

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма 8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі ТОВ «Ландпресс»)»**

Здобувача Полякова Віталія Юрійовича
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник кандидат економічних наук,
доцент **М.О. Бурмака**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Полякова Віталія Юрійовича

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління технологічним розвитком підприємства в кризових
умовах (на прикладі ТОВ «Ландпрес»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету "30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Ландпрес»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

**Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ – до 23.01.23**

**Розділ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ – до 27.02.23**

**Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ – до 27.03.23**

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 01.05.23)**

Об'єкт дослідження:	процес управління проєктом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління проєктом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо технологічного розвитку підприємства в умовах кризи.

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

У розділі 1 розглянути сутність та види стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах, виділити основні процеси та інструменти технологічного розвитку підприємства, визначити особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі.

У розділі 2 розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «Ландпрес», його конкурентоспроможність та обґрунтувати проєкт вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах.

У розділі 3 порівняти альтернативні варіанти управління ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах, запропонувати управління проєктом вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах, розглянути можливості для посилення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах.

**Завдання підготував
науковий керівник** _____
(підпис)

Бурмака М.О.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач** _____
(підпис)

Полякова В. Ю.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 28 таблиць, 11 рисунків, Список літератури з 51 найменувань, 4 додатків.

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛАНДПРЕСС»)

Об'єктом дослідження є процес управління проектом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління проектом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.

Метою дослідження є виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо технологічного розвитку підприємства в умовах кризи.

Завданнями роботи є:

- розкрити сутність та види стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах;
- вивчити процеси та інструменти планування і управління технологічним розвитком підприємства;
- виявити особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі;
- дати загальну характеристику підприємства, що виступає базою дослідження;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком;
- обґрунтувати проект вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах;
- провести порівняння альтернативних варіантів управління підприємством в кризових умовах;
- деталізувати процес управління проектом вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах;
- визначити напрямки посилення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в кризових умовах.

Робоча гіпотеза: в кризових умовах технологічний розвиток підприємства поліграфічної галузі буде більш ефективним та доцільним за рахунок реалізації проекту купівлі додаткового обладнання в сегменті флексодруку, ніж за рахунок реалізації проекту оптимізації витрат в сегменті рольового офсетного друку.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативні акти з питань регулювання зовнішньоекономічної діяльності; вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, статистична інформація про роботу поліграфічної галузі України, матеріали консалтингових агенцій, фактичні дані, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Ландпрес».

За результатами дослідження сформульовані відповідні висновки та рекомендації щодо управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах.

Одержані результати можуть бути використані підприємствами поліграфічної галузі для зміни та удосконалення управління їх технологічним розвитком в кризових умовах.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

В І Д Г У К
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія
Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
ПОЛЯКОВА В.Ю.

на тему: «**Управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі ТОВ «Ландпрес»)**»

1. Актуальність теми: обумовлена постійно зростаючим науковим та практичним інтересом до методів управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах господарювання, за яких він виступає одним з ключових факторів збереження підприємства, підтримання його ефективної та прибуткової діяльності, забезпечення конкурентоспроможності. Враховуючи постійну турбулентність економічної ситуації в світі, швидкі ринкові трансформації, посилення конкуренції, перехід до нових технологічних укладів, в межах яких технологічне оновлення виробництва вимагає переосмислення традиційних підходів до методів задоволення потреб споживачів, зростає значущість як технологічного розвитку підприємства, так і управління цим процесом.

2. Що є позитивного в роботі: дослідження процесів планування і управління технологічним розвитком підприємства ТОВ "Ландпрес" автором проводилось з використанням системного підходу, який враховує ринкове середовище підприємства, конкуренцію в поліграфічній галузі, сучасні технологічні тренди на вітчизняному та світовому ринках, а також аналіз стану внутрішніх ресурсів і потенціалу самого підприємства. Економічний ефект від реалізації проєктів технологічного розвитку є комплексним поняттям, при цьому його потрібно розглядати як соціально-економічний ефект з врахуванням компонент екологічної безпеки. Як зазначено автором, основними показниками оцінки ефективності проєктів технологічного розвитку виступають чистий приведений дохід, норма рентабельності, внутрішня норма доходності, строк окупності інвестицій, середня норма прибутку на інвестиції.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: автором у процесі обґрунтування проєкту вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства ТОВ "Ландпрес" в кризових умовах з урахуванням проведеного SWOT-аналізу було визначено, що підприємство має перспективи подальшого розвитку в двох стратегічних альтернативних напрямках: 1) в сегменті флексодруку (за рахунок закупівлі додаткового обладнання для збільшення обсягів виробництва) або 2) оптимізація витрат в сегменті офсетного рольового друку (за рахунок модернізації окремих вузлів для зменшення матеріало- та енергоємності). Реалізація обох напрямів одночасно потребує значних ресурсів є наразі вважається неможливою. При цьому, кожний з напрямів у разі його реалізації несе свої ризики в умовах військових дій на території України.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: висновки та рекомендації, викладені у роботі, заслуговують на використання на підприємстві ТОВ "Ландпрес" при прийнятті рішень, пов'язаних з технологічним розвитком підприємства в кризових умовах, а також у вигляді окремого кейсу у навчальному процесі.

5. Наявність недоліків: практично відсутні, окрім незначних вад редакційного характеру.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: робота рекомендується до допущення до захисту перед ЕК з високою оцінкою.

Науковий керівник:

Завідувач кафедри міжнародного
менеджменту, к.е.н., доцент

Микола Бурмака

“ ____ ” _____ 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Полякова В.Ю.
на тему:

«УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛАНДПРЕСС»))»

Турбулентність економічної та політичної ситуації в світі, швидкий розвиток ринків, посилення конкуренції, перехід до нової постіндустриальної епохи, карантинні обмеження, війна та інші виклики, з якими стикаються сьогодні українські підприємства, потребують прийняття відповідних управлінських рішень. Зважаючи на те, що технологічний розвиток в кризових умовах виступає одним з факторів збереження підприємства, підтримки його ефективної та прибуткової роботи, забезпечення конкурентоспроможності, то актуальними стають питання формування методології управління проектами технологічного розвитку. Тому вважаю, що обрана здобувачем тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуті теоретичні засади управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах, що дало змогу більш краще та ґрунтовніше підійти до написання практичної частини на прикладі ТОВ «Ландпресс».

Так, заслугове на увагу проведена здобувачем всесторонній аналіз діяльності базового підприємства, зокрема, загальна характеристика як суб'єкта господарювання, його позиціонування на ринку поліграфічної продукції, організаційна структура, фінансові показники і, звісно, технологічні процеси. Окремо було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ландпресс» як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком, результати якого стали цінним надбанням для подальшого планування діяльності підприємства.

Важливо також відмітити перспективи вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах, які були запропоновані Поляковим В.Ю. Розроблені рекомендації пройшли апробацію на підприємстві ТОВ «Ландпресс», а проєкт «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку», напрацьований здобувачем, планується до реалізації у 2023 році.

Відтак, вважаю, що кваліфікаційна магістерська робота здобувача Полякова В.Ю. . відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту та заслугове високої оцінки.

Рецензент



Печатка

С. Федченко

(підпис)

Федченко С. В.

(ініціали, прізвище)

“4” 06 2023р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	7
1.1 Сутність та види стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах	7
1.2 Технологічний розвиток підприємства: процеси та інструменти планування і управління	11
1.3 Особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Ландпресс».....	23
2.1.1 ТОВ «Ландпресс» як суб'єкт господарювання	23
2.1.2 Позиціонування ТОВ «Ландпресс» на ринку поліграфічної продукції	26
2.1.3 Внутрішня діагностика підприємства	29
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ландпресс» як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком.....	36
2.3 Обґрунтування проєкту вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	50
3.1 Порівняльна характеристика альтернативних варіантів управління ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах	50
3.1.1 Розробка напрямків управління технологічним розвитком підприємства	50
3.1.2 Розробка стратегії оптимізації витрат	56
3.2 Управління проєктом вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах	62
3.3 Посилення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах.....	70
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація, турбулентність економічної та політичної ситуації в світі, швидкий розвиток ринків, посилення конкуренції, перехід до нової постіндустріальної епохи, в межах якої технологічне оновлення виробничої бази призводить до переосмислення традиційного товару в термінах технології задоволення потреб, як на споживчому, так і на промисловому ринку, зумовлює зростання значущості технологічного розвитку підприємств.

За останні кілька років підприємства постійно стикаються з непрогнозованими факторами зовнішнього середовища, що призводять до виникнення кризових явищ (світова пандемія COVID-19, війна в Україні). Потенційна можливість виникнення кризових явищ на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства вимагає вживати своєчасних заходів щодо їх попередження та подолання. Запізнілі заходи з управління розвитком підприємства кризових умовах можуть спричинити поглиблення кризи аж до вимушеної ліквідації суб'єкта господарювання.

Технологічний розвиток в кризових умовах виступає одним з факторів збереження підприємства, підтримки його ефективної та прибуткової роботи, забезпечення конкурентоспроможності. Враховуючи вищезазначене, зростає науковий та практичний інтерес до формування методології управління проектами технологічного розвитку підприємств в кризових умовах.

Питання науково-методичного та практичного удосконалення процесів управління технологічним розвитком підприємств в умовах кризи є комплексним та вивчається в контексті економіки, стратегічного управління, фінансів, менеджменту, інвестування та інших дисциплін. Зокрема, питання стратегічних аспектів управління розвитком підприємства в умовах кризи розглядаються такими дослідниками, як Л.П. Артеменко [2], С.М. Бондаренко [6], Я.М. Гринчишин [11], Л.Є. Довгань [14],

О.О. Задовська [16], О.Ю. Кушлик [24], О. В. Мазур [25], В.В. Москаленко [31], Ю.В. Петрук [2], Н.Л. Правдюк [35], О.М. Сумець [41] та ін.

Вивченню особливостей процесів управління технологічним розвитком присвячені роботи таких авторів, як І.В. Бабій [22], Г.Б. Веретенникова [8], О.Є. Гудзь [13], О.В. Зозульов [18], Г.І. Капінос [22], А.В. Мотрич [29], Т.О. Царьова [18, 45] та ін.

Оцінка доцільності інвестицій у проекти технологічного розвитку розглядається в роботах М. В. Афанасьєва [3], О. Я. Базілінської [4], Н.В. Благи [5], М. П. Бутко [28], О.О. Гетьман [9], С. А. Горбаченко [10], В.І. Гринчуцького [12], Н.В. Захарченко [17], О.С. Іванілова [19], В.В. Ігнатюка [20], А. М. Штангрет [47] та ін.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, вивчення питань управління технологічним розвитком в кризових умовах лишається важливим та потребує додаткового вивчення з урахуванням умов ведення активних воєнних дій на території України. Це і обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою написання роботи виступає виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо технологічного розвитку підприємства в умовах кризи.

Виходячи з поставленої мети, **завданнями** дослідження є:

- розкрити сутність та види стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах;
- вивчити процеси та інструменти планування і управління технологічним розвитком підприємства;
- виявити особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі;
- дати загальну характеристику підприємства, що виступає базою дослідження;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком;

- обґрунтувати проєкт вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах;
- провести порівняння альтернативних варіантів управління підприємством в кризових умовах;
- деталізувати процес управління проєктом вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах;
- визначити напрямки посилення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в кризових умовах.

Об’єктом дослідження є процес управління проєктом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління проєктом технологічного розвитку підприємства в кризових умовах.

Базою дослідження є українське поліграфічне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Ландпрес» (далі – ТОВ «Ландпрес»).

Методологія дослідження. Для проведення комплексного та системного дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, серед яких: аналіз, синтез та наукове абстрагування (при дослідженні сутності управління підприємствами в умовах кризи, особливостей управління технологічним розвитком підприємств); групування та спостереження (для фіксування процесів, які характеризують особливості функціонування підприємства, що виступає базою дослідження); економіко-математичні та статистичні методи (при проведенні розрахунків особливостей фінансово-економічної діяльності підприємства); розрахунково-конструктивний (для визначення перспективи реалізації альтернативних проєктів, оцінці доходів та витрат від реалізації проєктів, оцінці ефективності проєктів, кількісній оцінці ризиків); графічні методи (для наочного представлення отриманих результатів дослідження).

Наукова новизна дослідження полягає в формуванні методики аналізу альтернативних проєктів управління технологічним розвитком в умовах кризи в

поліграфічній галузі, що базується на комплексному аналізі економічних показників з використанням дисконтування, оцінці ризиків та порівнянні сценаріїв розвитку проєкту.

Практична цінність дослідження полягає в розробці, економічному обґрунтуванні та визначенні ризиків двох альтернативних проєктів технологічного розвитку підприємства поліграфічної галузі ТОВ «Ландпрес», а саме – проєкту управління технологічним розвитком сегменту флексодруку за рахунок купівлі нового обладнання та проєкту оптимізації витрат в сегменті рольового офсетного друку за рахунок модернізації встановленого обладнання. Альтернативне порівняння ефективності та ризиків дало можливість прийняти обґрунтоване рішення про доцільність вибору проєкту.

Робоча гіпотеза дослідження: в кризових умовах технологічний розвиток підприємства поліграфічної галузі буде більш ефективним та доцільним за рахунок реалізації проєкту купівлі додаткового обладнання в сегменті флексодруку, ніж за рахунок реалізації проєкту оптимізації витрат в сегменті рольового офсетного друку.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи виступають вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, офіційні регламентуючі документи, статистична інформація про роботу поліграфічної галузі України, матеріали консалтингових агенцій, фактичні дані, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Ландпрес».

Апробація матеріалів дослідження. Розроблені рекомендації пройшли апробацію на підприємстві ТОВ «Ландпрес», проєкт «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» планується до реалізації у 2023 році.

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

Структура передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 85 сторінок, 26 таблиць, 11 рисунків, 4 додатків, 51 джерела використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та види стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах

В сучасних турбулентних умовах управління розвитком підприємства має бути безперервним процесом, спрямованим на досягнення цілей підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Правильний вибір стратегії управління розвитком підприємства в кризових умовах, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентоздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливо відзначити, що жодна стратегія не може забезпечити стовідсоткового передбачення майбутнього, у тому числі уникнення кризових ситуацій. Українські підприємства спевнилися в цьому 24 лютого 2022 року, коли відбулося повномасштабне російське вторгнення на території України. Саме тому в контексті подальшого дослідження буде враховано існуючі українські реалізації, а саме повномасштабне російське вторгнення, і кризові ситуації не будуть розглядатися як ознака слабкої стратегії або поганої реалізації стратегії, що призвела до банкрутства. Кризові умови будуть прийняті як стандартні умови роботи сучасних вітчизняних підприємств, які працюють в умовах воєнних дій, падіння економіки, загрози фізичного знищення обладнання через обстріли, ризиків втрати персоналу через мобілізацію та масовий виїзд населення за кордон, перебоїв з електропостачанням, тощо.

Доцільним є врахування підходу О.Ю. Кушлик [24], коли стратегія управління в кризових умовах розглядається як спосіб досягнення підприємством свої цілей попри вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи [31].

Антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Для сучасних українських підприємств будь-яке управління повинно бути антикризовим. Тобто функціональні стратегії будь-якого суб'єкта господарювання повинні бути спрямовані насамперед на досягнення його цілей (максимізацію ринкової вартості, прибутку, досягнення конкурентоздатності продукції тощо) [16].

Стратегічне управління розвитком підприємства має розглядатися як найважливіший інструмент управління компанією в кризисні часи. Причому стратегічне управління має бути не лише оперативним, але і середньостроковим. Проте поняття середньостроковості в кризисні часи міняється. У ситуації кризи змінюється роль річного плану в управлінні компанією. Якщо раніше план був не стільки набором фінансових показників, скільки вказівкою до дії залежно від реалізації різних чинників ризиків, то в умові кризи необхідно задати вектор розвитку і позначати пріоритети компанії, залишаючи при цьому свободу в плані конкретного трактування [2]. Це дозволить при стратегічному плануванні зберегти «єдиний напрям руху», залишивши можливість вибору конкретних напрямків, за якими компанія розвиватиметься.

Управління розвитком підприємства в кризових умовах передбачає чотири етапи [16]:

1. Діагностування та оцінку параметрів кризи.
2. Розробка концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів.
3. Реалізація прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації.
4. Постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

Стратегічне управління в умовах кризи може здійснювати на базі трьох підходів:

1. Підхід від «прожиткового мінімуму» - активно використовується компаніями з галузей, що найбільш постраждали від кризи, або компаніями з відносно «благополучних» галузей, що увійшли до кризи із значним борговим навантаженням. При даному підході ключовим завданням є підтримка ліквідності компанії.

2. Підхід «від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища» - критично значний для компаній, бізнес яких істотно залежить від динаміки макроекономічних показників і рішень влади. Перш за все, це відноситься до імпортерів і експортерів, компаній-монополістів. Стратегічне планування розробляються на підставі аналізу ринку, прогнозів економічної ситуації, рішень уряду щодо розвитку галузі. Ключовими показниками, від яких відштовхуються при плануванні, стають такі показники як курс валют, особливості логістики (наприклад, в контексті ситуації в Україні – закриття портів обумовлює значне збільшення вартості логістики).

3. Підхід «від цільових показників» - характерний для компаній, вплив кризи на бізнес яких незначний. Як правило, при плануванні відштовхуються від тих же показників, що і в докризовий період [25].

Розробка концепції подолання кризи включає такі етапи [41]:

– ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;

- урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;
- розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;
- покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта.

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних методів управління. Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв. Одним з видів таких планів може бути проєкт технологічного розвитку підприємства.

Стратегічне планування повинне дозволити приймати оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища. Керівництву компанії максимальну увагу слід приділяти ефективному обміну інформацією між підрозділом і забезпеченню зворотного зв'язку на всі рівні управління. Ключовими особливостями підходу до стратегічного планування в кризовий період є зниження деталізації, підвищення гнучкості і оперативності [35].

Таким чином, в сучасних економічних умовах та в реаліях ведення воєнних дій на території України, вітчизняні підприємства повинні будувати свою роботу з урахуванням особливостей управління в період криз. В умовах кризи зростає значущість стратегічного управління розвитком підприємства та координуючої функції стратегічного планування, що забезпечує узгодженість антикризових дій всіх підрозділів підприємства.

1.2 Технологічний розвиток підприємства: процеси та інструменти планування і управління

Важливою умовою успішного функціонування підприємств в умовах кризи є забезпечення технологічного розвитку, що може бути спрямований на інтенсифікацію використання матеріальних і трудових ресурсів, підвищення технічного рівня виробництва, забезпечення оновлення продукції, підвищення її конкурентоспроможності. Усе це потребує розроблення системи планів технологічного розвитку.

Технологія, як виробничий базис, інтегрує ресурси підприємства (включно із управлінськими), трансформуючи вихідну сировину у готову продукцію (або у проміжний напівфабрикат, що передається далі по індустріальному ланцюжку). Таким чином, технологічний розвиток визначає [22]:

1. Продуктивність роботи підприємства, види та норми витрат сировини, які стають ресурсом, через що, відповідно, впливає на вартість виготовлення продукції та визначає межі прибутковості виробництва;

2. Організацію виробничих та техніко-економічних відносин, склад та характер управлінських функцій, необхідних для запуску, підтримання функціонування, контролю технологічних ліній, отже, визначає характер та вартість функції управління підприємством;

3. Властивості продукту, тобто споживчої вартості, здатні задовольняти певні потреби.

У планах технологічного розвитку підприємства знаходять своє відображення заходи щодо [8]:

– встановлення нового обладнання або модернізації діючого обладнання;

– випуску нових видів продукції або підвищення конкурентоспроможності продукції, що вже випускається підприємством;

- використання прогресивної технології, впровадження автоматизації та інформатизації виробничих процесів;
- вдосконалення організації виробництва й управління підприємством;
- скорочення витрат виробничих ресурсів;
- впровадження прогресивної наукової організації праці;
- поліпшення умов праці;
- підвищення професійного рівня персоналу;
- покращення соціального розвитку підприємства, впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності;
- стандартизації та уніфікації продукції.

Планування ефективності виробництва та освоєння нової продукції як компонент планування технологічного розвитку є однією з ключових складових системи планування діяльності підприємства. Виділяють перспективні та поточні плани ефективності виробництва підприємства. Поточні плани є конкретизацією й уточненням завдань перспективних планів, з огляду на їхню єдність, але враховуючи зміни в ресурсах і потребах [29].

Упровадження заходів щодо забезпечення технологічного розвитку підприємств забезпечує підвищення ефективності його роботи на основі створення умов для економії сировинних ресурсів, покращення технічного й технологічного рівнів виробництва, підвищення продуктивності праці персоналу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом [13].

Планування та управління технологічним розвитком підприємства передбачає використання ряду інструментів, які розрізняються залежно від об'єкту планування. Систематизація інструментів планування та управління технологічним розвитком підприємства представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Систематизація інструментів планування та управління технологічним розвитком підприємства

Об'єкт планування та управління технологічним розвитком	Сфера планування та управління	Інструменти та методи
Зовнішнє середовище підприємства	Макро- та мікросередовище роботи підприємства	PESTLE-аналіз, галузевий аналіз, модель 5 сил конкуренції М.Портера
	Конкуренція в галузі	Аналіз ключових факторів успіху в галузі, побудова конкурентної карти ринку, оцінка конкурентоспроможності
	Значення технології для суспільства та попит на неї	Оцінка перспективності технології на міжнародному та національному ринках, наявність попиту та пропозиції
Внутрішнє середовище підприємства	Передумови реалізації технологічного розвитку	SWOT-аналіз
	Фінансовий стан	Аналіз фінансово-економічних показників, динаміка та структура фінансових ресурсів, платоспроможність підприємства
	Наявність організаційних ресурсів	Організаційна структура, кваліфікація персоналу, наявність виробничих площ, достатня технологічна база, інформаційне забезпечення, логістичне забезпечення, тощо
	Ефективність проєкту	Планування витрат, планування доходів, оцінка чистого приведенного доходу, рентабельності інвестицій, внутрішньої норми доходності, строку окупності, тощо
	Оцінка ризиків	Якісна та кількісна оцінка ризиків, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв

Джерело: розроблено автором

Невід'ємним інструментом планування технологічного розвитку є оцінка ефективності. Окрім економічного ефекту (підвищення прибутковості роботи підприємства), технологічний розвиток може нести соціальний ефект (створення додаткових робочих місць, підвищення якості життя населення, реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності), екологічний ефект (зменшення негативного впливу на навколишнє середовище), тощо.

Оцінка ефективності реалізації проєктів технологічного розвитку можлива з використанням дисконтування та без використання дисконтування.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять [46]:

1. Метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV), що базується на визначенні величини, одержаної шляхом дисконтування різниці між усіма річними відтоками та притоками реальних грошей, які накопичуються протягом всього життя проєкту [47]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{ICj}{(1+r)^j} \quad (1.1)$$

Де P_k – річні грошові надходження;

r – норма дисконту (в частках одиниці);

K – рік грошових надходжень;

IC – величина інвестицій;

J – рік інвестиційних вкладень.

Умови прийняття рішень у відповідності за цим показником такі:

$NPV > 0$, проєкт технологічного розвитку має бути прийнятим;

$NPV < 0$, проєкт технологічного розвитку має бути відхилений;

$NPV = 0$, проєкт технологічного розвитку і не прибутковий і не збитковий

2. Метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI) [5]:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r)^k} : \sum_{j=1}^m \frac{ICj}{(1+r)^j} \quad (1.2)$$

Наведена формула відображає в чисельнику величину доходів, приведених до моменту початку реалізації проєкту, а в знаменнику – величину інвестицій в проєкт, продисконтованих до моменту початку процесу інвестування. Або інакше можна сказати – тут порівнюються дві частини потоку платежів: прибуткова і інвестиційна.

Якщо $PI=1$, то це означає, що доходність проєкту технологічного розвитку точно відповідає нормативу рентабельності. Якщо $PI > 1$, то проєкт прибутковий, і, навпаки $PI < 1$ – проєкт збитковий. Перевага в умовах жорсткого дефіциту засобів повинна віддаватися тим проєктам технологічного розвитку, для яких найбільш високий індекс рентабельності [4].

3. Метод визначення внутрішньої норми доходності інвестицій (IRR) – ставки дисконту, використання якої б забезпечило рівність поточної вартості

очікуваних грошових відтоків та поточної вартості очікуваних грошових притоків [47]:

$$IRR = r1 + (r2 - r1) * \frac{f(r1)}{f(r1) - f(r2)} \quad (1.3)$$

Де $r1$ – значення норми дисконту, при якій $f(r1) > 0$

$r2$ – значення норми дисконту, при якій $f(r1) < 0$

Показник IRR характеризує максимально допустимий відносний рівень витрат, які мають місце при реалізації проєктів. Одержувану розрахункову величину IRR порівнюють зі ставкою дисконтування. Питання про ухвалення проєкту технологічного розвитку може розглядатися, якщо значення IRR не менше ставки дисконтування (бажано – більше як мінімум на 10-15%) [3].

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування відносять:

1. Метод визначення строку окупності інвестицій (PP):

$$PP = n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r^*)^k} > IC \quad (1.5)$$

Показник терміну окупності «відсіює» ті проєкти, у яких основні надходження очікуються в більш пізні терміни реалізації проєкту. Таким чином, строк окупності інновацій – це тривалість часу, протягом якого не дисконтовані прогностні надходження грошових коштів перевищують не дисконтовану суму інвестицій, тобто це число років (місяців, кварталів), необхідних для відшкодування інвестицій. Орієнтація на показник «період окупності» часто обирається в тих випадках, коли немає упевненості в тому, що проєкт технологічного розвитку буде реалізований і тому власник коштів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін [18].

2. Метод визначення бухгалтерської рентабельності міжнародного інвестиційного проєкту (ROI) або середньої норми прибутку (ARR). Суть цього методу зводиться до розрахунку показника, який базується на використанні бухгалтерського показника – прибутку. Визначається він як відношення середньої величини прибутку, одержаної з бухгалтерської звітності, до середньої величини інвестицій. При цьому розрахунок може здійснюватися на

основі прибутку (доходу) без урахування виплати податків та відсотків за кредит або прибутку (доходу) після виплати податку, але до виплати відсотків за кредит. Останній метод використовується частіше, бо краще характеризує ту вигоду, яку одержать власники підприємства та інвестори [23].

Проведене дослідження процесів та інструментів планування і управління проєктами технологічного розвитку підприємства в кризових умовах свідчить, що планування таких проєктів потребує комплексного підходу, що враховує стан зовнішнього середовища, конкуренцію в галузі, технологічні тенденції на вітчизняному та світовому ринку, а також дослідження стану внутрішнього середовища самого підприємства. Ефект від реалізації проєктів технологічного розвитку є складним поняттям, його потрібно розглядати як соціально-економічний ефект із врахуванням гарантування екологічної безпеки. Основними показниками оцінки ефективності проєктів технологічного розвитку виступають чистий приведений доход, індекс рентабельності, внутрішня норма доходності, строк окупності інвестицій, бухгалтерська рентабельність інвестицій або середня норма прибутку на інвестиції.

1.3 Особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі

Поліграфічна промисловість є однією з ключових фігур видавничо-поліграфічної галузі, яка займає визначне місце в загальній економіці України. Стрімкий розвиток цієї галузі починається з 2011 року. В цей період спостерігалось постійне зростання рівня конкуренції на ринку комерційної поліграфічної продукції, такої як рекламні буклети чи пакувальна або бланкова продукція [1]. Динаміка поліграфічної галузі України у 2012-2021 роках представлена на рис. 1.1.

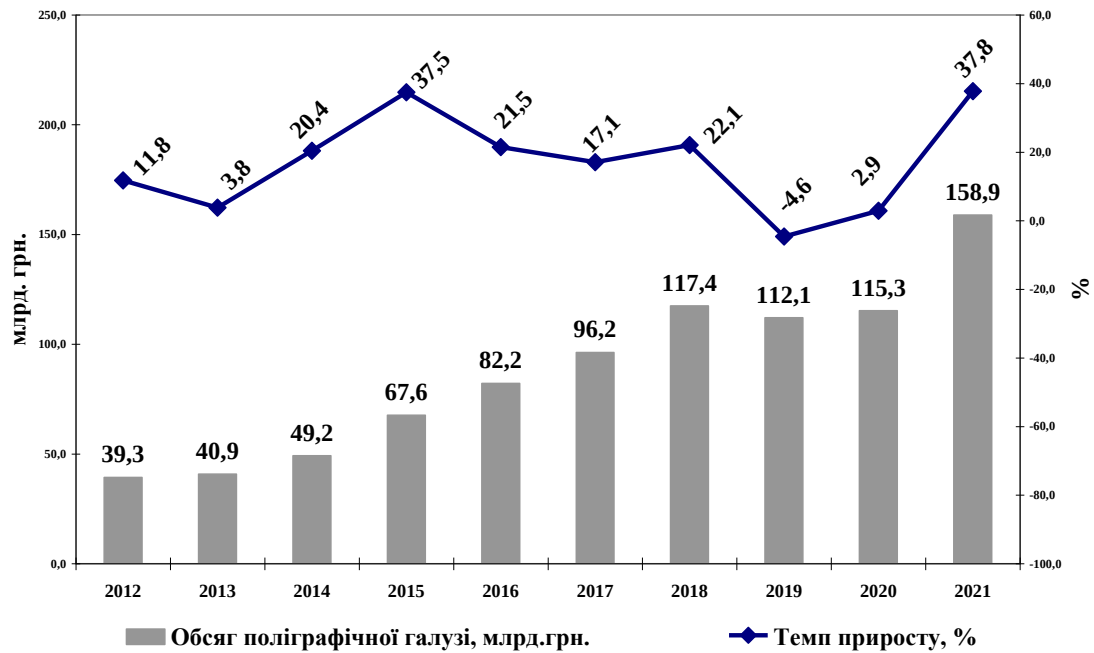


Рисунок 1.1 - Динаміка поліграфічної галузі України у 2012-2021 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32]

На сьогоднішній день у поліграфічній галузі успішно функціонують лише ті підприємства, які випускають продукцію високої якості і вдосконалюють свою технологічну базу. Відповідно, технологічний розвиток є невід’ємним компонентом успішної та ефективної роботи поліграфічних підприємств України.

Підприємства поліграфічної галузі України розвиваються під впливом факторів зовнішнього середовища. Для аналізу цих факторів було використано метод PESTLE, що передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів розвитку галузі. Результати аналізу систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – PESTLE-аналіз поліграфічної галузі України

Політичні	Економічні
- воєнні дії на території України; - інтеграція України в ЄС	- інфляція та девальвація національної валюти; - збільшення відсоткової ставки НБУ; - падіння економіки; - зниження платоспроможного попиту; - затримки платежів за контрактами.

Продовження табл. 1.2

Соціальні	Технологічні
- підвищення вимог населення та сегменту B2B до якості друкованої продукції; - високе значення іміджу компанії та реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності; - виїзд населення за кордон через воєнні дії (відтік робочої сили); - розвиток культури споживання, прагнення дбати про екологію з боку населення	- розвиток технологій друку, інформаційних технологій та продажу через інтернет, логістичних технологій, енергоощадних технологій; - зростання вимог до екологізації виробництва та зниження навантаження на навколишнє середовище
Правові	Екологічні
- наближення законодавства до вимог ЄС (вимоги до якості, стандартизації, захисту навколишнього середовища)	- зростання вимог до екологізації виробництва та зниження навантаження на навколишнє середовище; - активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети.

Джерело: розроблено автором

Проведений PESTLE-аналіз свідчить, що незважаючи на активні воєнні дії, що ведуться на території України, та складну економічну ситуацію, поліграфічна галузь має значні перспективи розвитку, оскільки споживачам необхідна якісна поліграфічна продукція (як для населення України, так і для сегменту B2B).

Оцінку конкурентного середовища поліграфічної галузі буде проведено шляхом аналізу п'яти конкурентних сил, які виділив Портер. Результати аналізу представлено на рис. 1.2. Проведений аналіз свідчить, що в Україні через воєнні дії спостерігається зниження платоспроможного попиту на продукцію друкарської галузі, крупні замовники шукають більш вигідні умови, активізувалася цінова конкуренція. Тому посилюється конкурентна боротьба між лідерами ринку. При цьому ризики виходу на ринок нових гравців зменшуються – вартість обладнання значно збільшилася через зростання валютного курсу (обладнання є імпортом), також ускладненим є транспортування обладнання в Україну.

Вплив споживачів посилюється, оскільки платоспроможний попит зменшується, а конкуренція в галузі посилюється. Існує ризик появи товарів-

замінників (наприклад, збільшення використання QR-кодів замість друкованої інформаційної продукції).

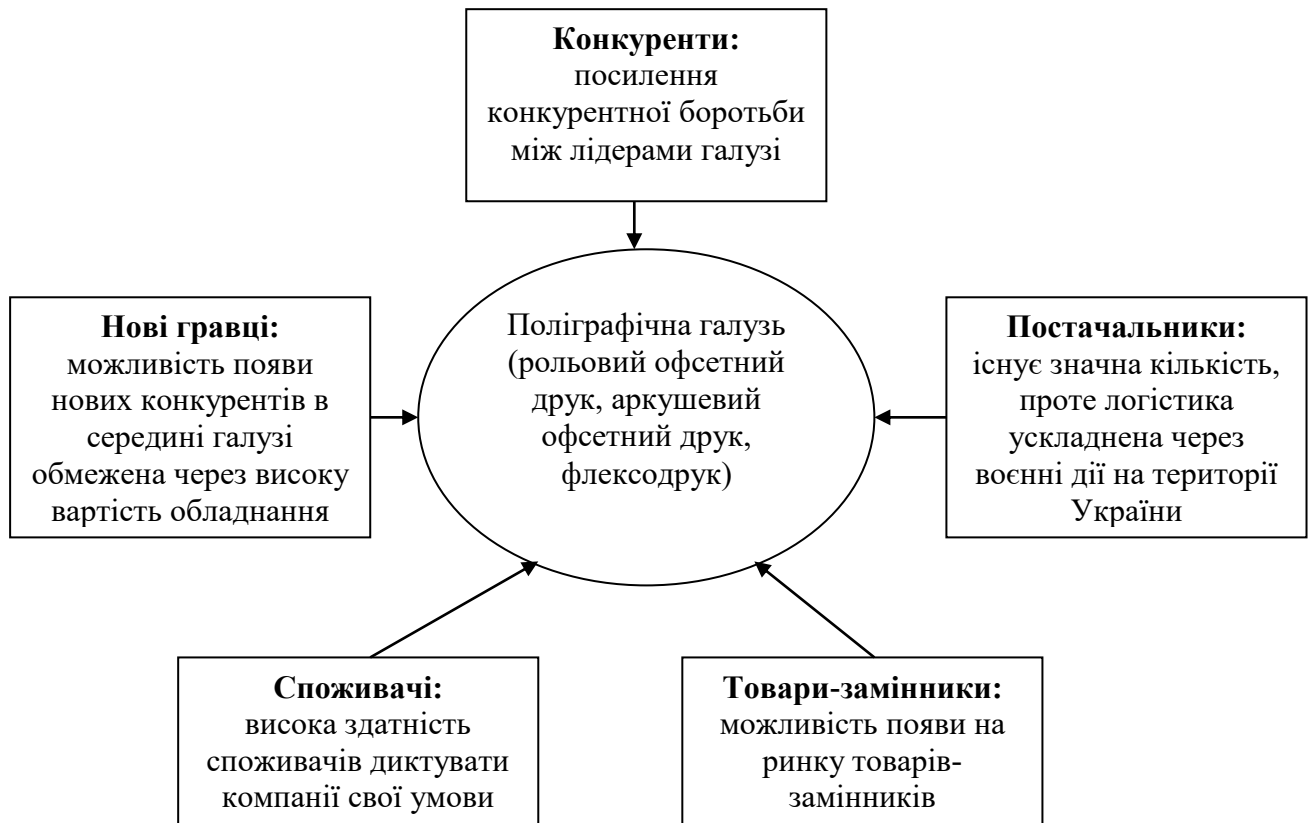


Рисунок 1.2 – Аналіз дії конкурентних сил в поліграфічній галузі України

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи перспективи технологічного розвитку поліграфічної галузі, варто відзначити ряд тенденцій, зокрема [33]:

1. Зростання попиту на дизайнерські послуги. Крупні поліграфічні підприємства та невеликі приватні компанії пропонують послуги дизайнерів для того, щоб допомогти замовникам розробити зовнішній вигляд потрібної продукції.

2. Послуги лазерної різки для забезпечення точних розрізів на будь-якому матеріалі.

3. Розвиток просування за допомогою цифрового маркетингу, що забезпечує просування послуг та пошук клієнтів через інтернет та соціальні мережі.

4. Збільшення кількості замовлень друку за фотографіями, знятими на смартфон.

5. Посилення вимог до екологічності виробничих процесів в галузі, зменшення кількості відходів.

6. Посилення корпоративної соціальної відповідальності (в першу чергу – в напрямку допомоги власному персоналу, ЗСУ, ВПО, тощо).

7. Переформатування та розширення спектру діяльності. Багато традиційних офсетних компаній, виходять в інші сегменти поліграфічної галузі, що дає можливість ефективно диверсифікувати вкладені кошти і охопити нових клієнтів, які прагнуть отримати всі послуги в одному місці.

Поліграфічна галузь складається із різних сегментів (залежно від технології виготовлення поліграфічної продукції). Оскільки ТОВ «Ландпрес», технологічний розвиток якого буде досліджуватися в дослідженні, планує розширювати сегменти рольового офсетного друку та флексодруку, то саме цим сегментам буде приділено більш детальну увагу під час дослідження. Динаміка реалізації продукції на вітчизняному ринку у сегментах флексодруку та рольового офсетного друку представлена на рис. 1.3 (фактичні дані за 2018-2022 роки та прогнозні дані на 2023-2024 роки).

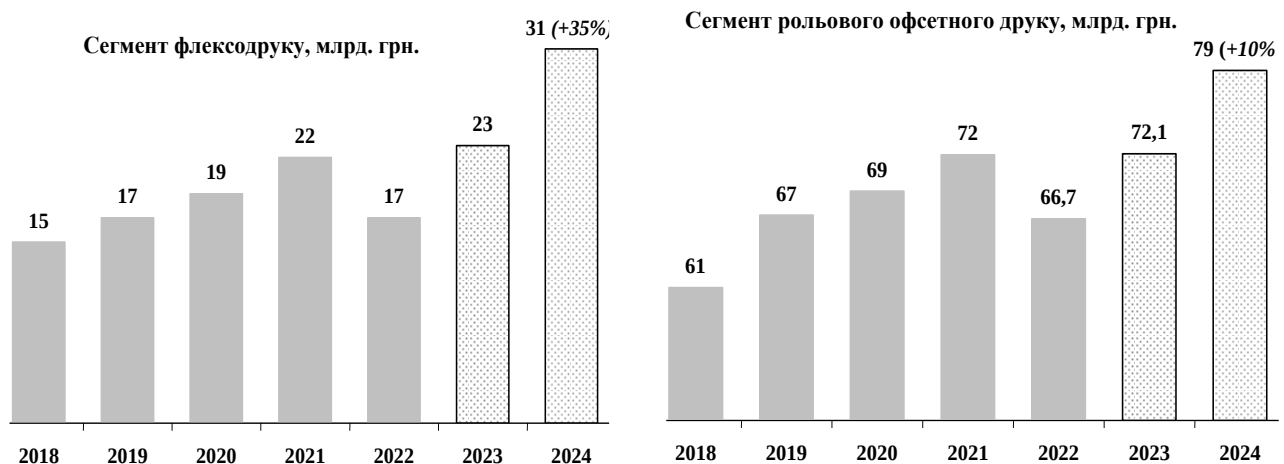


Рисунок 1.3. – Динаміка сегментів рольового офсетного друку та флексодруку української поліграфічної галузі (фактичні дані за 2018-2022 роки та прогнозні дані на 2023-2024 роки)

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32]

Як свідчать наведені дані, сегмент рольового офсетного друку займає майже 30% від загального обсягу виробництва поліграфічної галузі України, та демонструє стійку тенденцію зростання. У сегменті флексодруку очікується істотний приріст, оскільки стрімкий розвиток флексодруку є загальносвітовою тенденцією.

Флексоdruk застосовується для нанесення зображення на упаковки, пластикові пакети, етикетки, поштові конверти, різдвяні листівки, полімерні плівки, тощо. Останнім часом флексоdruk особливо широко застосовується при нанесенні зображень на поліетилен. Переважно даний метод друку застосовується для виробництва пакувальних матеріалів, галузі застосування - побутова хімія, ліки, алкоголь і прохолодні напої, харчова промисловість, будівельні матеріали, нафтохімія, тощо) [1].

Факторами, що впливають на розвиток ринку флексодруку, виступають:

1. Сировина. Як вже зазначалося вище, в якості сировини для галузі флексодруку може виступати безліч матеріалів, зокрема – різноманітні види синтетичних матеріалів (поліестер, поліпропілен, нейлон, поліетилен), папір або картон, алюмінієва фольга та інші види гнучких пакувальних матеріалів.

2. Виробництво та імпорту друкарського обладнання. Друкарське обладнання для флексодруку в Україні не виробляється, галузь на 100% імпортозалежна. Девальвація національної валюти та ускладнення логістики через війну на території України (закриття портів) обумовлюють збільшення вартості обладнання.

3. Державне регулювання. Податкове регулювання щодо імпорту обладнання впливає на вартість друкованої продукції. Крім цього, на діяльність поліграфічної галузі значний вплив має податкове законодавство щодо бізнесу.

4. Збільшення виробництва товарів, для яких потрібна друкована упаковка, широкий спектр галузей застосування упаковки, що виготовляється за допомогою флексодруку (в тому числі – розвиток малого підприємництва, який потребує крафтових упаковок невеликими партіями для своєї продукції).

5. Розвиток інших технологій друку (офсетний, цифровий, трафаретний, тощо) і здатність флексодруку витримати конкуренцію.

Подальший розвиток ринку флексодруку в Україні стримується рядом невирішених проблем і негативних факторів впливу. До таких відносяться наступні [1]:

- недостатній обсяг оборотних коштів;
- високий рівень податкового навантаження;
- невисокий показник рентабельності виробництва і продажів;
- недостатній рівень державної підтримки;
- неврегульована законодавча база.

Флексоdruk демонструє активний розвиток в порівнянні з іншими видами друку. Конкурентної перевагою флексодруку є те, що флексографія спрямована на максимальне поліпшення якості друку при збереженні дешевизни флексоформ.

Таким чином, робота у поліграфічній галузі є перспективною навіть в умовах воєнних дій. Попит на поліграфічну продукцію демонстрував стійку тенденцію зростання протягом останніх 10-ти років. Перспективними сегментами поліграфічної галузі є сегмент рольового офсетного друку (прогнозується приріст 10% у 2024 році) та флексодруку (прогнозується приріст 35% у 2024 році). Технологічний розвиток підприємств поліграфічної галузі в умовах кризи можливий за рахунок реалізації стратегій оптимізації витрати або технологічного зростання, залежно від стану ринку та фінансових можливостей самого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Ландпресс»

2.1.1 ТОВ «Ландпресс» як суб'єкт господарювання

ТОВ «Ландпресс» – одне з найбільших поліграфічних підприємств на сході України, що пропонує клієнтам широкий спектр послуг з якісної поліграфії.

Код ЄДРПОУ: 39762329.

Уповноважена особа: Федченко Сергій Володимирович.

Юридична адреса підприємства: м. Харків, вул. Алчевських, б.2, оф. 2-9

Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Харків.

Основний вид діяльності за КВЕД:

18.12 Друкування іншої продукції.

Додаткові види діяльності за КВЕД:

13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу

17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

58.19 Інші види видавничої діяльності

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Стратегічними цілями розвитку до лютого 2024 р. було зайняти лідируюче положення на ринку офсетного друку в Україні та розвивати новий напрямок флексодруку.

В існуючих умовах стратегія ТОВ «Ландпрес» полягає у збереженні виробничих потужностей, колективу, основних замовників та зміцненні фінансової стабільності підприємства.

Напрямами роботи ТОВ «Ландпрес» виступають:

1. Продукція офсетного друку:

- аркушевий друк на папері на картоні (листівки, каталоги, журнали, плакати, коробки для харчової промисловості);

- рольовий друк великими накладами (каталоги для супермаркетів на тонкому папері).

2. Продукція флексодруку.

Динаміка виробництва за видами продукції ТОВ «Ландпрес» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва продукції ТОВ «Ландпрес» у 2018-2022 роках

Категорія продукції	Роки					Темп приросту, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021
Аркушевий офсетний друк	36327,6	33161,7	24606,8	22771,0	11638,5	-8,7	-25,8	-7,5	-48,9
Рольовий офсетний друк	45307,4	53196,9	49830,6	57294,8	34615,4	17,4	-6,3	15,0	-39,6
Флексоdruk	-	-	2699,8	11752,8	13738,2	-	-	335,3	16,9
Разом	81635,0	86358,6	77137,2	91818,6	59992,1	5,8	-10,7	19,0	-34,7

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Як свідчать представлені дані, протягом 2018-2019 рр. ТОВ «Ландпрес» випускало дві основні категорії поліграфічної продукції – продукцію аркушевого та рольового офсетного друку. При цьому, у 2019 році спостерігалось збільшення обсягу випуску продукції рольового друку (на 17,4%) та зменшення обсягу виробництва продукції аркушевого офсетного друку (на 8,7%). У 2020 році обсяг виробництва ТОВ «Ландпрес» зменшився на 10,7% (аркушевий друг зменшився на 25,8%, рольовий – на 6,3%).

У 2020 році в асортимент підприємства була введена продукція флексодруку, а восени 2021 р. на підприємстві було встановлено новий комплекс обладнання, який дозволяє друкувати самоклеючі етикетки для алкогольної, харчової, хімічної, косметичної промисловості (етикетки на пляшки та різну фасовану продукцію з можливістю робити багато додаткових ефектів). Після встановлення нового обладнання, обсяг виробництва продукції флексодруку збільшився майже у 4,5 рази (з 2699,8 тис. грн. у 2020 році до 11752,8 тис. грн. у 2021 році). Загалом, у 2021 році обсяг виробництва продукції ТОВ «Ландпрес» зріс на 19,0% в порівнянні з попереднім роком (виробництво рольового друку зросло на 15,0%, аркушевого – знизилося на 7,5%).

У 2022 році через російське вторгнення, обсяги виробництва підприємства ТОВ «Ландпрес» було значно зменшено – спостерігається падіння виробництва на 34,7%. Важливо відзначити, що на фоні падіння виробництва продукції рольового та аркушевого друку на 39,6% та 48,9% відповідно, виробництво продукції флексодруку зросло на 16,9%. Важливим фактором збільшення обсягів виробництва продукції флексодруку стала можливість релокації обладнання флексодруку у більш безпечні регіони України.

Структура реалізації продукції ТОВ «Ландпрес» протягом 2018-2022 років представлена на рис. 2.1. Як свідчать представлені дані, основну частку в структурі виробництва ТОВ «Ландпрес» займає продукція рольового офсетного друку. Розмір частки цієї категорії продукції є відносно стабільним - протягом п'яти років роботи підприємства спостерігається зростання частки продукції рольового друку з 55,5% у 2018 році до 61,6% у 2020 році, та подальше зменшення до 57,7% у 2022 році. Частка продукції аркушевого друку в структуру виробництва ТОВ «Ландпрес» протягом досліджуваного періоду має стійку тенденцію до зменшення – з 44,5% до 19,4%. Частка продукції флексодруку у структурі виробництва ТОВ «Ландпрес» збільшилася з 3,5% у 2020 році до 22,9% у 2022 році.

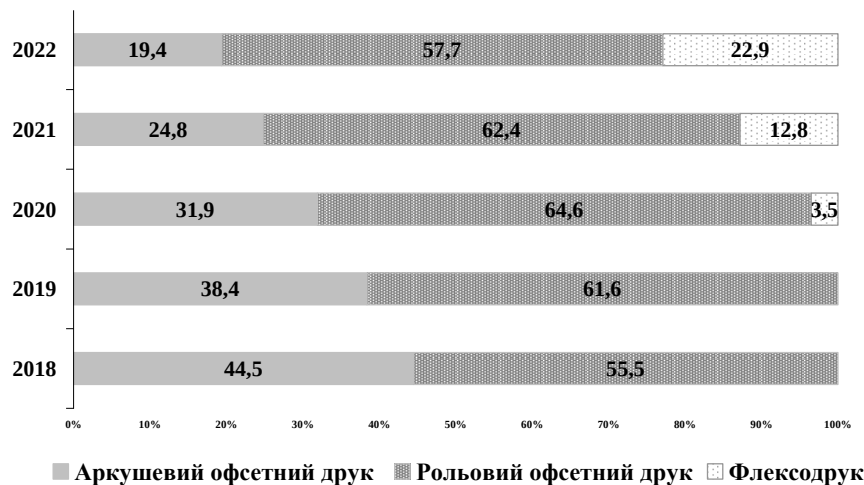


Рисунок 2.1 – Структура реалізації продукції ТОВ «Ландпрес» протягом 2018-2022 років

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Таким чином, можна зробити висновок про перспективність флексодруку як напрямку розвитку поліграфічного підприємства та наявність стійкого попиту у цьому сегменті. Натомість попит на продукцію аркушевого офсетного друку і до початку повномасштабного вторгнення (протягом 2018-2021 рр.) демонстрував стійку тенденцію до зменшення. Ці фактори мають враховуватися при подальшому плануванні управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» у кризових умовах.

2.1.2 Позиціонування ТОВ «Ландпрес» на ринку поліграфічної продукції

В рамках дослідження позиціонування ТОВ «Ландпрес» на ринку поліграфічної продукції буде проведено більш детальне вивчення відносин підприємства зі споживачами та постачальниками.

Категорії споживачів ТОВ «Ландпрес» розподілені залежно від асортименту продукції. Зокрема, споживачами продукції флексодруку є підприємства алкогольної, харчової, хімічної, косметичної промисловості (Рошен, Олімп, Баядера., невеличкі виробники харчової продукції тощо).

Споживачами продукції аркушевого друку є національні мережі супермаркетів (АТБ, Сільпо, Велика Кишеня, Спар, регіональні мережі). Також споживачами ТОВ «Ландпресс» є видавництва.

Оцінка характеристик профілю споживачів може бути здійснена за критеріями зміни переваг та потреб клієнтів, схильності покупців до купівлі продукції ТОВ «Ландпресс» та торгової сили споживачів. Результати оцінки представлено табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка характеристик профілю споживачів ТОВ «Ландпресс»

Параметри профілю покупців	Індикатори	Характеристика для ТОВ «Ландпресс»
1. Зміна переваг та потреб клієнтів	1.1. Ступінь зміни потреб покупців у обсягах друкованої продукції	Потреби постійних клієнтів є відносно стабільними, контракти укладаються на 3-12 місяців (друк партій поліграфічної продукції). Потреби разових клієнтів – часто змінюються
	1.2. Ступінь зміни потреб клієнтів у асортименті продукції	Асортимент продукції у постійних клієнтів відносно стабільний (може змінюватися дизайн). Потреби разових клієнтів – часто змінюються
2. Схильність покупців до продукції підприємства	2.1. Частота придбання	Постійні клієнти укладають довгострокові контракти (до 12 місяців). Разові клієнти – роблять замовлення залежно від потреб
	2.2. Частка послуг з асортименту компанії, що купується споживачами регулярно	Постійні клієнти із довгостроковими контрактами становить 40-50% від замовлень продукції ТОВ «Ландпресс»
	2.3. Ступінь залежності покупців від продавця	Середній рівень залежності покупців від ТОВ «Ландпресс» - в разі необхідності клієнти можуть укласти контракт з іншим поліграфічним підприємством
3. Торгова сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про продукти компанії	Для постійних клієнтів існує регулярна інформаційна розсилка, співпраця з менеджерами відділу продаж. Пошуком нових клієнтів займається відділ маркетингу
	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін	Споживачі мають високий рівень чутливості до зміни цін, оскільки це витрати, що в подальшому закладаються у собівартість їх продукції
	3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом)	ТОВ «Ландпресс» має високий рівень залежності від покупців
	3.4. Фінансовий стан покупців	Погіршився під час війни, проте в більшості галузей поступово відновлюється
	3.5. Чутливість покупців до СТИЗ	Покупці дуже чутливі до заходів стимулювання збуту, важливі знижки та кінцева вартість поліграфічної продукції

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Загалом, споживачі ТОВ «Ландпрес» характеризуються середнім ступенем зміни потреб, середньою прихильністю до товарів та послуг підприємства, та мають високу торгову силу.

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка адаптивності ТОВ «Ландпрес» в процесі функціонування на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	Характеристика ТОВ «Ландпрес»
1. Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту продукції вимогам покупців	Продукція ТОВ «Ландпрес» повністю задовольняє вимоги споживачів
	1.2. Прийнятність ціни продукції	Ціна продукції ТОВ «Ландпрес» формується з урахуванням витрат підприємства та цін конкурентів. Постійним клієнтам пропонуються індивідуальні умови співпраці – знижки, відстрочки платежів, тощо.
	1.3. Відповідність якості продукції вимогам споживачів	Якість продукції ТОВ «Ландпрес» повністю задовольняє вимоги споживачів
2. Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Незадоволений попит існує, особливо в сегменті флексодруку
	2.2. Наявність привабливих сегментів	Можливо розширення за рахунок нових сегментів споживачів (збільшення співпраці з підприємствами харчової промисловості, отримання замовлень від малих підприємств, тощо)

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Ландпрес» адаптується під вимоги споживачів, слідує за тенденціями ринку та пропонує сучасну поліграфічну продукцію (зокрема – продукція флексодруку).

Значним є і вплив постачальників на діяльність ТОВ «Ландпрес». Підприємство закуповує в постачальників сировину та матеріали для виробництва друкованої продукції, комплектуючі для роботи обладнання, допоміжні матеріали, упаковку для транспортування друкованої продукції, тощо.

Хоча на ринку працює значна кількість постачальників, проте через воєнні дії асортимент сировини та матеріалів для виробництва друкованої продукції (папір, фарби, реагенти, тощо), що імпортується в Україну, обмежений. Поліграфічна галузь стикається з проблемою складності постачання та обмеження наявного в Україні асортименту сировини та матеріалів для виробництва друкарської продукції. Вітчизняні виробники (наприклад, ПрАТ «Корюківська фабрика технічних паперів», що здійснювала постачання паперу для виробничих потреб ТОВ «Ландпрес») зменшили обсяги своєї роботи через воєнні дії на території України. Тому наразі для ТОВ «Ландпрес» дуже важливо при виборі постачальників товарів глибоко і всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал із тим, щоб встановити ділові відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу.

2.1.3 Внутрішня діагностика підприємства

В рамках проведення внутрішньої діагностики ТОВ «Ландпрес» буде досліджено організаційну структуру підприємства, деталізовано стратегічні цілі на 2022 рік та рівень їх досягнення, проведено аналіз фінансово-економічних показників за останні п'ять років роботи підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Ландпрес» є лінійно-функціональною та представлена на рис. 2.2. Керівником ТОВ «Ландпрес» є генеральний директор, якому підпорядковуються головний бухгалтер, виробничий директор та комерційний директор.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією. Виробничий директор керує відділом дизайну, складом та виробництвом. Комерційний директор керує відділом постачання, відділом продаж, відділом маркетингу та менеджером по кадрам.

Чисельність персоналу до 24.02.2022 р. становила більше 100 працівників, станом на 01.12.2022 р. чисельність працюючих на ТОВ «Ландпрес» - 36 осіб.

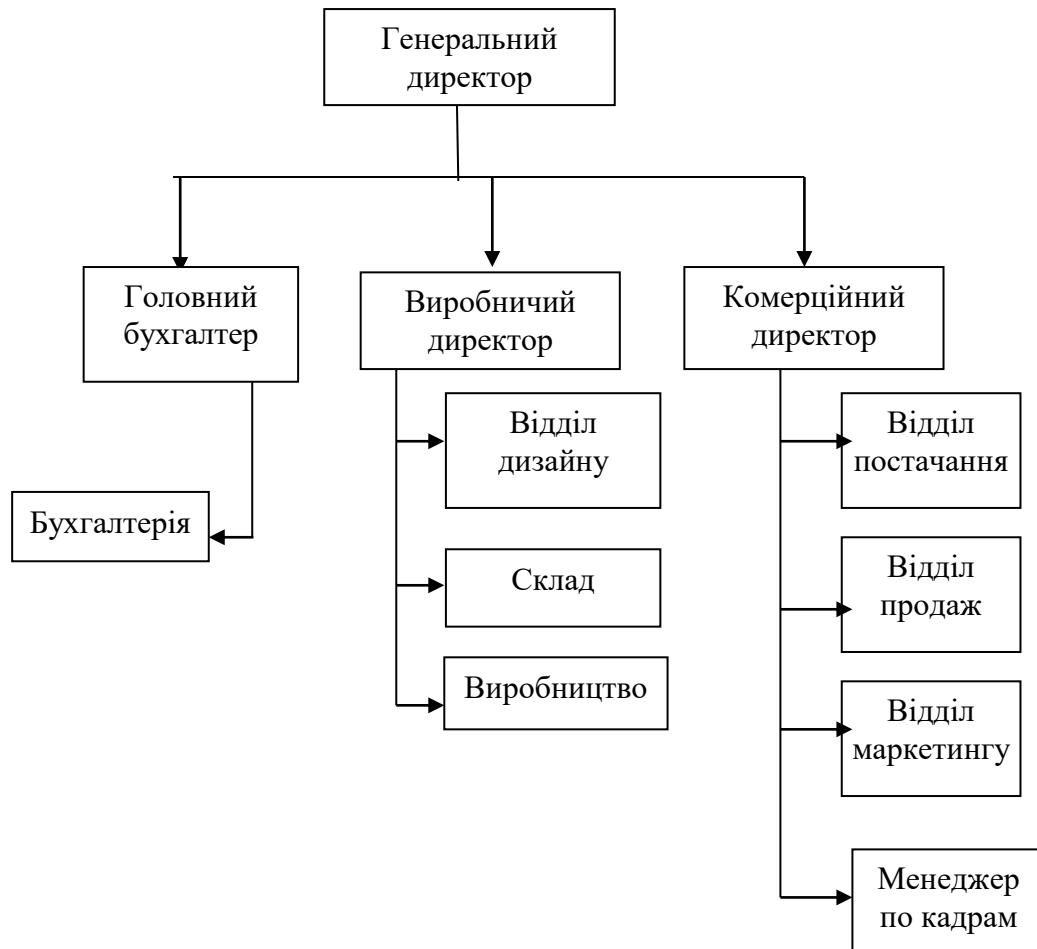


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Ландпресс»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Наразі виробництво ТОВ «Ландпресс» географічно розподілено на дві локації. Виробництво офсетної продукції залишилося в Харкові, оскільки релокація та повторний запуск обладнання для офсетного друку було малоймовірним – обладнання має великі об’єми та загальну масу близько 300 тон, демонтаж та транспортування в умовах війни є вкрай ускладненим, також потрібно знайти відповідні великі приміщення для розміщення такого обладнання і можливість приєднання потужної електролінії для його запуску.

Виробництво флексографічної продукції було релоковано у Прикарпаття (об’ємна вага обладнання для флексодруку становить близько 40 тон, демонтаж, транспортування та монтаж на новому місці є відносно легким, для розташування виробництва потрібно невелике приміщення, вимоги до наявності посиленої потужності електролінії для запуску обладнання відсутні).

ТОВ «Ландпресс» разом із частиною виробничих потужностей перевезло у Прикарпаття також частину складу та одного працівника відділу дизайну та одного працівника відділу постачання. Відділ продаж, відділ маркетингу, бухгалтерія працюють у Харкові (частина працівників працюють віддалено), організаційно-управлінські, інформаційні та фінансові відносини з підрозділом флексографічного друку здійснюються дистанційно за допомогою сучасних інформаційних технологій.

У 2022 році після 24 лютого, керівництвом ТОВ «Ландпресс» було встановлено ряд стратегічних цілей на 2022 рік, а саме:

1. Забезпечити дохід підприємства на рівні 70% від показника 2021 року (чиста виручка мала становити 63,7 млн. грн.).
2. Зберегти у 2022 році виробництво, провести релокацію частини виробництва.
3. Підтримка фінансової стійкості ТОВ «Ландпресс» на рівні 2021 року.
4. Продовження договорів з 80% існуючих на початок 2022 року клієнтів.
5. Збереження рівня оплати праці як у 2021 році, збереження соціальних гарантій та робочих місць.

Оцінку діючих стратегій ТОВ «Ландпресс» буде проведено на основі результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. Оцінка ступеня виконання перспективних цілей ТОВ «Ландпресс» за результатами 2022 року представлена у табл. 2.4.

Оцінка проводилася за 3-бальною шкалою, шляхом порівняння встановленої цілі та фактичного виконання: 3 – повне досягнення встановленої цілі, 2 – ціль досягнута частково (якщо відхилення від встановленої цілі до 20%); 1 – ціль не досягнуто.

Оскільки максимальна підсумкова оцінка 15 балів, то можна зробити висновки про середній рівень досягнення всіх поставлених Компанія ТОВ «Ландпресс» отримавши 11 балів може звітувати про 77,3% досягнення цілей.

**Таблиця 2.4 - Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей
ТОВ «Ландпресс»**

Вид цілі	Зміст цілі	Виконання у 2022 році	Ступінь досягнення
Загальна	Виконання плану доходів на рівні 70% від показника 2021 року	Виконано частково – чиста виручка становила 60,0 млн. грн. (замість 63,7 млн. грн. запланованих)	2 (неповне)
Організаційна	Зберегти у 2022 р. виробництв, провести релокацію частини виробництва	Виробництво збережено, частину обладнання релоковано у Прикарпаття	3 (повне)
Фінансова	Підтримка фінансової стійкості підприємства	Показники фінансової стійкості та ліквідності лишилися на рівні 2021 року (незначно знизилася оборотність активів та фінансова стійкість)	3(повне)
Маркетингова	Продовження договорів з 80% існуючих клієнтів	Договори продовжено з 70% існуючих на початок 2022 року клієнтами (частина клієнтів припинила свою діяльність, тому продовження договорів було неможливим)	2 (частково)
Соціальна	Збереження рівня оплати праці як у 2021 році, зберегти соціальні гарантії та робочі місця	Рівень оплати праці та соціальні гарантії було збережено, персонал скорочено на 70%	1 (не виконано)
Підсумкова оцінка			11

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Наступним етапом дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Ландпресс» є дослідження фінансово-економічних показників роботи за 2018-2022 роки. Динаміка доходів та витрат представлена у табл. 2.5. Як свідчать проведені розрахунки, за період 2018-2021 років спостерігалася нестійка тенденція збільшення обсягів виробництва продукції, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Ландпресс» (зменшення зазначених показників було у 2020 році, причиною став перехід крупного клієнта до конкурента). У 2022 році через повномасштабне вторгнення обсяг виробництва скоротився на 34,7%, а чистий прибуток – на 74,8%. Несприятливими факторами також стали стала девальвація національної валюти, збільшення вартості імпоротної сировини та матеріалів, ускладнення логістики, перебої з постачанням. Перелічені фактори стали причиною збільшення витрат на 1 грн. продукції – з 0,947 грн./грн. у 2018 році до 0,975 грн./грн. у 2022 році (відповідно, прибуток на 1 грн. зменшився з 0,053 до 0,025 грн./грн. протягом досліджуваного періоду).

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ландпрес» у 2018-2022 роках

Показник	Значення показників					Темп приросту, %			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022 / 2021
Чиста виручка, тис. грн.	81635	86358,6	77137,2	91818,6	59992,1	5,8	-10,7	19,0	-34,7
Собівартість, тис. грн.	77341,9	82477,9	71653,4	88336,1	58520,2	6,6	-13,1	23,3	-33,8
Чистий прибуток, тис. грн.	916,9	957,9	740,2	745,8	188,2	4,5	-22,7	0,8	-74,8
Необоротні активи, тис.грн.	2351,2	1560,9	6490,2	19015,3	11653,6	-33,6	315,8	193,0	-38,7
Оборотні активи, тис.грн.	14440,9	15943,2	14090,4	13037,5	13990	10,4	-11,6	-7,5	7,3
Запаси, тис.грн.	3488	4083,8	3224,6	428,7	1953,2	17,1	-21,0	-86,7	355,6
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	5660,7	7204,1	7474,7	10551,3	9768,7	27,3	3,8	41,2	-7,4
Грошові кошти, тис.грн.	3512,8	4654,4	3027,5	1962	2131,9	32,5	-35,0	-35,2	8,7
Власний капітал, тис. грн.	2695,4	3653,3	4393,5	6279,3	7067,5	35,5	20,3	42,9	12,6
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	0	0	0	2722	1901,4				-30,1
Поточні зобов'язання, тис.грн.	14096,7	13850,8	16187,1	23051,5	16674,6	-1,7	16,9	42,4	-27,7
Валюта балансу, тис.грн.	16792,1	17504,1	20580,6	32052,8	25643,6	4,2	17,6	55,7	-20,0
Відносні показники						Динаміка до попереднього року			
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,947	0,955	0,929	0,962	0,975	0,008	-0,026	0,033	0,013
Прибуток на 1 грн. продукції, грн.	0,053	0,045	0,071	0,038	0,025	-0,008	0,026	-0,033	-0,013
Рентабельність роботи підприємства, %	1,12	1,11	0,96	0,81	0,31	-0,011	-0,150	-0,147	-0,499
Рентабельність продукції, %	1,19	1,16	1,03	0,84	0,32	-0,029	-0,128	-0,189	-0,523

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Динаміка виручки, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Ландпрес» представлена на рис. 2.3.

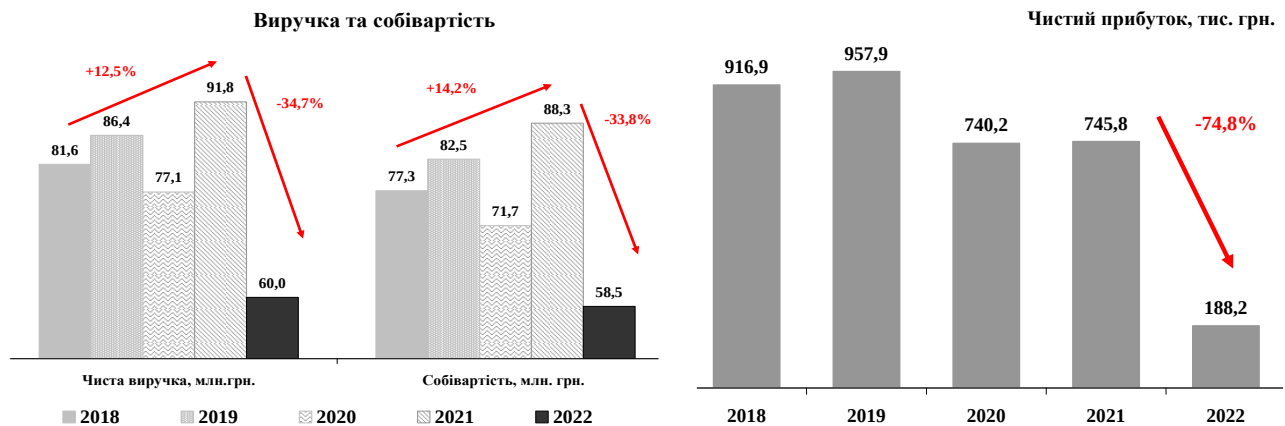


Рисунок 2.3 - Динаміка виручки, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Ландпрес» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Дослідження рентабельності свідчить про загальну тенденцію зниження рентабельності протягом 2018-2021 років та істотне зниження рентабельності роботи підприємства та рентабельності продукції ТОВ «Ландпрес» у 2022 році (див. рис. 2.4). Така динаміка свідчить про необхідність реалізації заходів підвищення ефективності роботи підприємства, в тому числі – за рахунок технологічного розвитку.

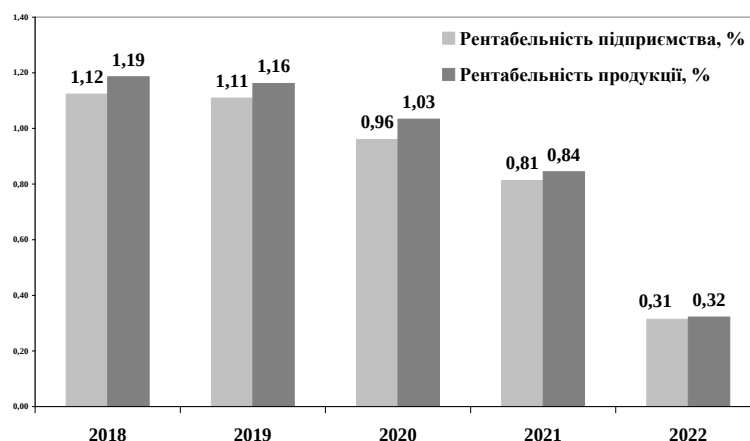


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності ТОВ «Ландпрес» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Для характеристики фінансового стану ТОВ «Ландпрес» було проведено розрахунок показників фінансового стану у 2018-2022 роках. Результати наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану ТОВ «Ландпрес» у 2018-2022 роках

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Тенденція
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,25	0,34	0,19	0,09	0,13	Негативна – показник зменшується, нижче за нормативне значення
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,6-0,7	0,78	0,86	0,67	0,55	0,72	Позитивна – коефіцієнт збільшується, відповідає нормативному значенню
Коефіцієнт загальної ліквідності	2-3	1,02	1,15	0,87	0,57	0,84	Показник вдалося утримати на рівні 2020 року, проте він нижче нормативного значення
Робочий капітал, тис.грн.	-	344,2	2092,4	-2096,7	-10014	-2684,6	Негативна
Коефіцієнт фінансової стійкості	>=0,75	0,16	0,21	0,21	0,20	0,28	Позитивна – зростає, проте нижче нормативного значення
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	4,86	4,93	3,75	2,86	2,34	Негативна

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Проаналізувавши систему показників оцінки економічної ефективності і показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновки, що ТОВ «Ландпрес» характеризується зниженням ліквідності у 2021 році. Показники ліквідності нижчі за нормативні значення, що свідчить про неспроможність підприємства швидко розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Зниження фінансової стійкості ТОВ «Ландпрес» також свідчить про фінансування роботи підприємства переважно з позикових джерел та необхідність підвищення фінансової стійкості підприємства. Ділова активність та показники рентабельності капіталу підприємства знижується, що є негативною тенденцією в роботі ТОВ «Ландпрес».

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ландпрес» як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком

Конкурентів ТОВ «Ландпрес» доцільно виділити залежно від сегментів діяльності. Так, у сегменті рольового друку конкурентами виступають Палп Мілл принт, Новий друк-Київ, Кераміст-Запоріжжя, Високий Замок-Львів. Переваги ТОВ «Ландпрес» в порівнянні з конкурентами в сегменті рольового друку: керівництво бізнес-процесів здійснює безпосередньо власник підприємства, швидке прийняття рішень, оперативні зміни в ціновій політиці, організації виробничих процесів, ланцюгах поставок.

Сегмент фрексодруку характеризується більш жорсткою конкуренцією – тут представлена більша кількість виробництв, зокрема Поліемос Харків, Фоліо Харків, Друкарській Світ-Запоріжжя, низка друкарень з Дніпра, Львова, Києва.

Сегмент аркушевого друку також характеризується найбільш жорсткою конкуренцією, в ньому працює низка великих і малих друкарень (Лунапак, Укрпол, Пакімпекс, ФакторДрук, Вольф та інші.). Перевагами ТОВ «Ландпрес» в порівнянні з конкурентами є терміни виконання замовлень, комплексне обслуговування змовника, цінові пропозиції.

Оскільки перспективними сегментами для технологічного розвитку ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах виступають сегмент флексодруку та сегмент рольового офсетного друку, то аналіз конкурентоспроможності підприємства буде проведено саме для цих напрямків діяльності.

Частки ринку ТОВ «Ландпресс», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки у сегменті рольового друку представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Частки ринку ТОВ «Ландпресс», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки (сегмент рольового друку)

Компанія	Ринкова частка у 2022 р., %	Ринкова частка у 2021 р., %	Темп приросту ринкової частки, %
Палп Мілл принт	21,2	19,3	9,8
Новий друк-Київ	18,5	16,5	12,1
ТОВ «Ландпресс»	19,6	16,9	15,9
Кераміст-Запоріжжя	18,0	17,9	0,6
Високий Замок-Львів	22,7	29,4	-22,7

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку представлено в Додатку А. Карта ринку ТОВ «Ландпресс» для сегменту рольового друку представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Конкурентна карта ринку ТОВ «Ландпресс» (для сегменту рольового друку)

Темп приросту ринкової частки	Ринкова частка			
	I – Лідери ринку (від 22,09% до 22,7%)	II – Фірми із сильною конкурентною позицією (від 20,0% до 22,09%)	III – Фірми зі слабкою конкурентною позицією (від 18,1% до 20,0%)	IV – Аутсайтери ринку (від 18,0% до 18,1%)
I – Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (від 14,18% до 15,9%)			ТОВ «Ландпресс»	
II – Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується (від 1,58% до 14,18%)		Палп Мілл принт	Новий друк-Київ	
III – Фірми з конкурентною позицією, що погіршується (-8,18% до 1,58%)				Кераміст-Запоріжжя
IV – Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується (від -10,8% до -8,8%)	Високий Замок-Львів			

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Як свідчать проведені розрахунки:

- компанія Високий Замок-Львів є лідером ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується;
- компанія Палп Мілл принт має сильну конкурентну позицію, що поліпшується;
- компанія ТОВ «Ландпрес» має слабку конкурентну позицію, що швидко поліпшується;
- компанія Новий друк-Київ має слабку конкурентну позицію, що поліпшується;
- підприємство Кераміст-Запоріжжя є аутсайдером ринку, проте його конкурентна позиція поліпшується.

Далі буде побудовано конкурентну карту ринку для сегменту флексодруку. Основними конкурентами ТОВ «Ландпрес» в цьому сегменті є компанії Поліемос Харків, Фоліо Харків, Друкарській Світ-Запоріжжя. Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки у сегменті рольового друку представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки (сегмент флексодруку)

Компанія	Ринкова частка у 2022 р., %	Ринкова частка у 2021 р., %	Темп приросту ринкової частки, %
Фоліо Харків	7,7	6,8	13,24
ТОВ «Ландпрес»	7,6	7,1	7,04
Поліемос Харків	5,9	5,5	7,27
Друкарській Світ-Запоріжжя	8,2	8,4	-2,38
Інші	70,6	72,2	-

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку представлено в Додатку Б. Карта ринку ТОВ «Ландпрес» для сегменту флексодруку представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Конкурентна карта ринку ТОВ «Ландпресс» (для сегменту флексодруку)

Темп приросту ринкової частки	Ринкова частка			
	I – Лідери ринку (від 7,9% до 8,2%)	II – Сильна позиція (від 7,35% до 7,9%)	III – Слабка позиція (від 7,35% до 5,9%)	IV – Аутсайтери ринку (менше 5,9%)
Швидко поліпшується (від 10,36% до 13,24%)		Фоліо Харків		
Поліпшується (від 6,29% до 10,36%)		ТОВ «Ландпресс»	Поліемос Харків	
Погіршується (від -2,38% до 6,29%)	Друкарській Світ- Запоріжжя			
Швидко погіршується (менше -2,38%)				

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Як свідчать проведені розрахунки:

- компанія Друкарській Світ-Запоріжжя є лідером ринку з конкурентною позицією, що погіршується;
- компанія Фоліо Харків має сильну конкурентну позицію, що швидко поліпшується;
- компанія ТОВ «Ландпресс» має сильну конкурентну позицію, що поліпшується;
- компанія Поліемос Харків має слабку конкурентну позицію, що поліпшується.

Далі буде проведено порівняння ТОВ «Ландпресс» з основними конкурентами у сегментах флексодруку та рольового друку за ключовими факторами успіху.

Галузеві ключові фактори успіху (ГКФУ) – це ті дії, реалізації стратегій, конкурентні можливості, які кожна фірма має забезпечити для своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів. Кількість ГКФУ не

перевищує 3-4, але серед них тільки 1-2 мають найбільше значення. Характеристика ГКФУ для ТОВ «Ландпрес» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Визначення галузевих ключових факторів успіху для ТОВ «Ландпрес»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	ГКФУ
1. Попит є відносно стабільним	1. Високі бар'єри входу на ринок	1. Наявність обладнання для виробництва друкарської продукції 2. Наявність постійних клієнтів
2. Досить важливим є асортимент продукції	2. Високий рівень конкуренції між виробниками друкарської продукції	3. Утримання середньо ринкових цін, 4. Формування індивідуальних пропозицій для споживачів
3. Залежить від організації продаж та роботи з клієнтами	3. Конкуренція має ціновий та неціновий характер	5. Імідж компанії 6. Широкий асортимент продукції 7. Маркетингові заходи та стимулювання збуту

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

У табл. 2.12 представлено порівняння ГКФУ ТОВ «Ландпрес» з його з його стратегічними конкурентами у сегменті рольового друку – Палп Мілл принт та Новий друк-Київ. Оцінка проводилася за 10-ти бальною шкалою, де 1 – мінімальна оцінка прояву фактору, 10 – максимальна оцінка прояву фактору. Вага фактору була визначена експертним шляхом (експертами виступали комерційний директор, виробничий директор та керівник відділу маркетингу ТОВ «Ландпрес»).

Таблиця 2.12 - Оцінка галузевих ключових факторів успіху ТОВ «Ландпрес» в сегменті рольового друку.

ГКФУ	Вага	ТОВ «Ландпрес»		Палп Мілл принт		Новий друк-Київ	
		Абсол. знач.	Зведене знач., %	Абсол. знач.	Зведене знач., %	Абсол. знач.	Зведене знач., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Наявність обладнання для виробництва	0,16	8	12,8	9	14,4	7	11,2
2. Наявність постійних клієнтів	0,16	8	12,8	9	14,4	9	14,4
3. Утримання середньо ринкових цін	0,17	8	13,6	7	11,9	8	13,6

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Формування індивідуальних пропозицій	0,15	7	10,5	8	12	7	10,5
5. Імідж компанії	0,09	7	6,3	8	7,2	7	6,3
6. Широкий асортимент продукції	0,12	8	9,6	8	9,6	9	10,8
7. Маркетингові заходи та стимулювання збуту	0,15	7	10,5	8	12	7	10,5
Разом	1		76,1		81,5		77,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Як свідчить проведений аналіз, у сегменті рольового офсетного друку ТОВ «Ландпрес» використовує виділені галузеві фактори успіху на 76,1%, Палп Мілл принт - на 81,5%, Новий друк-Київ - на 77,3%.

Аналогічним чином було проведено оцінку ключових факторів успіху для сегменту флексодруку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка галузевих ключових факторів успіху ТОВ «Ландпрес» в сегменті флексодруку

ГКФУ	Вага	ТОВ «Ландпрес»		Фоліо Харків		Поліемос Харків	
		Абсол. знач.	Зведене знач.,%	Абсол. знач.	Зведене знач.,%	Абсол. знач.	Зведене знач.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Наявність обладнання для виробництва	0,16	6	9,6	8	12,8	8	12,8
2. Наявність постійних клієнтів	0,16	8	12,8	9	14,4	8	12,8
3. Утримання середньо ринкових цін	0,17	10	17	8	13,6	7	11,9
4. Формування індивідуальних пропозицій	0,15	8	12	10	15	9	13,5
5. Імідж компанії	0,09	9	8,1	10	9	7	6,3
6. Широкий асортимент продукції	0,12	6	7,2	8	9,6	7	8,4

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Маркетингові заходи та стимулювання збуту	0,15	7	10,5	8	12	5	7,5
Разом	1		77,2		86,4		73,2

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Як свідчить проведений аналіз, у сегменті флексодруку ТОВ «Ландпрес» використовує виділені галузеві фактори успіху на 77,2%, Фоліо Харків - на 86,4%, Поліемос Харків - на 73,2%.

Таким чином, проведений конкурентний аналіз свідчить, що ТОВ «Ландпрес» має високу конкурентоспроможність як в сегменті рольового друку, так і в сегменті флексодруку. Хоча в сегменті рольового друку ТОВ «Ландпрес» має слабку конкурентну позицію, проте вона має тенденцію до швидкого поліпшення. Слабка конкурентна позиція наразі обумовлена ризиками фізичного розміщення обладнання у Харкові – через обстріли існують ризики фізичного знищення обладнання, проблеми з логістикою та зберіганням сировини та матеріалів для виробництва, перебої з електропостачанням несуть ризик зриву термінів виконання замовлень. Однак зі всіма переліченими проблемами ТОВ «Ландпрес» справляється та забезпечує вчасне виконання контрактів. В сегменті флексодруку ТОВ «Ландпрес» має сильну конкурентну позицію, що поліпшується. Обладнання було закуплене у 2021 році та розташоване у відносно безпечному регіоні України. Попит на продукцію флексодруку зростає. Таким чином, управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» може бути спрямоване на обидва сегменти.

2.3 Обґрунтування проєкту вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах

Проведене дослідження виявило, що вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах може бути спрямоване на два сегменти роботи підприємства – сегмент рольового офсетного друку та сегмент флексодруку.

Для розробки проєктів доцільно визначити рушійні сили галузі та систематизувати результати попередньо проведеного аналізу зовнішніх загроз та можливостей, а також внутрішніх сильних та слабких сторін у матриці SWOT-аналізу.

Деталізація рушійних сил галузі для ТОВ «Ландпрес»:

1. Зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.

Воєнні дії на території України призвели до скорочення виробництва та зменшення платоспроможного попиту на друкарську продукцію. Замовниками лишаються крупні мережі супермаркетів, підприємства алкогольної, харчової, хімічної, косметичної промисловості. Обсяги замовлень є відносно стабільними, проте споживачі шукають більш вигідні умови та менші ціни на друкарську продукцію. Відновлення та зростання галузі можливо з початком стабілізації в економіці України.

2. Зміни у складі споживачів та способах використання продукції

Склад споживачів є доволі стабільним – це виробники харчової продукції та мережі супермаркетів. Способи використання друкарської продукції також стабільні, можливі зміни із подальшим розвитком друкарських технологій (наприклад, активно розвивається сегмент самоклеючих етикеток).

3. Запровадження нових продуктів (нових видів продукції).

Новим видом продукції для ТОВ «Ландпрес» стала продукція флексографічного друку, обладнання для виробництва якої було закуплено у

2021 році. Це новий ринок який починає опановувати підприємство. Сегмент перспективний, попит стабільно зростає.

4. Технологічні зміни

Технології виробництва друкарської продукції постійно розвиваються. ТОВ «Ландпресс» до початку воєнних дій активно впроваджувало нові технології виробництва (наприклад, у 2021 році було встановлено нове обладнання для флексодруку). В період воєнних дій важливим стає впровадження енергозберігаючих технологій та забезпечення стабільної роботи обладнання в умовах дефіциту в енергосистемі країни.

5. Зміни в системі маркетингу.

Розвиток інформаційних технологій взаємодії зі споживачами та розвиток логістичних технологій призводить до змін в системі маркетингу – розширюється географія співпраці з клієнтами, ТОВ «Ландпресс» приймає замовлення від споживачів по всій Україні.

6. Зміни у структурі витрат.

В структурі собівартості зростає частка витрат на сировину та матеріали (через збільшення закупівельних цін), частка витрат на енергетичне забезпечення роботи підприємства.

7. Посилення впливу факторів ризику.

Існує висока загроза фізичного руйнування виробництва через російські обстріли, збільшується ризик відключень електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури (відповідно – простої обладнання). Великим лишається ризик неплатежів з боку замовників.

8. Зміни у законодавстві.

Законодавче регулювання галузі та діяльності бізнес-суб'єктів лишається незмінним.

Систематизація можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища для забезпечення технологічного розвитку ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Можливості та загрози вдосконалення технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» в кризових умовах

Можливості	Загрози
1. Наявність стійкого попиту на друкарську продукцію 2. Пошук крупними замовниками більш вигідних умов виробництва друкарської продукції 3. Розвиток інформаційних та логічних технологій	1. Ризик фізичного знищення (обладнання, виробничих приміщень) через воєнні дії та обстріли 2. Фізичне знищення енергетичної інфраструктури в Україні та обмеження споживання електроенергії 3. Загострення конкурентної боротьби між лідерами ринку 4. Коливання валютного курсу та інфляція, що може призвести до зростання вартості продукції

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ланпрес»

Систематизація сильних та слабких сторін ТОВ «Ланпрес» для забезпечення технологічного розвитку в кризових умовах представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Сильна та слабкі сторони ТОВ «Ланпрес» для забезпечення технологічного розвитку в кризових умовах

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Компетентність працівників та управлінського персоналу 2. Довгострокові контракти та постійні клієнти 3. Активний маркетинг та просування продукції 4. Наявність сучасного обладнання (останнє обладнання було придбане у 2021 році) 5. Частина обладнання релокована у Прикарпаття (обладнання для флексодруку) 6. Досвід виходу із фінансових криз 7. Імідж надійного партнера	1. Перевантаження управлінського персоналу операційними процесами 2. Обсяги замовлень клієнтів перевищують виробничі потужності, затримка строків виконання контрактів 3. Складнощі постачання комплектуючих та запчастин для обслуговування обладнання через воєнні дії 4. Скорочення персоналу через скорочення виробництва, втрата мотивації персоналом 5. Значний розмір залучених коштів в структурі капіталу (65%), необхідність виплачувати кредити 6. Частина обладнання лишається в Харкові (обладнання для офсетного друку). Робота ускладнена через непрогнозовані відключення електроенергії, високий ризик фізичного знищення обладнання через обстріли

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ланпрес»

Результати SWOT – аналізу традиційно представляють у вигляді матриці (рис. 2.5).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	«Сила і можливості» 1. Розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів виробництва продукції флексодруку 2. Використання нових інформаційних та логістичних технологій для просування продукції, пошуку нових клієнтів, організація співпраці з клієнтами зі всієї України	«Сила і загрози» 1. Розробка планів виходу з фінансової кризи за рахунок технологічного розвитку 2. Активізація маркетингової діяльності, підтримка іміджу надійного партнера, що виконує зобов'язання перед клієнтами 3. Зменшення енергомисткості продукції, впровадження енергозберігаючих технологій
Слабі сторони	«Слабкості та можливості» 1. Фінансування технологічного розвитку за рахунок власних коштів (для збереження структури капіталу) 2. Вдосконалення організації віддаленої роботи та взаємодії працівників підприємства 3. Забезпечення технологічного розвитку за рахунок оптимізації витрат – зменшення матеріаломисткості та енергомисткості продукції, що виготовляються на виробничих потужностях у Харкові	«Слабкості та загрози» 1. Оптимізація запасів сировини та матеріалів, запчастин та комплектуючих для забезпечення стабільного виробництва продукції 2. Збільшення виробничих потужностей для забезпечення попиту від клієнтів (в межах фінансування за рахунок власних коштів) 3. Побудова захисних споруд для захисту обладнання від осколків та уламків, що можуть його пошкодити під час обстрілів

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Ланпрес» для забезпечення технологічного розвитку в кризових умовах

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що для подальшого розвитку та посилення конкурентної позиції компанії ТОВ «Ланпрес» необхідно реалізовувати проєкти розвитку (конкуренти не стоять на місці, і щоб не втратити ринок потрібно постійно розвиватися).

Розвиток в сегменті флексодруку передбачає технологічний розвиток підприємства за рахунок розширення виробничих потужностей ТОВ «Ланпрес», а саме купівлю додаткового обладнання. Вивчення ринку обладнання для флексодруку, наявний досвід роботи, зробити висновок, що оптимальним для ТОВ «Ланпрес» буде закупівля друкарської машини моделі УТ-61400, що являє собою 6-ти кольорову флексографічну друкарську машину.

Друкарська машина моделі УТ-61400 підходить для друку таких пакувальних матеріалів, як поліетилен, поліпропіленовий поліетиленовий пакет, целофановий і рулонний папір, тощо. Це ідеальне обладнання флексографського друку для виробництва паперових пакувальних пакетів для харчових продуктів, супермаркетів, сумок, сумок для одягу, крафтових пакетів, тощо.

Технічні характеристики моделі УТ-61400:

1. Максимальна ширина друкованого матеріалу – 1400 мм.
2. Максимальна ширина друку – 1360 мм.
3. Діапазон довжини друкованої продукції – 191 – 914 мм.
4. Максимальний діаметр рулонного матеріалу – 800 мм.
5. Швидкість друку – 5 – 50 м/ хв.
6. Товщина пластини (в тому числі двосторонній клеєвий папі) – 2,38 мм.
7. Загальна потужність - 24kw.
8. Вага машини – 4000 кг.
9. Габаритні розміри (довжина*ширина*висота) - 4200*1800*2400 мм.

Розвиток в сегменті рольового офсетного передбачає реалізацію стратегію оптимізації витрат за рахунок модернізації окремих вузлів обладнання, встановленого в Харкові. Як зазначалося вище, це обладнання має великі габарити, вага лінії друку становить близько 300 тон, тому його релокація наразі є неможливою. Обладнання працює з 2015 року, і певні вузли потребують заміни та модернізації для зменшення матеріаломісткості та енергомісткості продукції. Така модернізація є особливо актуальною в умовах перебоїв енергопостачання (через обстріли та пошкодження енергетичної інфраструктури), підвищення цін на сировину та матеріали, переїв з логістикою.

Враховуючи результати дослідження специфіки роботи ТОВ «Ландпрес», конкурентної позиції підприємства, результати проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновки, що підприємство має перспективи розвитку в двох стратегічних альтернативних напрямках:

Проект 1: Управління технологічним розвитком в сегменті флексодруку (закупівля додаткового обладнання для збільшення обсягів виробництва).

Проект 2: Стратегія оптимізації витрат в сегменті офсетного рольового друку (модернізація окремих вузлів для зменшення матеріаломісткості та енергомісткості).

Реалізація двох напрямків одночасно потребує значних фінансових ресурсів від ТОВ «Ландпресс», і наразі є неможливою.

Проект «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» передбачатиме:

1. Купівля обладнання для флексодруку (модель - УТ-61400, 6-ти кольорова флексографічна друкарська машина).

2. Встановлення обладнання на виробничих потужностях у Прикарпатті.

3. Створення 4 нових робочих місць – 3 виробничих працівника для роботи на новому обладнанні та 1 працівник у відділ продажу для реалізації продукції флексодруку.

4. Економічний ефект за буде формується за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції флексодруку - існуючі клієнти готові збільшувати обсяг замовлень до 30%, подальший розвиток внутрішнього виробництва в Україні обумовлює нових клієнтів.

5. Керівником проєкту виступатиме виробничий директор ТОВ «Ландпресс».

6. Джерело фінансування проєкту – власні кошти підприємства.

Проект «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» передбачатиме:

1. Модернізацію обладнання офсетного рольового друку (виробничі потужності у Харкові) - встановлення нових вузлів та енергозберігаючих модулів.

2. Створення додаткових робочих місць не передбачено (передбачає навчання персоналу роботі з модернізованим обладнанням).

3. Економічний ефект формується за рахунок зменшення матеріаломісткості продукції (на 8,5%) та витрат на електроенергію (на 17%).

4. Керівником проєкту виступатиме виробничий директор ТОВ «Ланпрес».

5. Джерело фінансування проєкту – власні кошти підприємства.

Таким чином, для визначення перспективних стратегій технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» в кризових умовах було проведено внутрішню діагностику підприємства, досліджено особливості його співпраці зі споживачами та постачальниками, проаналізовано асортимент продукції та результати фінансово-господарської діяльності за останні п'ять років, проведено оцінку конкурентоспроможності у сегментах рольового офсетного друку та флексодруку. В результаті проведеного аналізу було запропоновано дві стратегічні альтернативи технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» - розширення виробничих потужностей у сегменті флексодруку та оптимізація витрат за рахунок модернізації обладнання в сегменті рольового офсетного друку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЛАНДПРЕСС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Порівняльна характеристика альтернативних варіантів управління ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах

В рамках проведення порівняльної характеристики альтернативних варіантів управління ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах буде оцінено витрати на реалізацію запропонованих альтернатив, визначено очікувані доходи та представлено їх порівняння. Оцінку буде проведено для 5 років реалізації проєкту, поквартально. Використання квартальної оцінки дасть можливість в подальшому порівнювати фактичні показники реалізації проєкту з плановими та оперативно приймати коректуючі рішення в разі необхідності.

3.1.1 Розробка напрямків управління технологічним розвитком підприємства

Реалізація проєкту з управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпресс» за рахунок купівлі додаткового обладнання для флексодруку передбачатиме наступні витрати:

1. Купівля обладнання для флексографічного друку (друкарська машина УТ-61400) – 1688,5 тис. грн. Витрати єдиноразові.
2. Витрати на встановлення та налагодження обладнання – 240 тис. грн. Витрати єдиноразові.
3. Витрати на обслуговування та поточний ремонт обладнання – щоквартально, 3% від вартості обладнання ($1630,5 * 3\% = 48,9$ тис. грн.);
4. Витрати на капітальний ремонт обладнання – раз на 3 роки, 20% від вартості обладнання ($1630,5 * 20\% = 326,1$ тис. грн.).

5. Витрати на пошук, підбір та навчання персоналу – 40 тис. грн. Витрати єдиноразові.

6. Витрати на оплату праці додаткового персоналу (заробітна плата та ЄСВ 22% для 4 працівників) – 92 тис. грн. на місяць або 276 тис. грн. у квартал. При проведенні розрахунків буде враховано щорічне збільшення витрат на оплату праці на 10% (індексація заробітної плати).

Єдиноразові витрати (початкові інвестиції) на початку реалізації проєкту будуть включати в себе витрати на купівлю обладнання, витрати на встановлення та налагодження обладнання, витрати на пошук, підбір та навчання персоналу. Початкові інвестиції становитимуть:

$$ПІ = 1688,5 + 240 + 40 = 1968,5 \text{ тис. грн.}$$

Систематизація витрат на реалізацію альтернативного проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес» представлено у табл. 3.1. Оцінка проводиться для 5 років реалізації проєкту, поквартально. Планується, що проєкт може почати реалізовуватися з I кварталу 2024 року.

Таблиця 3.1 - Систематизація витрат на реалізацію альтернативного проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»

Період	Витрати				Разом витрат
	Початкові інвестиції	Обслуговування та поточний ремонт	Капітальний ремонт	Оплата праці та ЄСВ	
1	2	3	4	5	6
Початкові інвестиції	1968,5				1968,5
I кв. 2024		48,9		276,0	324,9
II кв. 2024		48,9		276,0	324,9
III кв. 2024		48,9		276,0	324,9
IV кв. 2024		48,9		276,0	324,9
I кв. 2025		48,9		303,6	352,5
II кв. 2025		48,9		303,6	352,5
III кв. 2025		48,9		303,6	352,5
IV кв. 2025		48,9		303,6	352,5
I кв. 2026		48,9		334,0	382,9
II кв. 2026		48,9		334,0	382,9
III кв. 2026		48,9		334,0	382,9
IV кв. 2026		48,9		334,0	382,9
I кв. 2027		48,9	326,1	367,4	742,4

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
II кв. 2027		48,9		367,4	416,3
III кв. 2027		48,9		367,4	416,3
IV кв. 2027		48,9		367,4	416,3
I кв. 2028		48,9		404,1	453,0
II кв. 2028		48,9		404,1	453,0
III кв. 2028		48,9		404,1	453,0
IV кв. 2028		48,9		404,1	453,0
Разом	1968,5	978	326,1	6740,0	10012,6

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Таким чином, загальні витрати на 5 років реалізації проєкту очікуються в сумі 10012,6 тис. грн.

Для оцінки грошових потоків від реалізації проєкту буде враховано наступне:

1. Додатковий дохід від реалізації продукції флексодруку становитиме у перший квартал реалізації проєкту 40% (від обсягу продаж продукції флексодруку за IV квартал 2022 року – за рахунок покриття існуючого незадоволеного попиту).

Розрахунок прогнозного додаткового доходу у I кв. 2024 р.:

$$\text{Дд} = (13738,2 / 4) * 40\% = 1373,82 \text{ тис. грн.}$$

В подальшому передбачається збільшення доходу від реалізації продукції флексодруку на 5% щоквартально.

2. Норма прибутку продукції флексодруку в ТОВ «Ландпрес» становить 35% (без врахування витрат на оплату праці додаткового персоналу).

3. Грошовий потік від реалізації проєкту передбачає врахування амортизації придбаного обладнання.

Амортизація нараховується прямолінійним методом, залишкова вартість обладнання 5%, термін експлуатації – 8 років.

Розраховуємо залишкову вартість $Z_{\text{варт}}$ (5% від вартості обладнання):

$$Z_{\text{варт}} = 1688,5 * 5\% = 84,425 \text{ тис. грн.}$$

Сума значень амортизаційних відрахувань (А) буде становити:

$$A = 1688,5 - 84,425 = 1604,075 \text{ тис. грн. за 8 років.}$$

Відповідно, щоквартальні амортизаційні відрахування становитимуть:

$$A_p = \frac{1604,075}{8 \cdot 4} = 50,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, на кожен квартал реалізації проєкту буде припадати 50,1 тис. грн. амортизаційних відрахувань.

Грошовий потік (надходження) від реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Грошовий потік (надходження) від реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»

	Додатковий дохід	Операційний прибуток (додатковий дохід * 25%)	Амортизація	Грошовий потік (операційний прибуток + амортизація)
I кв. 2024	1373,82	480,8	50,1	530,9
II кв. 2024	1442,5	504,9	50,1	555,0
III кв. 2024	1514,6	530,1	50,1	580,2
IV кв. 2024	1590,4	556,6	50,1	606,7
I кв. 2025	1669,9	584,5	50,1	634,6
II кв. 2025	1753,4	613,7	50,1	663,8
III кв. 2025	1841,1	644,4	50,1	694,5
IV кв. 2025	1933,1	676,6	50,1	726,7
I кв. 2026	2029,8	710,4	50,1	760,5
II кв. 2026	2131,2	745,9	50,1	796,0
III кв. 2026	2237,8	783,2	50,1	833,3
IV кв. 2026	2349,7	822,4	50,1	872,5
I кв. 2027	2467,2	863,5	50,1	913,6
II кв. 2027	2590,5	906,7	50,1	956,8
III кв. 2027	2720,1	952,0	50,1	1002,1
IV кв. 2027	2856,1	999,6	50,1	1049,7
I кв. 2028	2998,9	1049,6	50,1	1099,7
II кв. 2028	3148,8	1102,1	50,1	1152,2
III кв. 2028	3306,3	1157,2	50,1	1207,3
IV кв. 2028	3471,6	1215,1	50,1	1265,2
Разом	45426,7	15899,3	1002,0	16901,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ланпрес»

Проведені розрахунки свідчать, що грошовий потік від реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес» за п'ять років становитиме 16901,3 тис. грн.

Оцінка ефективності проекту передбачає використання методів, що ґрунтуються на застосуванні концепції дисконтування - розрахунок чистої поточної вартості NPV. Ставку дисконтування встановлено на рівні облікової ставки НБУ (25% річних з 17.03.2023 р. або 6,25% на квартал), що відповідає внутрішній обліковій політиці ТОВ «Ланпрес». Розрахунок PV для альтернативи «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» представлено у табл. 3.3.

Як свідчать представлені дані, чистий грошовий потік становитиме 6888,7 тис. грн., дисконтований чистий грошовий потік – 2384,6 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності проекту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»:

1. Бухгалтерська рентабельність (ROI) становитиме:

$$ROI_1 = (16901,3 - 10012,6) / 10012,6 * 100\% = 68,8\%$$

2. Індекс дохідності (розраховується за дисконтованими доходами та витратами):

$$PI = \frac{8670,6}{6286,0} = 1,38$$

3. Дисконтований період окупності:

$$DPP = 9 \text{ кварталів} - \frac{-39,2}{(186,1 - (-39,2))} = 9,17 \text{ кварталу або 28 місяців.}$$

4. Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 35,6\% \text{ річних або } 8,9\% \text{ на квартал}$$

5. Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB * E}{(E - 3B)}; \quad (3.1)$$

Де PB – постійні витрати (початкові інвестиції за період реалізації розроблених заходів);

3B – змінні витрати (поточні витрати за період реалізації розроблених заходів);

E – дохід (економія) від реалізації розроблених заходів.

Таблиця 3.3 - Результати розрахунку грошових потоків альтернативи «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес»

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		1968,5	-1968,5	1,000		1968,5	-1968,5	-1968,5
I кв. 2024	530,9	324,9	206	0,941	499,7	305,8	193,9	-1774,6
II кв. 2024	555	324,9	230,1	0,886	491,6	287,8	203,8	-1570,8
III кв. 2024	580,2	324,9	255,3	0,834	483,7	270,9	212,8	-1357,9
IV кв. 2024	606,7	324,9	281,8	0,785	476,1	254,9	221,1	-1136,8
I кв. 2025	634,6	352,5	282,1	0,739	468,7	260,3	208,3	-928,5
II кв. 2025	663,8	352,5	311,3	0,695	461,4	245,0	216,4	-712,1
III кв. 2025	694,5	352,5	342	0,654	454,3	230,6	223,7	-488,4
IV кв. 2025	726,7	352,5	374,2	0,616	447,4	217,0	230,4	-258,0
I кв. 2026	760,5	382,9	377,6	0,579	440,7	221,9	218,8	-39,2
II кв. 2026	796	382,9	413,1	0,545	434,1	208,8	225,3	186,1
III кв. 2026	833,3	382,9	450,4	0,513	427,7	196,5	231,2	417,3
IV кв. 2026	872,5	382,9	489,6	0,483	421,5	185,0	236,5	653,8
I кв. 2027	913,6	742,4	171,2	0,455	415,4	337,6	77,8	731,7
II кв. 2027	956,8	416,3	540,5	0,428	409,5	178,2	231,3	963,0
III кв. 2027	1002,1	416,3	585,8	0,403	403,6	167,7	235,9	1198,9
IV кв. 2027	1049,7	416,3	633,4	0,379	397,9	157,8	240,1	1439,1
I кв. 2028	1099,7	453	646,7	0,357	392,4	161,6	230,7	1669,8
II кв. 2028	1152,2	453	699,2	0,336	386,9	152,1	234,8	1904,6
III кв. 2028	1207,3	453	754,3	0,316	381,6	143,2	238,4	2143,0
IV кв. 2028	1265,2	453	812,2	0,297	376,3	134,7	241,6	2384,6
Разом	16901,3	10012,6	6888,7		8670,6	6286,0	2384,6	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Розрахунок точки безбитковості:

$$ТБ = \frac{1968,5 * 16901,3}{(16901,3 - 8044,1)} = 3756,3 \text{ тис. грн.}$$

6. Запас фінансової міцності розраховується за формулою:

$$ЗФМ = E - ТБ; \quad (3.2)$$

Запас фінансової міцності становить:

$$ЗФМ = 16901,3 - 3756,3 = 13145,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, було проведено оцінку альтернативного проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес». Проведені розрахунки свідчать, що проєкт є ефективним, має термін окупності 28 місяців, індекс доходності становить 1,38, запас фінансової міцності – 13145,0 тис. грн.

3.1.2 Розробка стратегії оптимізації витрат

Реалізація проєкту з управління технологічним розвитком ТОВ «Ланпрес» за рахунок оптимізації витрат у сегменті рольового офсетного друку передбачатиме наступні витрати:

1. Витрати на модернізацію обладнання (купівля відповідних вузлів та модулів) – 1109,45 тис. грн. Витрати єдиноразові.

2. Витрати на встановлення та налагодження обладнання – 100 тис. грн. Витрати єдиноразові.

3. Витрати на обслуговування та поточний ремонт вузлів та модулів – щоквартально, 10% від їх вартості ($1109,45 * 10\% = 110,95$ тис. грн.);

4. Витрати на капітальний ремонт вузлів та модулів – раз на 2 роки, 30% від вартості ($1109,45 * 30\% = 332,8$ тис. грн.).

5. Витрати на навчання персоналу роботі з модернізованим обладнанням – 80 тис. грн. Витрати єдиноразові.

Єдиноразові витрати (початкові інвестиції) на початку реалізації проєкту будуть включати в себе витрати на купівлю вузлів та модулів, витрати на їх

встановлення та налагодження, витрати на навчання персоналу. Початкові інвестиції становитимуть:

$$\text{ПІ} = 1109,45 + 100 + 80 = 1289,45 \text{ тис. грн.}$$

Систематизація витрат на реалізацію альтернативного проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес» представлено у табл. 3.4. Оцінка проводиться для 5 років реалізації проєкту, поквартально. Планується, що проєкт може почати реалізовуватися з I кварталу 2024 року.

Таблиця 3.4 - Систематизація витрат на реалізацію альтернативного проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку»

Період	Витрати			Разом витрат
	Початкові інвестиції	Обслуговування та поточний ремонт	Капітальний ремонт	
Початкові інвестиції	1289,45			1289,45
I кв. 2024		110,95		110,95
II кв. 2024		110,95		110,95
III кв. 2024		110,95		110,95
IV кв. 2024		110,95		110,95
I кв. 2025		110,95		110,95
II кв. 2025		110,95		110,95
III кв. 2025		110,95		110,95
IV кв. 2025		110,95		110,95
I кв. 2026		110,95	332,8	443,75
II кв. 2026		110,95		110,95
III кв. 2026		110,95		110,95
IV кв. 2026		110,95		110,95
I кв. 2027		110,95		110,95
II кв. 2027		110,95		110,95
III кв. 2027		110,95		110,95
IV кв. 2027		110,95		110,95
I кв. 2028		110,95	332,8	443,75
II кв. 2028		110,95		110,95
III кв. 2028		110,95		110,95
IV кв. 2028		110,95		110,95
Разом	1289,45	2219	665,6	4174,05

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ланпрес»

Таким чином, загальні витрати на 5 років реалізації проєкту очікуються в сумі 4174,05 тис. грн.

Для оцінки грошових потоків від реалізації проєкту буде враховано наступне:

1. Додатковий дохід формується за рахунок економії – зниження матеріаломісткості продукції (на 8,5%) та витрат на електроенергію для виробництва продукції рольового офсетного друку (на 17%).

Матеріаломісткість продукції рольового офсетного друку становить 0,268 грн./грн. При проведенні розрахунків приймається, що обсяг виробництва продукції рольового офсетного друку у I кв. 2024 року буде дорівнювати обсягу виробництва IV кв. 2022 року. Відповідно, економія становитиме:

$$E_m = (34615,4 / 4) * 0,268 * 8,5\% = 197,1 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на електроенергію становили 3,5% від вартості продукції рольового офсетного друку. Економія у I кв. 2024 року становитиме:

$$E_e = (34615,4 / 4) * 3,5 * 17\% = 51,49 \text{ тис. грн.}$$

В подальшому передбачається щоквартальне збільшення обсягу реалізації продукції рольового офсетного друку на 2% у квартал, відповідно економія від зменшення матеріаломісткості продукції та зменшення витрат на електроенергію також буде зростати на 2% щоквартально.

3. Грошовий потік від реалізації проєкту передбачає врахування амортизації придбаних вузлів та модулів.

Амортизація нараховується прямолінійним методом, залишкова вартість обладнання 10%, термін експлуатації – 6 років.

Розраховуємо залишкову вартість $Z_{\text{варт}}$ (10% від вартості обладнання):

$$Z_{\text{варт}} = 1109,45 * 10\% = 110,945 \text{ тис. грн.}$$

Сума значень амортизаційних відрахувань (А) буде становити:

$$A = 1109,45 - 110,945 = 998,505 \text{ тис. грн. за 6 років.}$$

Відповідно, щоквартальні амортизаційні відрахування становитимуть:

$$A_p = \frac{998,505}{6 * 4} = 41,56 \text{ тис. грн.}$$

Отже, на кожен квартал реалізації проєкту буде припадати 49,9 тис. грн. амортизаційних відрахувань.

Грошовий потік (економія) від реалізації проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Грошовий потік (надходження) від реалізації проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес»

	Економія за рахунок зменшення матеріаломісткості	Економія від зменшення витрат на електроенергію	Амортизація	Грошовий потік
I кв. 2024	197,1	51,49	41,56	290,2
II кв. 2024	201,0	52,5	41,56	295,1
III кв. 2024	205,1	53,6	41,56	300,2
IV кв. 2024	209,2	54,6	41,56	305,4
I кв. 2025	213,3	55,7	41,56	310,6
II кв. 2025	217,6	56,8	41,56	316,0
III кв. 2025	222,0	58,0	41,56	321,5
IV кв. 2025	226,4	59,1	41,56	327,1
I кв. 2026	230,9	60,3	41,56	332,8
II кв. 2026	235,6	61,5	41,56	338,6
III кв. 2026	240,3	62,8	41,56	344,6
IV кв. 2026	245,1	64,0	41,56	350,7
I кв. 2027	250,0	65,3	41,56	356,8
II кв. 2027	255,0	66,6	41,56	363,1
III кв. 2027	260,1	67,9	41,56	369,6
IV кв. 2027	265,3	69,3	41,56	376,1
I кв. 2028	270,6	70,7	41,56	382,8
II кв. 2028	276,0	72,1	41,56	389,6
III кв. 2028	281,5	73,5	41,56	396,6
IV кв. 2028	287,1	75,0	41,56	403,7
Разом	4789,0	1251,1	831,2	6871,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ланпрес»

Проведені розрахунки свідчать, що грошовий потік від реалізації проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес» за п'ять років становитиме 6871,3 тис. грн.

Оцінка ефективності проєкту проводиться аналогічним чином, як і в першій альтернативі. Розрахунок PV для альтернативи «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Результати розрахунку грошових потоків альтернативи «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес»

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		1289,45	-1289,45	1,000		1289,5	-1289,5	-1289,5
I кв. 2024	290,2	110,95	179,20	0,941	273,1	104,4	168,7	-1120,8
II кв. 2024	295,1	110,95	184,17	0,886	261,4	98,3	163,1	-957,6
III кв. 2024	300,2	110,95	189,24	0,834	250,3	92,5	157,8	-799,9
IV кв. 2024	305,4	110,95	194,42	0,785	239,6	87,1	152,6	-647,3
I кв. 2025	310,6	110,95	199,69	0,739	229,4	81,9	147,5	-499,9
II кв. 2025	316,0	110,95	205,07	0,695	219,7	77,1	142,5	-357,3
III кв. 2025	321,5	110,95	210,56	0,654	210,3	72,6	137,7	-219,6
IV кв. 2025	327,1	110,95	216,16	0,616	201,4	68,3	133,1	-86,5
I кв. 2026	332,8	443,75	-110,93	0,579	192,9	257,1	-64,3	-150,8
II кв. 2026	338,6	110,95	227,70	0,545	184,7	60,5	124,2	-26,6
III кв. 2026	344,6	110,95	233,64	0,513	176,9	57,0	119,9	93,4
IV кв. 2026	350,7	110,95	239,70	0,483	169,4	53,6	115,8	209,2
I кв. 2027	356,8	110,95	245,88	0,455	162,3	50,4	111,8	321,0
II кв. 2027	363,1	110,95	252,19	0,428	155,4	47,5	107,9	428,9
III кв. 2027	369,6	110,95	258,62	0,403	148,9	44,7	104,2	533,1
IV кв. 2027	376,1	110,95	265,18	0,379	142,6	42,1	100,5	633,6
I кв. 2028	382,8	443,75	-60,93	0,357	136,6	158,3	-21,7	611,8
II кв. 2028	389,6	110,95	278,70	0,336	130,8	37,3	93,6	705,4
III кв. 2028	396,6	110,95	285,66	0,316	125,3	35,1	90,3	795,7
IV кв. 2028	403,7	110,95	292,76	0,297	120,1	33,0	87,1	882,8
Разом	6871,3	4174,05	2697,23		3731,0	2848,2	882,8	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Як свідчать представлені дані, чистий грошовий потік становитиме 2697,23 тис. грн., дисконтований чистий грошовий потік – 882,8 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку»:

1. Бухгалтерська рентабельність (ROI) становитиме:

$$ROI1 = (4174,05 - 2697,23) / 2697,23 * 100\% = 64,6\%$$

2. Індекс доходності (розраховується за дисконтованими доходами та витратами):

$$PI = 3731,0 / 2848,2 = 1,31$$

3. Дисконтований період окупності:

$$DPP = 10 \text{ кварталів} - \frac{-26,6}{(93,4 - (-26,6))} = 10,22 \text{ кварталу або 31 місяць.}$$

4. Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 27,2\% \text{ річних або } 6,8\% \text{ на квартал}$$

5. Розрахунок точки беззбитковості:

$$TB = \frac{1289,45 * 6871,3}{(6871,3 - 2884,6)} = 2222,4 \text{ тис. грн.}$$

6. Запас фінансової міцності становить:

$$ЗФм = 6871,3 - 2222,4 = 4648,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, було проведено оцінку альтернативного проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» ТОВ «Ланпрес». Проведені розрахунки свідчать, що проєкт є ефективним, має термін окупності 31 місяць, індекс доходності становить 1,31, запас фінансової міцності – 4648,8 тис. грн.

Для вибору подальшої стратегії технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» в кризових умовах необхідно провести порівняння результатів проведених розрахунків.

3.2 Управління проєктом вдосконалення управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах

Для вибору проєкту управління технологічним розвитком ТОВ «Ландпрес» в кризових умовах необхідно провести порівняння показників ефективності запропонованих альтернативних проєктів. Систематизація розрахованих показників та їх співставлення наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльні показники ефективності альтернативних проєктів

Показник	Значення		Доцільність вибору альтернативи
	Альтернатива 1 «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»	Альтернатива 2 «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку»	
Грошовий потік	16901,3 тис. грн.	6871,3 тис. грн.	Альтернатива 1
Початкові інвестиції	1968,5 тис. грн.	1289,45 тис. грн.	-
Загальні витрати	10012,6 тис. грн.	4174,05 тис. грн.	-
Чистий грошовий потік	6888,7 тис. грн.	2697,23 тис. грн.	Альтернатива 1
Бухгалтерська рентабельність ROI	68,8%	64,6%	Альтернатива 1
Акумуляований дисконтований потік NPV	2384,6 тис. грн.	882,8 тис. грн.	Альтернатива 1
Індекс рентабельності PI	1,38	1,31	Альтернатива 1
Дисконтований період окупності	28 місяців	31 місяць	Альтернатива 1
Внутрішня норма рентабельності	35,6% річних або 8,9% на квартал	27,2% річних або 6,8% на квартал	Альтернатива 1
Точка беззбитковості	3756,3 тис. грн.	2222,4 тис. грн.	Альтернатива 2
Запас фінансової міцності	13145,0 тис. грн.	4648,8 тис. грн.	Альтернатива 1

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Економічна оцінка свідчить, що хоча реалізація проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ландпрес» і потребує більш витрат (початкові інвестиції становлять 1968,5 тис. грн., тоді як проєкт «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» потребує 1289,45 тис. грн. початкових інвестицій), проте в подальшому дохід від розвитку сегменту флексодруку буде значно більшим. Зокрема, чистий

грошовий потік за п'ять років реалізації проєкту становитиме 6888,7 тис. грн. (в разі вибору стратегії оптимізації витрат грошовий потік становитиме 2697,32 тис. грн.). Дисконтований грошовий потік за умови технологічного розвитку сегменту флексодруку становитиме 2384,6 тис. грн., оптимізації витрат в сегменті рольового офсетного друку – 882,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової міцності за умови реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» також є вищими.

Таким чином, порівняння ефективності альтернативних проєктів свідчить, що доцільною до впровадження є Альтернатива 1 – «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку». Окрім більшого доходу для ТОВ «Ланпрес», реалізація цього проєкту забезпечить створення 4 додаткових робочих місць, що вкрай важливо як соціальний вклад підприємства у відновлення економіки України.

Дослідження ризиків реалізації альтернативних проєктів передбачає якісну та кількісну оцінку ризиків.

Якісна оцінка ризиків передбачає визначення ключових ризиків реалізації проєктів, оцінку їх ймовірності настання, рівня збитків за умови настання ризиків та визначення напрямків зменшення ризиків.

Серед ризиків технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» в кризових умовах доцільно виділити:

1. Ризик посилення конкуренції в сегменті флексодруку та в сегменті рольового офсетного друку. Має високу ймовірність, оскільки в Україні відкриваються нові підприємства, що пропонують схожий асортимент продукції. Очікуваний рівень збитків від настання ризику – низький, оскільки ТОВ «Ланпрес» працює у висококонкурентному середовищі, має досвід конкурентної боротьби.

Дії з мінімізації – прийняття ризику або створення резервів (на випадок зменшення попиту внаслідок збільшення кількості конкурентів).

2. Ризик зменшення попиту. Має низьку ймовірність виникнення (попит стабільний, сегменти поліграфічної галузі мають тенденцію до зростання) та середній рівень збитків в разі настання. Дії з мінімізації ризику передбачають створення резервів для підтримки господарської діяльності.

3. Ризик недотримання термінів реалізації проєктних заходів. Низька ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику передбачає дотримання календарного плану-графіку проєкту та контроль дотримання на кожному з етапів.

4. Ризик проблем з підбором персоналу (для проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»). Низька ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику можлива за рахунок розширення географії пошуку кадрів, пропозиції додаткових соціальних гарантів, навчання персоналу під потреби ТОВ «Ланпресс».

5. Ризик порушення прогностичних термінів отримання доходів. Середня ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику можлива за рахунок оцінки сценаріїв реалізації проєктів, визначення відхилень та корегування реалізації проєкту в разі значних відхилень.

6. Ризик недостатнього рівня фінансування. Середня ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику – формування резервів для забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів.

7. Ризик коливання валютних курсів. Середня ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику можлива за рахунок укладання контрактів з врахуванням можливих валютних коливань, закладення девальвації гривні в ціну, скорочення термінів розрахунків.

8. Ризик проблем в логістиці обладнання. Середня ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація ризику можлива за рахунок страхування термінів доставки вантажів.

9. Ризик втрати персоналу через мобілізацію. Середня ймовірність виникнення та середній рівень збитків в разі настання. Мінімізація можлива за рахунок формування кадрового резерву.

10. Ризик помилок в оцінці витрат та доходів від проєкту. Має низьку ймовірність виникнення та високий рівень збитків в разі настання. Мінімізація можлива шляхом оцінки сценаріїв реалізації проєктів, визначення відхилень та корегування реалізації проєкту в разі значних відхилень

11. Ризик фізичного знищення майна, що не підлягає релокації, через обстріли. Має високу ймовірність виникнення та високий рівень збитків в разі настання. Нажаль, уникнення цього ризику неможливо. Зменшення ризику пошкодження обладнання можливо за рахунок побудови захисних споруд, проте від прямих попадань снарядів захисні споруди не врятовують.

Систематизація ризиків технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» та напрямків їх зменшення представлена на рис. 3.1.

Рівень збитків від настання ризику	Імовірність виникнення ризику					
	Близька до нуля (<10%)	Низька (менше 10%)	Невелика (10-20%)	Середня (40-60%)	Велика (60-80%)	Близька до одиниці (>80%)
Низький	Дії: ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ				Посилення конкуренції Дії: ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ АБО СТВОРЕННЯ РЕЗЕРВУ	
Середній	Зменшення попиту Недотримання термінів реалізації проєктних заходів Проблеми з підбором кадрів Дії: СТВОРЕННЯ РЕЗЕРВУ		Порушення прогностичних термінів отримання доходів Недостатній рівень фінансування Коливання валютних курсів Проблеми в логістиці обладнання Втрата персоналу через мобілізацію Дії: ЗОВНІШНЄ СТРАХУВАННЯ, РОЗПОДІЛ РИЗИКУ			Дії: УНИКНЕННЯ РИЗИКУ
Високий	Помилки в оцінці витрат та доходів від проєкту Дії: ЗОВНІШНЄ СТРАХУВАННЯ, РОЗПОДІЛ РИЗИКУ			Фізичне знищення майна, що не підлягає релокації, через обстріли (УНИКНЕННЯ НЕМОЖЛИВЕ)		

Рисунок 3.1 – Ризики проєкту технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Важливо відзначити, що ризики альтернативних проєктів є практично однаковими, мають незначні відмінності залежно від специфіки пропозицій (зокрема – ризики, пов’язані з географія розташування обладнання або з наймом персоналу).

Кількісна оцінка ризиків передбачає розрахунок внутрішньої норми рентабельності проєктів, точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості, аналіз чутливості та визначення ефективності обраного проєкту залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності для двох альтернативних проєктів було проведено вище (див. табл. 3.7).

Порівняння внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності альтернативних проєктів технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» представлено на рис. 3.2.

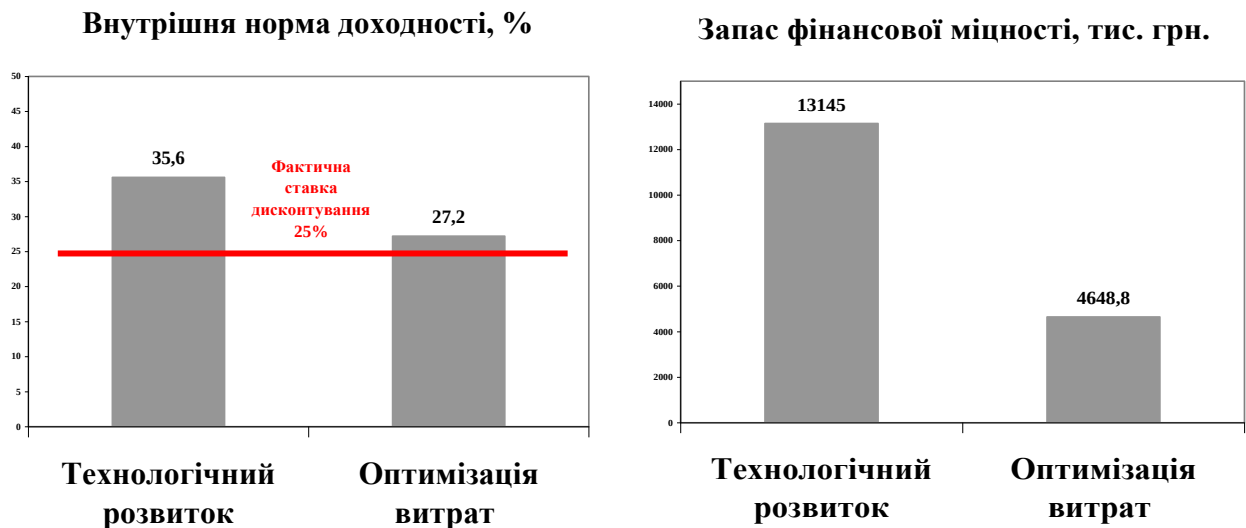


Рисунок 3.2 – Порівняння внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності альтернативних проєктів технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Як свідчать представлені дані, внутрішня норма рентабельності обох альтернативних проєктів перевищує фактичну ставку дисконтування (25% річних – облікова ставка НБУ станом на квітень 2023 року), проте різниця є незначною. Така ситуація несе ризик для реалізації проєктів – за умови збільшення облікової ставки, проєкти технологічного розвитку можуть стати збитковими. Для мінімізації такого ризику необхідно відслідковувати облікову ставку НБУ і в разі її зростання – корегувати проєкти для збільшення доходності або зменшення витрат.

В рамках аналізу чутливості проєктів було проведено оцінку зміни чистого дисконтованого доходу NPV залежно від зміни розміру початкових інвестицій. Результати оцінки представлена на рис. 3.3 та свідчать, що проєкт «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» має вищу чутливість NPV до зміни початкових інвестицій, що є фактором ризику.

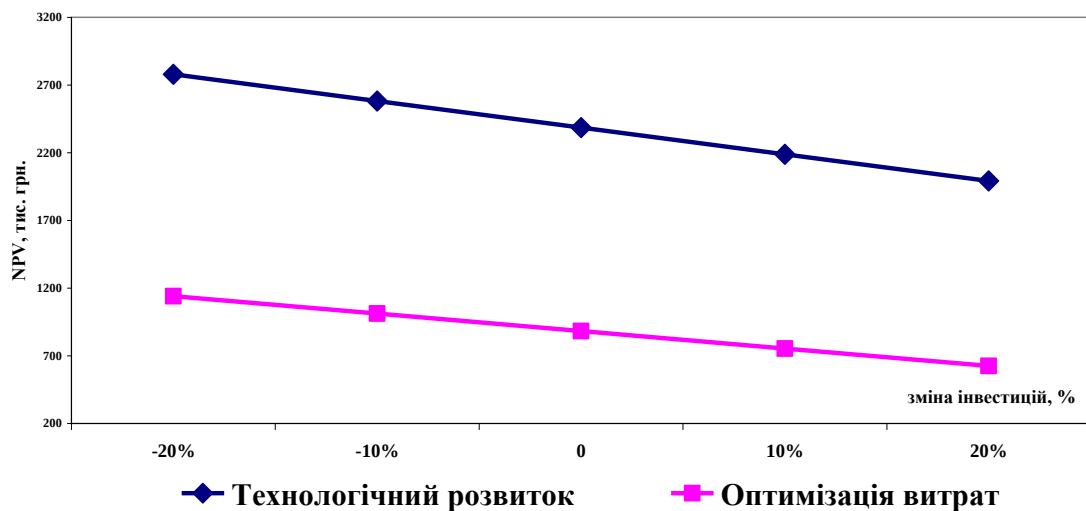


Рисунок 3.3 – Результати аналізу чутливості проєктів технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» в кризових умовах

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Кількісний аналіз ризиків також передбачає оцінку ефективності обраного проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

Досягнення цільових показників реалізації альтернативи «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» можливо за трьома сценаріями розвитку подій – песимістичному, реалістичному та оптимістичному. Сценарії розвитку подій відрізняються рівнем досягнення цільових показників доходів від впровадження альтернативи (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Сценарії досягнення цільового показника проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»

Період	Оптимістичний сценарій		Реалістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
	% досягнення показника доходу	Грошовий потік	% досягнення показника доходу	Грошовий потік	% досягнення показника доходу	Грошовий потік
I кв. 2024	100%	530,9	100%	530,9	50%	265,5
II кв. 2024	100%	555,0	100%	555	60%	333,0
III кв. 2024	100%	580,2	100%	580,2	70%	406,1
IV кв. 2024	100%	606,7	100%	606,7	80%	485,4
I кв. 2025	100%	634,6	100%	634,6	90%	571,1
II кв. 2025	100%	663,8	100%	663,8	90%	597,4
III кв. 2025	110%	764,0	100%	694,5	100%	694,5
IV кв. 2025	110%	799,4	100%	726,7	100%	726,7
I кв. 2026	110%	836,6	100%	760,5	100%	760,5
II кв. 2026	110%	875,6	100%	796	100%	796,0
III кв. 2026	110%	916,6	100%	833,3	100%	833,3
IV кв. 2026	110%	959,8	100%	872,5	100%	872,5
I кв. 2027	110%	1005,0	100%	913,6	100%	913,6
II кв. 2027	130%	1243,8	100%	956,8	100%	956,8
III кв. 2027	130%	1302,7	100%	1002,1	100%	1002,1
IV кв. 2027	130%	1364,6	100%	1049,7	100%	1049,7
I кв. 2028	130%	1429,6	100%	1099,7	100%	1099,7
II кв. 2028	130%	1497,9	100%	1152,2	100%	1152,2
III кв. 2028	150%	1811,0	100%	1207,3	100%	1207,3
IV кв. 2028	150%	1897,8	100%	1265,2	100%	1265,2
Разом		20275,4		16901,3		15988,6

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Результати розрахунку грошових потоків від реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» за оптимістичним та песимістичним сценаріями представлено у табл. В.1 додатку В та табл. Г.1 Додатку Г. Результати оцінки показників ефективності проєкту за різних сценаріїв розвитку подій представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Систематизація результатів оцінки ефективності реалізації альтернативи «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» за різних сценаріїв розвитку подій

Показник	Сценарії розвитку подій проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку»			«Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку»
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	
1. Акумуляований дисконтований потік NPV	3664,9 тис. грн.	2384,6 тис. грн.	1604,9 тис. грн.	882,8 тис. грн.
2. Індекс рентабельності PI	1,58	1,38	1,26	1,31
3. Дисконтований період окупності	26 місяців	28 місяців	41 місяць	31 місяць
4. Внутрішня норма рентабельності IRR	44,2% річних або 11,0% на квартал	35,6% річних або 8,9% на квартал	20,5% річних або 5,1% на квартал	27,2% річних або 6,8% на квартал
5. Точка беззбитковості проєкту ТБ	3263,1 тис. грн.	3756,3 тис. грн.	3961,7 тис. грн.	2222,4 тис. грн.
6. Запас фінансової міцності проєкту ЗФм	17012,3 тис. грн.	13145,0 тис. грн.	12026,9 тис. грн.	4648,8 тис. грн.

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпрес»

Таким чином, було проведено оцінку результатів впровадження проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ландпрес» за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій. Проведені розрахунки свідчать, що у песимістичному сценарії термін окупності та індекс рентабельності будуть нижчими, ніж у проєкту «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку». Тому за умови настання песимістичного сценарію, ТОВ «Ландпрес» необхідно буде активізувати маркетингову діяльність для збільшення обсягів реалізації продукції флексодруку та забезпечення вищої прибутковості підприємства. Прибутковість проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ландпрес» за різних сценаріїв розвитку подій підтверджує те, що розроблені заходи є ефективними та доцільними до реалізації.

3.3 Посилення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ландпресс» в кризових умовах

На високо конкурентних ринках, до якого належить і ринок виробництва поліграфічної продукції, позиціонування бізнесу як соціально відповідального стає додатковим фактором конкурентних переваг, формує позитивний імідж компанії з боку клієнтів, постачальників, місцевих органів влади, громадськості, підвищує згуртованість колективу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може реалізовуватися у форматі традиційних практик (адресна допомога, благодійні програми, гарнтові програми, корпоративні фонди) та практик стратегічної благодійності (соціальне інвестування, соціальне підприємництво, корпоративне спонсорство, корпоративне волонтерство, соціальний маркетинг, благодійні пожертви та допомога соціально незахищеним верствам населення).

В умовах активних воєнних дій, коли кількість соціально незахищеного населення в Україні значно збільшилася, розширилося і поле для реалізації КСВ. Незважаючи на зменшення прибутковості, керівництво ТОВ «Ландпресс» прагне позиціонувати підприємство як соціально відповідальний бізнес та реалізовувати практики корпоративної соціальної відповідальності.

Характеристика практик корпоративної соціальної відповідальності, що реалізовувалися в роботі ТОВ «Ландпресс» протягом 2022 року:

1. Благодійна програма «Продуктовий набір для літніх людей» – підприємство співпрацювало з волонтерською організацією у м. Харків та щомісячно надавало фінансування у сумі 5000 грн. для закупівлі продуктових наборів для людей похилого віку.

2. Корпоративне волонтерство – фінансування купівлі автомобіля для виконання бойових задач для харківського підрозділу ТрО ЗСУ. Отримано грамоту-подяку від командира частини ТрО.

3. Корпоративне волонтерство - фінансування потреб харківського підрозділу ТрО ЗСУ, що виконує бойові завдання на різних напрямках фронту.

4. In-kind gifts практики (форма благодійної пожертви, яка надається не у формі коштів, необхідних для закупівлі потрібних товарів і послуг, а самими послугами та товарами) – друк навчальних матеріалів для державних дитячих садочків Івано-Франківщини (частину виробництва підприємства було релоковано у Прикарпаття, у Харкові державні дитячі садочки наразі не працюють).

5. Соціальний маркетинг – надання матеріальної, організаційної та психологічної допомоги співробітникам, які переїхали разом із релокованим виробництвом у Прикарпаття (допомога в пошуку житла, організації переїзду). Надання матеріальної та психологічної допомоги співробітникам, що лишаються в Харкові.

Реалізація перелічених практик в рамках КСВ загалом має позитивний вплив на роботу ТОВ «Ланпрес», оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації підприємства. Оцінка впливу перелічених практик КСВ на роботу ТОВ «Ланпрес» представлена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Оцінка впливу реалізації ТОВ «Ланпрес» практик в сфері КСВ на співпрацю з клієнтами

Вид благодійних практик	Практика використання в роботі ТОВ «Ланпрес»	Переваги (можливості) для клієнтів	Недоліки (загрози) для клієнтів
1	2	3	4
Благодійна програма «Продуктовий набір для літніх людей»	Фінансування роботи волонтерської організації - допомога людям літнього віку	Формування позитивного іміджу бізнес-партнера	Відсутні – фінансується з прибутку
Корпоративне волонтерство	Купівля автомобіля для харківського ТрО ЗСУ, фінансова підтримка потреб харківського ТрО ЗСУ	Формування позитивного іміджу бізнес-партнера, ТОВ «Ланпрес» чітко заявляє свою проукраїнську позицію	Відсутні – фінансується з прибутку
Соціальний маркетинг для співробітників	Надання матеріальної, організаційної та психологічної допомоги співробітникам	ТОВ «Ланпрес» максимально забезпечує якісне виконання бізнес-процесів	Зниження мотивації співробітників якісно та швидко виконувати поставлені завдання (за наявності матеріальної допомоги)

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
In-kind gifts практики	Друк навчальних матеріалів для дитячих садочків Івано-Франківщини	Формування позитивного іміджу бізнес-партнера, формування позитивного іміджу у місцевої громади	Існує ризик затримки виконання замовлень клієнтів через завантаження обладнання

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Ландпресс»

Напрямки заходів корпоративної соціальної відповідальності практик, що є доцільною для реалізації ТОВ «Ландпресс» в рамках розвитку підприємства у 2023 році, представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Характеристика заходів КСВ, що є доцільними для реалізації ТОВ «Ландпресс» у 2023 році

Заходи	Реалізація в 2023 році
Адресна допомога	Використання недоцільно
Благодійні програми	Співпраця з волонтерською організацією в Харкові для допомоги літнім людям
Корпоративні фонди	Використання недоцільне
Соціальне інвестування	Використання недоцільне
Соціальне підприємництво	Використання недоцільне
Корпоративне спонсорство	Використання недоцільне
Венчурна філантропія	Використання недоцільне
Корпоративне волонтерство	Допомога воїнам харківському ТрО ЗСУ Реалізація проєктів допомоги ВПО спільно з підприємствами FMCG & Retail (клієнтами ТОВ «Ландпресс»)
Соціальний маркетинг	Допомога працівникам – матеріальна, організаційна та психологічна підтримка
Регіональне міжсекторне партнерство	Пошуки можливості реалізації спільно з місцевими громадами Івано-Франківщини та Харківщини
Pro-bono практики	Використання недоцільне
In-kind gifts практики	Друк навчальних матеріалів для дитячих садочків – Івано-Франківщини та Харківщини (за умови прибуткової роботи – можливо розширення географії допомоги дитячим садочкам із друкowanними навчальними матеріалами)

Бюджет проєктів корпоративної соціальної відповідальності має визначатися, виходячи з:

- прибутку ТОВ «Ландпресс» у попередньому періоді;

- розміру фінансування практик КСВ у попереднього періоду (цільове фінансування або відсоток від прибутку);
- офіційної інфляції;
- широти охоплення аудиторії в рамках реалізації практик КСВ;
- плановий заходів.

Очікувані результати від реалізації практик КСВ в рамках стратегічного розвитку ТОВ «Ланпрес» будуть наступними:

1. Іміджеві дивіденди (підвищення іміджу підприємства);
2. Підвищення продуктивності праці персоналу компанії;
3. Розширення обізнаності широких верств населення про підприємство ТОВ «Ланпрес», що є додатковою рекламою (особливо в контексті пошуку нових замовлень для продукції флексодруку від малих підприємств);
4. Демонстрація стійкого фінансового стану компанії для вже існуючих та нових клієнтів (партнерів);
5. Отримання можливостей використання податкових пільг з боку місцевих органів влади [34].

Таким чином, дотримання законодавства та реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності мають позитивний вплив на реалізацію стратегії технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес». Підвищення обізнаності широких верств населення про ТОВ «Ланпрес» створює також можливість залучення нових клієнтів, що особливо актуально в умовах технологічного розвитку підприємства за рахунок купівлі обладнання для флексодруку. Створення чотирьох додаткових робочих місць в рамках технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес» є також соціальним вкладом в розвиток економіки України в умовах війни. Подальше здійснення практик корпоративної соціальної відповідальності є важливим для стратегічного розвитку ТОВ «Ланпрес» та його вкладу в перемогу України.

ВИСНОВКИ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети - виявити ключові проблеми та обґрунтувати конструктивні пропозиції щодо технологічного розвитку підприємства в умовах кризи.

В результаті проведеного дослідження можна зробити ряд висновків.

1. Визначення сутності та видів стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах свідчить, що в сучасних економічних умовах та в реаліях ведення воєнних дій на території України, вітчизняні підприємства повинні будувати свою роботу з урахуванням особливостей управління в період криз. В умовах кризи зростає значущість стратегічного управління розвитком підприємства та координуючої функції стратегічного планування, що забезпечує узгодженість антикризових дій всіх підрозділів підприємства. Функціональні стратегії вітчизняних господарюючих суб'єктів повинні бути спрямовані насамперед на досягнення його цілей (максимізацію ринкової вартості, прибутку, досягнення конкурентоздатності продукції тощо)

2. Вивчення процесів та інструментів планування і управління технологічним розвитком підприємства виявило, що планування таких проєктів потребує комплексного підходу, що враховує стан зовнішнього середовища, конкуренцію в галузі, технологічні тенденції на вітчизняному та світовому ринку, а також дослідження стану внутрішнього середовища самого підприємства. Ефект від реалізації проєктів технологічного розвитку є складним поняттям, його потрібно розглядати як соціально-економічний ефект із врахуванням гарантування екологічної безпеки. Основними показниками оцінки ефективності проєктів технологічного розвитку виступають чистий приведений дохід, індекс рентабельності, внутрішня норма доходності, строк окупності інвестицій, бухгалтерська рентабельність інвестицій або середня норма прибутку на інвестиції.

3. Виявивши особливості та сучасні тенденції технологічного розвитку поліграфічної галузі було зроблено висновки, що поліграфічна галузь має стійку тенденцію до зростання протягом останніх 10 років. Звісно, у 2022 році через воєнні дії в Україні спостерігається зниження платоспроможного попиту на продукцію поліграфічної галузі, крупні замовники шукають більш вигідні умови, активізувалася цінова конкуренція. Тому посилюється конкурентна боротьба між лідерами ринку. При цьому ризики виходу на ринок нових гравців зменшуються – вартість обладнання значно збільшилася через зростання валютного курсу (обладнання є імпортом), також ускладненим є транспортування обладнання в Україну. Вплив споживачів посилюється, оскільки платоспроможний попит зменшується, а конкуренція в галузі посилюється. Існує ризик появи товарів-замінників (наприклад, збільшення використання QR-кодів замість друкованої інформаційної продукції). Незважаючи на воєнні дії, галузь відновлюється, зокрема у сегменті флексографічного друку очікується у 2024 році зростання до 35%. Сегменту рольового офсетного друку прогноуються повільніші темпи росту (до 10% у 2024 році), проте він також лишається перспективним

4. Результати надання загальної характеристики ТОВ «Ландпрес» свідчать, що компанія пропонує клієнтам широкий спектр послуг з якісної поліграфії та є одним з найбільших поліграфічних підприємств на сході України. Асортимент ТОВ «Ландпрес» складається з продукції офсетного друку (аркушевий та рольовий друк) та продукції флексографічного друку. За період з 2018 по 2022 роки відбулася зміна структури асортименту – частки продукції аркушевого офсетного друку і до початку повномасштабного вторгнення (протягом 2018-2021 рр.) демонстрували стійку тенденцію до зменшення, тоді як частка продукції флексодруку збільшилася (до 22,9% у 2022 році). Відповідно, було зроблено висновок про перспективність флексодруку як напрямку розвитку поліграфічного підприємства та наявність стійкого попиту у цьому сегменті.

Виробничі потужності підприємства знаходилися у місті Харків. Після початку повномасштабного вторгнення частину виробництва (а саме сектор флексографічного друку) було релоковано до Прикарпаття. Чисельність працівників було зменшено зі 112 до 36 осіб. Падіння виручки у 2022 році становила 35%, а чистого прибутку – 75%. Незважаючи на складнощі, «Ландпрес» вдалося зберегти більшість контрактів, зобов'язання перед контрагентами виконуються. Станом на початок 2023 року підприємство поступово набирає оберти.

5. Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства як фактору вдосконалення управління технологічним розвитком свідчить, що конкуренти ТОВ «Ландпрес» відрізняються залежно від сегменту роботи. У сегменті рольового друку конкурентами виступають Палп Мілл принт, Новий друк-Київ, Кераміст-Запоріжжя, Високий Замок-Львів. Переваги ТОВ «Ландпрес» в порівнянні з конкурентами в сегменті рольового друку: керівництво бізнес-процесів здійснює безпосередньо власник підприємства, швидке прийняття рішень, оперативні зміни в ціновій політиці, організації виробничих процесів, ланцюгах поставок. Сегмент фрексодруку характеризується більш жорсткою конкуренцією – тут представлена більша кількість виробництв, зокрема Поліемос Харків, Фоліо Харків, Друкарський Світ-Запоріжжя, низка друкарень з Дніпра, Львова, Києва. Побудовані конкурентні карти ринку для сегментів рольовий друк та флексодрук свідчать про поліпшення ринкової позиції підприємства. Проте для подальшого розвитку та посилення конкурентної позиції ТОВ «Ландпрес» необхідно реалізовувати проекти розвитку (конкуренти не стоять на місці, і щоб не втратити ринок потрібно постійно розвиватися).

7. В ході обґрунтування проекту вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах було представлено результати SWOT-аналізу, який свідчить, що підприємство має перспективи розвитку в двох стратегічних альтернативних напрямках: технологічний розвиток в сегменті флексодруку (закупівля додаткового обладнання для

збільшення обсягів виробництва) або оптимізації витрат в сегменті офсетного рольового друку (модернізація окремих вузлів для зменшення матеріаломісткості та енергомісткості). Реалізація двох напрямків одночасно потребує значних ресурсів і наразі є неможливою.

Проект управління технологічним розвитком в сегменті флексодруку передбачає закупівлю додаткової лінії обладнання та його встановлення на виробничих потужностях у Прикарпатті. Попит на продукцію флексодруку зростає, що і обумовлює отримання доходу від встановлення додаткового обладнання. Початкові інвестиції становлять 1968,5 тис. грн., проект передбачає створення 4 додаткових робочих місць. Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства.

Проект оптимізації витрат передбачає модернізацію обладнання рольового офсетного друку, розташованого в Харкові. Економічний ефект буде сформовано за рахунок економії від зниження матеріаломісткості та енергомісткості продукції. Початкові інвестиції становлять 1289,45 тис. грн., створення додаткових робочих місць не передбачено. Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства.

8. Результати порівняння альтернативних варіантів управління підприємством в кризових умовах виявили, що хоча реалізація проекту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» ТОВ «Ланпрес» і потребує більш витрат (початкові інвестиції становлять 1968,5 тис. грн., тоді як проект «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку» потребує 1289,45 тис. грн. початкових інвестицій), проте в подальшому дохід від розвитку сегменту флексодруку буде значно більшим. Зокрема, чистий грошовий потік за п'ять років реалізації проекту становитиме 6888,7 тис. грн. (в разі вибору стратегії оптимізації витрат грошовий потік становитиме 2697,32 тис. грн.). Дисконтований грошовий потік за умови технологічного розвитку сегменту флексодруку становитиме 2384,6 тис. грн., оптимізації витрат в сегменті рольового офсетного друку – 882,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової

міцності за умови реалізації проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» також є вищими.

9. Деталізація процесу управління проєктом вдосконалення управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах засвідчила, що доцільною до впровадження є Альтернатива 1 – «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку». Окрім більшого доходу для ТОВ «Ланпрес», реалізація цього проєкту забезпечить створення 4 додаткових робочих місць, що вкрай важливо як соціальний вклад підприємства у відновлення економіки України.

Якісна оцінка ризиків альтернативних проєктів свідчить, що ризики проєктів є практично однаковими, проте мають незначні відмінності залежно від специфіки пропозицій (географія розташування обладнання, найм персоналу). Наприклад, проєкт модернізації обладнання рольового офсетного у Харкові має високий ризик фізичного знищення обладнання через обстріли, і можливість уникнути цього ризику відсутня (релокація обладнання неможлива через його велику вагу та розміри). В свою чергу проєкт технологічного розвитку несе ризики, пов'язані із необхідністю пошуку персоналу відповідної кваліфікації.

Кількісна оцінка ризиків передбачала розрахунок внутрішньої норми рентабельності проєктів, точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості, аналіз чутливості та визначення ефективності обраного проєкту залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного). Проведені розрахунки свідчать, що у песимістичному сценарії термін окупності та індекс рентабельності будуть нижчими, ніж у проєкті «Стратегія оптимізації витрат – сегмент офсетного рольового друку». Тому за умови настання песимістичного сценарію, ТОВ «Ланпрес» необхідно буде активізувати маркетингову діяльність для збільшення обсягів реалізації продукції флексодруку та забезпечення вищої прибутковості підприємства

10. Визначивши напрямки посилення корпоративної соціальної відповідальності підприємства в кризових умовах було виявлено, що в умовах

активних воєнних дій, коли кількість соціально незахищеного населення в Україні значно збільшилася, розширилося і поле для реалізації КСВ. Незважаючи на зменшення прибутковості, керівництво ТОВ «Ланпрес» прагне позиціонувати підприємство як соціально відповідальний бізнес та реалізовувати практики корпоративної соціальної відповідальності. Практичними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності в роботі ТОВ «Ландпрес» має стати участь у благодійних програмах, корпоративне волонтерство, соціальний маркетинг, налагодження регіонального міжсекторального партнерства та In-kind gifts практики. Додатковим вкладом в розвиток економіки України під час війни є створення чотирьох робочих місць в рамках проєкту технологічного розвитку шляхом купівлі обладнання флексодруку. Впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності матимуть позитивний вплив на реалізацію стратегії технологічного розвитку ТОВ «Ланпрес», сприятимуть залученню клієнтів, налагодженню зв'язків з місцевою владою та громадянськістю.

Таким чином, запропоновані заходи управління технологічним розвитком ТОВ «Ланпрес» є ефективними та доцільними до реалізації, а корпоративна соціальна відповідальність – невід'ємна складова роботи підприємства в сучасній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку флексодруку та ротогравюрного друку в Україні. Консалтинговий звіт. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-fleksopechati-i-rotogravyurnoj-pechati-v-ukraine-2022-god> (дата доступу: 19.04.2023)
2. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. № 22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата доступу: 15.04.2023)
3. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: підручник. К.: Ліра-К, 2021. 664 с.
4. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
5. Блага Н.В. Управління проєктами: навчальний посібник. Л.: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Бондаренко С.М., Бодько Є.С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 28 грудня 2020 року. К.: ТОВ «ВІПО», 2020. С. 7–9.
7. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 34–49.
8. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.

10. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». О.: НУ «ОЮА», 2020. 263 с.
11. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). No 1. С. 38-41.
12. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
13. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. No 2 (28). С. 4–10.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
15. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
16. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 19. 2018. С. 185–189.
17. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. О., 2018. 184 с.
18. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Технологія як економічна категорія. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. No 6. С. 345–351.
19. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
20. Ігнатюк В.В., Гончар Т.М., Малахова Ю.А. Вплив інвестиційної активності підприємства на його інвестиційну привабливість. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 3. С. 93-97.
21. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. М.: Швець В.М. 2018. 348 с.

22. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
23. Ким, В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції = Blue Ocean Strategy / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. з англ. Ігоря Андрущенка. Х.: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 383 с.
24. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
25. Мазур О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2017. № 14. С. 245-250.
26. Мандражи З.Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 20. С. 251–256.
27. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
28. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник; за ред. М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін. К., 2018. 480 с.
29. Менеджмент та маркетинг видавничо-поліграфічної галузі: навч. посібник / укл.: А.В. Мотрич. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. 140 с.
30. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 620 с.
31. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Х.: Точка, 2018. 207 с.

32. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2021). Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата доступу: 19.04.2023)

33. Поліграфія в 2023 році: тенденції та тренди. URL: <http://www.ecotep.com.ua/поліграфія-в-2023-році/> (дата доступу: 19.04.2023)

34. Поляков В.Ю. Соціальна відповідальність: підходи та виклики сталого розвитку (на прикладі ТОВ «Ландпрес»). *Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки*: зб. матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф., 28 квітня 2023 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2023. С. 43–46.

35. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця: ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

36. Решетняк О.І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. Ефективна економіка. 2019. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/69.pdf (дата доступу: 10.04.2023)

37. Річард Д. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> (дата доступу: 15.04.2023)

38. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.

39. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування. Підручник. К., 2016. 311 с.

40. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. No 18. С. 66–74.

41. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНУВС, 2021. 208 с.

42. Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища: колективна монографія / за загальною редакцією Т.Є. Андрєєвої; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Х.: Панов А.М., 2017. 65 с.

43. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

44. Хомич О.В., Артеменко Л.П., Стратегічне Agile управління сучасними організаціями. *Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ)*. 2019. № 6(74). С. 155–159.

45. Царьова Т.О., Зозульов О.В., Черненко О.В. Технологічне прогнозування як основа стратегічного планування діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2021. № 19. С. 127–130.

46. Чайковська М.П. Інвестування: підручник. Одеса, 2016. 312 с.

47. Штангрет А.М., Караїм М.М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 20(1). С. 178-182.

48. Artemenko L., Pichugina M., Kotsko T. Strategizing of startup activity company: initialization and project implementation. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2021. No 18 (2021). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240433> (дата доступу: 15.04.2023)

49. Groh M. Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. No 6 (2). P. 49–57.

50. Małgorzata Okręglika, Anna Lemańska-Majdzik, Maryna Pichugina, Lina Artemenko Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis / Monograph, Publishing Office of Czestochowa University of Technology. Czestochowa 2021. p. 177.

51. Zozul'ov O., Tsarova T. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2020. No 17. С. 315–330.

ДОДАТКИ

**Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку ТОВ
«Ландпрес» (сегмент рольового друку)**

Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки у сегменті рольового друку представлено у табл. А.1.

Таблиця А.1 - Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки

Компанія	Ринкова частка у 2022 р., %	Ринкова частка у 2021 р., %	Темп приросту ринкової частки, %
Палп Мілл принт	21,2	19,3	9,8
Новий друк-Київ	18,5	16,5	12,1
ТОВ «Ландпрес»	19,6	16,9	15,9
Кераміст-Запоріжжя	18,0	17,9	0,6
Високий Замок-Львів	22,7	29,4	-22,7

Середнє арифметичне ринкових часток у 2022 р.:

$$Ca^{(PЧ)} = (21,2 + 18,5 + 19,6 + 18,0 + 22,7) / 5 = 20,0\%$$

Відповідно, ринкова частка підприємств Палп Мілл принт та Високий Замок-Львів перевищує середнє арифметичне; ринкова частка підприємств ТОВ «Ландпрес», Новий друк-Київ та Кераміст-Запоріжжя – нижче середнього арифметичного.

Середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta 1 = \sqrt{\frac{1}{2} * [(21,2 - 20)^2 + (22,7 - 20)^2]} = 2,09$$

Середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta 2 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(20 - 18,5)^2 + (20 - 19,6)^2 + (20 - 18,0)^2]} = 1,9.$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці А.2.

Таблиця А.2 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Лідери ринку	Середнє арифметичне + $\delta 1$	20,0 + 2,09 = 22,09%	Максимальне значення ринкової частки	22,7%
II – Фірми із сильною конкурентною позицією	Середнє арифметичне	20,0%	Середнє арифметичне + $\delta 1$	20,0 + 2,09 = 22,09%
III – Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Середнє арифметичне - $\delta 2$	20 - 1,9 = 18,1%	Середнє арифметичне	20,0%
IV – Аутсайдери ринку	Мінімальне значення ринкової частки	18,0%	Середнє арифметичне - $\delta 2$	20 - 1,9 = 18,1%

Аналогічним чином проводиться розрахунок і для темпу приросту ринкової частки.

Середнє арифметичне темпу приросту:

$$Ca^{(III)} = ((-10,8) + 12,1 + 15,9 + 0,6 + (-9,9)) / 5 = 1,58\%$$

Відповідно, темпи приросту частки ринку підприємств Новий друк-Київ та ТОВ «Ландпрес» перевищує середнє арифметичне; ринкова частка підприємств Палп Мілл принт, Кераміст-Запоріжжя та Високий Замок-Львів – нижче середнього арифметичного.

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta 1 = \sqrt{\frac{1}{2} * [(12,1 - 1,58)^2 + (15,9 - 1,58)^2]} = 12,6$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta 2 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(1,58 - (-10,8))^2 + (1,58 - 0,6)^2 + (1,58 - (-9,9))^2]} = 9,76\%.$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці А.3.

Таблиця А.3 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Середнє арифметичне + $\delta 1$	$1,58 + 12,6 = 14,18\%$	Максимальне значення темпів приросту ринкової частки	15,9%
II – Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	Середнє арифметичне	1,58%	Середнє арифметичне + $\delta 1$	$1,58 + 12,6 = 14,18\%$
III – Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	Середнє арифметичне - $\delta 2$	$1,58 - 9,76 = -8,18\%$	Середнє арифметичне	1,58%
IV – Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	Мінімальне значення темпів приросту ринкової частки	-10,8%	Середнє арифметичне - $\delta 2$	$1,58 - 9,76 = -8,18\%$

Додаток Б

Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку ТОВ

«Ландпрес» (сегмент флексодруку)

Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки у сегменті флексодруку представлено у табл. Б.1.

Таблиця Б.1 - Частки ринку ТОВ «Ландпрес», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки

Компанія	Ринкова частка у 2022 р., %	Ринкова частка у 2021 р., %	Темп приросту ринкової частки, %
Фоліо Харків	7,7	6,8	13,24
ТОВ «Ландпрес»	7,6	7,1	7,04
Поліемос Харків	5,9	5,5	7,27
Друкарській Світ-Запоріжжя	8,2	8,4	-2,38

Середнє арифметичне ринкових часток у 2022 р.:

$$Ca^{(PЧ)} = (7,7 + 7,6 + 5,9 + 8,2) / 4 = 7,35\%$$

Середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta_1 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(7,7 - 7,35)^2 + (8,2 - 7,35)^2 + (7,6 - 7,35)^2]} = 0,55$$

Середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{1}{1} * [(5,9 - 7,35)^2]} = 1,45.$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці Б.2.

Таблиця Б.2 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Лідери ринку	Середнє арифметичне + δ_1	$7,35 + 0,55 = 7,9\%$	Максимальне значення ринкової частки	8,2%
II – Фірми із сильною конкурентною позицією	Середнє арифметичне	7,35%	Середнє арифметичне + δ_1	$7,35 + 0,55 = 7,9\%$
III – Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Середнє арифметичне - δ_2	$7,35 - 1,45\% = 5,9\%$	Середнє арифметичне	7,35%
IV – Аутсайтери ринку	Мінімальне значення ринкової частки	5,9%	Середнє арифметичне - δ_2	$7,35 - 1,45\% = 5,9\%$

Аналогічним чином проводиться розрахунок і для темпу приросту ринкової частки.

Середнє арифметичне темпу приросту:

$$Ca^{(ТП)} = (13,24 + 7,04 + 7,27 + (-2,38)) / 4 = 6,29\%$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta_1 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(13,24 - 6,29)^2 + (7,04 - 6,29)^2 + (7,27 - 6,29)^2]} = 4,07$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{1}{1} * [(6,29 - (-2,38))^2]} = 8,67\%.$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці Б.3.

Таблиця Б.3 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Середнє арифметичне + δ_1	$6,29 + 4,07 = 10,36\%$	Максимальне значення темпів приросту ринкової частки	13,24%
II – Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	Середнє арифметичне	6,29%	Середнє арифметичне + δ_1	$6,29 + 4,07 = 10,36\%$
III – Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	Середнє арифметичне - δ_2	$6,29 - 8,67 = -2,38\%$	Середнє арифметичне	6,29%
IV – Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	Мінімальне значення темпів приросту ринкової частки	-2,38%	Середнє арифметичне - δ_2	$6,29 - 8,67 = -2,38\%$

Додаток В

Таблиця В.1 - Розрахунок доходів від проекту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» за оптимістичним сценарієм

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		1968,5	-1968,5	1,000		1968,5	-1968,5	-1968,5
I кв. 2024	530,9	324,9	206	0,941	499,7	305,8	193,9	-1774,6
II кв. 2024	555,0	324,9	230,1	0,886	491,6	287,8	203,8	-1570,8
III кв. 2024	580,2	324,9	255,3	0,834	483,7	270,9	212,8	-1357,9
IV кв. 2024	606,7	324,9	281,8	0,785	476,1	254,9	221,1	-1136,8
I кв. 2025	634,6	352,5	282,1	0,739	468,7	260,3	208,3	-928,5
II кв. 2025	663,8	352,5	311,3	0,695	461,4	245,0	216,4	-712,1
III кв. 2025	764,0	352,5	411,45	0,654	499,8	230,6	269,2	-443,0
IV кв. 2025	799,4	352,5	446,87	0,616	492,2	217,0	275,1	-167,8
I кв. 2026	836,6	382,9	453,69	0,579	484,8	221,9	262,9	95,1
II кв. 2026	875,6	382,9	492,74	0,545	477,5	208,8	268,7	363,8
III кв. 2026	916,6	382,9	533,77	0,513	470,5	196,5	274,0	637,8
IV кв. 2026	959,8	382,9	576,89	0,483	463,7	185,0	278,7	916,5
I кв. 2027	1005,0	742,4	262,604	0,455	457,0	337,5	119,4	1035,9
II кв. 2027	1243,8	416,3	827,584	0,428	532,3	178,1	354,2	1390,1
III кв. 2027	1302,7	416,3	886,474	0,403	524,7	167,7	357,1	1747,1
IV кв. 2027	1364,6	416,3	948,354	0,379	517,3	157,8	359,5	2106,6
I кв. 2028	1429,6	453,0	976,618	0,357	510,1	161,6	348,4	2455,1
II кв. 2028	1497,9	453,0	1044,87	0,336	503,0	152,1	350,9	2806,0
III кв. 2028	1811,0	453,0	1357,96	0,316	572,3	143,2	429,2	3235,1
IV кв. 2028	1897,8	453,0	1444,81	0,297	564,5	134,7	429,8	3664,9
Разом	20275,4	10012,6	10262,8		9950,7	6285,8	3664,9	

Додаток Г

Таблиця Г.1 - Розрахунок доходів від проєкту «Управління технологічним розвитком сегменту флексодруку» за песимістичним сценарієм

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		1968,5	-1968,5	1,000		1968,5	-1968,5	-1968,5
I кв. 2024	265,5	324,9	-59,45	0,941	249,8	305,8	-56,0	-2024,5
II кв. 2024	333,0	324,9	8,1	0,886	295,0	287,8	7,2	-2017,3
III кв. 2024	406,1	324,9	81,24	0,834	338,6	270,9	67,7	-1949,5
IV кв. 2024	485,4	324,9	160,46	0,785	380,8	254,9	125,9	-1823,6
I кв. 2025	571,1	352,5	218,64	0,739	421,8	260,3	161,5	-1662,2
II кв. 2025	597,4	352,5	244,92	0,695	415,2	245,0	170,2	-1491,9
III кв. 2025	694,5	352,5	342	0,654	454,3	230,6	223,7	-1268,2
IV кв. 2025	726,7	352,5	374,2	0,616	447,4	217,0	230,4	-1037,8
I кв. 2026	760,5	382,9	377,64	0,579	440,7	221,9	218,8	-819,0
II кв. 2026	796,0	382,9	413,14	0,545	434,1	208,8	225,3	-593,7
III кв. 2026	833,3	382,9	450,44	0,513	427,7	196,5	231,2	-362,4
IV кв. 2026	872,5	382,9	489,64	0,483	421,5	185,0	236,6	-125,9
I кв. 2027	913,6	742,4	171,244	0,455	415,4	337,5	77,9	-48,0
II кв. 2027	956,8	416,3	540,544	0,428	409,5	178,1	231,3	183,3
III кв. 2027	1002,1	416,3	585,844	0,403	403,6	167,7	236,0	419,3
IV кв. 2027	1049,7	416,3	633,444	0,379	397,9	157,8	240,1	659,4
I кв. 2028	1099,7	453,0	646,708	0,357	392,4	161,6	230,7	890,1
II кв. 2028	1152,2	453,0	699,208	0,336	386,9	152,1	234,8	1124,9
III кв. 2028	1207,3	453,0	754,308	0,316	381,6	143,2	238,4	1363,3
IV кв. 2028	1265,2	453,0	812,208	0,297	376,3	134,7	241,6	1604,9
Разом	15988,6	10012,6	5976,01		7890,7	6285,8	1604,9	

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015286361

Дата перевірки:
27.05.2023 16:53:09 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2023 16:53:39 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Поляков В.Ю.Управління технологічним розвитком підприємства в кризових умовах (на пр...

Кількість сторінок: 79 Кількість слів: 16538 Кількість символів: 132999 Розмір файлу: 863.50 KB ID файлу: 1014958837

15.4% Схожість

Найбільша схожість: 5.87% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014920017)

8.37% Джерела з Інтернету

259

Сторінка 81

12.3% Джерела з Бібліотеки

519

Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

46

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
Чібісова Т.Ю. CORPORATE RESPONSIBILITY IN THE MARKETING ACTIVITY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY	7
Семенюк О.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	12
Ляшенко О.А. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	15
Yefimenko O.O. DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0	17
Кишко О.А. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОРОБКА»)	20
Захарченко М.М. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	23
Тищенко М.С. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ЧАВУННОГО ЛИТВА	25
Мандрик Н.Я. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ВИРОБНИКА БЕЗПІЛОТНИКІВ	29
Єпанчінцева О.А. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУТУ СЕРЦЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	32
Проценко І.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)	34
Сахаров А.М. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «АСІСТАНС СЕРВІС» В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	37
Гічунц А.А. СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ІНЖИНІРІНГ»)	39
Поляков В.Ю. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі ТОВ «Ландпресс»)	42
Фесенко О.В.	46

1. <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/> Звіт зі сталого розвитку компанії.
2. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519.
3. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика в Україні / За ред. Т. І. Харченко. — К.: КНЕУ, 2012.
4. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: практика, тенденції, виклики: монографія / За ред. Л. В. Шаргородської, О. В. Рябко. — К.: КНЕУ, 2018

Поляков Віталій Юрійович
ННІБО імені Анатолія Поручника, магістрант

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі ТОВ «Ландпрес»)

Постановка проблеми. Соціальна складова концепції сталого розвитку орієнтується на розвиток людського потенціалу, скорочення кількості конфліктів у суспільстві, збереження стабільності культурних та суспільних систем. Соціальна відповідальність в концепції сталого розвитку є засобом гармонізації та покращення життєдіяльності суспільства, результатом чого є забезпечення збалансованого суспільного розвитку. Важливість соціальної відповідальності пов'язана з тим, що вона є основою, на якій базується практично уся система взаємовідносин у суспільстві. Соціальна відповідальність виступає невід'ємною складовою у системі відносин особистість – держава – підприємництво – суспільство.

Виклад основного матеріалу. Соціальна відповідальність – це підхід до управління, який передбачає врахування впливу діяльності підприємства на соціальні, економічні та екологічні аспекти суспільного розвитку [2, с. 33]. Це означає, що сучасне підприємство повинно не тільки забезпечувати прибуток

своїм власникам, але й враховувати інтереси споживачів, працівників, суспільства та навколишнього середовища.

Характерною особливістю сучасності є збільшення вимог споживачів щодо соціальної відповідальності підприємств. Споживачі все більше звертають увагу на вплив діяльності підприємства на соціальне та екологічне середовище, тому підприємства повинні враховувати ці вимоги у своїй діяльності.

Одним з найважливіших викликів сталого розвитку є вимоги до зменшення викидів в атмосферу та збереження довкілля. Підприємства повинні розуміти свою відповідальність за довкілля та вживати заходів для зменшення впливу своєї діяльності на природні ресурси. Також важливим викликом є відповідальне використання ресурсів та зменшення відходів, що можна досягти шляхом впровадження екологічної технології та управління відходами [1, с. 75]. Іншим викликом є забезпечення соціальної справедливості та економічної стабільності. Підприємства повинні забезпечувати своїм працівникам достатній рівень оплати праці, безпеку та здоров'я на робочому місці, а також можливості для професійного та особистісного розвитку. Крім того, підприємства повинні дотримуватися етичних принципів та уникати корупції та інших негативних практик.

Серед основних підходів до соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку можна виділити наступні:

- філантропічний підхід – передбачає благодійність та пожертвування на благо суспільства без зв'язку зі стратегією бізнесу;
- етичний підхід – передбачає дотримання етичних принципів у всіх сферах діяльності підприємства;
- стейкхолдерський підхід – передбачає врахування інтересів всіх стейкхолдерів підприємства, включаючи споживачів, працівників, постачальників, інвесторів та суспільство в цілому;
- екологічний підхід – передбачає дотримання екологічних принципів та захист довкілля від негативного впливу діяльності підприємства [3, с. 95].

ТОВ «Ландпресс» – це сучасне поліграфічне підприємство з повним циклом поліграфічних послуг: від дизайну, верстки – до друку, зшивки, склейки, упаковки в термоплівку готової продукції.

ТОВ «Ландпресс» приділяє багато уваги соціальній відповідальності, використовуючи наступні заходи для цього:

- забезпечення екологічної стійкості; підприємство активно інвестує у відновлювані джерела енергії та встановила сонячні панелі у своєму адміністративному корпусі та на складі, використовує ресурсозберігаючі технології, зокрема встановлене сучасне енергоефективне обладнання, використовується система переробки відходів виробництва (папір, картон відправляються на повторну переробку);

- підтримка соціальних ініціатив; ТОВ «Ландпресс» підтримує соціальні ініціативи, що спрямовані на покращення якості життя населення, зокрема компанія надає фінансову підтримку благодійним організаціям;

- забезпечення безпеки та здоров'я працівників; на підприємстві відповідально дотримуються усіх вимог з охорони праці та забезпечення безпеки працівників. ТОВ «Ландпресс» підтримує і ініціативи щодо покращення умов праці;

- ефективне управління ланцюгами постачання; ТОВ «Ландпресс» побудувало налагоджену логістичну систему постачання, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції і знижувати витрати на її виготовлення. Це досягається шляхом встановлення довгострокових контрактів з обраними постачальниками та постійного моніторингу якості продукції;

- зважена інвестиційна політика; інвестиційна політика ТОВ «Ландпресс» поєднує в собі дбайливе ставлення до ресурсів і водночас підтримку розвитку інновацій на підприємстві. Основним елементом інвестиційної стратегії підприємства є використання інноваційних технологій для підтримання розвитку

підприємства, одночасно обмежуючи негативний вплив його господарської діяльності на суспільство та навколишнє середовище.

Загалом соціальна відповідальність ТОВ «Ландпрес» включає в себе такі аспекти, як охорона довкілля, безпека праці, етичне мотивування, розвиток місцевої спільноти та захист прав споживачів.

Висновки. Таким чином, соціальна відповідальність є важливим елементом сталого розвитку, що передбачає врахування інтересів всіх стейкхолдерів підприємства та виконання вимог до захисту довкілля, соціальної справедливості та економічної стабільності. Для досягнення успіху у цій галузі підприємства повинні вживати конкретних заходів та перманентно ініціювати позитивні зміни у суспільстві.

Список літератури:

1. Дмитренко А. В., Кравченко О. В. Соціальна відповідальність у системі сталого розвитку. Проблеми розвитку третього сектора та соціально-орієнтованої економіки в Україні і світі : збірник наукових праць учасників Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Полтава, 30 березня 2021 р. Полтава : Полтавська державна аграрна академія. 2021. С. 74-76.
2. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с
3. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015.180 с.