

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
«__» _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА»**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Антон ЛИТВИН

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня-професійна програма: Менеджмент
Освітній ступінь: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
д.н.держ.упр., проф.
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ **на підготовку кваліфікаційної роботи** **ЛИТВИНУ АНТОНУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1.Тема роботи: «Удосконалення менеджменту підприємства на основі дослідження його середовища»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старший викладач

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «__» _____ 202__р. № ____.

2.Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 202__ р.

3.Вихідні дані до роботи: звітна документація про діяльність ТОВ «Арт-Флекс» за період 2022-2024 роки, регламентна документація підприємства.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Дослідження теоретичних аспектів середовища підприємства як основи удосконалення менеджменту.

2. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Арт-Флекс»

3. Шляхи удосконалення менеджменту підприємства на основі дослідження середовища.

Висновки і пропозиції

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

1. Структура управління ТОВ «Арт-Флекс» 2. Загальна характеристика діяльності в ТОВ «Арт-Флекс» 3. SWOT-аналіз виробничої діяльності підприємства ТОВ «Арт-Флекс». 4. Проєкт удосконалення менеджменту ТОВ «Арт-Флекс» 5. Оцінка показників ефективності проєкту. 6. Очікувані показники ефективності діяльності підприємства на 2025-2026 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 18 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів удосконалення менеджменту підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого розділу роботи.	Грудень 2024 року - березень 2025 року	
5	Розробка шляхів удосконалення менеджменту підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6	Розробка висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи та супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	
8	Підготовка доповіді, ілюстративних матеріалів та презентації до захисту роботи	Травень 2025 року	
9	Представлення роботи на засідання кафедри МПУА	Червень 2025 року	
10	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	Червень 2025 року	

Здобувачка вищої освіти _____
(підпис)

Антон ЛИТВИН _____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____
(підпис)

Ірина БАЙДАК. _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Сутність поняття, значення та види менеджменту підприємства	6
1.2. Зміст, значення та методи дослідження середовища підприємства	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВ «Арт- Флекс»	19
2.1. Аналіз і оцінка діяльності підприємства	19
2.2. Дослідження середовища ТОВ «Арт-Флекс» і факторів його впливу на результати діяльності	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Арт- Флекс» НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА	37
3.1. Засоби вдосконалення менеджменту на основі дослідження середовища підприємства	37
3.2. Розробка проекту удосконалення менеджменту підприємства	40
3.3. Оцінка ефективності запропонованих проектних розрахунків	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Впевненість в ефективності функціонування сучасного підприємства дає менеджмент, що відповідає концепції безперервного удосконалення діяльності. Тому менеджер та його досвід в управлінні і аналізі середовища – це запорука успіху у бізнесі.

Оцінка середовища підприємства дає менеджменту фактографічні дані, яких потребує обґрунтування і реалізація управлінських рішень та для формулювання стратегій розвитку підприємства на перспективу. Тому дослідження середовища діяльності підприємства – це важливий інструментарій вдосконалення менеджменту, бо дає можливість здійснити аналіз ділового оточення підприємства.

Мета роботи: дослідження теоретико-методичних і практичних складових менеджменту підприємств.

Для втілення представленої мети визначені завдання:

- дослідити теоретичні та методологічні основи менеджменту;
- охарактеризувати методи дослідження середовища підприємства;
- здійснити аналіз економічної діяльності підприємства;
- дати оцінку середовищу підприємства;
- обґрунтувати проєкт удосконалення менеджменту на основі дослідження середовища підприємства;
- дати прогноз результатів впровадження проєкту в діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження: процес менеджменту підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних засад вдосконалення менеджменту підприємства на основі дослідження його середовища, які направлені на збільшення ефективності діяльності підприємства

Методи дослідження: мета кваліфікаційної роботи досягнута завдяки використанню різних методів дослідження: монографічного та історичного методів; методу аналізу і синтезу; методів статистичного аналізу; SWOT-оцінка

середовища PEST-аналіз, аналіз життєвого циклу галузі, порівняльний аналіз. Результати досліджень оброблялася в програмі Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів в розробці проєкту організації зберігання та пошуку друкарських форм з метою удосконалення виробничих процесів та нарощення прибутковості.

Апробація результатів дослідження. Результати проведених досліджень були обґрунтовані і надіслані до впровадження в діяльність ТОВ «Арт-Флекс» для удосконалення менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційної робота містить такі складові частини: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 41 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 50 сторінок тексту, який містить 30 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність поняття, значення та види менеджменту підприємства

Значення менеджменту в сучасних умовах важко переоцінити – він є фундаментом ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності чи сфери діяльності.

В Україні з переходом національної економіки до ринкових умов, термін «управління» набув поширення у сучасній формі «менеджмент». В науковій літературі ці поняття часто вживаються як синоніми і порівняння термінів «менеджмент» і «управління» є актуальним, тому що вони мають певні відмінності за змістом, походженням і сферою застосування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння термінів «менеджмент» та «управління»

Критерій	Менеджмент	Управління
Походження терміна	Від англ. <i>management</i> — керівництво, управління	Від укр. <i>управляти</i> — здійснювати керівну дію
Сфера вживання	Бізнес, економіка, менеджмент-освіта, корпоративне середовище	Універсальна: використовується в усіх сферах — техніка, економіка, держава, суспільство
Об'єкт управління	Переважно люди, організації, ресурси підприємства	Може бути будь-що: техніка, організм, процеси, люди
Орієнтація	Результативність, ефективність, досягнення бізнес-цілей	Забезпечення функціонування, підтримка стабільності
Компоненти	Планування, організація, мотивація, контроль, лідерство	Координація, контроль, регулювання, виконання
Характер підходу	Практико-орієнтований, включає інструменти, методи, стилі	Може бути як теоретичним, так і практичним
Роль суб'єкта	Менеджер як лідер, стратег, організатор	Керівник або система, що забезпечує виконання
Ціль	Ефективне досягнення поставлених завдань	Підтримка та регулювання процесів

Отже, як результат порівняння можемо стверджувати, що поняття «управління» - ширше і охоплює всі види керуючого впливу, зокрема в техніці, біології, державі, суспільстві, а не лише в економіці, а «менеджмент» - це специфічна форма управління, що стосується переважно економічних систем і організацій, орієнтована на результат і ефективність.

У реальній практиці менеджмент є частиною загальної науки про управління, з акцентом на лідерство, мотивацію і ринкову адаптацію. Тому всі менеджери займаються управлінням, але не всі управлінці є менеджерами в бізнесовому розумінні цього слова.

Зосередимо увагу на дослідженні визначення поняття «менеджмент» в науковій літературі (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «менеджмент» у науковій літературі

Автор	Країна	Визначення менеджменту
Гарольд Кунц	США	Менеджмент – це мистецтво досягати мети шляхом інших осіб.
Пітер Друкер	США	Менеджмент – це особливий вид діяльності, яка перетворює неорганізовану групу в ефективну, цілеспрямовану організацію.
Роберт Дафт	США	Менеджмент – це досягнення організаційних цілей у результаті планування, організації, лідерства і контролю.
Ф. Тейлор	США	Менеджмент - це мистецтво знати, що саме потрібно зробити, і змусити інших це зробити найкращим способом.
Г. Террі	США	Менеджмент - є процесом, що полягає в плануванні, організації, мотивації та контролі для досягнення цілей організації.
Мескон М.Х.	США	Менеджмент – включає процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення цілей організації.
Г. Мінцберг	Канада	Менеджмент – це набір ролей, які виконує менеджер для забезпечення ефективної роботи організації.
Шершньова З.Є.	Україна	Менеджмент – це система наукових знань та практичних навичок щодо управління організацією в умовах ринку.
Покропивний С.Ф.	Україна	Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив людей для досягнення поставленої мети.
Ілляшенко С.М.	Україна	Менеджмент – це процес ефективного використання ресурсів для досягнення поставлених цілей підприємства.
Василик О. А.	Україна	Менеджмент – це цілеспрямована діяльність щодо управління економічними процесами в організації.
Грінченко І. А.	Україна	Менеджмент – це система методів і прийомів ефективного управління підприємством в умовах ринку.
Буряк Л. І.	Україна	Менеджмент – це процес раціонального управління виробничо-господарською діяльністю на основі наукових підходів.

Узагальнено автором на основі [1-12]

Як бачимо, зарубіжні автори здебільшого розглядають менеджмент як процес досягнення цілей через інших людей, із фокусом на організацію, планування, лідерство. Вітчизняні автори більше акцентують увагу на системності, ринкових умовах, ресурсному забезпеченні та цілеспрямованому впливі на колектив. Хоча формулювання дещо відрізняються залежно від автора і наукової школи, всі визначення підкреслюють, що менеджмент – це системна діяльність, спрямована на досягнення цілей організації шляхом ефективного управління ресурсами та людьми.

Щоб глибше зрозуміти визначення менеджменту розглянемо його ключові аспекти представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові аспекти менеджменту

Аспект	Пояснення аспекту
Цільова спрямованість	Орієнтація на досягнення конкретних цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів
Функції менеджменту	Планування, організація, мотивація, контроль, координація
Рівні управління	Стратегічний (вищий), тактичний (середній), операційний (нижчий)
Об'єкт управління	Персонал, процеси, ресурси, інформація
Суб'єкт управління	Менеджер, керівник, управлінська команда
Методи менеджменту	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інформаційні
Принципи менеджменту	Цілеспрямованість, системність, науковість, економічність, гнучкість, мотивація
Організаційна структура	Формалізована система взаємозв'язків, підпорядкування та розподілу функцій
Ресурси менеджменту	Людські, фінансові, матеріальні, інформаційні, часові
Ефективність	Досягнення результатів з мінімальними витратами, високий рівень продуктивності й адаптації
Управлінські рішення	Прийняття раціональних рішень на основі аналізу, оцінки ситуації та прогнозування
Організаційна культура	Цінності, норми, стиль керівництва, що визначають поведінку персоналу та атмосферу в організації
Зовнішнє середовище	Врахування ринкових умов, конкуренції, законодавства, технологічних змін

Менеджмент – це системний процес планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності організації або її підрозділів для досягнення поставлених цілей у найефективніший спосіб, з оптимальним використанням наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та часових).

Таким чином, менеджмент не лише наука про управління, але і практичне мистецтво ефективного керування людьми та процесами в умовах постійних змін і конкуренції.

В сучасних умовах важко переоцінити значення менеджменту бо він є фундаментом ефективної діяльності організації будь-якого розміру, форми власності чи сфери діяльності. Підтвердженням вище сказаного є основні аспекти значення менеджменту представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні аспекти значення менеджменту

Менеджмент є ключем до ефективності, стабільності та конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації, нестабільності ринку та швидких технологічних змін. По своїй сутності менеджмент визначає якість управління і, в кінцевому підсумку, успіх підприємства. В табл. 1.4 представлені види менеджменту.

Види менеджменту

Вид менеджменту	Опис	Приклад застосування
Стратегічний менеджмент	Управління довгостроковими цілями та напрямками розвитку організації.	Розробка стратегії розвитку підприємства до 2030 року.
Операційний (виробничий)	Управління щоденними операціями, пов'язаними з виробництвом товарів або послуг.	Організація безперебійної роботи зернодробарні.
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими ресурсами підприємства.	Бюджетування, оптимізація витрат, інвестиційне планування.
Інноваційний менеджмент	Управління процесами впровадження нових технологій та інновацій.	Впровадження автоматизованої системи обліку врожайності.
Кризи-менеджмент	Управління в умовах непередбачуваних подій або загроз.	Реагування на падіння цін на зерно або посуху.
Персонал-менеджмент (HR)	Управління людськими ресурсами (підбір, навчання, мотивація персоналу).	Найм сезонних працівників у господарство.
Маркетинговий менеджмент	Управління процесом просування товарів та послуг на ринку.	Просування соняшникової олії через соціальні мережі.
Інформаційний менеджмент	Управління інформаційними ресурсами та ІТ-системами.	Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів.
Логістичний менеджмент	Організація процесів постачання, зберігання і транспортування.	Побудова логістики доставки продукції до елеватора.
Екологічний менеджмент	Управління з урахуванням впливу на довкілля.	Використання біологічних добрив для зниження навантаження на ґрунт.

У сучасних підприємствах види менеджменту часто поєднуються та реалізуються одночасно. Можна також виділити галузеві види менеджменту: аграрний, індустріальний, ІТ-менеджмент, менеджмент в освіті тощо.

1.2. Зміст, значення та методи дослідження середовища підприємства

Середовище підприємства – це зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на функціонування, розвиток та прийняття управлінських рішень і є ключовим інструментом для ефективного управління та стратегічного розвитку підприємства. Дослідження середовища підприємства дозволяє враховувати як

внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Дослідження середовища підприємства є комплексним процесом збору, аналізу та оцінки факторів, які впливають на діяльність організації як зсередини, так і ззовні. Класифікація середовища підприємства представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація середовища підприємства

Вид середовища		Компоненти	Характеристика		Приклади	
Зовнішнє середовище	Макросередовище	Політичне Економічне Соціальне Технологічне Екологічне Правове	Не підконтрольне підприємству напрямку, але має суттєвий вплив	Широкі фактори національного або глобального рівня	Зміна законодавства, рівень інфляції, поведінка споживачів	Податкові зміни, нові технології, епідеміологічна ситуація
	Мікросередовище	Постачальники Клієнти Конкуренти Посередники Громадськість		Безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства		Цінова політика постачальників, дії конкурентів, відгуки клієнтів
Внутрішнє середовище		Місія та цілі Організаційна структура управління Персонал Виробничі потужності Технології та інновації Фінансові ресурси Маркетингові стратегії Корпоративна культура та імідж підприємства	Підконтрольне підприємству, формується його внутрішніми ресурсами		Професійність персоналу, система мотивації, фінансовий стан, виробничі потужності	

Узагальнено автором [13, 14]

Дослідивши види і характеристики середовища підприємства, переходимо до основних завдань дослідження середовища:

- Виявити потенційні загрози зовнішнього середовища.
- Своєчасно виявити ринкові можливості.
- Оцінити конкурентоспроможність підприємства.
- Виявити внутрішні резерви підприємства.
- Забезпечити гнучкість управлінських рішень.
- Підвищити ефективність стратегічного планування [14, 15].

Отже основна мета дослідження оточення – ідентифікувати можливості і загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Схематично процес оцінки середовища представлений на рис. 1.2



Рис. 1.2. Аналіз середовища підприємства [16].

Отже для формування ринкової поведінки підприємства та визначення його планових цілей необхідно здійснити всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Як бачимо на рис.1.2., дослідження зовнішніх чинників охоплює детальне вивчення постачальників ресурсів, споживачів продукції, ринкових можливостей, рівня конкуренції, технологічного розвитку, законодавчих норм, джерел фінансування та інших впливових елементів [17-20]. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці потенціалу самого підприємства: ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність продукції, використовувані технології, кадровий потенціал, позиції у галузі, перспективи розширення, а також організаційна та виробнича структура [21].

Дослідження середовища підприємства зазвичай складається з кількох етапів, які дозволяють всебічно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Загальні етапи процесу дослідження середовища та зміст кожного етапу представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Етапи дослідження середовища підприємства

Етап	Зміст роботи
1. Ідентифікація факторів	Визначення ключових внутрішніх і зовнішніх чинників.
2. Збір інформації	Аналіз ринкових тенденцій, статистичних даних, нормативно-правової бази.
3. Оцінка впливу	Визначення ступеня впливу кожного чинника на підприємство.
4. Виявлення загроз і можливостей	SWOT-аналіз або інші підходи.
5. Розробка стратегічних рішень	Побудова стратегії підприємства з урахуванням аналізованого середовища.

Для аналізу середовища підприємства необхідно мати інструменти або методи та засоби, що використовуються для оцінки факторів середовища в якому функціонує компанія, з метою виявлення можливостей та загроз, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Існує низка методів дослідження оточення підприємства:

- SWOT-аналіз (поєднання зовнішнього і внутрішнього аналізу);

- PEST/PESTLE-аналіз (вивчення зовнішнього середовища);
- Аналіз п'яти сил Портера (оцінка конкуренції в галузі);
- Сценарне прогнозування (створення кількох сценаріїв розвитку);
- Аналіз життєвого циклу (визначення фази розвитку підприємства);
- Порівняльний аналіз з найкращими конкурентами (benchmarking).

Для визначення ефективності та сфери застосування інструментів дослідження середовища підприємства порівняємо деякі з них (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Порівняльна характеристика методів дослідження середовища підприємства

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера застосовування
PEST-аналіз	Аналіз макросередовища	-Простий і структурований підхід -Виявляє зовнішні впливи	-Не враховує внутрішні чинники - Не показує зв'язки між факторами	Початковий етап стратегічного планування
SWOT-аналіз	Визначає сильні й слабкі сторони, можливості та загрози	-Комплексний підхід - Зв'язує внутрішні й зовнішні середовище	-Суб'єктивність оцінки - Не дає конкретних рішень	Аналіз поточної ситуації для формування стратегії
Аналіз п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища через 5 ринкових сил	- Аналіз конкуренції - Оцінює прибутковість галузі	-Не охоплює макрочинники -Не враховує внутрішні ресурси	Для ринкових стратегій та оцінки привабливості галузі
Сценарне прогнозування.	Створення кількох можливих сценаріїв розвитку	- Змога підготувати кілька планів - Розширює горизонти мислення	-Складний у реалізації - Дає неоднозначні рішення	Стратегічне планування для адаптації до можливих змін у зовнішньому середовищі
Модель BCG (матриця Бостонської консалтингової групи)	Аналіз продуктового портфеля (зростання та частка ринку)	-Візуальність -Дає стратегічні підказки для продуктів	-Можлива для кількох продуктів - Ігнорує якість продукції	Управління продуктовим портфелем
Аналіз життєвого циклу галузі	Визначення стадії розвитку галузі (впровадження, зростання, зрілість, спад)	- Оцінка перспектив - Стратегія для певної стадії	- Треба точні ринкові дані -Стадії можуть бути нечіткими	Розробка довгострокової стратегії

Зупинимо увагу на найпоширеніших SWOT-аналізі і PEST-аналізі.

SWOT-аналіз розроблений Альбертом Хамфрі, в ньому передбачається розробка матриці SWOT-аналізу для поділу інформації на різні аспекти за напрямом дії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Сутність методу лежить і його назві: SWOT-аналіз – метод, який допоможе виявити:

S (Strengths) – сильні сторони підприємства, що дають перевагу на ринку;

W (Weaknesses) – слабкі сторони, які обмежують розвиток;

O (Opportunities) – можливості, які створює зовнішнє середовище;

T (Threats) – загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність.

Мета SWOT-аналізу визначити як використовувати сильні сторони та можливості, усувати слабкості й протидіяти загрозам.

Коротка методика проведення SWOT-аналізу

- внутрішній аналіз (S і W) (оцінка ресурсів, персоналу, продукції, репутації, фінансів, ефективності);
- зовнішній аналіз (O і T) (дослідження ринку, конкуренції, економічних та соціальних тенденцій, законодавства);
- розробка матриці SWOT (4 поля) (ключові чинники по відповідних категоріях.)
- аналіз зв'язків між факторами

Цей метод широко використовується для моніторингу технологічних, економічних, соціальних та політичних факторів, що прямо або опосередковано можуть впливати підприємство.

PEST-аналіз – це інструмент, який допомагає дослідити зовнішнє макросередовище підприємства за чотирма основними напрямками:

P - Political (Політичні фактори): державна політика, закони, регулювання, стабільність влади;

E - Economic (Економічні фактори): інфляція, валютний курс, рівень доходів, податки, кредитування;

S - Social (Соціальні фактори): демографія, культура, освіта, спосіб життя, поведінка споживачів;

T - Technological (Технологічні фактори): рівень інновацій, доступ до нових технологій, наукові розробки.

Отже,

PEST-аналіз перш за все дає змогу для підприємства краще зрозуміти зовнішнє оточення і ті можливості або загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства [22].

Коротка методика проведення PEST-аналізу:

- визначення ключових подій та тенденцій у кожній з 4 категорій;
- оцінка ступеня впливу кожного фактора на підприємство (ідентифікація факторів як загроз чи можливостей).
- висновки для стратегічного планування (визначення зовнішніх умов, які потрібно врахувати або використати при прийнятті рішень).

Отже, дослідження середовища підприємства – це процес збору, аналізу й оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства [23].

Дослідження середовища підприємства має велике значення для його успішної діяльності та розвитку і лежить в полі отриманих результатів проведеного дослідження середовища:

1.Формування стратегії розвитку підприємства:

- Чітке уявлення про свої сильні й слабкі сторони.
- Розуміння загроз і можливостей зовнішнього середовища.
- Основу для формування місії, цілей і стратегії розвитку

2.Виявлення ризиків і можливостей на ринку.

3.Забезпечення гнучкості управлінських рішень.

4.Посилення конкурентоспроможності.

5.Прогнозування змін ринкових умов і адаптація до них.

6.Зменшення ймовірності управлінських помилок.

Отже дослідження середовища підприємства – це не разова дія, а постійний процес, що дає розуміння того, де підприємство перебуває в поточному періоді, формує бачення майбутніх перспектив, тобто стає компасом і картою для визначення орієнтирів для руху вперед через прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей.

Також розглянемо метод аналізу життєвого циклу галузі, який дозволяє описати послідовні етапи розвитку галузі від її зародження до занепаду. Підприємство завдяки цьому методу зможе:

- визначити поточний стан ринку,
- передбачити зміни в попиті та конкуренції,
- адаптувати маркетингову, виробничу та інвестиційну стратегію.

В табл. 1.8 представлені типові етапи життєвого циклу галузі, які при правильному застосуванні методу дозволяють управляти не лише внутрішніми ресурсами, а й впливати на позиціонування компанії в межах всієї галузі.

Таблиця 1.8

Типові етапи життєвого циклу галузі

Етап	Характеристика	Стратегічні орієнтири
1. Зародження	Низький попит, інновації, відсутність конкуренції	Інвестування в розробки, тестування продукту
2. Ріст	Різке зростання попиту, поява нових гравців	Захоплення частки ринку, будівництво бренду
3. Зрілість	Насичення ринку, уповільнення темпів зростання	Оптимізація витрат, боротьба за лояльність клієнтів
4. Насичення	Стагнація, висока конкуренція, зменшення маржі	Пошук нових ринків, диференціація, злиття
5. Спад (занепад)	Зниження попиту, вихід компаній з ринку	Диверсифікація, зниження витрат, вихід із галузі

Знання етапів життєвого циклу галузі – це як навігатор для бізнесу: без нього можна рухатись, але дуже ймовірно – у хибному напрямку. Розуміння того на якому етапі життєвого циклу перебуває галузь, дає ключ до стратегічної переваги і змогу приймати виважені управлінські рішення у відповідності з певним етапом життєвого циклу галузі. В табл. 1.9 представлені переваги знання етапів життєвого циклу галузі і пояснення напряму прийняття управлінського рішення у відповідності до етапу.

Значення знання етапів життєвого циклу галузі

Перевага	Пояснення
1. Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень	Компанія знає, коли варто інвестувати, коли економити, а коли — виходити з ринку.
2. Визначення правильного часу для інновацій	Наприклад, на етапі росту — впровадження нових технологій дає ривок у розвитку.
3. Адаптація маркетингової політики	Наприклад, у зрілій фазі слід працювати над лояльністю, брендом, а не просто розширенням.
4. Управління витратами	Знання, що ринок насичений, змушує оптимізувати процеси і знижувати витрати.
5. Прогнозування поведінки конкурентів	Наприклад, під час занепаду конкуренти часто об'єднуються або виходять з ринку — це час для зміцнення позицій.
6. Оцінка ризиків і запобігання кризі	Розуміння етапу допомагає заздалегідь побачити загрози, втрату попиту, технологічне старіння.
7. Формування HR-стратегії	Наприклад, під час зростання потрібні інженери, а в занепаді — менеджери з оптимізації.

Для кращого розуміння змісту та характеристики методики проведення аналізу життєвого циклу галузі представлена на рис. 1.3 схема унаочнює цей процес.

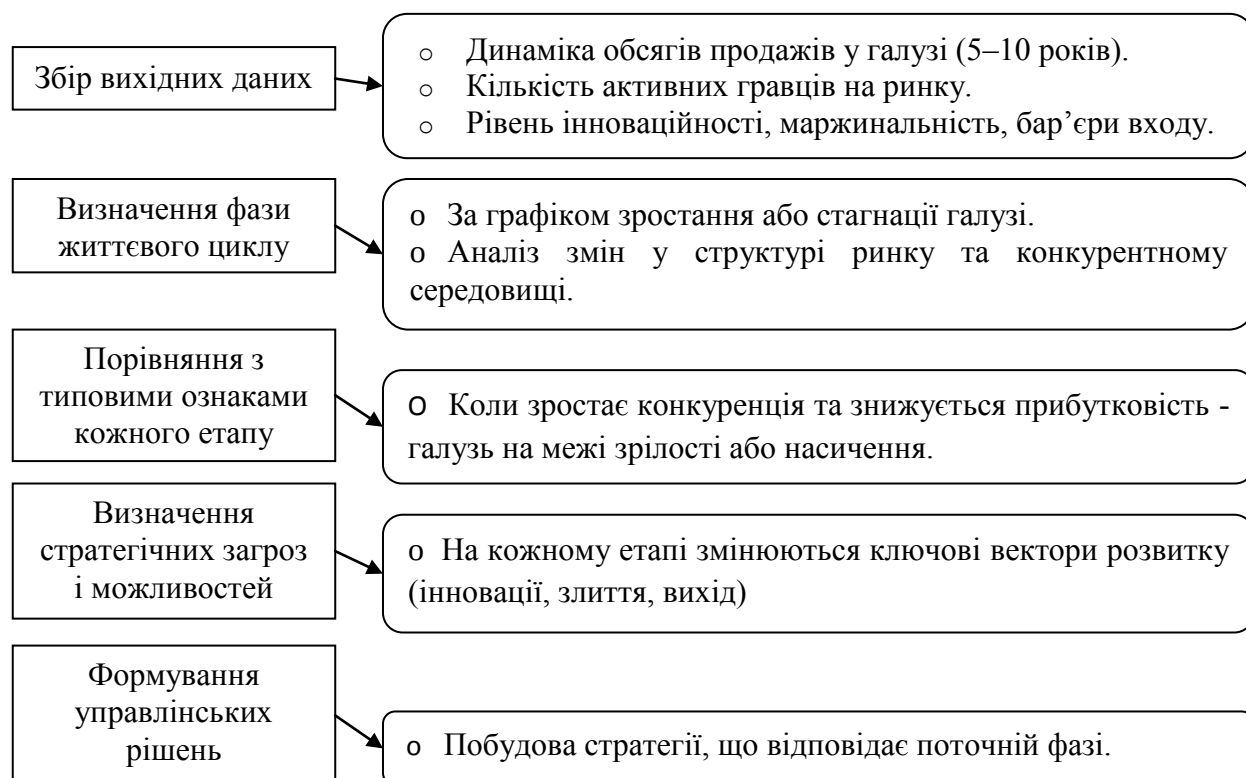


Рис. 1.3. Методика аналізу життєвого циклу галузі

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВ «Арт-Флекс»

2.1. Аналіз і оцінка діяльності підприємства

«Арт-Флекс» зареєстровано в ЄДР 31 липня 2000 року. Розташоване в місті Дніпро Дніпропетровської області (дод. А). Є сучасним українським підприємством з виробництва самоклеючої етикетки.

Таблиця 2.1

Витяг з реєстру ЄДР України [24]

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АРТ-ФЛЕКС
Скорочена назва	ТОВ "АРТ-ФЛЕКС"
Код ЄДРПОУ	31016885
Дата реєстрації	31.07.2000 (24 роки 10 місяців)
Уповноважені особи	ПОЛТОРАК ОЛЕКСАНДР ГРИГОРОВИЧ керівник ПОЛТОРАК ГРИГОРІЙ АБРАМОВИЧ підписант
Розмір статутного капіталу	22 250,00 грн.
Види діяльності	Основний: 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону Інші: 18.12 Друкування іншої продукції 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Контакти	+38(056)-233-59-50; art-flex@meta.ua
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49006, Дніпро, пр. Олександра Поля, 105а.

Спеціалізація: виробництво самоклеючих етикеток. Поліграфічні послуги: УФ флексо- і трафаретний друк на усіх видах рулонних самоклеючих матеріалів, друк на клейовій основі, холодне і гаряче тиснення, ламінування, висікання і перфорація. На сьогоднішній день друкарня «Арт-Флекс» посідає перше місце в Україні за обсягами виробництва паперової самоклеючої етикетки і перебуває в трійці лідерів з виробництва плівкової самоклеючої етикетки.

Щорічно підтверджується сертифікація системи менеджменту якості ISO 9001. Список постійних клієнтів друкарні підтверджує якість роботи: ТМ «Чумак», ТМ «Олейна», ТМ «Столетов», ТМ «Олімп», ТМ «СлавОлія», концерн «Стирол», «АВК» та інші.

Продукція використовується для товарів найрізноманітніших галузей:

- продуктів харчування;
- фармацевтичних препаратів;
- парфумерних виробів;
- товарів відділів побутової хімії;
- лікєро-горілочаних виробів;
- упаковок будівельних матеріалів.

Основний принцип, яким компанія керується під час формування виробничих потужностей – максимальне задоволення потреб ринку за незмінно високої якості продукції, тому «Арт-Флекс» націлене на постійний розвиток. Завдяки високому рівню корпоративної організації «Арт-Флекс» неодноразово ставав переможцем і лауреатом міжнародних і національних галузевих конкурсів[25].

«Арт-Флекс» постійно вдосконалює методи управління підприємством. Саме тому, в червні 2004 року керівництво заводу «Арт-Флекс» ініціювало впровадження системи управління якістю, сертифікованої відповідно до міжнародного стандарту ISO-9001.

Друкарнею використовується в основному імпортна сировина, запаси якої підтримуються постійними постачальниками «Арт-Флекс» на рівні, достатньому для безперервного забезпечення виробництва протягом 3 місяців. Високий рівень друку забезпечується сучасним обладнанням, професійною підготовкою макетів і виведенням друкованих форм за допомогою технології Computer-to-Plate.

У власності ТОВ «Арт-Флекс» - об'єкт нерухомості - виробнича будівля за адресою 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, буд. 105А.

Виробничі потужності: восьмифарбове УФ флексодрукарське устаткування з двома секціями УФ трафарету GALLUS EM 280, шестифарбове УФ флексодрукарське устаткування ARSOMA EM 340, два преси гарячого тиснення, два контрольно-перемотувальні пристрої OMEGA SR 410.

Служба логістики має у своєму розпорядженні три мікроавтобуси, що дає змогу швидко доставити продукцію на склад замовника в будь-якій точці України. Основними клієнтами є підприємства лікєро-горілочаної, косметичної, харчової, нафтопереробної, фармацевтичної промисловості.

Таблиця 2.2

Виписка реєстрів Державної податкової служби України [25]

Суб'єкт господарювання	ТОВ «АРТ-ФЛЕКС»
Секція ВЕД	С. Переробна промисловість
Клас ВЕД	17.29. Виробництво інших виробів з паперу та картону
Регіон обліку	ГУ ДПС у Дніпропетровській області
Податковий борг	Відсутній
Система оподаткування	Юридичні особи загальної системи оподаткування
Дійсне свідоцтво платника ПДВ	
Борг по ЄСВ:	Відсутній
Платник ПДВ	(станом на 15.11.2024)
Індивідуальний податковий номер	310168804620
Дата реєстрації платником ПДВ	31.08.2000
Внесено до переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства	12.01.2025

Метою заснування ТОВ «АРТ-ФЛЕКС» – є отримання прибутків у . Підприємство реєстрах органів Державної податкової служби (табл.. 2.2), має самостійний баланс. ТОВ «АРТ-ФЛЕКС», зареєстроване на загальній системі оподаткування, яка передбачає сплату податків за основними фінансовими результатами діяльності. При загальній системі оподаткування юридичних осіб – воно веде повний облік доходів і витрат, для оптимізації податкового навантаження. [26].

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства за період – 2022 року по 2024 рік. Основою аналізу будуть фінансові звіти, які знаходяться в публічній доступності [27] та в дод.Б..

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АРТ-ФЛЕКС»

Показник	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Дохід, тис. грн...	66303	85927	81344	122,7
Витрати, тис. грн..	61374	78072	72092	117,5
Чистий дохід, тис. грн.	4 929	7 855	9 252	187,7
Рівень рентабельності, %	8,0	10,1	12,9	+4,9 в.п.

За даними представленими в табл.. 2.3, бачимо що за досліджуваний період з 2022 року по 2024 рік фінансово-економічні показники покращилися. Загальний дохід зріс на 22, 7 %, витрати теж зросли, що є не добре, але темп зростання цього показника менше ніж доходів (на 17,5%). Така ситуація позитивно вплину на чистий дохід, який зріс на 87,7% і рівень рентабельності збільшився на 4,9 в.п. Отже. ТОВ «АРТ-ФЛЕКС» - прибуткове і за останні три роки демонструє зростання основних фінансово-економічних показників.

На рис. 2.1 наочно видно зміни в динаміці фінансово-економічних показників, про які йшла мова в табл.2.3.

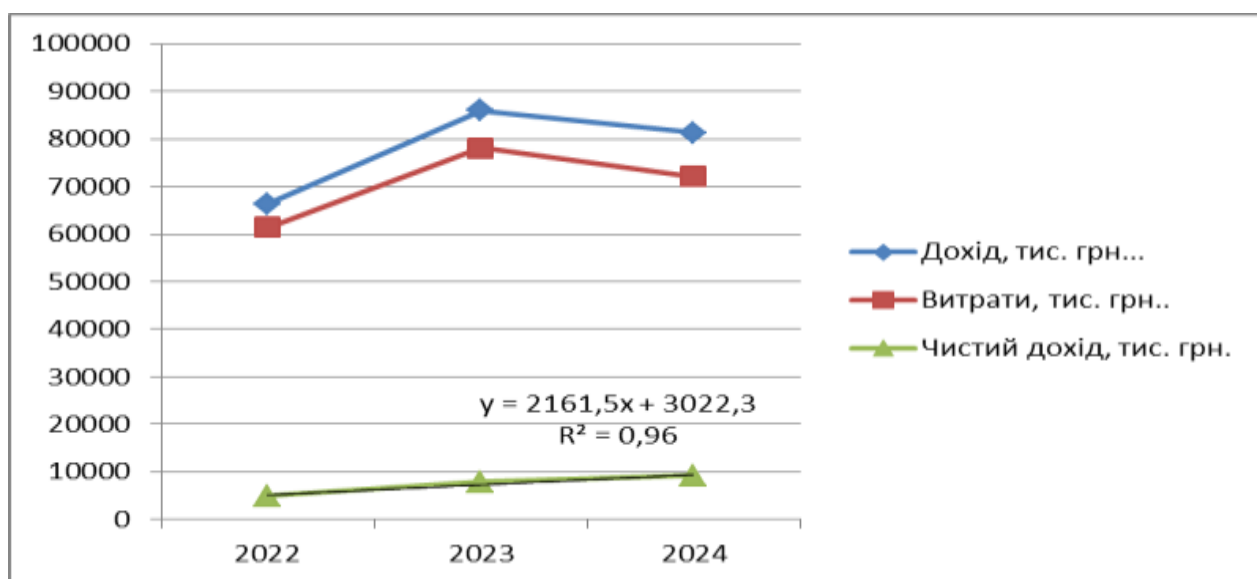


Рис. 2.1. Динаміка зміни фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки

По чистому прибутку на рис. 2.1 виведено рівняння тренду $y = 2161,5x + 3022,3$ яке дасть змогу скласти прогноз майбутніх змін показника цього показника на основі подовження визначеної залежності з $R^2 = 0,96$:

$$Y_{2025} = 2161,5 \times 4 + 3022,3 = 11668,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 2161,5 \times 5 + 3022,3 = 13829,8 \text{ тис. грн.}$$

В табл.. 2.4 розглянемо показники використання фондів на підприємстві.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання основних фондів

Показник	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Основні фонди, тис. грн...	4225	3685	4917	116,4
Оборотні фонди, тис. грн..	11597	16001	22390	193,1
Чисельність персоналу, осіб	53	52	52	98,1
Дохід, тис. грн...	66303	85927	81344	122,7
Фондоозброєність	79,7	70,9	94,6	118,6
Фондоємність	0,06	0,04	0,06	100,0
Фондовіддача	15,69	23,31	16,59	105,4

Як бачимо з табл.. 2.4, за три роки відбувається коливання показників ефективності використання основних фондів. Загальна тенденція на зростання ефективності зменшується в 2023 році, коли був спад у використанні основних фондів, це пов'язано як із зовнішніми факторами, зокрема воєнним станом, так і внутрішніми факторами, що стали наслідком зовнішніх факторів. Наочна зміна вартості основних фондів на рис. 2.2.

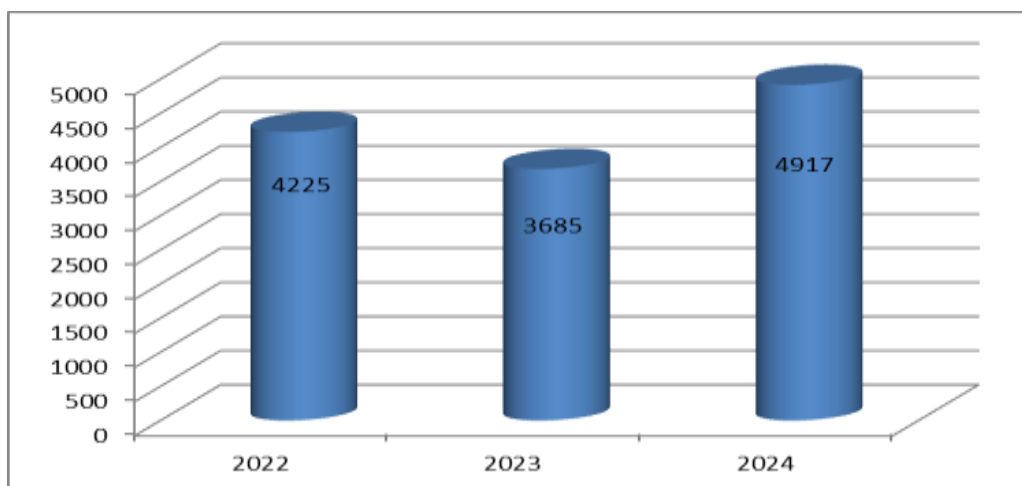


Рис. 2.2. Динаміка зміни вартості основних фондів, тис. грн..

На рис. 2.3 представлена динаміка зміни показників ефективності використання основних фондів, яка наочно підтверджує описану вище тенденцію спаду у 2023 року через загальну стагнацію економіки в Україні з початком повномасштабної війни..

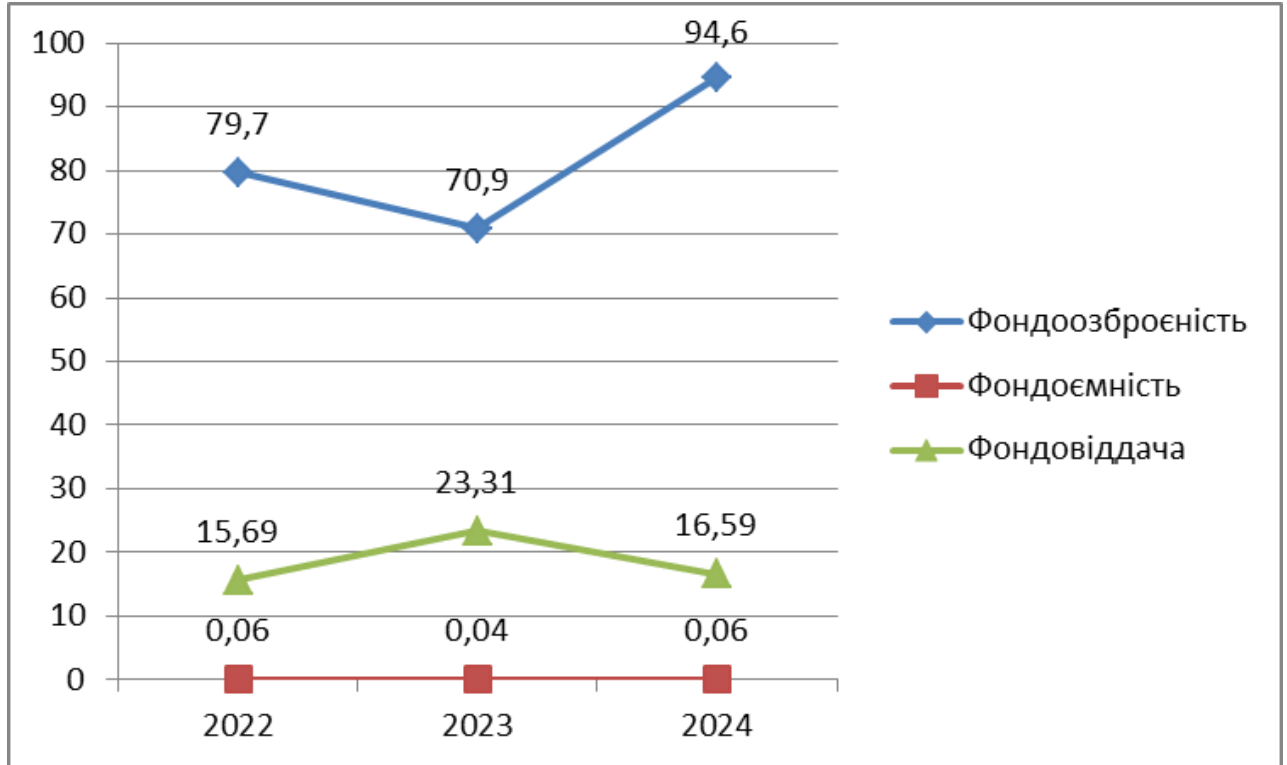


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників ефективності використання основних фондів

Також доцільно провести аналіз зміни операційних витрат на виробничу діяльність досліджуваного підприємства (табл.. 2.5).

Таблиця 2.5

Операційні витрати за досліджуваний період, тис. грн..

Назва рядка	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Матеріальні витрати	40921	51961	43698	106,8
Витрати на оплату праці	12045	15521	18006	149,5
Відрахування на соціальні заходи	2399	3106	3729	155,4
Амортизація	1764	2242	2038	115,5
Інші операційні витрати	3167	3972	4074	128,6
Разом	60296	76802	71545	118,7

Як бачимо, загальне зростання витрат за три роки склало 18,7%, але найбільше зростання відбулося по оплаті праці, що також пов'язано з зовнішнім фактором – державною політикою соціальних стандартів, яка вплинула на рівень заробітної плати, тому що кількісно чисельність працівників збільшилася тільки на 1 особу. Визначену тенденцію наочно представлено на рис. 2.4.

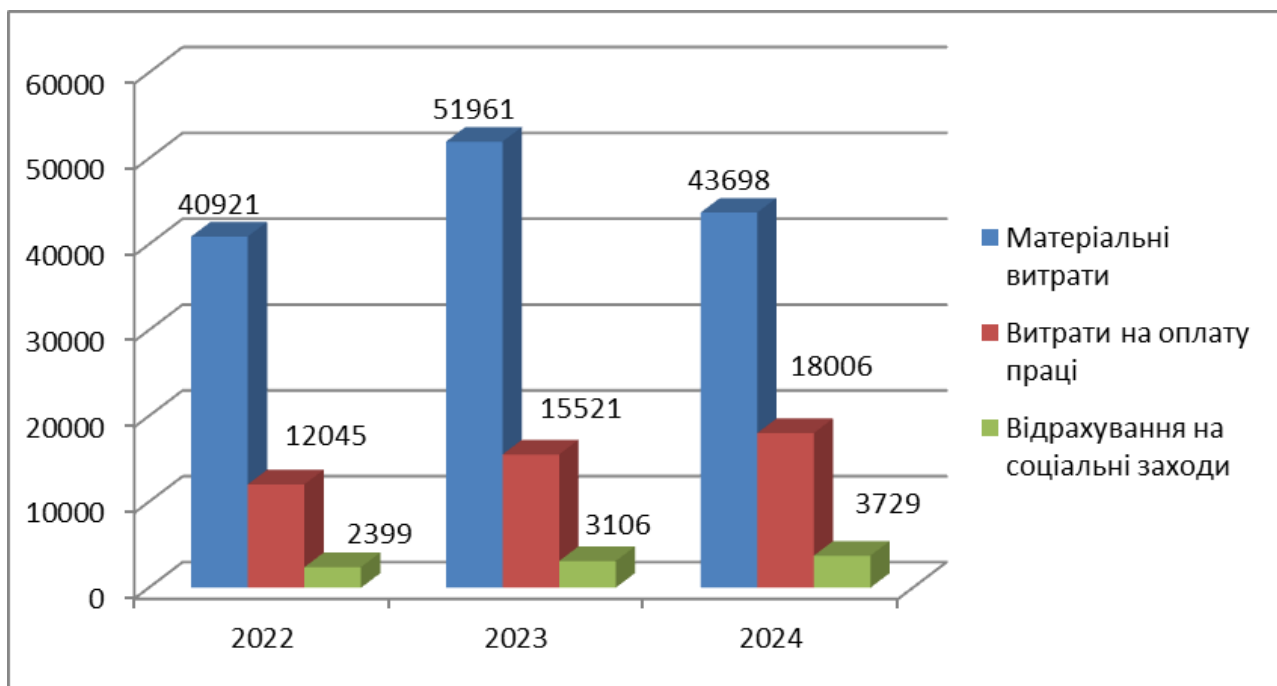


Рис. 2.4. Тенденція зміни показників матеріальних витрат на виробництво

Отже, за результатами дослідження організаційних та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Арт-Флекс», можемо зробити висновки, що підприємство є прибутковим, соціально-відповідальним, яке піклується про навколишнє середовище та добробут працівників підприємства.

ТОВ «Арт-Флекс» постійно вдосконалює методи управління підприємством через впровадження системи управління якістю, сертифікація у відповідності до міжнародного стандарту ISO-9001. В діяльності використовує якісну імпорتنу сировину, запаси сировини підтримуються постійними постачальниками «Арт-Флекс», на рівні достатньому для безперервного забезпечення виробництва протягом 3 місяців. Високий рівень друку

забезпечується сучасним обладнанням, професійною підготовкою макетів і виведенням друкованих форм за допомогою сучасної технології Computer-to-Plate.

2.2. Дослідження середовища ТОВ «Арт-Флекс» і факторів його впливу на результати діяльності

В першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено різні методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які ми будемо застосовувати для аналізу різних аспектів середовища підприємства для визначення напрямку прийняття управлінського рішення для удосконалення менеджменту. Першим застосуємо метод аналізу життєвого циклу, який дозволяє зробити оцінку факторів зовнішнього середовища для галузі в якій діє ТОВ «Арт-Флекс», тобто в поліграфії. Результати дослідження галузі представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз життєвого циклу поліграфічної галузі [28]

Стадія	Характеристики	Оцінка стану поліграфії в Україні
1. Впровадження	Низькі обсяги виробництва, високі витрати, невідомість на ринку	Пройдена. Поліграфія в Україні має тривалу історію.
2. Зростання	Активне розширення, збільшення попиту, інновації	Пройдена. Основне зростання галузь пережила у 2000-х роках.
3. Зрілість	Насичення ринку, стабілізація попиту, посилення конкуренції	Поточна стадія. Галузь стабільна, але ринок насичений, конкуренція — висока.
4. Спад (або трансформація)	Зменшення обсягів, падіння інтересу, зростання замінників	Часткова трансформація. Виникає конкуренція з цифровими технологіями (е-книги, онлайн-друк), але не повний спад. Галузь адаптується.

За дослідженням поліграфічної галузі України (табл. 2.6) можемо стверджувати що галузь зараз перебуває на межі зрілості й трансформації. Загальні висновки:

- поліграфічна продукція частково витісняється електронними альтернативами, але це не стосується друкування наклейок, що є спеціалізацією підприємства;
- зростання інтересу до українськомовних видань і зміна в цьому контексті рекламної продукції, що потребує ексклюзивного дизайну, локального друку, що часткового має відношення до сфери діяльності підприємства;
- перспективним є перехід до спеціалізованих ніш та впровадження цифрових технологій. Спеціалізовані ніші, а саме брендована упаковка та арт-друк це і є поле діяльності для ТОВ «Арт-Флекс» і буде використане в проектних розрахунках.

Результати дослідження життєвого циклу поліграфічної галузі України наочно представлені на рис. 3.1.

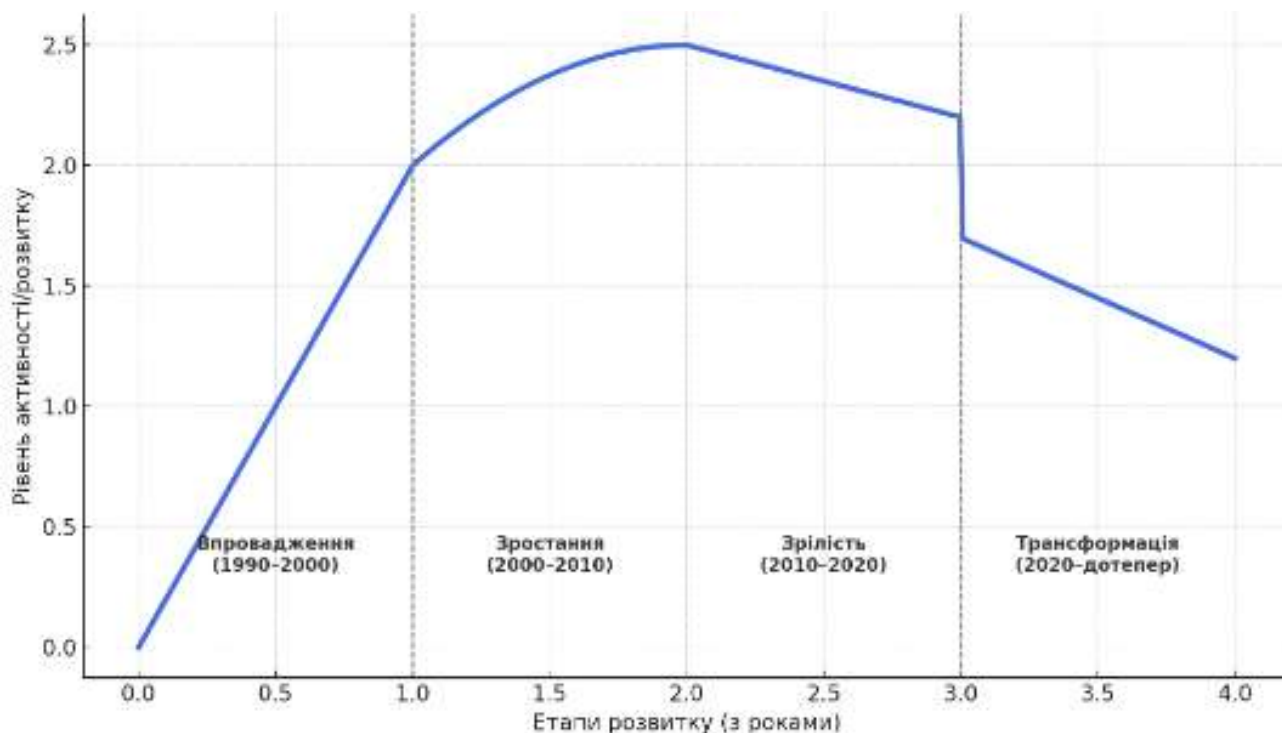


Рис.2.1. Схема життєвого циклу поліграфічної галузі України

З рис. 2.1 бачимо, що висновки зроблені в попередньому дослідженні мають місце в тенденціях розвитку галузі і можуть бути використані в розробці перспективних рекомендацій для удосконалення системи менеджменту підприємства з ціллю покращення результатів діяльності через те що галузь переживає нелегкі часи трансформаційного періоду життєвого циклу..

Подовжимо дослідження чинників впливу на підприємства зі сторони зовнішнього середовища, застосувавши PEST-аналіз для поліграфічної галузі загалом по Україні та окремо зробимо відповідний аналіз зовнішнього середовища по Дніпропетровській області. Результати проведеного дослідження представлені відповідно в табл. 2.7 та 2.8.

Загалом можемо стверджувати, що паралельне застосування двох методів аналізу зовнішнього середовища дає можливість взаємодоповнити висновки по стану справ в поліграфічній галузі України та Дніпропетровської області де безпосередньо діє ТОВ «Арт-Флекс». Розглянемо виклики з якими стикається галузь і визначимо напрям використання потенціалу галузі на державному та регіональному рівні перед оцінкою внутрішніх факторів підприємства.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз поліграфічної галузі України

Фактор	Опис фактора	Вплив фактора на галузь
Р Політичні	Війна, воєнний стан, дестабілізація в регіонах	Перебої з електропостачанням, ризики руйнувань, втрата замовників
	Рух до євроінтеграції та імплементація норм ЄС	Поява нових ринків збуту, підвищення вимог до якості та сертифікації
	Зменшення державної підтримки бізнесу в кризу	Ускладнення модернізації обладнання та зростання ризику банкрутств МСП
Е Економічні	Інфляція, зростання цін на електроенергію та сировину	Зростання собівартості друку, підвищення цін на поліграфічну продукцію
	Девальвація гривні, залежність від імпорту	Нестабільність цін на папір, фарби, обладнання; можливі зупинки виробництва
	Відновлення діяльності малого бізнесу після 2022–2023	Зростання локального попиту на упаковку, етикетки, брендовану продукцію
С Соціальні	Зміна споживчих звичок – перехід у діджитал	Падіння попиту на журнали, газети, рекламні буклети
	Попит на екологічну продукцію	Сприяє впровадженню нових технологій
	Перенасичення інформацією та динамічні бренди	Зростання попиту на інноваційні пакування, персоналізований друк
Т Технологічні	Поширення цифрового друку та автоматизації	Зменшення витрат на малі тиражі, можливість кастомізації продукції
	Поява 3D-друку та smart-packaging	Розширення ринку та створення нових високотехнологічних продуктів
	Відсутність інвестицій у модернізацію	Втрата конкурентоспроможності на міжнародному ринку

За результатами дослідження в табл. 2.7. можемо стверджувати, що поліграфічна галузь України наразі перебуває в умовах глибоких трансформацій. Війна та енергетичні кризи серйозно впливають на стабільність виробництва, постачання та купівельну спроможність. Водночас зберігається великий потенціал для розвитку, особливо завдяки:

- переходу на екологічні та цифрові технології,
- можливості виходу на ринки ЄС за рахунок сертифікації та підвищеної якості,
- поступовому зростанню попиту на інноваційні форми упаковки,

персоналізовану продукцію та малотиражний друк.

Як рекомендація для підприємств, щоб залишатись конкурентоспроможними треба: інвестувати у модернізацію; мінімізувати енергозалежність; шукати нові ринки збуту, особливо онлайн і міжнародні.

Таблиця 2.8

РЕСТ-аналіз поліграфічної галузі Дніпропетровської області

Фактор	Опис фактора	Вплив фактора на галузь
Р Політичні	Область є тиловою для багатьох релокованих підприємств	Стимулює розвиток локального виробництва, зростає попит на пакування та друковані матеріали
	Регіональна влада підтримує МСБ грантами, програмами відновлення	Дає змогу підприємствам оновлювати техніку, запускати нові послуги
	Присутність військової інфраструктури та мобілізації	Зменшення робочої сили, особливо в технічних спеціальностях
Е Економічні	Активна промисловість (агро, хімія, фармацевтика) в області	Стійкий попит на етикетки, упаковку, технічну документацію
	Вартість енергоносіїв та інфляційні ризики	Підвищення витрат на виробництво, при автономному енергозабезпеченні
	Відносно стабільний внутрішній ринок (Дніпро, Кривий Ріг, Кам'янське)	Локальні замовники формують базу для розвитку малого поліграфічного бізнесу
С Соціальні	Велика концентрація населення, освітній потенціал (ВНЗ, ПТУ)	Доступ до кваліфікованих кадрів, можливість створювати власні навчальні програми
	Зростання популярності локальних брендів, еко-товарів	Поява нових замовників: фермери, локальні бренди, екологічні проекти
	Поширення цифрових замовлень, e-commerce	Частина ринку переходить на онлайн-платформи з меншим використанням друку
Т Технологічні	Частина типографій оновила обладнання після релокації	Покращення якості друку, збільшення швидкості виконання замовлень
	Недостатній доступ до сервісу для імпортової техніки	Простої в роботі, труднощі в модернізації
	Цифровий друк малого тиражу розвивається	Підвищення конкурентоздатності на локальному ринку, гнучкість для клієнтів

В табл. 2.8 бачимо вже виділені регіональні особливості у зовнішніх факторах для підприємств поліграфічної галузі Дніпропетровщини, які створюють потенціал зростання. Серед таких регіональних факторів треба виділити: вигідне тилове розташування, активна промисловість та наявність кваліфікованої робочої сили. Такий стан речей створює сприятливе середовище для розвитку поліграфії:

- область залишається ключовим логістичним та виробничим хабом, що потребує пакувальних і маркувальних матеріалів.
- локальний попит з боку харчових, аграрних і фармацевтичних підприємств підтримує стабільність замовлень.
- компенсування активним переходом на цифрові друкарські формати проблем з оновленням техніки через сервіс і постачання.

Для збереження конкурентності регіону в поліграфічній галузі важливо розвивати навчальні та кластерні програми, сприяти релокації підприємств до області, стимулювати цифрову трансформацію типографій.

Загалом провівши дослідження зовнішнього середовища для підприємства поліграфічної галузі, можемо стверджувати що ці методи дають результати в одному полі і отримані рекомендації можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «Арт-Флекс».

Перейдемо до оцінки впливу внутрішнього середовища і найкращим методом, який має комплексний підхід і зв'яже внутрішнє й зовнішнє середовище при його оцінці це SWOT-аналіз (від англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Його мета – сформувати повну картину становища підприємства, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- Сильні сторони (S) — конкурентні переваги, які підприємство вже має.
- Слабкі сторони (W) — внутрішні обмеження або недоліки.
- Можливості (O) — зовнішні шанси, які можна використати для зростання.
- Загрози (T) — зовнішні фактори, які несуть ризики або втрати [29, 30].

Значення SWOT-аналізу для підприємств поліграфічної галузі, які діють в умовах високої конкуренції, технологічних змін та нестабільного економічного середовища є ключовим інструментом, тому що дає змогу:

1. оцінити реальне положення фірми на ринку – розуміння своїх переваг і недоліків у порівнянні з конкурентами;
2. формувати стратегію розвитку – виявлення напрямів для розширення або модернізації.
3. уникати ризиків – передбачити загрози (наприклад, зростання цін на папір чи падіння попиту).

4. адаптуватися до ринку – реагувати на зміни у споживчих трендах або регуляторному середовищі.

В табл. 2.9 представлені напрям можливе практичне застосування SWOT-аналізу для комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього аналізу середовища підприємства поліграфічної галузі.

Таблиця 2.9

Можливості використання SWOT-аналізу в поліграфії

Напрямок	Практичне застосування SWOT
Маркетинг	Визначення унікальної торгової пропозиції (УТП), покращення позиціонування бренду
Інвестиції	Аргументація потреби в модернізації чи пошуку партнерів
Виробництво	Виявлення слабких місць у технологічному процесі, планування технічного оновлення
Управління персоналом	Аналіз кадрового потенціалу, виявлення нестачі кваліфікацій
Ризик-менеджмент	Планування заходів реагування на зовнішні загрози: перебої з постачанням, енергокриза
Розвиток	Пошук нових ніш: еко-друк, smart-етикетки, персоналізовані рішення

Отже ми можемо SWOT-аналіз для підприємств поліграфічної галузі - практичний інструмент, який поєднує стратегічне мислення з конкретними діями. Він особливо актуальний в умовах турбулентної економіки, цифровізації та зміни споживчих тенденцій. Завдяки йому компанії можуть оцінити свої можливості реально та своєчасно адаптуватися до ринку.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Арт-Флекс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони для ТОВ «Арт-Флекс»

Сильні сторони (Strengths)	Бали	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бали
Лідер з виробництва паперової етикетки в Україні	2	Вузька спеціалізація – лише етикетка	1
Сертифікати ISO 9001, міжнародне визнання	2	Залежність від імпорту сировини та техніки	3
Сучасне друкарське обладнання (GALLUS, ARSOMA)	3	Невеликий статутний капітал (~22250 грн.)	2
Власна логістика, швидка доставка по країні	2	Можливі фінансові ризики та судові справи	2
Високий рейтинг та позитивні відгуки клієнтів	1	Наявність проблемних ланок в організації виробничих процесів (організація зберігання і пошуку друкарських форм)	3
Разом	10	Разом	11

Як бачимо з табл.. 2.10. загальна оцінка слабких сторін переважає сильні сторони, хоча ця перевага незначна. Серед сильних сторін треба виділити наявність сучасного друкарського обладнання та лідерство з виробництва етикеток визнане за кордоном. Серед слабких сторін переважаюча оцінка у залежності від імпорту сировини та організація процесу зберігання та пошуку друкарських форм.

Оцінка факторів зовнішнього середовища для ТОВ «Арт-Флекс» здійснена з урахуванням результатів вже проведеного аналізу за допомогою інших методів: РЕСТ-аналізу та аналізу життєвого циклу поліграфічної галузі України та регіону (табл.. 2.11).

Таблиця 2.11

Можливості та загрози для ТОВ "Арт-Флекс"

Можливості (Opportunities)	Бали	Загрози (Threats)	Бали
Розширення клієнтської бази (харчова, фармацевтична промисловість)	2	Коливання валютного курсу (імпортні витрати)	3
Впровадження цифрового та екологічного друку	2	Перебої з логістикою та електропостачанням	2
Вихід на ринки ЄС завдяки ISO та сертифікації якості продукції	2	Конкуренція з дешевшими регіональними друкарнями	3
Розробка нових продуктів: еко-етикетки, QR-брендинг	3	Екологічні норми для клеїв/фарб	2
Посилення бренду компанії через маркетинг	2	Зниження замовлень через економічну нестабільність	2
Разом	11	Разом	12

З табл.. 2.11 бачимо що переважає за оцінкою поле загроз, серед яких критичними є коливання валютного курсу та конкуренція. Але в той же час фактори зовнішнього середовища відкривають можливості для розширення та нарощення обсягів виробництва через збільшення клієнтів у фармацевтичній і харчовій промисловості та можливості направити зусилля на виробництво трендової продукції: екологічних етикеток і QR-брендинг.

Наступний крок в SWOT-аналізі – розробка матриці SWOT (табл.. 2.12), яка дасть змогу комплексно оцінити фактори середовища і обґрунтувати критичні напрями, які потребують прийняття управлінських рішень для удосконалення системи менеджменту на основі дослідження середовища підприємства. SWOT-аналіз виступає як практичний інструмент, що поєднує стратегічне мислення з конкретними діями і актуальний в умовах

турбулентної економіки, цифровізації та зміни споживчих тенденцій коли підприємства можуть оцінити свої можливості реально та своєчасно адаптуватися до ринку.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT

Зовнішнє/внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1.Лідер з виробництва паперової етикетки в Україні 2.Сертифікати ISO 9001, міжнародне визнання 3.Сучасне друкарське обладнання (GALLUS, ARSOMA) 4.Власна логістика, швидка доставка по країні 5.Високий рейтинг та позитивні відгуки клієнтів Сума балів – 10	1.Вузька спеціалізація (етикетка) 2.Залежність від імпорту сировини та техніки 3.Невеликий статутний капітал (~22250 грн.) 4.Можливі фінансові ризики 5.Наявність проблемних ланок в організації виробничих процесів (організація зберігання і пошуку друкарських форм) Сума балів – 11.
Можливості 1.Розширення клієнтської бази (харчова, фармацевтична промисловість) 2.Впровадження цифрового та екологічного друку 3.Вихід на ринки ЄС завдяки ISO та сертифікації якості продукції 4.Розробка нових продуктів: еко-етикетки, QR-брендинг 5.Посилення бренду компанії через маркетинг Сума балів – 11.	1. Інвестиції у цифрові та еко-технології – шукаю грантів/інвесторів для оновлення ліній цифрового друку з еко-матеріалів. 2. Розвиток експорту – підкреслити сертифікацію та стандарти перед міжнародними замовниками, брати участь у виставках. Сума балів поля $C_{и}+M= 21$	1. Поглибити диверсифікацію – окрім етикеток, розробити пакувальні рішення, доповнити пропозицію матеріалами для малого бізнесу (QR tags, smart packaging). 2. Виявити прогалини в організації зберігання і пошуку друкарських форм, на якій зосередимо увагу Сума балів $C_{л}+M = 22$
Загрози 1.Коливання валютного курсу (імпортні витрати) 2.Перебої з логістикою та електропостачанням 3.Конкуренція з дешевшими регіональними друкарнями 4.Екологічні норми для клеїв/фарб 5.Зниження замовлень через економічну нестабільність Сума балів – 12.	1. Розвиток експорту – підкреслити сертифікацію та стандарти перед міжнародними замовниками, брати участь у виставках. Сума балів $C_{и}+3 = 22$	1. Фокус на бренд і клієнтське обслуговування – робота з відомими ТМ (Чумак, Олейна, АВК). 2.Управління ризиками – укладання довгострокових договорів з постачальниками, запас енергії, альтернативні логістичні маршрути. Сума балів $C_{л}+3 = 23$

Розроблена матриця SWOT (табл.. 2.12) як стратегічний інструмент подає чотири ключові аспекти аналізу у формі таблиці 2×2, де кожен квадрант відображає одну з категорій і дозволяє розробити стратегічні управлінські рішення:

СиМ-стратегії (Максимізація) – компанія використовує свої переваги, щоб вхопити можливості.

СлМ-стратегії (Усунення слабкостей) – компанія ліквідує внутрішні проблеми, щоб скористатися ринковими шансами.

СиЗ-стратегії (Захист від загроз) – підприємство протидіє ризикам, спираючись на свої сильні сторони.

СлЗ-стратегії (Мінімізація шкоди) – організація формує оборонні плани на випадок несприятливих умов.

Матриця дозволяє ухвалювати стратегічні рішення, планування інвестицій, маркетингових кампаній, а також для визначення напрямів розвитку чи оптимізації в поліграфії. Найслабша ланка для ТОВ «Арт-Флекс» - квадрат СлЗ – для мінімізації можливих втрат від дії чинників, що визначають цей квадрат пропонуємо:

1. Направити фокус дії на бренд і клієнтське обслуговування – робота з відомими ТМ (Чумак, Олейна, АВК).

2. Управління ризиками – укладання довгострокових договорів з постачальниками, запас енергії, альтернативні логістичні маршрути.

Також необхідно звернути увагу на квадрат СлМ – дія якого зосереджується на ліквідації внутрішніх проблем, щоб скористатися ринковими шансами:

3. Поглиблення диверсифікації – окрім етикеток, розробка пакувальних рішень, доповнення пропозицій для малого бізнесу (QR tags, smart packaging).

4. Серед внутрішніх проблем, яка затримує і збиває ритмічність робочих процесів треба виділити наявність прогалини в організації зберігання і пошуку друкарських форм на якій зосередимо увагу в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Ще одним важливим моментом оцінки середовища підприємства є оцінка рівня конкуренції – аналіз ринкового середовища з метою визначення того, наскільки інтенсивною є боротьба між учасниками галузі і її вплив на діяльність підприємства. Таке дослідження критично важливе для планування, позиціонування продукту, встановлення цінової політики та пошуку конкурентних переваг.

Рівень конкуренції важливо оцінювати щоб визначення позиції на ринку:

- щоб зрозуміти, чи є підприємство лідером, послідовником чи новачком у галузі, і яка стратегія найбільш доцільна (агресивна, оборонна, нішова);
- для формування конкурентної стратегії;
- для поінформованості про конкурентів – їх продукція, ціни, технології, канали збуту, щоб будувати ринкову поведінку (вдосконалення якості, унікальні пропозиції, акцент на сервісі або бренді);
- для аналізу перешкод входу і виходу з ринку;
- для визначення цінової політики;

- для прогнозування ринкових ризиків;
- для розуміння дій конкурентів, що дозволяє передбачати можливі загрози (демпінг, злиття, появу нових технологій);
- для пошуку стратегічних партнерств або вільної ніші

Отже оцінка рівня конкуренції – це необхідний етап аналізу ринку, що допомагає підприємствам виживати, адаптуватися і перемагати у середовищі, яке постійно змінюється. Це основа для розумного прийняття рішень у сфері маркетингу, інвестицій та розвитку.

Для ТОВ «Арт-Флекс» оцінку рівня конкуренції проведемо на основі порівняння з найближчими конкурентами (до. Б) в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Порівняльна таблиця: Арт-Флекс та конкуренти [31-34]

Параметр	ТОВ Арт-Флекс	Color.IT	Еліос (Elios)	ТОП Принт	Дніпрограф
Основна спеціалізація	Самоклейна етикетка, флексодрок	Рекламна поліграфія, сувеніри	Дизайн і сувеніри, імпорт	Швидкий друк, реклама	Онлайн-друкарня, універсальні послуги
Тип обладнання	8-фарбовий флексодрок (GALLUS, ARSOMA)	Цифровий + сувенірне	Офсет + дизайнерське	Європейське, цифрове	Цифровий + онлайн-прийом
Цільова аудиторія	FMCG, агро, фарм, хімія, алкоголь	МСП, івенти, локальні бренди	Міжнародні клієнти, креативні бізнеси	Рекламні агенції, друк на замовлення	Малі замовники, інтернет-магазини
Наявність онлайн-сервісу	лише сайт - презентація	немає	немає	частково	повноцінно
Унікальні переваги	Нішева експертиза в етикетках, власна логістика	Широкий асортимент + сувеніри	Міжнародний досвід + дизайн	Швидкість та ціна	Зручність замовлення онлайн
Сертифікація ISO/нагороди	ISO 9001, міжнародні відзнаки	немає	немає	немає	немає
Рівень конкуренції в ніші етикеток	Лідер	Обмежено	Обмежено	Частково	Відсутній

Отже, з табл. 2.13 бачимо, що ТОВ «Арт-Флекс» займає унікальну, вузькоспеціалізовану нішу, яку не покривають інші конкуренти в регіоні. Його сила – глибока спеціалізація в етикетках, якість друку та сертифіковане виробництво. Інші компанії виграють у доступності онлайн-сервісу, гнучкості та різноманітності і це створює потенційні ризики. ТОВ «Арт-Флекс» варто інвестувати у цифрову комунікацію та зберігати експертність у ніші, розширюючи інноваційні послуги (еко-друк, smart-етикетки).

Ми розглянули і застосували в дослідженні середовища ТОВ «Арт-Флекс» методи, які широко застосовуються за різними видами досліджень середовища підприємства. Отримані результати дають можливість стверджувати, що незначна розбіжність між виявленими проблемами при застосуванні методів доводять їх значущість для дослідження середовища підприємства для удосконалення менеджменту підприємства і збільшення ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Арт-Флекс» НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Засоби вдосконалення менеджменту на основі дослідження середовища підприємства

Удосконалення менеджменту – це безперервний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, адаптаційності та ефективності підприємства в умовах постійних змін. Результат удосконалення менеджменту – це прийняття раціональних управлінських рішень, направлених на вирішення проблеми, що стоїть на заваді удосконаленню. Управлінські рішення не можуть бути ефективними без глибокого розуміння зовнішнього (PEST, конкурентного) і внутрішнього (ресурсного, організаційного) середовища підприємства. Саме дослідження середовища дозволяє керівництву:

- виявити загрози та можливості;
- оцінити реальні ресурси;
- адаптувати структуру та процеси управління до змін [35].

Отже, дослідження середовища – фундамент для вдосконалення всіх функцій менеджменту: від планування до контролю. Без цього підприємство діє «всліпу» і втрачає гнучкість, тоді як адаптивне управління на основі актуального аналізу дозволяє: формувати конкурентні стратегії, підвищувати ефективність прийняття рішень та зменшувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

Дослідження середовища підприємства дає комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства і охоплює:

- зовнішнє середовище: ринок, конкуренти, політика, економіка, споживачі, постачальники;
- внутрішнє середовище: структура, кадри, фінанси, технології, культура.

Ми вже розглянули в попередніх розділах кваліфікаційної роботи теоретичні і методологічні засади дослідження середовища. Далі зосередимося на практичному застосуванні результатів дослідження середовища і почнемо зі з'ясування в яких аспектах доцільно їх застосовувати в напрямку удосконалення менеджменту (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1

Можливості вдосконалення менеджменту через дослідження середовища [36]

Функція управління	Напрямок вдосконалення
Планування	Створення реалістичних стратегій з урахуванням ринкових можливостей і загроз
Організація	Оптимізація структури, адаптація до нових умов (наприклад, релокація, онлайн)
Мотивація	Розробка ефективної системи стимулів на основі ситуації в кадровому середовищі
Контроль	Встановлення релевантних KPI з урахуванням середовища діяльності
Аналіз і прийняття рішень	Обґрунтованість управлінських рішень на фактах, а не інтуїції

Розглянемо систематизований опис основних практичних і стратегічних шляхів удосконалення менеджменту підприємства для того щоб конкретизувати на якому з цих шляхів можуть бути застосовані засоби дослідження середовища (табл.. 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи вдосконалення менеджменту

Напрямок	Конкретні шляхи удосконалення
1. Організаційна структура	Оптимізація кількості управлінських рівнів Впровадження гнучких структур (матричних, проєктних) Створення центрів відповідальності
2. Якість управлінських рішень	Впровадження BI-систем та аналітики SWOT, PEST, ABC-аналіз для обґрунтування рішень Сценарне планування для управління ризиками
3. Кадровий менеджмент	Постійне навчання управлінців Стимулювання мотивації: KPI, бонуси, участь у прибутках Формування кадрового резерву
4. Цифрова трансформація	Впровадження CRM, ERP, HRM-систем Автоматизація звітності, документообігу Використання AI та Big Data для прогнозів
5. Стратегічне управління	Чітка місія, бачення, стратегічні цілі SMART-цілі та стратегічне планування Регулярний стратегічний аудит
6. Внутрішні комунікації	Прозорість управлінських дій Сучасні інструменти комунікації (корпоративні платформи) Система зворотного зв'язку (опитування, зібрання)

Ми вже говорили, що дослідження середовища підприємства – це базовий інструмент сучасного менеджменту, без якого неможливо приймати ефективні рішення в умовах адаптації до викликів ринку [37].

Успішні підприємства постійно відслідковують зміни навколо себе, а менеджмент перетворює ці знання на дієві рішення – саме тому аналітика середовища є основою управлінської гнучкості та стійкості. В таблиці 3.3 представлені найпоширеніші методи дослідження середовища та їх призначення в системі удосконалення менеджменту підприємства.

Таблиця 3.3.

Методи дослідження середовища

Метод	Призначення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін + аналіз зовнішніх можливостей/загроз
PEST/PESTEL	Виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів
Конкурентний аналіз (Портер)	Аналіз структури ринку, загроз нових гравців, сили споживачів
Внутрішній аудит	Оцінка фінансів, персоналу, технологій, системи управління
Моніторинг ринку	Спостереження за трендами, поведінкою споживачів, запитами

Заключні висновки по напрямкам дослідження середовища підприємства та можливості застосування різних методів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Арт-Флекс»:

1. ТОВ «Арт-Флекс» функціонує в умовах складного, але стратегічно вигідного середовища:
 - Область розташована в тилу, із зручною логістикою.
 - Є попит з боку харчової, хімічної та фармацевтичної галузей на високоякісну етикетну продукцію.
2. Зовнішнє середовище формує як можливості, так і виклики:
 - Переваги: зростання потреб у персоналізованому та еко-друці, інтерес з боку локальних брендів, можливість виходу на європейський ринок.
 - Загрози: енергетична нестабільність, валютні ризики, конкуренція з боку багатoproфільних друкарень.
3. Внутрішнє середовище підприємства – сильне і стабільне:

- Потужне технічне забезпечення (GALLUS, ARSOMA), наявність ISO-сертифікації, позитивна репутація серед клієнтів.

- Проте є **обмеження у цифровізації сервісу**, онлайн-присутності та диверсифікації напрямів діяльності.

4. Дослідження середовища дозволяє ТОВ «Арт-Флекс»:

- Оцінити потенціал для розширення асортименту (smart-етикетки, QR-коди, еко-матеріали).

- Обґрунтовано планувати інвестиції та модернізацію.

- Визначити ефективні напрями маркетингових та збутових стратегій (підсилення бренду, співпраця з експортноорієнтованими виробниками).

5. Результативність діяльності прямо залежить від здатності реагувати на зміни середовища:

- Активний моніторинг ринку і конкурентів дозволяє уникати помилок, втрати прибутку або репутаційних ризиків.

- Впровадження стратегічного менеджменту на основі аналітики покращує гнучкість, прибутковість і довгострокову стійкість підприємства.

3.2. Розробка проекту удосконалення менеджменту підприємства

Проведене в попередньому розділі дослідження середовища підприємства виявило, в зовнішньому середовищі підприємство має достатньо стійке положення і є лідером в нішевому бізнесі, а саме виготовлення етикеток. Напрями удосконалення цього напрямку в менеджменту залишимо в загальному вигляді попередніх розділів, а зосередимо увагу на внутрішньому середовищі, яке повністю контролюване зі сторони підприємства і дасть можливість отримати швидкий відгук на проведені заходи удосконалення менеджменту.

В якості пропозицій на найближчу перспективу запропонований проєкт удосконалення організації зберігання і пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс», яке є проблемною ланкою у виробничих процесах та впливає на продуктивність праці.

У проєкті розглянуто практичне вирішення актуальної проблеми організації зберігання і пошуку друкарських форм на флексографічному підприємстві ТОВ «Арт-Флекс». Основна мета: підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження цифрової системи обліку, стандартизації процесів та оптимізації складського зберігання.

В результаті реалізації заходів очікується:

- скорочення втрат часу,
- зниження ризику браку,
- підвищення точності виконання замовлень
- загальне зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Проект включає етапи впровадження, фінансові розрахунки, очікуваний економічний ефект і висновки щодо стратегічної важливості змін.

Опис основних виробничих процесів: переваг і недоліків.

Флексоdruk – це високошвидкісний, екологічний та гнучкий спосіб нанесення зображень, особливо ефективний для пакування в середніх і великих обсягах.

Таблиця 3.4

Переваги флексодруку [38]

Перевага	Обґрунтування
Безпечність для харчової продукції	Флексографічний друк ідеально підходить для оформлення упаковки харчових товарів. Фарба не контактує безпосередньо з продуктом, оскільки розміщується між шарами плівки або наноситься на її зовнішню поверхню.
Матеріальна універсальність	Метод ефективний для різних матеріалів: від тонкої фольги (від 5 мкм) і легкого паперу (від 40 г/м ²) до щільного картону та гофрокартону. Це забезпечує широкий спектр застосування в пакувальній галузі.
Економічність процесу	Завдяки гнучким друкарським формам оптимізується витрата фарби, зменшуються відходи та знижується загальна вартість виробництва. Кліше виготовляються точно за розміром, що знижує об'єм браку
Висока якість друку	Сучасні машини рівномірно розподіляють фарбу по поверхні, створюючи чітке і насичене зображення на всій площині друку
Гнучкість у технологічних рішеннях	Друкарські лінії легко модифікуються: можна додати ламінування, тиснення, коронну обробку тощо – усе в межах одного виробничого циклу
Вигідність для великих тиражів	Використання довговічних кліше робить флексоdruk особливо рентабельним для середніх і великих серій. Після очищення та збереження ці самі форми можна використати повторно

Можливі обмеження флексодруку

- Менш вигідний для малих накладів. Оскільки для кожного замовлення створюється окреме кліше, малий тираж має високу собівартість.
- Обмеження у відтворенні дрібних деталей. Через особливості форми складно досягти ідеальної чіткості дуже дрібних шрифтів.

- Нестабільність у межах партії. Якість друку може незначно коливатися. Легко усувається завдяки сучасному обладнанню [39].

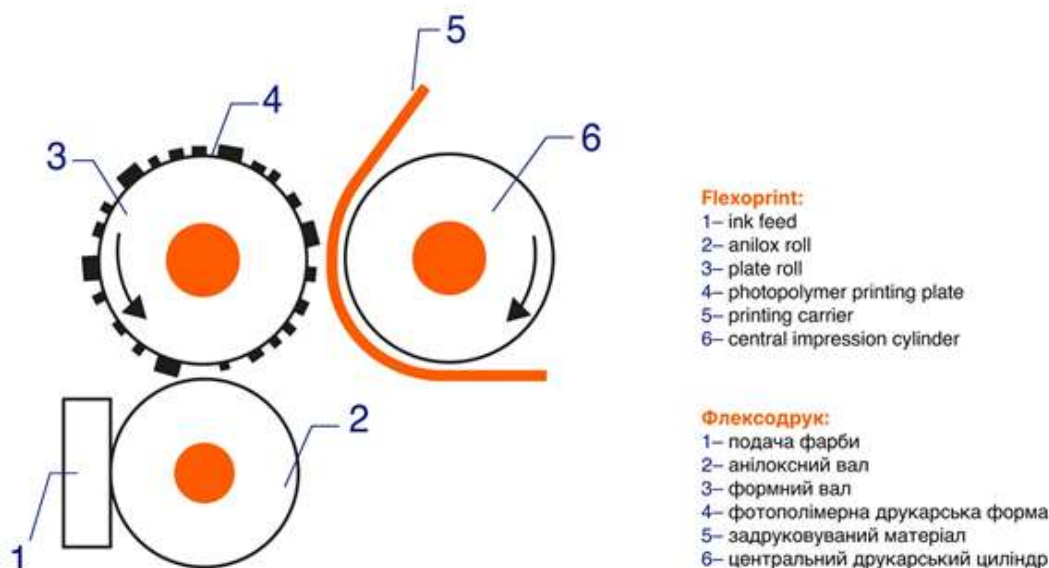


Рис. 3.1. Схема основного виробничого процесу у флексографії [40]

У сучасному флексографічному виробництві ефективна організація зберігання та пошуку друкарських форм є не просто технічним аспектом, а ключовим фактором, що визначає продуктивність, економічність і якість обслуговування клієнтів. Умови конкурентного ринку вимагають від підприємств максимальної швидкості реагування, точності виконання замовлень і контролю за використанням ресурсів. Саме тому підприємствам поліграфічної галузі, зокрема таким, як ТОВ «Арт-Флекс», доцільно приділяти особливу увагу цьому напрямку.

1. Мета проєкту забезпечити ефективне, швидке і безпомилкове зберігання та пошук друкарських форм шляхом впровадження цифрової системи обліку, стандартизації процесів та оптимізації фізичного зберігання.

Обґрунтування важливості вирішення проблеми. Організація зберігання і пошуку друкарських форм є критично важливим елементом у роботі флексографічного підприємства. Неефективне зберігання призводить до:

- втрати часу на пошук необхідних форм,
- повторного виготовлення вже наявних форм,
- збільшення виробничих витрат,
- зростання ризику використання пошкоджених або застарілих форм,
- зниження загальної якості обслуговування клієнтів.

У випадку ТОВ «Арт-Флекс», де виробництво є тиражним і клієнтська база велика, чітка система зберігання форм безпосередньо впливає на точність та швидкість виконання замовлень. Раціоналізація цього процесу дозволяє оптимізувати логістику, покращити контроль за ресурсами та забезпечити стабільну результативність роботи друкарського цеху. Тому удосконалення даного напрямку є не лише технічним, а й стратегічно важливим завданням.

2. Основні завдання проектних пропозицій

- Скоротити час на пошук форм.
- Запобігти втратам, дублюванню або використанню неактуальних форм.
- Зменшити витрати на зберігання.
- Підвищити дисципліну та контроль у виробничих процесах.

3. Етапи реалізації проєкту представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи реалізації проєкту

Етап	Зміст етапу
Створення системи маркування	• Впровадити уніфіковану систему кодів ("CLN_etik_food_2023-06"). • Наносити QR-коди з посиланням на базу даних • Розробити візуальне маркування (кольори для категорій клієнтів)
Оптимізація фізичного зберігання	• Переналаштувати зону зберігання на логічні сектори. • Визначити зони частого/рідкого використання. • Створити схему складського зберігання (інфографіка для працівників)
Цифрова база обліку	• Розробити таблицю обліку (Google Sheets / ERP / CRM). • Поля: код форми, клієнт, тип продукції, розмір, дата останнього використання, знос. • Створити автоматичний фільтр для швидкого пошуку
Призначення відповідального	• Визначити комірника/оператора друку відповідальним за видачу та облік. • Провести навчання з маркування та введення в базу
Інтеграція з виробничим процесом	• Прив'язати дані про форми до кожного замовлення. • Впровадити контроль використання: хто, коли, для чого взяв форму
Автоматизація та модернізація	• За наявності бюджету — впровадити систему штрихкод-сканерів або RFID. • Налаштувати сповіщення про перевищення терміну зберігання або зношення форм. • Інтегрувати систему з виробничим графіком або ERP

4. Очікувані результати для ТОВ «Арт-Флекс»

Реалізація запропонованого проекту удосконалення організації зберігання і пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс» дасть змогу:

- Скоротити час пошуку форм на 60–70%.
- Підвищити точність замовлень і зменшити виробничі помилки.
- Налагодити кращий контроль за зношуванням форм та планування їх заміни.
- Підвищити ефективність внутрішньої логістики та прозорості процесів.
- Знизити витрати на друкарські форми завдяки уникненню повторних виготовлень.

5. Необхідні ресурси для реалізації проекту:

- QR-стікери, маркери, стелажі.
- Комп'ютер або планшет для доступу до облікової бази.
- Розробка шаблону таблиці та внутрішніх інструкцій.
- Штрихкод-сканер або RFID-мітки за потреби.

6. Орієнтовний термін реалізації 3–5 тижнів:

- 1 тиждень – розробка системи та навчання персоналу.
- 2 тижні – маркування, переналаштування складу, запуск бази.
- 1–2 тижні – тестування, зворотний зв'язок, коригування.

7. Контроль та оцінка результатів реалізації проекту:

- Щомісячна звітність по часу пошуку форм.
- Перевірка коректності записів у базі.
- Опитування працівників щодо зручності системи.
- Періодичне оновлення та вдосконалення бази обліку.
- Річний аудит ефективності: кількість форм, що не використовувались, співвідношення повторного та первинного виготовлення.

8. Фінансова складова проєкту представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Потреба у фінансових ресурсах за проєктом

Стаття витрат	Кількість / одиниць	Орієнтовна вартість, грн	Коментар
QR-стікери та маркери	200 шт	1 000	Нанесення кодів на форми
Стелажі та зонування складу	5 секцій	10 000	Організація логічного зберігання
Комп'ютер / планшет	1 од.	12 000	Доступ до цифрової бази даних
Розробка таблиці / CRM	-	3 000	Налаштування бази даних, шаблонів
Навчання персоналу	3 год. × 5 осіб	2 500	Проведення внутрішніх інструктажів
Штрихкод-сканер / RFID (опційно)	1 од.	7 000	Автоматизація (при бюджеті)
Разом	x	35 500	

9. Джерела фінансування. Можливо два варіанти фінансування:

- Власні кошти підприємства.
- За потреби – грантова підтримка для цифровізації виробництва (від місцевих чи європейських програм).

Зупинимося на першому варіанті, тому що підприємство має власні кошти.

10. Економічний ефект за проєктом

Ефективність проєкту проявиться в основному на економії часу і ресурсів:

- За умов середньої економії 1 год на день у виробництві (~150 грн) – річна економія часу: 150×250 робочих днів = 37 500 грн.
- Уникнення повторного виготовлення 10–15 форм на рік (~800 грн/форма) – економія: 8 000–12 000 грн.
- Загальний очікуваний ефект: ~45 000–50 000 грн на рік,
- Окупність інвестицій – менше ніж за 1 рік.

$$O_i = 35500 \text{ грн} : 45000 = 0,79 \text{ року} \approx 9 \text{ місяців}$$

11. Вплив проєкту на результативність діяльності підприємства

- Зростання продуктивності праці: завдяки зменшенню простоїв і оптимізації логістики, працівники зосереджуються на основному процесі – друкуванні.
- Зниження рівня браку: уникнення використання помилкових або застарілих форм зменшує кількість перевитрат матеріалів.
- Підвищення якості обслуговування клієнтів: оперативний пошук і використання правильних форм сприяє точному та швидкому виконанню замовлень.
- Прозорість обліку: система дозволяє вести точну історію використання форм і планувати їхню заміну.
- Сприяння цифровізації та репутаційній привабливості: проєкт показує підприємство як сучасне й орієнтоване на ефективність і якість.
- Стабільність та економічна ефективність: фінансова економія та окупність проєкту протягом першого року роблять його стратегічно доцільним вкладенням.

12. Загальний висновок за проєктом

Реалізація проєкту з удосконалення організації зберігання та пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс» є стратегічно виправданим кроком, який дозволяє не лише підвищити ефективність виробничого процесу, а й забезпечити економію ресурсів та зростання загальної результативності підприємства. Завдяки цифровізації обліку, стандартизації маркування та оптимізації простору зберігання, компанія зменшить витрати часу, знизить рівень браку, покращить якість виконання замовлень і зміцнить свої позиції на ринку. Таким чином, проєкт сприяє формуванню сучасної, конкурентоспроможної та клієнтоорієнтованої моделі управління виробництвом.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих проектних розрахунків

Запропонований проєкт заслуговує на впровадження тому що за попередніми розрахунками очікуваний прибуток за три роки складе 58,5тис. грн.

Участь в проєкті та мінімізація можливих фінансових ризиків потребує ідентифікації. Ризик визначається як діяльність, яка спрямована на подолання високого рівня невизначеності в умовах коли підприємство постає перед вибором, де можна дати оцінку імовірності успіху, можливим невдачам та відхиленням від запланованих цілей.

Ризики втілення ідеї залежать від різних факторів внутрішнього та зовнішнього напрямку дії і діють на ТОВ «Арт-Флекс». Для підвищення прибутковості треба нарощувати конкурентоспроможність поліграфічних послуг Також в деяких галузях, ризики визначаються сезонністю та залежністю від рівня доходів споживачів. По аналогії удосконалення організації зберігання та пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс» також має ризики як загального, так і галузевого характеру.

Організація удосконалення організації зберігання та пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс» має різні за проявом ризики (табл. 3.7).

Таблиця 3,7

Аналіз можливих ризиків за проєктом

Ризик	Наслідки ризику	Заходи мінімізаційні
Втрати клієнтів	Зниження прибутку	Просування послуг
Спад платоспроможності клієнтів	Зниження прибутку	Гнучка цінова політика
Невиконання прогнозованих обсягів	Зниження доходу	Контроль за якістю послуг
Інфляція	Зниження доходу та відмова клієнтів	Постійний моніторинг економічної ситуації

Заходи мінімізації ризиків:

- Постійна оцінка середовища підприємства;
- Контроль за якістю надання послуг;
- Моніторинг потреб клієнтів. Зворотній зв'язок

Мінімізація фінансових ризиків можлива традиційно через укладання страхового полісу [41]. Представлені ризики не вплинуть на впровадження запропонованого, через те що обґрунтування управлінського рішення про втілення проєкту було за результатами SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Арт-Флекс». Запропонована організація зберігання та пошуку друкарських форм, актуальна в умовах змін. Проведені розрахунки змін в менеджменті підтверджують доцільність запропонованого проєкту.

У підтвердження ефективності запланованих проєктних розрахунків зробимо порівняння очікуваного прибутку підприємства до і після впровадження проєкту на період 2025-2026 рр. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Очікувані прибутки на 2025-2026 роки

Показники	2025 р.	2026 р.	2027. у % до 2025 р.
Прогнозне значення чистого прибутку за трендом, тис. грн	11668,3	13829,8	118,5
Чистий прибуток за проєктом, тис. грн	8,0	50,0	625,0
Загальний прогноз прибутку, тис. грн	11676,3	13879,8	118,9
Співвідношення прогнозів прибутку після та до реалізації проєкту, %	100,1	100,4	+0,3 в.п.

Дані представлені в табл. 3.8 підтверджує що впровадження проєкту організація зберігання та пошуку друкарських форм забезпечить збільшення чистого прибутку на 0,3 в. п. і може бути запропонований до впровадження в діяльність ТОВ «Арт-Флекс». Звісно збільшення прибутку за проєктом не дає великого прибутку, але забезпечує економію ресурсів і забезпечення певного ритму виробничого процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених завдань можемо зробити наступні висновки:

1. Значення менеджменту в сучасних умовах важко переоцінити – він є фундаментом ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності чи сфери діяльності. Менеджмент є ключем до ефективності, стабільності та конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації, нестабільності ринку та швидких технологічних змін. По своїй сутності менеджмент визначає якість управління і, в кінцевому підсумку, успіх підприємства.

2. Середовище підприємства – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його функціонування, розвиток та прийняття управлінських рішень і є ключовим інструментом для ефективного управління та стратегічного розвитку. Дослідження середовища підприємства дозволяє враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Дослідження середовища підприємства є комплексним процесом збору, аналізу та оцінки факторів, які впливають на діяльність організації як зсередини, так і ззовні.

3. Спеціалізація ТОВ «Арь-Флекс» - виробництво самоклеючих етикеток. Друкарня посідає перше місце в Україні за обсягами виробництва паперової самоклеючої етикетки і перебуває в трійці лідерів з виробництва плівкової самоклеючої етикетки. За досліджуваний період з 2022 року по 2024 рік фінансово-економічні показники зросли: дохід - на 22, 7 %, чистий дохід - на 87,7% і витрати зросли на 17,5%. Рівень рентабельності збільшився на 4,9 в.п. Отже. ТОВ «АРТ-ФЛЕКС» - прибуткове і за останні три роки демонструє зростання основних фінансово-економічних показників.

4. Дослідження середовища підприємства дозволили виявити критичні точки в зовнішньому та внутрішньому середовищі, для нейтралізації яких необхідно: направити фокус дії на бренд і клієнтське обслуговування – робота з відомими ТМ (Чумак, Олейна, АВК); укладати довгострокові договори з постачальниками, створювати запаси енергії, альтернативні логістичні маршрути; поглибити диверсифікацію – окрім етикеток, розробити

пакувальні рішення та пропозиції для малого бізнесу (QR tags, smart packaging) та удосконалити процес організації зберігання і пошуку друкарських форм.

5. Запропонований проєкт удосконалення організації зберігання і пошуку друкарських форм на ТОВ «Арт-Флекс», яке є проблемною ланкою у виробничих процесах та впливає на продуктивність праці.

У проєкті розглянуто практичне вирішення актуальної проблеми організації зберігання і пошуку друкарських форм на флексографічному підприємстві ТОВ «Арт-Флекс». Загальний очікуваний ефект: ~45 000–50 000 грн на рік, окупність інвестицій – менше ніж за 1 рік. Завдяки цифровізації обліку, стандартизації маркування та оптимізації простору зберігання, компанія зменшить витрати часу, знизить рівень браку, покращить якість виконання замовлень і зміцнить свої позиції на ринку. Таким чином, проєкт сприяє формуванню сучасної, конкурентоспроможної та клієнтоорієнтованої моделі управління виробництвом.

5. Впровадження проєкту організація зберігання та пошуку друкарських форм забезпечить збільшення чистого прибутку на 0,3 в. п. і може бути запропонований до впровадження в діяльність ТОВ «Арт-Флекс». Звісно збільшення прибутку за проєктом не дає великого прибутку, але забезпечує економію ресурсів і забезпечення певного ритму виробничого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. The Practice of Management. New York : Harper Business, 2006. 404 p.
2. Дафт Р. Менеджмент / пер. з англ. К. : Основи, 2003. 672 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.Ф. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 384 с.
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2003. 398 с.
5. Ілляшенко С.М. Менеджмент : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2005. 284 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидво, 2003. 608 с.
7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2005. – 496 с
8. Туленков М. В., Чувардинський О. Г., Шайгородський Ю. Ж. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі): навч. посіб. К.: Український центр політичного менеджменту. 376 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
10. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с. URL: http://www.kgmt.org.ua/pdf/about_colege/library_fund (дата звернення: 12.05.2025).
11. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 205 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30823/1/%D0%9C%D0%B5%D>

[0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290) (дата звернення: 15.05.2025).

13. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка* № 9, 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 15.05.2025).

14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. Суми : Університетська книга, 2006. 288 с.

15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч.. Київ : КНЕУ, 2004. 384 с.

16. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Студентська бібліотека «Букліб»*. URL: <https://buklib.net/books/23995/> (дата звернення: 16.05.2025).

17. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 11. Частина 2. С. 41-45

18. Вовк В.М., Романко Х.І. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80501425.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).

19. Халіна, В., Сліпець, А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*, (63) 2024.. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48> (дата звернення: 18.05.2025).

20. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023 рік. Том 33. № 2. С.185-193. URL:[file:///C:/Users/User/Downloads/5707-6565682710-3-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/5707-6565682710-3-PB%20(1).pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

21. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду*

України. 2015. Вип. 2. С. 96–99. [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24). (дата звернення: 20.05.2025).

22. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82

23. . Багорка, М.О., Кадирус, І.Г. і Юрченко, Н.І. 2022. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 1, 4 (Сер 2022). DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>. (дата звернення: 21.05.2025).

24. ТОВ "АРТ-ФЛЕКС" 31016885. Сайт *YouControl*. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31016885/ (дата звернення: 12.05.2025).

25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРТ-ФЛЕКС". Сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31016885> (дата звернення: 12.05.2025).

26. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025 р.)

27. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРТ-ФЛЕКС". Сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31016885/finances> (дата звернення: 20.05.2025).

28. Кваско, А., Сухорукова, О. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та суспільство*, 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42> (дата звернення: 21.05.2025).

29. Войтко С. В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 165-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_21 (дата звернення: 22.05.2025).

30. Івасечко О., Дорош Л. SWOT-аналіз енергетичної безпеки України. *Політичні науки*. Vol. 2, No. 2, 2016. С. 25-30. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5851/ivasechkoviziyi22016.pdf> (дата звернення: 22.05.2025).
31. "Color.IT" - Поліграфічні послуги. *Офіційний сайт*. URL: <https://colorit.dp.ua/> (дата звернення: 22.05.2025).
32. «ТОП ПРИНТ» — друкарня повного циклу. *Офіційний сайт*. URL: <https://topprint.club/> (дата звернення: 21.05.2025).
33. Elios studio. *Офіційний сайт*. URL: <http://elios.com.ua> (дата звернення: 09.06.2025).
34. Термінова друкарня «Днепрограф». *Офіційний сайт*. URL: <https://dneprograf.com.ua/o-nas.html> (дата звернення: 09.05.2025).
35. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 09.06.2025).
36. Заєць М., Мірошніченко О., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 2 (74), 2024. С.116-122. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072/3518> (дата звернення: 19.05.2025).
37. Августин, Р., Демків, І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32> (дата звернення: 19.05.2025).
38. Веретільник Т.І., Мисник Л.Д. та ін.. Організація видавничої і поліграфічної діяльності. Навчально-методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня бакалавра спеціальності 186 “Видавництво та поліграфія” усіх форм навчання. МОН України, Черкаси: ЧДТУ, 2020. 157 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3380/1/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0>

%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

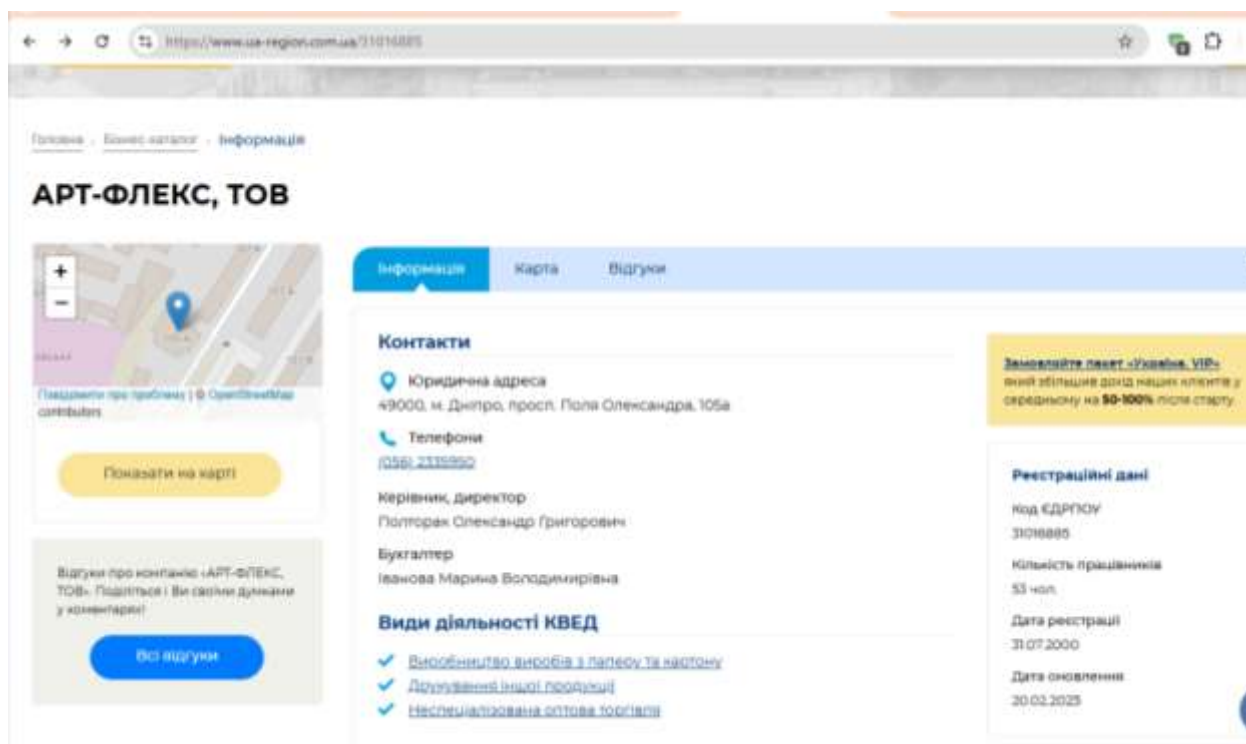
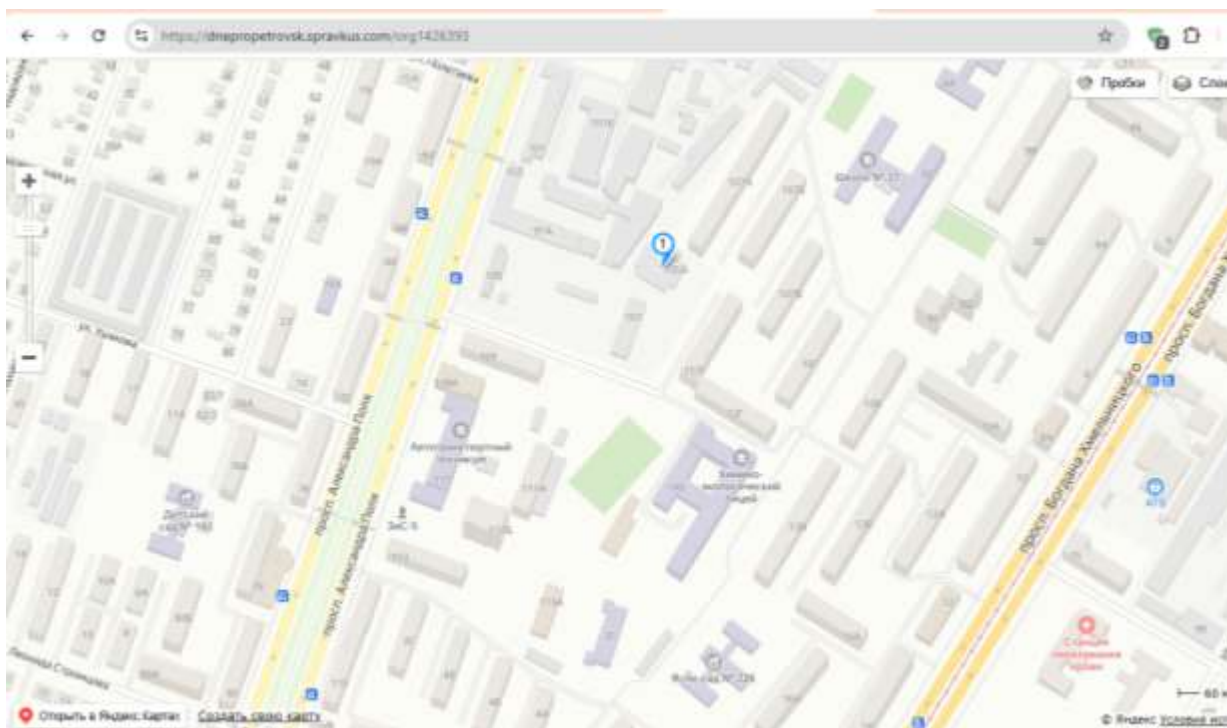
39. Величко О. М., Скиба В. М., Шангін А. В. Проектування технологічних процесів видавничо-поліграфічного виробництва: Навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 235 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ecd647b3-05bd-481c-943c-aaefc84dd874/content> (дата звернення: 19.05.2025).

40. Шпак В.І. Поліграфія: книга редактора : навчальний посібник. К. : ДП «Експрес-об'ява», 2017. 288 с. URL: <https://www.kpkitp.kiev.ua/wp-content/uploads/2025/02/%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF-%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0-%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).

41. Верченко П.І. Ризикологія. Навч.-метод. Посіб. К.: КНЕУ, 2005. 380 с

ДОДАТКИ

Ідентифікація об'єкту дослідження в інтернет-сервісах



Адреси конкурентів ТОВ «Арт-Флекс»

Компанія	Адреса	Примітка
Color.IT	м. Дніпро, вул. Короленка, 3	Поліграфічний центр та супутні сервіси colorit.dp.ua+9list.in.ua+9list.in.ua+9adresglob.ru+1list.in.ua+1
ТОП Принт	м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 21	Оперативна поліграфія 24/7
Elios studio	м. Дніпро, вул. В'ячеслава Липинського, 4, офіс 16	Широкоформатний та офсетний друк
Дніпрограф	м. Дніпро, просп. Олександра Поля, 82Г	Онлайн-сервіс друку з доставкою

