

## ЛІТЕРАТУРА

1. Брежнева Т.В. Стратегічне партнерство НАТО та ЄС військово-оборонні аспекти. *Наук. праці Чорноморського ун. ім. П. Могили*. 2013. № 200. С. 107–112.
2. Вонсович О.С. Передумови та тенденції розвитку європейських інтеграційних процесів у сфері безпеки. *Стратегії зовнішньої та безпекової політики провідних міжнародних акторів*. 2009. № 1. С. 228–235.
3. Матлай Л. Хав'єр Солана в європейській політиці та дипломатії. *Наук. вісн. Одеського нац. економ. ун.* 2015. № 12. С. 226–242.
4. Руда В.В. Динаміка розвитку спільної зовнішньої політики та політики безпеки країн ЄС після 1991 р. *Наук. праці Чорноморського держ. ун. ім. П. Могили*. 2009. № 91. С. 153–159.
5. Яковюк І.В. Спільна зовнішня політика і політика безпеки Європейського Союзу: історія питання. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2005. №10. С. 76–87.
6. Словник-довідник Європейського Союзу / за ред. Ю Марченко. Київ : К. І. С., 2001. 152 с.
7. Толстов С. В. Європейська безпека в умовах багатопольярного світу. *Зовнішні справи*. 2010. № 3-4. С. 50–54.
8. НАТО – США. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ua/about-nato/myths-about-nato/nato-isnot-usa> (дата звернення: 10.09.2019).
9. Фесенко С.Н. Становлення та розвиток європейської оборонної політики. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-2/doc/4/01.pdf>. (дата звернення; 8.09.2019).
10. Андреева М., Баштанник В., Горбатюк С. та ін. Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України. URL: [http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2016\\_05\\_19\\_material\\_PEI.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2016_05_19_material_PEI.pdf) (дата звернення: 08.09.2019).

### **В.А. Тимошева. Проблемы и перспективы безопасности ЕС. – Статья.**

**Аннотация.** В статье раскрыты основные проблемы общей безопасности ЕС, а также проанализированы шаги для их решения. Исследовано зарождение политики безопасности, а также состояние современного ее развития. Сделаны выводы относительно практических шагов ЕС и их действенности.

**Ключевые слова:** Европейский Союз, общая внешняя политика и политика безопасности, интеграция, партнерство, Европейская служба внешней деятельности, инструмент поддержания стабильности и мира.

### **V. Tymosheva. Problems and prospects of EU security policy. – Article.**

**Summary.** The article describes the main problems of the common security policy of the EU, and analyzes the steps to solve them. The origin of politics and the state of its modern development are investigated. Conclusions have been drawn on EU practical steps and their effectiveness.

**Key words:** European Union, common foreign and security policy, integration, partnership, European external action service, instrument for stability and peace support.

УДК 658:655.1

**Л.П. Шендерівська**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут

імені Ігоря Сікорського»,

м. Київ, Україна

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

**Анотація.** Обґрунтовано пріоритетність застосування часткових показників з метою визначення причинно-наслідкових зв'язків у процесі управління ефективністю діяльності. Визначено необхідність прищеплення споживачам культури справедливої оплати за продукцію, роботи, послуги. Запропоновано схему управління ефективністю діяльності підприємства на засадах раціонального використання ринкових можливостей та соціальної орієнтації.

**Ключові слова:** ефект, ефективність, інтенсифікація, збалансування економічних інтересів, мотивація працівників, soft skills (м'які навички).

**Актуальність дослідження.** Ефективне суспільне виробництво потребує збалансованого розвитку усіх видів економічної діяльності, які, незважаючи на обсяг їхнього внеску у валовий внутрішній продукт, повинні впроваджувати прогресивні технології, виявляти та максимально задовольняти потреби споживачів, забезпечувати належний рівень якості продукції. Повноцінна реалізація усіх цих напрямів залежить від обсягів інвестування, які своєю чергою корелюють з ефективністю діяльності господарюючих суб'єктів, їхньою інвестиційною привабливістю. Таким чином, питання оцінки ефективності діяльності підприємств є своєчасним і актуальним.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Дослідженню питань ефективності діяльності присвячено праці багатьох вчених, зокрема, Т.І. Батракової, О.В. Березіна, С.Г. Дуди, Н.Г. Міценко, О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка, Н.В. Навольської, Г.В. Ситник, Н.М. Архіпова та інших.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні засад управління ефективністю діяльності підприємств.

Дискусійність у сфері управління ефективністю пов'язана передусім з оцінкою ефективності господарювання і полягає у кількох аспектах. Передусім – це рівноправність або пріоритетність показників «ефекту» (абсолютних показників результатів господарювання) чи «ефективності» (співвіднесення результатів з витратами або ресурсами) для узагальнень про стан діяльності підприємства. На нашу думку, ці показники не є взаємозамінними, вони взаємодоповнючі. За показниками ефекту можна оцінити масштаби діяльності та розвитку підприємства, а показники ефективності характеризують раціональність використання ресурсів. Приміром, обсяг прибутку як показник «ефекту» застосовується для визначення як досягнутого рівня розвитку підприємства, так і потенціалу розвитку, а рентабельність (прибутковість) як показник «ефективності» дозволяє зробити висновок про конкурентоздатність суб'єкта господарювання, раціональність управління витратами, оскільки передбачає співвіднесення прибутку і витрат (обсягу використаних ресурсів). Тобто показники «ефекту» і «ефективності», виконуючи різні завдання аналізу, забезпечують комплексність економічних досліджень.

Другим важливим дискусійним питанням у сфері оцінювання діяльності підприємств є пріоритетність застосування інтегрального (комплексного) або часткових показників. З одного боку, розрахунок інтегрального показника дає узагальнюючу характеристику в цілому по суб'єкту господарювання, водночас потребує застосування методу експертних оцінок для визначення питомої ваги впливу часткових показників на інтегральний, а це може знизити рівень його об'єктивності; або потребує використання економіко-математичного моделювання, що висуває вимогу зі спеціальних знань, якими не завжди володіють фахівці галузей. З іншого боку, доречною є оцінка ефективності діяльності підприємства за частковими показниками, оскільки уможливило більш ґрунтовне вивчення і розуміння взаємодії різних чинників господарювання. Для об'єктивності ухвалення управлінських рішень, показники ефективності має бути розраховано за достовірними даними, вони повинні вичерпно відображати усі напрями функціонування підприємства, бути зрозумілими і однозначними [6].

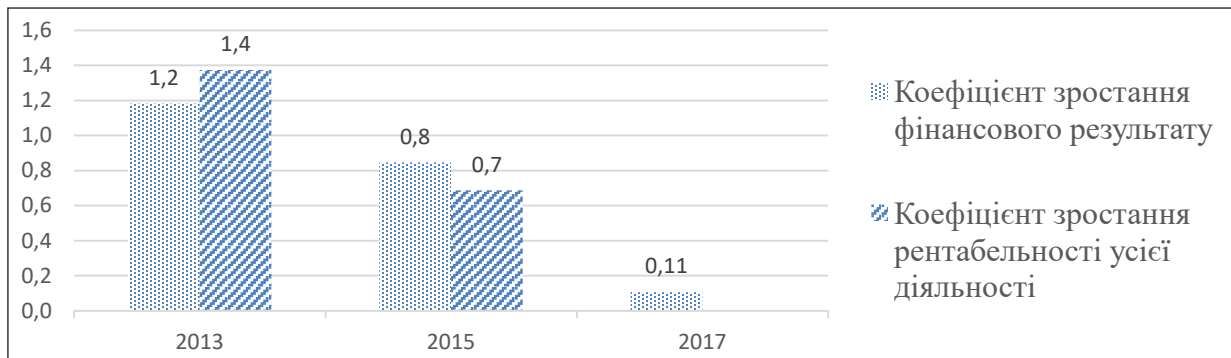
До галузей, які потребують нагального пошуку нових ринків збуту в епоху діджиталізації, оскільки зменшується рівень попиту основних замовників – видавництва, належить поліграфія. Друкарні вбачають перспективи розвитку у тиражуванні рекламної продукції, паковань, а для підвищення їхньої конкурентоздатності пропонують якісний друк, оригінальний дизайн, комплексність послуг, гнучку цінову політику. Проаналізуємо динаміку базових показників ефекту і ефективності, а саме прибутку і рентабельності по підприємствах поліграфічної галузі (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники прибутку і рентабельності підприємств поліграфічної галузі за 2012-2016 рр. [3]**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн	227,2	268,7	-1179,2	-999	648,9	69,8
Рентабельність (збитковість) усієї діяльності, %	1,6	2,2	-10,9	-7,5	3,5	-0,5

За 2014–2015 рр. значення показників «ефекту» і «ефективності», відповідно, прибутку і рентабельності, а за 2017 р. – показника рентабельності можна визнати незадовільними, оскільки вони були від'ємними. Коефіцієнти зростання для 2014 та 2016 рр. не обчислено, оскільки абсолютні значення прибутку і рентабельності змінювали знак, а це унеможливило розрахунок відносних показників динаміки, тому на рис. 1 наведено лише релевантні коефіцієнти зростання.



**Рис. 1. Коефіцієнти зростання прибутку і рентабельності поліграфічної галузі за 2013-2017 рр.**

Джерело: побудовано автором за розрахованими показниками на основі даних Державної служби статистики України [3]

Як показав аналіз, уповільнення динаміки прибутку по підприємствах поліграфічної галузі за період 2013–2017 рр. обмежує накопичення коштів для перспективного розвитку, як наслідок – знижує рівень економічної безпеки суб'єктів бізнесу в умовах високого рівня конкуренції (кількість підприємств галузі у 2017 р., порівняно з 2016 р. збільшилася на 6% і сягла 1 633 одиниць). Водночас вища інтенсивність динаміки рентабельності, порівнюючи із прибутком, що мала місце у 2013 р., засвідчує раціональну поточну діяльність підприємств з управління ресурсами.

За результатами дослідження виявлено різну інтенсивність динаміки показників «ефекту» і «ефективності» по підприємствах поліграфічної галузі, а беручи до уваги також відмінності у їхній часовій орієнтації, тобто оцінювання перспективного і поточного станів, можна висновувати про доцільність комплексного застосування цих двох груп показників для оцінки ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

З метою вивчення чинників, які зумовили динаміку ефективності діяльності, нами розраховано низку показників, що характеризують використання різних видів ресурсів і за отриманими результатами визначено природу розвитку – переважно екстенсивна або інтенсивна.

Для розрахунків застосовано три моделі впливу факторів на обсяг реалізованої продукції (РП) [5].

1) Модель «Основні засоби та нематеріальні активи (ОЗ) й фондвідача (ФВ)»:

$$РП = ОЗ \cdot ФВ \quad (1)$$

– вплив вартості основних засобів та нематеріальних активів:

$$\Delta РП = \Delta ОЗ \cdot ФВ_{\text{баз.}} \quad (2)$$

де  $\Delta РП$  – абсолютний приріст обсягу реалізованої продукції;

$\Delta ОЗ$  – абсолютний приріст обсягу основних засобів та нематеріальних активів;

$ФВ_{\text{баз.}}$  – фондвідача у базовому періоді.

У 2017 р.:  $\Delta РП = (54379,6 - 61826,5) \cdot 0,215 = -1601,95$  млн. грн.

– вплив фондвідачі:

$$\Delta РП = \Delta ФВ \cdot ОЗ_{\text{зв.}}, \quad (3)$$

де  $\Delta ФВ$  – абсолютний приріст фондвідачі;

$ОЗ_{\text{зв.}}$  – обсяг основних засобів і нематеріальних активів у звітному періоді.

У 2017 р.:  $\Delta РП = (0,261 - 0,215) \cdot 54379,6 = 2503,251$  млн. грн.

Сукупний вплив у 2017 р. становив:  $-1601,95 + 2503,251 = 901,3$  млн. грн, переважав інтенсивний фактор – це фондвідача.

2) Модель «Трудові ресурси (Ч) і продуктивність праці (ПП)»:

$$РП = Ч \cdot ПП \quad (4)$$

– вплив чисельності працівників:

$$\Delta РП = \Delta Ч \cdot ПП_{\text{баз.}} \quad (5)$$

де  $\Delta\text{Ч}$  – абсолютний приріст чисельності працівників;  
 $\text{ПП}_{\text{баз.}}$  – продуктивність праці (середньорічний виробіток) у базовому періоді.  
 У 2017 р.:  $\Delta\text{РП} = (18,8 - 18,8) \cdot 707,4 = 0$ .  
 Вплив продуктивності праці:

$$\Delta\text{РП} = \Delta\text{ПП} \cdot \text{Ч}_{\text{зв.}} \quad (6)$$

де  $\Delta\text{ПП}$  – абсолютний приріст продуктивності праці;  
 $\text{Ч}_{\text{зв.}}$  – чисельність працівників у звітному періоді.

У 2017 р.:  $\Delta\text{РП} = (755,4 - 707,4) \cdot 18,8 = 901,3$  млн.грн.

Сукупний вплив у 2017 р. дорівнював:  $0 + 901,3 = 901,3$  млн. грн, тобто приріст обсягу реалізованої продукції відбувся під впливом інтенсивного фактору, а саме продуктивності праці.

3) Модель «Матеріальні ресурси і матеріаловіддача»:

Вплив обсягу матеріальних ресурсів:

$$\Delta\text{РП} = \Delta\text{М} \cdot \text{МВ}_{\text{баз.}} \quad (7)$$

де  $\Delta\text{М}$  – абсолютний приріст обсягу матеріальних ресурсів;

$\text{МВ}_{\text{баз.}}$  – матеріаловіддача у базовому періоді.

У 2017 р.:  $\Delta\text{РП} = (8957,3 - 8298) \cdot 1,603 = 1056,715$  млн.грн.

Вплив матеріаловіддачі:

$$\Delta\text{РП} = \Delta\text{МВ} \cdot \text{М}_{\text{зв.}} \quad (8)$$

де  $\Delta\text{МВ}$  – абсолютний приріст матеріаловіддачі;

$\text{М}_{\text{зв.}}$  – обсяг матеріальних ресурсів у звітному періоді.

У 2017 р.:  $\Delta\text{РП} = (1,585 - 1,603) \cdot 8957,3 = -155,415$  млн.грн.

Сукупний вплив у 2017 р. складав:  $1056,715 - 155,415 = 901,3$  млн. грн, таким чином, переважав екстенсивний фактор – це обсяг матеріальних ресурсів.

Якісну оцінку впливу факторів на ефективність діяльності підприємств поліграфічної галузі (за показником обсягу реалізованої продукції) наведено у табл. 2. Такий аналіз актуальний у зв'язку з підвищенням значення якісних (інтенсивних) удосконалень на підприємствах в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Таблиця 2

**Матриця чинників ефективності діяльності підприємств поліграфічної галузі за 2013-2017 рр.**

Ресурс	Чинник ефективності діяльності підприємств за період					Переважний вплив за період
	2013	2014	2015	2016	2017	
Основні засоби та нематеріальні активи	I*	E	E	I	I	I
Трудові ресурси	I	I	I	I	I	I
Матеріальні ресурси	E	E	E	I	E	E
<b>Переважний вплив</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>

\* I – інтенсивний вплив, E – екстенсивний вплив. Джерело: складено автором

Збиткова діяльність підприємств поліграфічної галузі у 2014–2015 рр. корелює з їх переважно екстенсивним розвитком, водночас у прибуткові 2013, 2016, 2017 роки переважали інтенсивні чинники впливу. Рациональне технічне переоснащення, спрямоване на уникнення нарощування незатребуваних виробничих потужностей, збалансування виробничих потужностей підприємств і обсягу попиту забезпечило підвищення ефективності інвестицій, а отже, переважання інтенсивного чинника розвитку. Високий рівень механізації поліграфічних підприємств дозволив компенсувати потенційні втрати у продуктивності праці у зв'язку із систематичним скороченням чисельності працівників, таким чином, в аспекті трудових ресурсів підвищення ефективності господарювання досягнуто інтенсивним шляхом. Переважно екстенсивний приріст ефективності спостерігається за матеріальними ресурсами. Пояснюється це приналежністю

поліграфії до матеріаломістких галузей. Підвищення рівня матеріаловіддачі, тобто посилення впливу інтенсивного чинника, може бути досягнуто шляхом залучення замовлень складного дизайну, з більшою питомою вагою висококваліфікованої, інтелектуальної праці, а це забезпечить приріст доданої вартості.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що створення умов ефективного господарювання має відбуватися на системній основі. Тому нами розроблено схему управління ефективністю діяльністю підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Схема управління ефективністю діяльності підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Стан функціонування підприємства залежить від стану ринку, передусім від обсягу попиту і позиції. Тому господарюючому суб'єкту насамперед потрібно спрогнозувати обсяг збуту продукції, що забезпечить доходну частину його бюджету.

На другому етапі управління ефективністю діяльності необхідно оцінити, які можливості, що надаються ринком, забезпечать підприємству найбільший економічний ефект. Доцільно згенерувати альтернативні ринкові стратегії підприємства, спираючись на обсяг наявних та можливих до залучення ресурсів. Вплив на ефективність функціонування чинить також тип структури управління. Більш гнучкими, сприйнятливими до інновацій у сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища є органічні структури, на відміну від ієрархічних структур [1].

На наступному етапі розробляється комплекс показників для оцінки ефективності діяльності. За цим комплексом показників, винятково у взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, планується рівень ефективності. Це пов'язано з тим, що передусім зовнішнє оточення є тією системою, яка навчає підприємство, стимулює до впровадження раціональних господарських механізмів. У [7] в якості цільового показника обґрунтовується ринкова вартість підприємства.

Подальший етап, а саме реалізація заходів, спрямованих на ефективне використання ринкових можливостей, має враховувати одночасно задоволення власних потреб і потреб зовнішнього середовища. Це актуалізує впровадження суб'єктами господарювання філософії клієнтоорієнтованого підходу, а також прищеплення зовнішньому середовищу (передусім споживачам, діловим партнерам) необхідності справедливої, своєчасної оплати за якісний продукт (сервіс), який пропонується підприємством. Крім того, суб'єкти бізнесу мають надавати зворотній зв'язок владним органам з метою удосконалення державної політики, спрямованої на стимулювання ділової активності.

Загалом, з метою підвищення ефективності і конкурентоздатності підприємства, необхідно формувати раціональний набір послуг. Науковці [4] виокремлюють такі групи послуг:

- Основні послуги (Core Services), які споживачі отримують разом із продукцією, а саме якість продукції, гнучкість, оперативність, ціна;
- Послуги, що додають вартість (Value-Added Services), і споживачі їх згодні оплачувати, зокрема, інформаційна підтримка, технічне обслуговування тощо.



Ще одним етапом у системі управління ефективністю визначено мотивацію працівників. Кадровий потенціал сучасних підприємств формується і розвивається в умовах істотних можливостей для самостійного навчання передусім за рахунок онлайн ресурсів, як наслідок – підвищується рівень його конкурентоздатності. Тому актуальними завданнями менеджменту для забезпечення якісного кадрового складу є задовільний рівень матеріального стимулювання, надання можливостей для професійного розвитку, кар'єрного зростання, розподіл посад згідно з вміннями, знаннями, компетенціями, “soft skills” (м'якими навичками), цільовими орієнтаціями працівників. А це своєю чергою актуалізує застосування професійного менеджменту, стратегічного мислення і висуває вимоги щодо необхідного набору “soft skills” у керівництва, зокрема, делегування, мотивації, лідерства тощо.

Загалом управління ефективністю передбачає активний вплив на складники потенціалу підприємства з метою уникнення небажаних відхилень від цільових показників, підтримки динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, отже, доцільним є застосування цільового підходу в управлінні [2].

Дієвість комунікацій у системі управління ефективністю діяльності підприємства забезпечується оцінюванням досягнутого рівня показників ефективності, виявленням причин відхилень від запланованих значень та внесенням у систему управління відповідних коригувань.

**Висновки.** Управління ефективністю – це постійний пошук можливостей для прогресивного розвитку. Для вирішення цього завдання необхідно ґрунтовно вивчати ринок, причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ і процесів, приділяти належну увагу формуванню, розвитку і використанню ресурсної бази, а саме:

- раціонально розподіляти обмежені ресурси підприємств, спрямовуючи їх передусім на розвиток найбільш конкурентоздатних напрямів діяльності;
- проводити на систематичній основі модернізацію ресурсної бази підприємств;
- упроваджувати прогресивні технології з метою ефективного використання ресурсів, виявлення ринкових потреб та їх задоволення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. №2. С. 13–19.
2. Березін О.В., Дуда С.Т., Міценко Н.Г. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2015. 308 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Економічний потенціал підприємства : навч. посіб. / За заг. ред. проф. О.Ф. Балацького, проф. О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2014. 724 с.
5. Кривицька О.Р. Аналіз діяльності суб'єктів ринку страхування життя. Острого : Острозька академія, 2019. 359 с.
6. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 474–480. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-18/25-stati-18/2274-navolska-n-v>.
7. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 223–230.

**Л.П. Шендеровская. Управление эффективностью деятельности предприятий полиграфической отрасли. – Стаття.**

**Анотація.** Обоснована приоритетность применения частных показателей с целью определения причинно-следственных связей в процессе управления эффективностью деятельности. Определена необходимость продвижения культуры справедливой оплаты за продукцию, работы, услуги. Предложена схема управления эффективностью деятельности предприятия на основе рационального использования рыночных возможностей и социальной ориентации.

**Ключевые слова:** эффект, эффективность, интенсификация, сбалансирование экономических интересов, мотивация сотрудников, soft skills (мягкие навыки).

**L. Shenderivska. Performance management of printing enterprises. – Article.**

**Summary.** The priority of using partial metrics to determine cause and effect relationships in the performance management process is substantiated. The need to instill in consumers a culture of fair payment for products, works, and services has been determined. The scheme of performance management of the enterprise on the basis of rational use of market opportunities and social orientation is offered.

**Key words:** effect, efficiency, intensification, balancing of economic interests, employee motivation, soft skills.