, забезпечує робочі місця, соціальну рівновагу та інноваційний розвиток. Виявлено, що сучасні виклики, спричинені повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю, нестачею фінансів та кваліфікованих фахівців, вимагають комплексної реакції держави та приватного сектору на потреби підприємств даного сегменту.

Проаналізовано зарубіжний досвід підтримки малих та середніх підприємств, зокрема країн Європейського Союзу, США, Великобританії та Німеччини. З’ясовано, що основними інструментами підтримки є програми фінансування, податкові пільги, заснування бізнес-інкубаторів, цифровізація, зменшення регулювання та розвиток експортних можливостей підприємств. Доцільно застосувати цей досвід в Україні, враховуючи поточну економічну ситуацію.

У другому розділі здійснено ґрунтовний аналіз економічної діяльності видавництва. Підприємство успішно працює на українському ринку понад 25 років, демонструє стабільну організаційну структуру, налагоджені канали збуту, різноманітний асортимент, а також позитивну тенденцію фінансових результатів.

Аналіз ключових техніко-економічних показників за період 2023-2024 рр. продемонстрував збільшення чистого доходу на 24,62%, валового прибутку на 20,57% та чистого прибутку на 36,41%. Паралельно з цим продуктивність праці зросла на 31,62%, що є прямим наслідком ефективної кадрової стратегії компанії, попри зменшення штату на 5,32%. Крім того, зафіксовано збільшення обсягу основних виробничих фондів на 158,02%, що підкреслює процес оновлення матеріально-технічної бази. Показники ефективності використання основних та оборотних фондів свідчать про позитивний розвиток: зросла фондоддача, знизився коефіцієнт зносу, пришвидшилась оборотність дебіторської заборгованості та запасів. Але слід звернути увагу на збільшення кредиторської заборгованості (+53,88%), що може сигналізувати про потенційні проблеми з ліквідністю.

У третьому розділі викладено практичні рекомендації для покращення ефективності розвитку видавничої діяльності. Основна увага була зосереджена на впровадженні цифрових технологій та організаційних змін, здатних забезпечити динамічний розвиток підприємства. На підставі проведеного економічного обґрунтування впровадження цифрових рішень (електронні книги, мобільний застосунок, інтерактивні платформи) було визначено їх фінансову вигідність. Чиста приведена вартість (NPV) проєкту склала 5819,97 тис. грн, індекс прибутковості (PI) – 2,29, а дисконтований період окупності (DPP) – 1,82 року. Отримані дані свідчать про високу ефективність і привабливість запропонованих інвестицій.

Впровадження організаційних змін, зокрема створення HR-відділу, підрозділу цифрових продуктів та застосування проєктного підходу до управління, має на меті оптимізацію внутрішньої структури підприємства. Це створить умови для покращення якості управлінських процесів, прискорення реалізації стратегічних ініціатив, а також для підвищення мотивації та кваліфікації персоналу. Розрахований загальний економічний ефект від їх реалізації становить понад 21 млн. грн, а показник окупності інвестицій (ROI) сягає 1044%, що вказує на надзвичайну ефективність впроваджених заходів.

Зрозуміло, що ризики пов'язані з впровадженням нових проєктів та освоєнням нових ринкових сегментів, зростатимуть зі збільшенням частки інноваційних продуктів у загальному асортименті. Водночас для видавництва, зосередженого на розвитку та посиленні конкурентоспроможності, такі дії є абсолютно природними та стратегічно виправданими.

У розділі безпека життєдіяльності та основи охорони обґрунтовано доцільність застосування інженерно-психологічних принципів професійного добору, які сприяють збільшенню ефективності персоналу та зниженню виробничих ризиків. Також проаналізовано вимоги до безпеки праці користувачів ПК, враховуючи ергономіку, мікроклімат, організацію робочого часу та технічну безпеку. Дотримання цих вимог є необхідною умовою створення безпечних та комфортних умов праці.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємства в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43> (дата звернення: 05.02.2025).
2. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. НІДС. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 05.02.2025).
3. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023). *Державна служба статистики України*. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.02.2025).
4. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 років. Дія-Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024> (дата звернення: 06.02.2025).
5. Дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2024 року. Дія-Бізнес. URL: <https://drive.google.com/file/d/1gesQlrvfufgOnbM4fGU6bPJsoPGFek0g/view> (дата звернення: 06.02.2025).
6. Остапенко А., Д'яківнич К., Шелестюк В., Півень А. В. Зарубіжний і вітчизняний досвід державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва. *Вісник студентського наукового товариства*. 2021. Вип. 1. С. 53-57.
7. Загорійчук Т. М. Міжнародний досвід стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу та можливість імплементації його в Україні. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*. Київ, 2018. С. 102-104.
8. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для

України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №16. С. 527-533.

9. Програма захисту зарплати. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Paycheck_Protection_Program (дата звернення: 10.02.2025).

10. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *Бізнес Інформ*. Вінниця, 2012. Вип. №5. С. 95-97.

11. Digital Jetzt: Нове фінансування для цифровізації малого та середнього бізнесу в Німеччині. URL: <https://medium.com/@Ruslaniuss/digital-jetzt-new-funding-for-the-digitization-of-small-and-medium-sized-businesses-in-germany-5427e949e28a> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Пукало О. П. Зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого підприємництва та його використання в Україні. *Управління розвитком*. 2017. №3-4. С. 108-114.

13. Програма єдиного ринку. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_en

14. Програма ЄС “Єдиний ринок”. Дія-Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_ediniy_rinok (дата звернення: 10.02.2025).

15. Товариство з обмеженою відповідальністю “Видавництво “Навчальна книга Богдан”. URL: <https://clarity-project.info/edr/24637417> (дата звернення: 25.02.2025).

16. Інтернет-магазин “НК БОГДАН”. URL: <https://bohdan-books.com/> (дата звернення: 28.02.2025).

17. ТОВ “Видавництво “Навчальна книга Богдан”. URL: <https://opendatabot.ua/c/24637417> (дата звернення: 28.02.2025).

18. Про Видавництво “Богдан”. URL: <https://bohdan-books.com/about/> (дата звернення: 03.03.2025).

19. Майбутнє розповсюдження книг: тенденції та інновації, на які варто звернути увагу. URL: <https://spines.com/the-future-of-book-distribution-trends-and->

innovations-to-watch/ (дата звернення: 25.04.2025).

20. Як змінилися звички українців щодо читання книг за останні 5 років.
URL: https://kliuchak.uzhmedia.group/2024/10/28/yak-zminylysya-zvychky-ukrayincziv-shhodo-chytannya-knyg-za-ostanni-5-rokiv/?utm_source=chatgpt.com
(дата звернення: 25.04.2025).

21. Купчик М. П., Гандзюк М. П., Степанець І. Ф. та ін. Основи охорони праці : підручник. Київ : Основа, 2000. 416 с.

22. Інструкція з охорони праці при роботі на персональному комп'ютері.
URL: <https://pro-op.com.ua/article/485-nstruktsya-z-ohoroni-prats-pri-robot-na-personalnomu-kompyuter> (дата звернення: 30.04.2025).

23. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Струтинська І. В. Research and methodological foundations of innovative clusters' formation with involvement of small business enterprises. *Business Economics*. 2017. № 4 (2). Volume 52. Pp. 560-567.

24. Sorokivska O., Lutsykiv I., Shveda N., Kuzhda T. Social Responsibility as a Strategic Orientation of Modern Business Development. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: Monograph* edited by N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. India, Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 387-398.

25. Sorokivska O., Strutynska I., Kozbur G., Dmytrotsa L., Melnyk L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation. 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019. P. 161-166.

26. Луциків І., Кужда Т., Шведа Н. Розвиток екологічно відповідального бізнесу в Україні та світі. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 246-258.

27. Шевчук Р. М., Шведа Н. М. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, (Тернопіль, 25–26 листоп. 2020.). Тернопіль : ТНТУ, 2020. 204 с. С. 195-196

ДОДАТКИ

Додаток А

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИДАВНИЦТВО
«НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН»
2024 рік**

Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	9	9
первісна вартість	1001	426	426
накопичена амортизація	1002	417	417
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465	465
Основні засоби:	1010	3897	10055
первісна вартість	1011	21558	29743
знос	1012	17661	19688
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4371	10529
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	53740	65788
Виробничі запаси	1101	3434	3332
Незавершене виробництво	1102	4318	6993
Готова продукція	1103	45983	55457
Товари	1104	5	6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56610	61439
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0
за виданими авансами		0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	653	653
Гроші та їх еквіваленти	1165	5008	1132
Готівка	1166	2	5
Рахунки в банках	1167	5006	1127
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	116013	129012
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	120384	139541

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	17
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Додатковий капітал	1410	353	353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4044	4044
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	93997	100541
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	98411	104955
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3433	6353
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4480	5610
за товари, роботи, послуги	1615	11665	19020
за розрахунками з бюджетом	1620	849	1541
за у тому числі з податку на прибуток	1621	525	761
за розрахунками зі страхування	1625	7	47
за розрахунками з оплати праці	1630	6	0
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	1533	2015
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	21973	34586
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	120384	139541

**Форма № 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО
«НАВЧАЛЬНА КНИГА – БОГДАН»
2024 рік**

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	122649	98420
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	84592	66857
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38057	31563
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2651	825
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	9063	7650
Витрати на збут	2150	20572	17725
Інші операційні витрати	2180	1581	967
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9492	6046
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1256	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8236	6046
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1492	-1102
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6744	4944

Продовження додатку Б

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	49212	39505
Витрати на оплату праці	2505	21488	18113
Відрахування на соціальні заходи	2510	4620	3869
Амортизація	2515	2087	1292
Інші операційні витрати	2520	39657	30420
Разом	2550	117064	93199