

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р..**

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування стратегії антикризового менеджменту у
зовнішньоекономічній діяльності поліграфічного підприємства»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-14
СТАСЮК Вікторія Олександрівна**

**Керівник старший викладач кафедри менеджменту підприємств
к.е.н. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна**

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
Студентка _____*

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
СТАСЮК Вікторії Олександрівні**

1. Тема роботи «Формування стратегії антикризового менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності поліграфічного підприємства»

науковий керівник дипломної роботи ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна, керівник роботи к.е.н., ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок діяльності підприємства, електронні наукові ресурси, статті, інформація про історію створення та розвиток ТОВ «НОВИЙ ДРУК», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»), статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити сутність та основні види кризових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- систематизувати основні методи і підходи до формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері.

б) аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та оцінити його фінансово-економічного стан;
- провести діагностику результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Новий друк»;
- виявити кризові ознаки та фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

б) рекомендаційна частина:

- сформувати комплекс антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів на ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

5. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1.Актуальність, мета, об'єкт і предмет дослідження
2. Основні види кризових ситуацій у ЗЕД підприємства
- 3 Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК»
4. Показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності
5. Характеристика імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК»
6. Опис та економічне обґрунтування антикризових заходів для стабілізації зовнішньоекономічної діяльності

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір інформації щодо теоретичних та практичних засад з формування антикризових заходів у зовнішньоекономічній діяльності	08.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень щодо сутності та підходів до формування антикризових заходів у зовнішньоекономічній діяльності	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Загальна характеристика діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та його фінансово-економічного стану	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Оцінювання результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Новий друк»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Виявлення кризових ознак та факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення комплексу антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК»	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «НОВИЙ ДРУК»	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студентка _____

Вікторія СТАСЮК

Керівник дипломної роботи _____

Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Формування стратегії антикризового менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності поліграфічного підприємства» містить 84 сторінок, 18 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Метою роботи є систематизація теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо антикризового управління для поліграфічного підприємства, спрямованих на нейтралізацію впливу кризових явищ та створення передумов для подальшого сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління діяльністю поліграфічного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й реалізації стратегії антикризового управління на поліграфічному підприємстві ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

Методи дослідження. Визначення системи ключових показників для оцінки ефективності стратегії (показники експортної, імпоротної діяльності, фінансові, інвестиційні); прогнозування зміни цих показників після впровадження стратегії; розрахунок економічного ефекту від окремих заходів стратегії (диверсифікації експорту, оптимізації імпорту, модернізації виробництва) з використанням відповідних формул.

Результати роботи. Результатом дипломної роботи є розроблена та економічно обґрунтована комплексна стратегія антикризового управління для поліграфічного підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані поліграфічними підприємствами, зокрема ТОВ «НОВИЙ ДРУК» для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового успішного функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: антикризове управління, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), розвиток підприємства, оптимізація імпортних операцій та витрат, фінансова стійкість, управління ризиками.

ABSTRACT

The thesis on «Formation of anti-crisis management strategy in the foreign economic activity of a printing enterprise» contains 84 pages, 18 tables, 14 figures, 5 appendices. The list of references includes 25 items.

The purpose of research is to systematize the theoretical foundations and develop practical recommendations for crisis management for a printing enterprise aimed at neutralizing the impact of crisis phenomena and creating prerequisites for further sustainable development.

The object of research is the processes of crisis management of a printing enterprise in modern economic conditions.

The subject of research is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the formation and implementation of crisis management strategy at the printing enterprise “NOVY Druk” LLC.

The research methods used in this paper are: determination of the system of key indicators for assessing the effectiveness of the strategy (indicators of export, import activities, financial, investment); forecasting changes in these indicators after the implementation of the strategy; calculation of the economic effect of individual strategy measures (export diversification, import optimization, production modernization) using appropriate formulas.

Results. The result of the thesis is a developed and economically justified comprehensive crisis management strategy for the printing enterprise “NOVY Druk” LLC.

Recommendations for using the results of the work. Recommendations for the use of the results of the work. The results of the thesis can be used by printing enterprises, in particular, NOVY Druk LLC, to increase competitiveness, strengthen its market position and ensure long-term successful operation even in conditions of economic instability.

Keywords: антикризове управління, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), розвиток підприємства, оптимізація імпортних операцій та витрат, фінансова стійкість, управління ризиками.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та основні види кризових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.....	11
1.2. Методи і підходи до формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері.....	13
Висновки до розділу 1	20
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Новий друк» та оцінювання його фінансово-економічного стану.....	21
2.2. Діагностика результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Новий друк».....	42
2.3. Виявлення кризових ознак та факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства	43
Висновки до розділу 2	54
3. ШЛЯХИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	63
3.1. Формування комплексу антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК».....	63
3.2. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів на ТОВ «НОВИЙ ДРУК».....	65
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Економічна нестабільність, спричинена глобальними кризовими явищами, тривалою військово-політичною напруженістю та її соціально-економічними наслідками, створює суттєві загрози для їх стабільної діяльності та подальшого розвитку. В таких умовах життєво важливим для кожного суб'єкта господарювання стає здатність своєчасно адаптуватися до негативних змін та ефективно управляти ризиками.

Особливо гостро ці виклики постають перед підприємствами поліграфічної галузі. Окрім загальноекономічних проблем, таких як валютні коливання, що безпосередньо впливають на вартість імпортової сировини та обладнання, зростання цін на енергоносії, порушення логістичних ланцюгів та скорочення платоспроможного попиту, поліграфічні підприємства стикаються зі специфічними галузевими труднощами. До них належать, зокрема, посилення конкуренції з боку цифрових технологій та онлайн-медіа, що змінює структуру споживчих переваг, а також часто висока залежність від імпортних витратних матеріалів (паперу, фарб, комплектуючих). Ці фактори суттєво підвищують вразливість підприємств галузі до кризових явищ.

За таких обставин, розробка та впровадження науково обґрунтованої та комплексної стратегії антикризового управління набуває першочергового значення. Така стратегія дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і забезпечити виживання підприємства, але й виявити та використати потенційні можливості для стабілізації його фінансово-економічного стану, відновлення та забезпечення довгострокового сталого розвитку. Таким чином, обрана тема дипломної роботи є своєчасною та надзвичайно актуальною, оскільки її результати спрямовані на вирішення нагальних проблем забезпечення стійкості та розвитку поліграфічних підприємств в умовах перманентної нестабільності та трансформації економічного середовища.

Метою дипломної роботи є систематизація теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо антикризового управління для поліграфічного підприємства, спрямованих на нейтралізацію впливу кризових явищ, стабілізацію його фінансово-економічного стану та створення передумов для подальшого сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для досягнення мети було визначено низку завдань:

- дослідити сутність та основні види кризових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- систематизувати основні методи і підходи до формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Новий друк» та оцінити його фінансово-економічного стан;
- провести діагностику результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Новий друк»;
- виявити кризові ознаки та фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- сформувати комплекс антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів на ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління діяльністю поліграфічного підприємства в сучасних умовах господарювання, а **предметом дослідження** - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й реалізації стратегії антикризового управління на поліграфічному підприємстві ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

Базою дослідження є поліграфічне підприємство ТОВ «НОВИЙ ДРУК».

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**: визначення системи ключових показників для оцінки ефективності стратегії (показники експортної, імпоротної діяльності, фінансові, інвестиційні); прогнозування зміни

цих показників після впровадження стратегії; розрахунок економічного ефекту від окремих заходів стратегії (диверсифікації експорту, оптимізації імпорту, модернізації виробництва) з використанням відповідних формул.

Результат роботи. Результатом дипломної роботи є розроблена та економічно обґрунтована комплексна стратегія антикризового управління для поліграфічного підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК», спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового успішного функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні види кризових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Кризові ситуації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств виникають як результат внутрішніх та зовнішніх факторів, що створюють загрозу стабільності їх функціонування на міжнародному ринку. Такі ситуації можуть бути спричинені різноманітними причинами — від фінансових труднощів і нестабільності валютних курсів до змін у законодавстві, політичної нестабільності або глобальних економічних криз. Вчасне розпізнавання кризових ознак дозволяє підприємствам адаптувати стратегії та мінімізувати потенційні втрати.

В науковій літературі є багато визначень поняття «криза». Можна виокремити три підходи до визначення сутності кризи [18]:

1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;

2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;

3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

Розглянемо різні підходи до розуміння поняття «криза» (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності поняття «криза»

Автор	Поняття
1	2
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства
Д. В. Пухов	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства

Продовження табл.1.1

1	2
В. М. Шаповал	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення

Систематизовано автором на основі: [18; 21]

У загальному визначенні криза –це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме «поворотний момент» у значенні слова «криза» вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо ухвалити відповідні рішення [19, с. 42].

Для глибшого розуміння сутності кризових явищ на зовнішньому ринку на рис. 1.1 наведено основні чинники, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності.

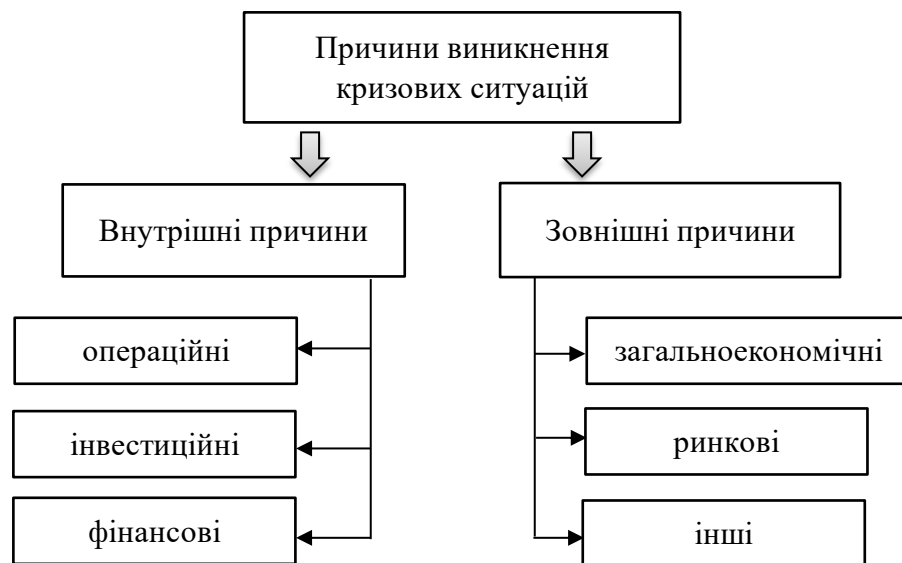


Рисунок 1.1 – Причини виникнення кризових ситуацій на зовнішньому ринку

Складено автором на основі [20]

Здійснимо характеристику кожного з чинників, що спричиняють виникнення кризових ситуацій на зовнішньому ринку.

Прикладами внутрішніх причин є такі:

- *операційні*: неефективний маркетинг, виробничий менеджмент; висока частка поточних витрат у загальній структурі витрат; високий рівень запасів, низька ефективність використання основних фондів тощо;
- *інвестиційні*: «пасивна» політика щодо інвестицій та інновацій; неефективний інвестиційний менеджмент;
- *фінансові*: неефективний фінансовий менеджмент.

До зовнішніх причин відносять:

- *загальноєкономічні*: спад обсягів виробництва, зростання інфляції, нестабільність податкового законодавства, зниження реальних доходів населення та платоспроможного попиту, зростання безробіття, інше;
- *ринкові*: зниження місткості внутрішнього ринку, посилення конкуренції, нестабільність валютного та фондового ринків;
- *інші*: політична нестабільність, природні та техногенні катастрофи.

У ході аналізу чинників, що спричиняють кризові явища у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, з'ясовано, що антикризове управління переважно зосереджене на подоланні проблем, зумовлених зовнішніми факторами, зокрема фінансовими труднощами, політичною нестабільністю, коливаннями валютних курсів та міжнародними конфліктами.

При аналізі діяльності підприємств можна виділити певні групи факторів, які призводять до зниження стійкості підприємства і можуть призвести до виникнення кризового стану (табл. 1.2): місце виникнення, наслідки прояву кризових явищ, ступінь прояву кризових явищ, їх взаємообумовленість, час дії та підхід до визначення.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
Джерело походження	Внутрішні	Фактори, що виникають та інтенсифікуються внаслідок рішень, подій або стану самого підприємства.

Продовження табл. 1.2

	Зовнішні	Фактори, виникнення та вплив яких не залежить від підприємства, а визначається зовнішнім середовищем.
Рівень впливу на діяльність	Загальні	Впливають на погіршення загальних умов функціонування підприємства.
	Специфічні	Погіршують перспективи діяльності підприємства в певній галузі або за конкретною спеціалізацією.
	Індивідуальні	Безпосередньо спричиняють ситуацію банкрутства конкретного підприємства.
Ступінь критичності	Основні	Мають вирішальний вплив на виникнення кризових явищ та потенційне банкрутство.
	Другорядні	Справляють непрямий або менш значний вплив на кризові явища та банкрутство.
Залежність виникнення	Незалежні	Визначаються самостійними подіями або сталими тенденціями.
	Похідні	Є результатом дії причинно-наслідкових зв'язків (наслідок інших подій).
Характер дії у часі	Постійні	Формують базовий, тривалий рівень загрози виникнення кризових явищ.
	Тимчасові	Збільшують поточний рівень загрози кризи через короткострокові події.
Метод визначення	Потенційні	Визначаються на основі аналізу суті явищ і процесів, які можуть призвести до кризи або неплатоспроможності.
	Фактичні	Встановлюються за результатами конкретного дослідження розвитку кризи в даному підприємстві.

Систематизовано автором на основі: [23; 25]

В процесі дослідження основними виокремлюють групу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, виділення факторіальних підгруп у межах кожної з них. Також слід чітко усвідомлювати, що менеджери підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні фактори, і лише частково і опосередковано – на зовнішні. Основні зовнішні фактори, що сприяють розвитку кризи підприємства, узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори кризи підприємства

Підгрупи факторів	Характеристика (сутність впливу)	Типові показники/прояви
Науково-технічні	Фактори, пов'язані з розвитком та впровадженням досягнень науки і техніки. Вони визначають конкурентоспроможність продукції та технологій, життєвий цикл виробництва, а також ймовірність проривів та інновацій.	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; низька інноваційна активність бізнесу; крадіжка чи ігнорування державних програм розвитку прогресивних технологій.

Продовження табл.1.3

	Визначають кон'юнктуру ринків сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги природного споживання населення, а також можливості споживчого попиту.	Стихійні лиха; погіршення екологічної ситуації; штрафи за недотримання гранично-допустимих викидів.
Економічні	Характеризують стан ринку, його галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку товарами. Включають тенденції реальних доходів населення, вплив кредитів, податків, державного замовлення, а також інвестиційний клімат та інфляцію.	Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; падіння реальних доходів населення; спад економічної кон'юнктури; зменшення рівня доходів населення та купівельної спроможності; монополізація ринку.
Політичні	Відображають стабільність та спрямованість внутрішньої політики держави, ставлення влади до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, а також заходи захисту споживачів та підприємств.	Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загроза загострення взаємин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади.
Соціальні	Проявляються у звичках, нормах, моделях споживання, перевагах споживачів, а також негативному ставленні до певних товарів чи послуг.	Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі блага; негативна реакція на продукцію підприємства.
Демографічні	Характеризують розмір та структуру потреб населення, а також вплив економічних передумов на його платоспроможний попит.	Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення.
Глобальні	Фактори, що визначають можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства у світовій економіці.	Негативні тенденції глобалізації економіки; вплив пандемій; катастрофи (масштабні).

Систематизовано автором на основі: [23; 25]

1.2. Методи і підходи до формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері

Антикризовий менеджмент у зовнішньоекономічній сфері – це комплексна система управлінських рішень та дій, спрямованих на діагностику, попередження, мінімізацію негативних наслідків та подолання кризових явищ, а також використання кризових ситуацій як драйвера для трансформації та розвитку суб'єктів ЗЕД. Його ефективність базується на передбаченні, гнучкості та здатності до швидкої адаптації.

Методи – це конкретні інструменти та технології, що застосовуються для реалізації поставлених цілей антикризової стратегії.

Систематичний моніторинг глобальних макроекономічних та геополітичних тенденцій (Early Warning System)

Використання індикаторів раннього попередження про потенційні загрози (наприклад, індекси волатильності, боргові показники країн-контрагентів, рівень протекціонізму, політична стабільність у ключових регіонах). Включає аналіз звітів міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк, СОТ), провідних аналітичних центрів.

PESTEL-аналіз у міжнародному контексті

Глибокий аналіз політичних (торговельні угоди, санкції), економічних (курси валют, інфляція у країнах-партнерах), соціокультурних (споживчі переваги), технологічних (інновації, цифровізація), екологічних (кліматичні ризики, "зелені" стандарти) та правових (міжнародне право, податкове законодавство) факторів, що впливають на ЗЕД.

SWOT-аналіз з фокусом на міжнародні операції

Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства щодо його здатності конкурувати на зовнішніх ринках, а також зовнішніх можливостей та загроз, специфічних для ЗЕД.

Сценарне планування (Scenario Planning)

Розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішньоекономічного середовища (від оптимістичного до кризового), визначення ключових драйверів змін та розробка специфічних планів дій для кожного сценарію. Це дозволяє підвищити адаптивність та оперативність реагування.

Ідентифікація, оцінка та ранжування ризиків ЗЕД

Класифікація ризиків за джерелом (валютні, кредитні, політичні, операційні, логістичні, кіберризики), імовірністю настання та потенційним впливом. Застосування кількісних (VaR – Value at Risk) та якісних методів оцінки.

Диверсифікація

Географічна диверсифікація: Розширення портфеля експортних/імпортних ринків та джерел постачання для зменшення залежності від однієї країни або регіону.

Продуктова/послугова диверсифікація

Розширення асортименту продукції/послуг, що експортується/імпортується, для зниження вразливості до коливань попиту на окремі позиції.

Диверсифікація партнерів

Розбудова широкої мережі постачальників, дистриб'юторів, клієнтів для уникнення надмірної залежності від ключових контрагентів.

Хеджування ризиків

Використання фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) для мінімізації втрат від несприятливих коливань валютних курсів. Страхування політичних ризиків, кредитних ризиків, логістичних ризиків, ризиків експропріації тощо. Створення фінансових, матеріальних та кадрових резервів для абсорбції шоків.

Інноваційний розвиток

Інвестування в R&D, впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-моделей, які можуть забезпечити конкурентні переваги та відкрити нові ринки навіть в умовах кризи.

Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів ЗЕД

Перегляд та перебудова логістичних ланцюгів, виробничих процесів, систем управління для підвищення гнучкості, ефективності та стійкості до зовнішніх впливів.

Digitalization та автоматизація

Впровадження цифрових платформ, аналітичних систем, штучного інтелекту для підвищення швидкості прийняття рішень, ефективності операцій та зниження людського фактора.

Нарощування людського капіталу: Систематичне навчання та перекваліфікація персоналу, розвиток компетенцій, необхідних для роботи в умовах невизначеності та мультикультурного середовища.

Підходи – це широкі концептуальні рамки, що визначають філософію та загальну логіку розробки стратегій.

Превентивний (Проактивний) підхід

Фокус на запобіганні кризових явищ та мінімізації їхнього впливу ще до їхнього настання. Це означає постійну готовність, системну ідентифікацію потенційних загроз та створення "захисних механізмів".

Формування культури "ризик-орієнтованого мислення", розробка планів неперервності бізнесу (Business Continuity Plans - BCP) та планів відновлення після катастроф (Disaster Recovery Plans - DRP), регулярне проведення стрес-тестів сценаріїв.

Реактивний підхід

Активне реагування на кризу, яка вже виникла. Мета – швидка стабілізація ситуації, мінімізація збитків та відновлення функціонування.

Розробка антикризових команд, чітких протоколів реагування, систем швидкого інформування та комунікації, механізмів оперативного перерозподілу ресурсів.

Адаптивний (Еволюційний) підхід

Розглядає кризу не тільки як загрозу, а й як можливість для трансформації та розвитку. Підприємство не просто виживає, а еволюціонує, змінюючи свої бізнес-моделі та стратегії у відповідь на нові реалії.

Створення "організацій, що навчаються", заохочення інновацій та експериментів, розвиток гнучких організаційних структур (ad-hoc команди, проектний менеджмент), постійний пошук нових ринкових ніш та можливостей.

Системний підхід

Розгляд підприємства та його ЗЕД як комплексної, взаємопов'язаної системи, де зміни в одному елементі впливають на інші. Антикризова стратегія

розробляється з урахуванням взаємодії всіх функціональних областей та рівнів управління.

Забезпечення координації між відділами (логістика, фінанси, маркетинг, виробництво) під час кризи, інтеграція інформаційних потоків, розробка матриць відповідальності.

Інтегрований (Комплексний) підхід

Залучення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – як внутрішніх (співробітники, акціонери), так і зовнішніх (постачальники, клієнти, державні органи, міжнародні організації, місцеві громади) – до процесу формування та реалізації антикризової стратегії.

Розбудова ефективних партнерств на міжнародному рівні, участь у торгових асоціаціях, діалог з урядовими структурами для формування сприятливого зовнішньоекономічного клімату, реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Етапи формування антикризової стратегії ЗЕД

Діагностика зовнішньоекономічного середовища та внутрішнього потенціалу; Формулювання чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та часово-обмежених (SMART) цілей для ЗЕД в умовах кризи (наприклад, збереження частки ринку, диверсифікація 30% експорту, зниження залежності від одного постачальника на 20%); Формування кількох альтернативних стратегічних сценаріїв та відповідних їм планів дій (використання методу сценарного планування); Аналіз ризиків, витрат та потенційних вигод кожного варіанта, вибір стратегії, що найкраще відповідає цілям та ресурсним обмеженням підприємства; Впровадження обраних планів дій, розподіл відповідальності, мобілізація ресурсів; Постійне відстеження ефективності реалізації стратегії, оцінка досягнення цілей, ідентифікація відхилень; За результатами моніторингу – внесення необхідних коректив до стратегії, її адаптація до змінних умов.

Висновки до розділу 1

У сучасному, дедалі більш взаємопов'язаному та непередбачуваному глобальному середовищі, де економічні, геополітичні, технологічні та соціокультурні збурення стають новою нормою, здатність ефективно формувати та реалізовувати антикризові стратегії у зовнішньоекономічній сфері є визначальною для виживання, конкурентоспроможності та сталого розвитку будь-якого суб'єкта – чи то окремого підприємства, чи національної економіки в цілому. Цей комплексний процес вимагає не просто реагування на поточні виклики, а глибокого системного розуміння природи криз, здатності до передбачення та проактивного управління.

Ключовим усвідомленням для сучасного менеджменту є те, що кризи у ЗЕД – це не аномалія, а інтегральна частина глобального бізнес-ландшафту. Відтак, антикризова стратегія перестає бути лише планом "Б" і перетворюється на невід'ємну складову загальної стратегії розвитку. Вона має бути гнучкою, динамічною та ітеративною, постійно адаптуючись до мінливих зовнішніх умов.

Формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері – це динамічний, багатофакторний процес, що вимагає від менеджменту високої кваліфікації, аналітичних здібностей та стратегічного мислення. Успіх полягає не стільки в уникненні криз (що часто неможливо), скільки в здатності передбачати їх, ефективно реагувати та використовувати як каталізатор для якісних перетворень.

Застосування розглянутих методів та підходів дозволяє підприємствам та національним економікам не лише вистояти у турбулентному глобальному середовищі, а й зміцнити свої позиції, відкриваючи нові горизонти для розвитку. Це формує так звану "кризостійкість" (resilience) – здатність системи швидко повертатися до стабільного стану або навіть переходити на новий, якісно вищий рівень розвитку після шокового впливу.

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Новий друк» та оцінювання його фінансово-економічного стану

В сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та інформаційних технологій, вітчизняним поліграфічним підприємствам вкрай важко зберігати конкурентоспроможність та ефективність функціонування.

Кількість поліграфічних підприємств в Україні зменшується, у середньому на 10 % щорічно. За останні шість років їх кількість скоротилась на 268 одиниць, або на 15%. Зниження обсягів реалізації відбувалось найбільшими темпами за періодичними виданнями [7, 9]. Обсяг реалізації у вітчизняній поліграфічній промисловості у вартісному вимірі за останні сім років зріс в 1,8 рази, але це зростання зумовлене більшою мірою зростанням цін на продукцію. Кількість друкованої продукції, за виключенням рекламної, за досліджувані роки стабільно скорочувалась. скорочення виявлено і за кількістю поліграфічних підприємств – на 15% з 2010 року [8, 9].

Обсяг замовлень поліграфічної галузі щороку зменшується на 5–10%. У найкращому становищі перебувають малі підприємства та невеликі друкарні, що спеціалізуються на випуску дрібних тиражів. Вони отримують прибуток завдяки мобільності, невеликій кількості обладнання та малому штату працівників. Великі підприємства виживають передусім за рахунок виготовлення пакувальної, рекламної та іншої комерційної продукції [5]. У структурі поліграфічних робіт більш швидкий розвиток отримують цифрові невеликі друкарні, що спеціалізуються на випуску дрібних накладів і друці змінних даних. У США річний обсяг виробництва друкованої продукції становить 509 євро на душу населення, в Бразилії – 33 євро, в Китаї – 12 євро [5, 9]. Обсяг ринку східної Європи в 2017 році склав 11,5 млрд євро. Найбільш потужною є поліграфічна база у США. Масштаби поліграфічної галузі США – 30 тис. друкарень з

мільйонним числом зайнятих, загальним оборотом в сумі 166,6 млрд. дол. США [3].

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ ДРУК» є українським підприємством, яке зарекомендувало себе як стабільний та надійний учасник ринку. Підприємство входить до складу корпоративних груп «Група родини Клименко» та «Група родини Пустовойтенко».

Основним напрямом діяльності ТОВ «Новий друк» є друкування іншої продукції (18.12). Цей КВЕД охоплює широкий спектр поліграфічних послуг та виробництва різноманітної друкованої продукції, що не відноситься до основних категорій, таких як газети, книги чи журнали. Він включає [15]:

- друкування комерційної рекламної продукції — друк каталогів, брошур, флаєрів, листівок, плакатів, афіш, календарів, етикеток, наклейок, візиток, бланків, рахунків та іншої подібної продукції для маркетингових цілей;
- *друкування пакувальної продукції* — друк на картонній, паперовій або іншій основі для виготовлення коробок, обгортки, пакетів та іншої тари для пакування товарів;
- *друкування захищеної поліграфічної продукції* — друк цінних паперів, акцій, облігацій, чеків, лотерейних білетів, марок та інших документів, що потребують спеціальних технологій захисту від підробки;
- *виробництво різних видів бланків* — формулярів, анкет, опитувальних листів, квитків, талонів тощо;
- *друкування карт та іншої подібної продукції* — вітальних листівок, запрошень, гральних карт, навчальних карт тощо;
- *друк на готових текстильних виробах* (наприклад, футболках, сумках) невеликими партіями;
- *інші види друкарських робіт* — спеціалізовані види друку, такі як трафаретний друк, тамподрук, флексодрок на різних матеріалах.

Виробничі потужності підприємства включають друкарський цех, оснащений сучасними офсетними та цифровими друкарськими машинами від

відомих європейських виробників, таких як Heidelberg, Komori та KBA. Друкарський цех поділений на дві секції: секцію офсетного друку для великотиражних замовлень та секцію цифрового друку для оперативного виконання малотиражних замовлень.

Додрукарський цех обладнаний всім необхідним для підготовки до друку, включаючи обладнання для виготовлення друкарських форм, сканери високої роздільної здатності та графічні станції для верстки та дизайну.

Післядрукарський цех забезпечує повний спектр фінішної обробки продукції завдяки лініям для брошурування та палітурних робіт, фальцювальному обладнанню, ламінаторам, різальним машинам, а також обладнанню для тиснення та вибіркового УФ-лакування [15].

Для зберігання сировини (паперу, фарби, клею тощо), готової продукції та витратних матеріалів підприємство має складські приміщення. Транспортно-логістична інфраструктура ТОВ «НОВИЙ ДРУК» включає власний автопарк із шести транспортних засобів, що забезпечує доставку продукції клієнтам та транспортування матеріалів. Для ефективної роботи на складах використовуються навантажувачі.

Робочі процеси підприємства чітко організовані та включають прийом та обробку замовлень, що починається з отримання технічного завдання від клієнта, розрахунку вартості та термінів виконання, та завершується укладанням договору. Етап підготовки до виробництва охоплює розробку дизайну або адаптацію наданих макетів, верстку, додрукарську підготовку та виготовлення друкарських форм. Виробничий процес включає підготовку матеріалів, друк тиражу, сушіння та фінішну обробку, а також брошурування, палітурні роботи та ламінування за потреби.

Динаміка операційних доходів ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020-2024 роках, представлена на рис. 2.1, демонструє зміни обсягів надходжень від основної діяльності підприємства за п'ятирічний період. За цей час спостерігається тенденція до стабільного зростання операційних доходів, що свідчить про

ефективне управління виробничими процесами та успішну реалізацію продукції на ринку.

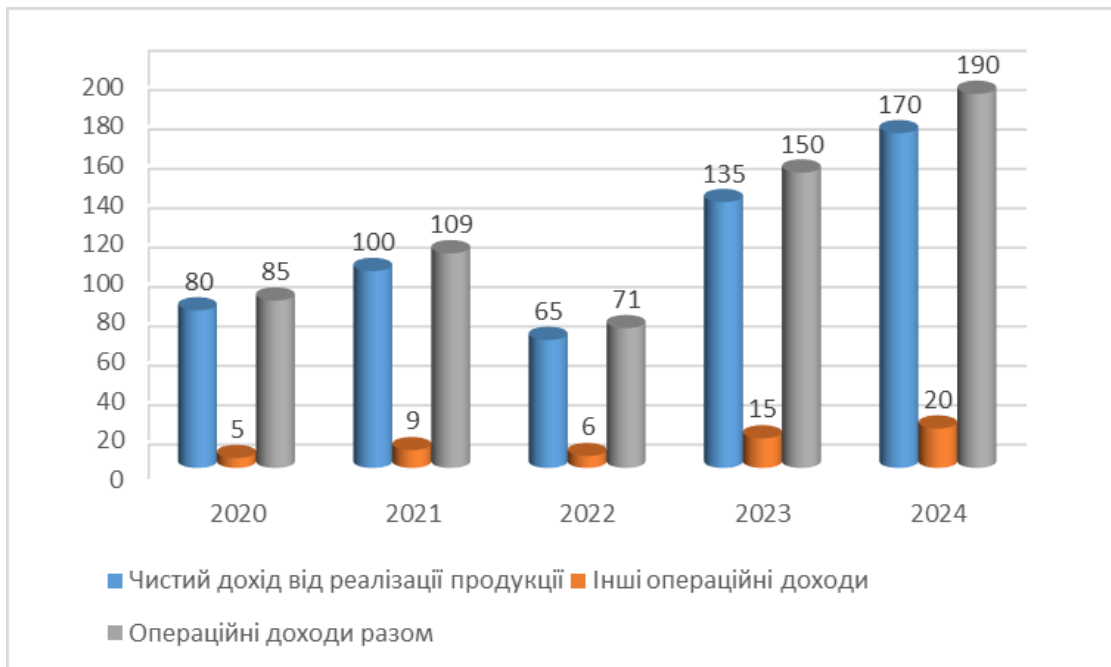


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних доходів ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020-2024 роках

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Динаміка операційних доходів ТОВ «НОВИЙ ДРУК» показує значну нестабільність. Після періоду зростання 2020-2021 роках компанія пережила спад у 2022 році, який пов'язаний з економічними викликами та ситуацією в країні. Проте, 2023 і 2024 роки свідчать про дуже сильне відновлення та значне зростання як чистого доходу від реалізації продукції, так і інших операційних доходів, що призвело до високих операційних доходів у 2024 році. Це вказує на успішну адаптацію до ринкових умов.

Контроль якості здійснюється на кожному етапі виробництва, включаючи поточний та фінальний контроль готової продукції на відповідність технічному завданню. Логістичний етап включає пакування готової продукції, її складування та доставку замовнику або самовивіз.

Підприємство активно впроваджує автоматизацію виробничих процесів, використовуючи спеціалізовані програмні комплекси для управління

виробництвом. Впроваджена система СТР (Computer-to-Plate) значно скорочує час на виготовлення друкарських форм та підвищує якість виробництва.

Впровадження СТР-системи у ТОВ «НОВИЙ ДРУК» є високо обґрунтованим та стратегічно важливим рішенням. Ця технологія не тільки забезпечує радикальне скорочення часу підготовки до друку, що підвищує завантаження друкарських машин, але й приносить суттєву економію матеріалів та праці на рівні близько 788 тис. грн/рік. Окупність інвестицій становила 2,5 роки.

Враховуючи масштаби діяльності та різноманітність операцій, ТОВ «НОВИЙ ДРУК» має функціональну організаційну структуру. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, тоді як оперативне керівництво покладене на директора. У структурі компанії чітко виділені функціональні підрозділи: адміністрація, виробничий відділ, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингу та збуту, відділ зовнішньоекономічної діяльності, логістичний відділ та відділ розробки та дизайну.

Кадрове забезпечення виробництва налічує велику кількість фахівців різної кваліфікації, серед яких оператори друкарського обладнання, технологи, дизайнери та верстальники, спеціалісти з контролю якості, інженери з обслуговування обладнання, а також логісти та складські працівники.

При цьому, відділ зовнішньоекономічної діяльності посідає особливо важливе місце, що зумовлено активною участю компанії в міжнародних операціях. Цей відділ підпорядковується безпосередньо директору та відповідає за широкий спектр завдань, включаючи пошук та налагодження співпраці з іноземними партнерами, організацію імпорту сировини та обладнання, митне оформлення вантажів, підготовку контрактної документації та валютний контроль [15].

Динаміка кількості штатних працівників ТОВ «НОВИЙ ДРУК» подана на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості штатних працівників ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020-2024 роках

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» протягом 2020-2024 років проводило значне скорочення штату працівників. Це скорочення було послідовним і особливо інтенсивним у 2022 та 2023 роках. Хоча скорочувалися як чоловіки, так і жінки, скорочення чоловічого персоналу було набагато різкішим у 2023 році, що призвело до помітного збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу компанії до кінця аналізованого періоду.

Таким чином, поліграфічна спрямованість діяльності у поєднанні з активною зовнішньоекономічною діяльністю дозволяють ТОВ «НОВИЙ ДРУК» стабільно утримувати свої позиції на українському ринку та успішно розвивати міжнародну співпрацю.[15]

Загальна динаміка фінансових результатів ТОВ «НОВИЙ ДРУК» протягом п'ятирічного періоду зазнавала постійних змін та піддавалася різним економічним та політичним випробуванням. Основні зміни та динаміка фінансових показників наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників-ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	164 249,00	163 580,00	92 008,00	146 066,00	177 161,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	142 769,00	142 050,00	82 873,00	112 027,00	148 448,00
Валовий: прибуток	21 480,00	21 530,00	9 135,00	34 039,00	28 713,00
Інші операційні доходи	5 585,00	4 084,00	3 889,00	2 867,00	9 141,00
Адміністративні витрати	10 030,00	11 534,00	7 582,00	13 172,00	15 655,00
Витрати на збут	5 965,00	4 246,00	1 969,00	2 535,00	3 469,00
Інші операційні витрати	8 509,00	7 235,00	5 428,00	9 067,00	6 130,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 561,00	2 599,00	-1 955,00	12 132,00	12 600,00
Інші фінансові доходи	142,00	0,00	149,00	333,00	510,00
Інші доходи	237,00	3,00	0,00	0,00	103,00
Фінансові витрати	1 481,00	577,00	299,00	353,00	6 961,00
Інші витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 459,00	2 177,00	-2 105,00	12 112,00	6 252,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-45,00	0,00	0,00	-1 704,00	-1 125,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 414,00	2 177,00	-2 105,00	10 408,00	5 127,00

Складено автором на основі даних Clarity Project

Чистий дохід демонстрував певну нестабільність протягом аналізованого періоду. У 2020-2021 роках можна спостерігати відносну стабільність, залишаючись на рівні близько 164 млн грн. Однак, 2022 рік виявився значним викликом, з падінням доходу майже вдвічі, до 92 млн грн. Це був складний період, що вимагав швидких і рішучих дій. На щастя, зусилля компанії принесли плоди і 2023 рік ознаменувався потужним відновленням, дохід зріс до 146 млн грн, а у 2024 році компанія досягла найвищого показника за весь період — 177 млн грн.

Це свідчить про високу адаптивність компанії та успішне повернення на траєкторію зростання після кризи. Динаміка доходу ТОВ «НОВИЙ ДРУК» подана на рис. 2.3.

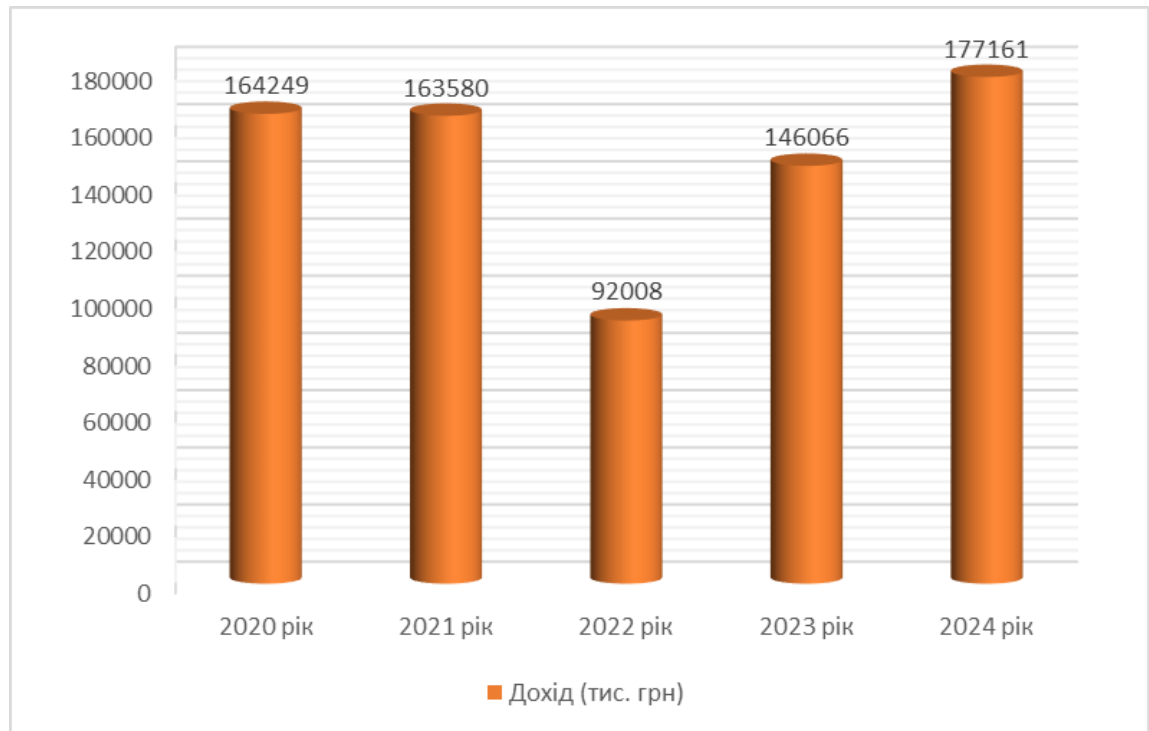


Рисунок 2.3 – Динаміка доходу ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 рр.

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Собівартість реалізованої продукції демонструє чітку кореляцію з динамікою доходу, що є позитивним сигналом. Це вказує на те, що більша частина витрат є змінними, що дозволяє ефективно адаптуватися до коливань обсягів виробництва.

Валовий прибуток відображає динаміку доходу. Після стабільних 21-21,5 млн грн у 2020-2021 роках, можна побачити падіння до 9,1 млн грн у 2022 році. Проте, у 2023 році відбулося зростання до 34 млн грн — це найкращий показник валового прибутку. Хоча у 2024 році він дещо знизився до 28,7 млн грн, незважаючи на зростання доходу.

Адміністративні витрати загалом зростали з розширенням діяльності, досягнувши піку у 2024 році 15,6 млн грн, тоді як витрати на збут були оптимізовані після 2020 року, залишаючись на нижчому рівні, незважаючи на відновлення доходів. Динаміка адміністративних витрат в період 2020-2024 рр. ТОВ «НОВИЙ ДРУК» подана на рис. 2.4.

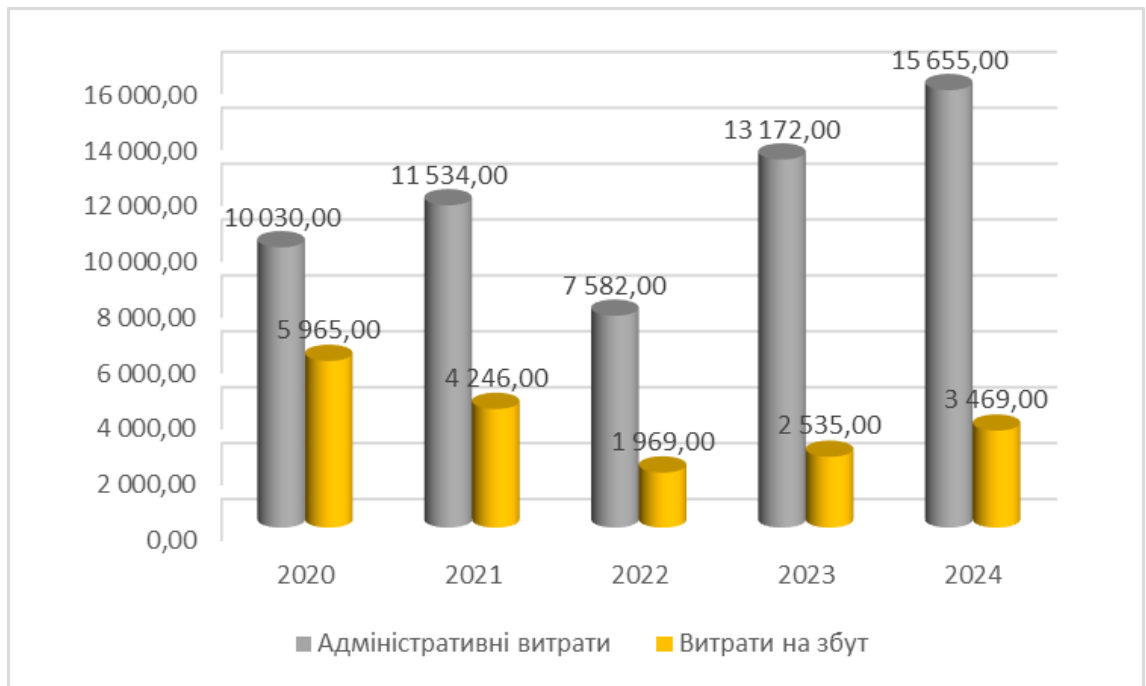


Рисунок 2.4 – Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 рр.

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Після невеликого, але стабільного операційного прибутку у 2,5-2,6 млн грн у 2020-2021 роках, 2022 рік приніс операційний збиток у майже 2 млн грн. Однак, здатність підприємства до відновлення вражає і у 2023 році операційний прибуток злетів до 12,1 млн грн, а у 2024 році продовжив зростати до 12,6 млн грн.

Аналізуючи фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток, можна побачити повну картину прибутковості. Як і очікувалося, 2022 рік завершився для компанії збитковим у розмірі 2,1 млн грн. Але 2023 рік став роком тріумфу, принісши рекордний чистий прибуток у 10,4 млн грн. Це був результат успішного відновлення доходів та сильних операційних показників.

Проте, у 2024 році, незважаючи на продовження зростання чистого доходу та операційного прибутку, чистий прибуток знизився до 5,1 млн грн. Основною причиною цього стало значне зростання фінансових витрат (майже 7 млн грн) у 2024 році. Коефіцієнт зростання та абсолютний приріст показників наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнт зростання та абсолютний приріст фінансових показників ТОВ «НОВИЙ ДРУК» з 2021 - 2024 рр.

Показник	Абсолютний приріст (+/-), тис. грн			Коефіцієнт зростання,		
	2022-2021	2023-2022	2024-2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-71572,00	54058,00	31095,00	0,56	1,59	1,21
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-59177,00	29154,00	36421,00	0,58	1,35	1,33
Валовий: прибуток	-12395,00	24904,00	-5326,00	0,42	3,73	0,84
Інші операційні доходи	-195,00	-1022,00	6274,00	0,95	0,74	3,19
Адміністративні витрати	-3952,00	5590,00	2483,00	0,66	1,74	1,19
Витрати на збут	-2277,00	566,00	934,00	0,46	1,29	1,37
Інші операційні витрати	-1807,00	3639,00	-2937,00	0,75	1,67	0,68
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-4554,00	14087,00	468,00	-0,75	-6,21	1,04
Інші фінансові доходи	149,00	184,00	177,00	0,00	2,23	1,53
Інші доходи	-3,00	0,00	103,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	-278,00	54,00	6608,00	0,52	1,18	19,72
Інші витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-4282,00	14217,00	-5860,00	-0,97	-5,75	0,52
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,00	-1704,00	579,00	0,00	0,00	0,66
Чистий фінансовий результат: прибуток	-4282,00	12513,00	-5281,00	-0,97	-4,94	0,49

Розраховано автором

2022 рік став найскладнішим періодом для компанії, про що свідчить значне падіння більшості показників. Чистий дохід скоротився на 71 572 тис. грн порівняно з 2021 роком. Це різке зниження є наслідком зменшення обсягів реалізації продукції. Одночасно собівартість також впала, але не настільки пропорційно, що призвело до істотного зниження валового прибутку на 12 395 тис. грн (коефіцієнт зростання 0,42). Операційні та адміністративні витрати також зменшилися, але недостатньо, щоб компенсувати падіння доходів. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат стали від'ємними, що вказує на збитковість компанії в цей період.

2023 рік відзначився відновленням після кризи 2022 року. Чистий дохід зріс на 54 058 тис. грн. Це свідчить про успішну адаптацію та значне зростання обсягів продажів. Важливо відзначити, що валовий прибуток збільшився на рекордні 24 904 тис. грн, а коефіцієнт зростання склав 3,73. Це вказує на суттєве покращення маржинальності, за рахунок оптимізації собівартості. Також варто звернути увагу на значне зростання фінансового результату від операційної діяльності (на 14 087 тис. грн). Чистий фінансовий результат зріс на 12 513 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління та сприятливі умови для ведення бізнесу в цей період.

2024 рік продовжує тенденцію зростання чистого доходу (на 31 095 тис. грн.). Собівартість також продовжує зростати, причому з більшим коефіцієнтом зростання (1,33) порівняно з чистим доходом (1,21), що призвело до певного зниження валового прибутку на 5 326 тис. грн. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності залишається стабільним, збільшившись на 468 тис. грн.

Проте, найбільш значним фактором, що вплинув на кінцевий результат 2024 року, є різке зростання фінансових витрат на 6 608 тис. грн (коефіцієнт зростання 19,72). Це призвело до зниження фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату порівняно з успішним 2023 роком, незважаючи на загальне зростання доходів.

Рентабельність є ключовим індикатором ефективності діяльності будь-якого підприємства, показуючи рівень прибутковості відносно понесених витрат або використаних ресурсів. У даному розділі буде показано та розраховано показники рентабельності ТОВ «НОВИЙ ДРУК». Показники рентабельності наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» протягом 2020-2024 рр

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	0,02	0,03	0,04	0,1	0,05
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,04	0,06	0,07	0,23	0,11
Рентабельність продажів (ROS)	0,01	0,01	-0,02	0,07	0,03

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Зосередившись на рентабельності активів (ROA), що показує, скільки чистого прибутку генерує кожна гривня, вкладена в активи компанії, ми бачимо, як ефективність змінювалася з роками. У 2020 році компанія працювала з ROA на рівні 2%, що означало отримання 2 копійок прибутку з кожної гривні активів. Наступного, 2021 року, цей показник дещо зріс до 3%, що свідчить про поступове поліпшення використання ресурсів. Проте, у 2022 році, незважаючи на всі труднощі, пов'язані з повномасштабним вторгненням, показник ROA збільшився до 4%.

У 2023 році показник рентабельності активів склав 10%. Це є винятковим показником, який свідчить про надзвичайну ефективність використання активів. У 2024 році показник дещо скоротився до 5%, що, хоча й менше за пікові значення 2023 року, все ж залишається на високому рівні порівняно з довоєнним періодом.

Рентабельність власного капіталу (ROE), що відображає ефективність використання коштів власників, демонструє наступну динаміку: від 4% у 2020 році до 23% у 2023 році, потім зниження до 11% у 2024-му. Рентабельність продажів (ROS), яка показує частку прибутку в кожній гривні доходу від

продажів, відображає вплив кризи 2022 року, коли компанія працювала собі у збиток (-2%). Проте, вже у 2023 році ROS підвищився до 7%, а у 2024 році становив 3%, що значно перевищує довоєнні показники (1%). Це свідчить про успішне управління ціновою політикою та витратами, дозволяючи отримувати більшу маржу з кожного продажу.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) [13] показує, скільки поточних активів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань. Загальноприйнятою нормою вважається значення від 1,5 до 2,5 (або навіть 2). Дані коефіцієнтів ліквідності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» протягом 2020-2024 рр

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,77	0,75	1,10	1,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,05	0,10	0,28	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	0,33	0,39	0,68	0,68

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Тобто, поточні активи мають як мінімум в півтора-два рази перевищувати поточні зобов'язання, щоб компанія почувалася комфортно.

У 2020 році коефіцієнт становив рівно 1,00. Це означає, що поточні активи дорівнювали поточним зобов'язанням. Це гранично низький показник, який вказує на те, що компанія була на межі покриття своїх поточних боргів. Будь-які непередбачувані обставини могли б створити проблеми з ліквідністю.

У 2021 році показник знизився до 0,77. Це вже критично низький рівень. На кожну гривню зобов'язань припадало лише 77 копійок поточних активів. Це є тривожним сигналом, який вказує на потенційні труднощі з погашенням короткострокових боргів. У 2022 році ситуація трохи погіршилася, коефіцієнт склав 0,75. В умовах повномасштабної війни це не дивно, оскільки ліквідність багатьох підприємств зазнала колосального тиску. Такий показник говорить про серйозні ризики неплатоспроможності за поточними зобов'язаннями.

У 2023 році можна побачити покращення стану – коефіцієнт зріс до 1,10. Це свідчить про значне покращення ситуації з ліквідністю. Компанія змогла мобілізувати ресурси та ефективніше управляти оборотним капіталом. Хоча це все ще нижче рекомендованих норм (1,5-2,5), але є великим кроком вперед після попередніх років. У 2024 році показник стабілізувався на рівні 1,01. Це показує, що компанія підтримує достатній рівень поточної ліквідності для покриття своїх короткострокових зобов'язань, хоча запас міцності залишається невеликим.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio) [13] - цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокових зобов'язань компанія може покрити негайно, за рахунок лише грошових коштів та їх еквівалентів. Норма – від 0,2 до 0,5.

У 2020 році показник 0,35. Це був хороший рівень, що свідчить про достатній запас грошових коштів для негайних розрахунків. У 2021 році різке падіння до 0,05. Це дуже низький показник, що вказує на дефіцит "швидких" грошей. Компанія мала дуже мало готівки для покриття поточних боргів, що могло призвести до операційних труднощів. У 2022 році невелике зростання до 0,10. Хоча це і покращення порівняно з 2021 роком, але все ще нижче норми. У 2023 році помітне зростання до 0,28. Компанія працювала над збільшенням грошових коштів, що є позитивним сигналом. Цей рівень вже входить до норми, хоча й ближче до нижньої межі. У 2024 році невелике зниження до 0,25. Показник залишається в межах норми, але вказує на те, що запас "абсолютної" ліквідності є стабільним, проте не надмірним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio / Acid-Test Ratio)- [13] цей коефіцієнт аналогічний поточному, але виключає із поточних активів запаси, оскільки вони є найменш ліквідною частиною. Нормою вважається значення від 0,7 до 1,0 (або більше).

У 2020 році становив 0,65. Досить близький до нижньої межі норми. Вказує на те, що без реалізації запасів, компанія була б у дещо скрутному становищі з покриттям поточних зобов'язань. У 2021 році падіння до 0,33. Це дуже низький показник, що сигналізує про серйозні проблеми з ліквідністю без

урахування запасів. У 2022 році зростання до 0,39. Невелике покращення, але все ще далеко від норми. У 2023 році значне зростання до 0,68. Це майже вдвічі більше, ніж у 2022 році, і вже дуже близько до нижньої межі норми (0,7). Це свідчить про ефективніше управління дебіторською заборгованістю та іншими оборотними активами, окрім запасів. У 2024 році показник залишається на рівні 0,68. Що свідчить про стабільну ситуацію на підприємстві.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності відображена на рис. 2.5.

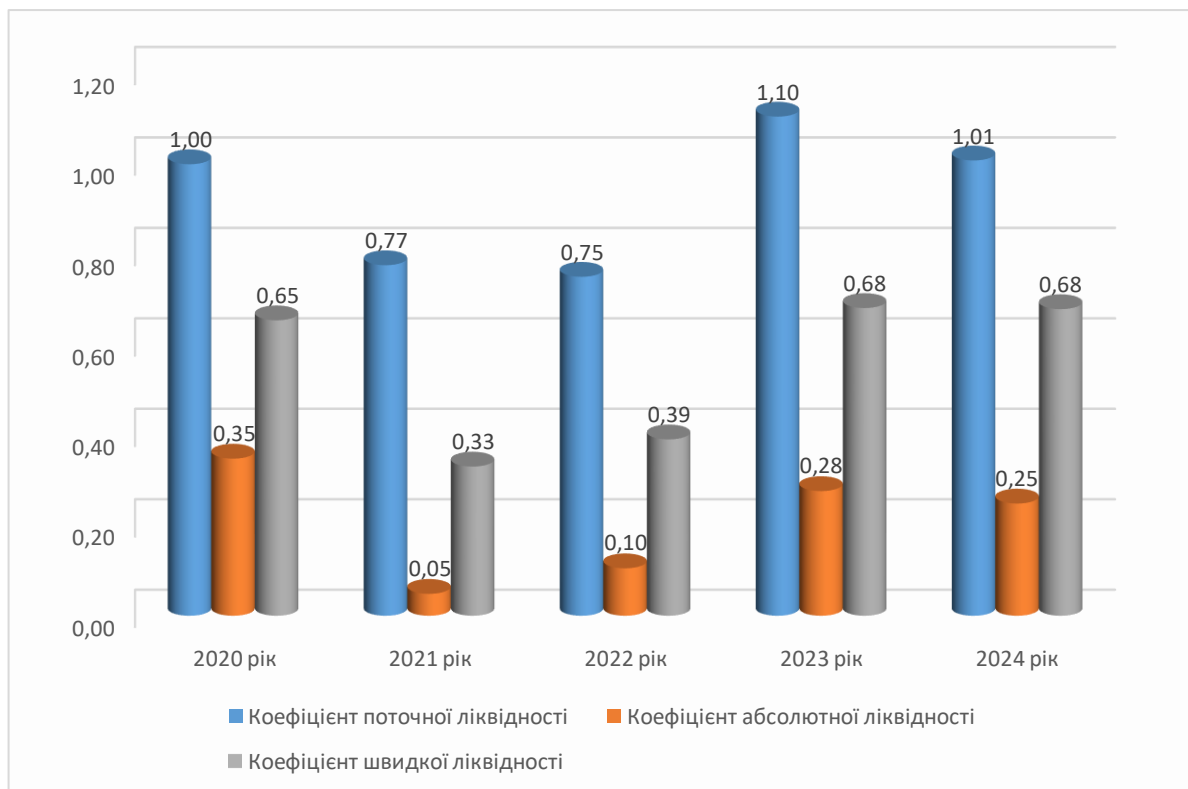


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020-2024 рр.

Сформовано автором

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» спирається на свої виробничі потужності та технології. Компанія пропонує повний спектр поліграфічних послуг, від додрукарської підготовки до післядрукарської обробки, що дозволяє задовольняти комплексні запити клієнтів і є важливою перевагою на ринку. Особливо варто відзначити її здатність до адаптації потреб ринку, що виявляється в активному розвитку випуску малотиражних етикеток цифровим друком.

Це демонструє гнучкість ТОВ «НОВИЙ ДРУК» і її готовність відповідати на сучасні тренди: скорочення тиражів, персоналізацію та потребу у швидкому виконанні замовлень. Заявлений компанією «новий рівень якості» та позиціонування як «гаранта якості» підкреслює її орієнтацію на високі стандарти, що є критично важливим у поліграфії, адже якість продукції безпосередньо впливає на імідж замовника.

З точки зору клієнтоорієнтованості та сервісу, ТОВ «НОВИЙ ДРУК» вирізняється гнучкістю та оперативністю. Можливість друку «від 1 одиниці продукції» та фокус на малотиражних замовленнях є важливою перевагою для широкого кола клієнтів — від великих корпорацій до представників малого та середнього бізнесу, яким потрібні невеликі партії або швидке виконання. Крім того, професіоналізм персоналу є ключовим, адже саме досвід і кваліфікація працівників, зокрема дизайнерів, верстальників та друкарів, забезпечують відповідність продукції найвищим стандартам і вимогам замовника.

На ринковій позиції компанії позначається її визнання як одного з потужних гравців у Києві, що спеціалізується на газетній продукції, а також загалом є помітним учасником поліграфічного ринку України. Зростання цифрового друку також загострює конкуренцію за малотиражні замовлення, оскільки невеликі друкарні тепер можуть ефективно конкурувати в цьому сегменті. Динаміка доходу та темп зростання у ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та його основних конкурентів наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння доходу і темпу зростання підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та його основних конкурентів у 2020–2024 роках, тис. грн.

Підприємства	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «НОВИЙ ДРУК»	164 249	163 580	92 008	146 066	177 161
Темп зростання, %	-	100	56	159	121
ТОВ "ПАЛП МІЛЛІ ПРІНТ"	741 528	782 636	508 204	533 183	544 962
Темп зростання, %	-	106	65	105	102
ТОВ "КОНВІ ПРІНТ"	141 074	263 444	132 648	542 265	629 852
Темп зростання, %	-	187	50	409	116

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Порівняльні характеристики підприємств відображено на рисунку відображена на рис. 2.6.

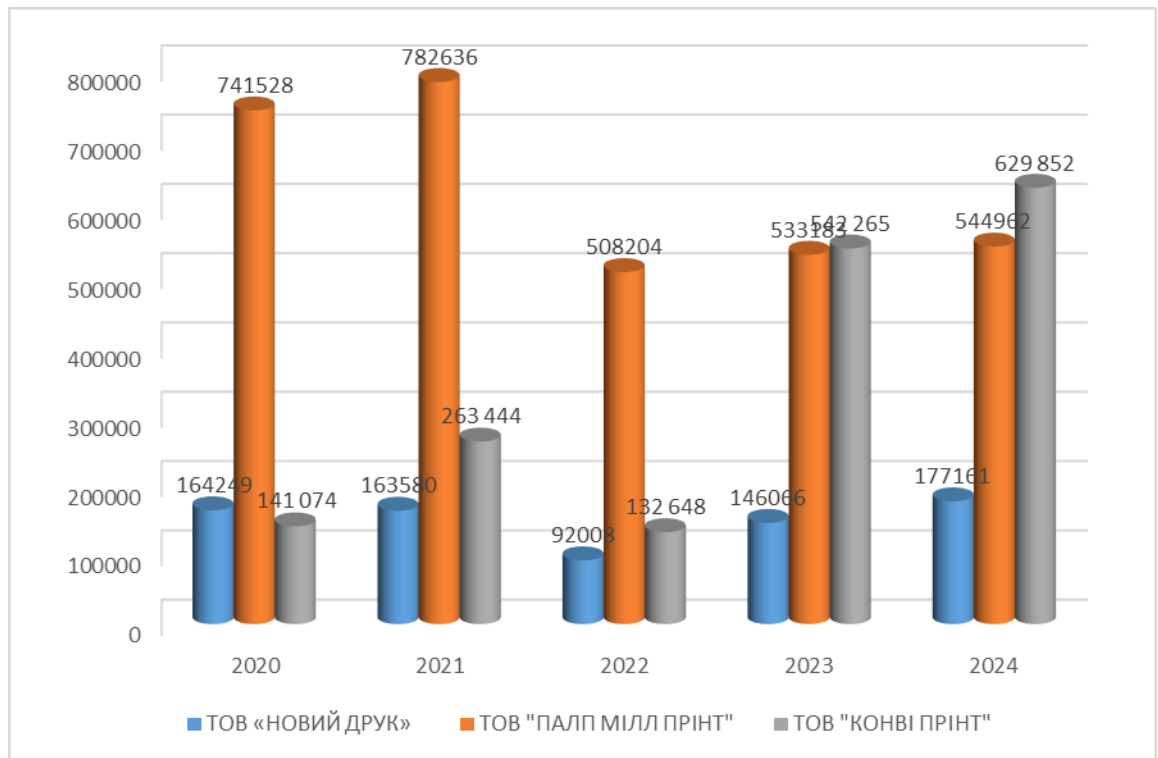


Рисунок 2.6 – Порівняння доходу ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та його основних конкурентів у 2020–2024 роках, тис. грн.

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у період з 2020-2021 роки дохід був відносно стабільним, тримаючись на рівні 164 млн грн. Однак, 2022 рік став кризовим, з різким падінням доходу до 92 008 тис. грн, що становить лише 56% від показника попереднього року. Це було найбільше падіння серед трьох компаній, що пов'язане із повномасштабним вторгненням.

Проте, компанія продемонструвала відновлення у 2023 році, коли дохід склав 146 066 тис. грн, показавши темп зростання 159% відносно 2022 року. Це свідчить про високу адаптивність та швидке реагування на ринкові зміни. У 2024 році позитивна динаміка продовжилася, дохід сягнув 177 161 тис. грн, що на 21% більше, ніж у 2023 році, і навіть перевищило докризові показники. Це підкреслює відновлення ринкових позицій та ефективність управління.

ТОВ «ПАЛП МІЛЛ ПРІНТ» є беззаперечним лідером за абсолютним обсягом доходу протягом усього аналізованого періоду. У 2021 році компанія

зросла на 6%. Хоча у 2022 році вона також відчула спад до 508 204 тис. грн, її темп зростання становив 65%, що було кращим показником, ніж у ТОВ «НОВИЙ ДРУК». Це свідчить про більшу стійкість до кризи. У 2023 та 2024 роках компанія демонструвала помірне, але стабільне зростання на 5% та 2% відповідно, досягнувши 544 962 тис. грн у 2024 році. ТОВ «ПАЛП МІЛЛ ПРІНТ» позиціонує себе як стабільний, великий гравець, що витримує ринкові коливання.

ТОВ «КОНВІ ПРІНТ» показало найменш стабільну динаміку. У 2021 році компанія зробила значний ривок, збільшивши дохід на 87% до 263 444 тис. грн. Проте, 2022 рік виявився для них найгіршим з усіх трьох компаній, дохід впав на 50% до 132 648 тис. грн. 2023 рік став роком фантастичного зростання для ТОВ «КОНВІ ПРІНТ»: дохід підскочив до 542 265 тис. грн, показавши темп зростання 409%. Це вказує на отримання прибуткових замовлень та розширення ринкової діяльності. У 2024 році зростання продовжилося на 16%, досягнувши 629 852 тис. грн, що дозволило ТОВ «КОНВІ ПРІНТ» випередити ТОВ «ПАЛП МІЛЛ ПРІНТ» і стати лідером за доходом серед трьох компаній.

Ці дані підкреслюють високу конкурентну динаміку на ринку, де компанії з різною стратегією та розміром активно адаптуються та борються за частку ринку. Для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» важливо продовжувати свою стратегію зростання, відстежуючи дії таких динамічних конкурентів, як ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», та зберігати свою адаптивність. Для глибшого розуміння було розглянуто ККО для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» та занесено до табл.2.6.

Загальний підсумковий бал конкурентоспроможності компанії (ККО) знизився з 11,2 у 2023 році до 10,5 у 2024 році. Це свідчить про певне погіршення конкурентних позицій компанії, незважаючи на загальне зростання доходу. Зниження балів спостерігається за всіма основними критеріями, окрім конкурентоспроможності товару, де бали зросли.

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ)

Рівень витрат (РВ)-зріс з 0,65 у 2023 році до 0,7 у 2024 році.

Таблиця 2.6 – Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Бали 2023	Бали 2024
1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ)					
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,6	0,65	0,7	9	9
1.2 Фондовіддача (Ф)	4,5	4,8	4,6	10	10
1.3 Рентабельність товару (РТ)	0,05	0,06	0,04	12	8
1.4 Продуктивність праці (ПП)	450	480	500	11	11
$ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП$				10,59	8,99
2. Критерій фінансового стану (ФС)					
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,40	0,38	0,35	9	8
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	1,10	1,20	1,15	11	9
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,01	0,01	10	10
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	2,60	2,50	2,40	9	9
$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО$				9,76	9,07
3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)					
3.1 Рентабельність продажу (РП)	0,03	0,05	0,02	12	8
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,008	0,01	0,012	11	11
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,85	0,88	0,86	11	9
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,5	0,7	0,3	12	8
$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР$				11,62	9,16
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)					
4.1 Якість товару	-	-	-	14	15
4.2 Ціна товару	-	-	-	11	12
КТ				12,5	13,5
ККО				11,2	10,5

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Це означає, що на кожну одиницю доходу компанія почала витрачати більше ресурсів. Відповідно, бал знизився з 9 до 8. Це негативна тенденція, яка свідчить про зниження ефективності контролю за витратами або зростання собівартості.

Фондовіддача (Ф)-знизилася з 4,8 у 2023 році до 4,6 у 2024 році. Це означає, що кожен об'єкт основних засобів генерує менше доходу, що вказує на

недостатньо ефективного використання виробничих потужностей. Бал також знизився з 10 до 8.

Рентабельність товару (РТ)- зменшилася з 0,06 у 2023 році до 0,04 у 2024 році. Це відображає зниження прибутковості від продажу продукції. Бал знизився з 12 до 10.

Продуктивність праці (ПП)-зросла з 480 у 2023 році до 500 у 2024 році. Це позитивна тенденція, що свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів. Бал залишився стабільним на рівні 11. Загальний бал ЕВ-знизився з 10,59 у 2023 році до 8,99 у 2024 році. Зростання рівня витрат та зниження фондівддачі є основними факторами.

Критерій фінансового стану (ФС)

Коефіцієнт автономії (КА)-знизився з 0,38 у 2023 році до 0,35 у 2024 році. Це означає зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування активів, що свідчить про збільшення залежності від залучених коштів. Бал знизився з 9 до 8.

Коефіцієнт покриття (КП)-знизився з 1,20 у 2023 році до 1,15 у 2024 році. Це показує зменшення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Бал знизився з 11 до 9.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)-залишився стабільним на рівні 0,01 в обох роках. Це дуже низький показник, що вказує на мінімальну кількість найбільш ліквідних активів. Бал стабільний на рівні 10.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)-знизився з 2,50 у 2023 році до 2,40 у 2024 році. Це вказує на уповільнення обертання оборотного капіталу, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів, вкладених у запаси, дебіторську заборгованість тощо. Бал залишився стабільним на рівні 9. Загальний бал ФС-знизився з 9,76 у 2023 році до 9,07 у 2024 році. Це вказує на погіршення фінансової стійкості та ліквідності компанії у 2024 році.

Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)

Рентабельність продажу (РП)-знизилася з 0,05 у 2023 році до 0,02 у 2024 році. Це різке падіння показує зменшення прибутку з кожної гривні продажу. Бал знизився з 12 до 8.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)-зріс з 0,01 у 2023 році до 0,012 у 2024 році. Бал стабільний на рівні 11.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)-знизився з 0,88 у 2023 році до 0,86 у 2024 році. Це свідчить про менш інтенсивне використання наявних виробничих потужностей. Бал знизився з 11 до 9.

Коефіцієнт ефективності реклами (КР)-значно знизився з 0,7 у 2023 році до 0,3 у 2024 році. Це вказує на те, що рекламні витрати стали менш ефективними у залученні клієнтів. Бал знизився з 12 до 8.

Загальний бал ЕЗ-значно знизився з 11,62 у 2023 році до 9,16 у 2024 році. Це найбільше падіння серед усіх критеріїв, що вказує на серйозні проблеми в організації збуту та його ефективності.

Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)

Бал якості товару збільшився з 14 у 2023 році до 15 у 2024 році. Це позитивна динаміка, що свідчить про покращення сприйняття якості продукції або фактичне її вдосконалення. Бал ціни товару залишився стабільним на рівні 11.

Загальний бал КТ-зріс з 12,5 у 2023 році до 13,5 у 2024 році. Це єдиний критерій, за яким компанія показала покращення. Це дуже важливий позитивний сигнал, оскільки свідчить, що незважаючи на проблеми з ефективністю та збутом, сам продукт компанії сприймається ринком краще.

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2024 році стикається з викликами у сфері операційної та збутової ефективності, а також певним погіршенням фінансового стану. Проте, покращення якості товару дає компанії міцну основу для відновлення та посилення конкурентних позицій.

2.2. Діагностика результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Новий друк»

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» працює в галузі в Україні, яка традиційно сильно залежить від імпорту. Для якісного друку потрібен не лише папір, а й різноманітні фарби, плівки, хімікати. Також, основне обладнання, таке як друкарські машини, різакі, фальцювальні апарати, а також запасні частини до них, майже завжди надходять до нас з-за кордону. Обсяг імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 роки показано на рис.2.7.

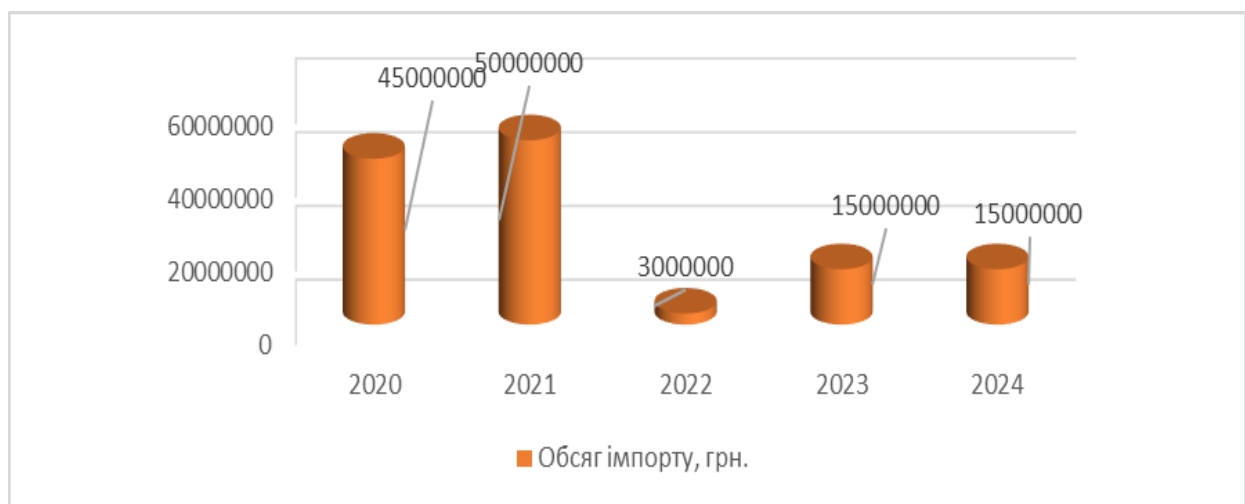


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 роки

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Загальна динаміка обсягу імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» протягом 2020-2024 років демонструє значні коливання, що відображають, як фази активного розвитку, так і періоди спаду, під впливом макроекономічних та геополітичних факторів.

У 2020 році обсяг імпорту становить 45 млн. грн., а у 2021 році перевищує 50 млн. грн. Цей період відображає стабілізацію економічної ситуації та відновлення інвестиційної діяльності. 2022 рік є критичним. Обсяг імпорту різко обвалився до мінімальних значень, менше 5 млн. грн. Це прямий наслідок повномасштабного вторгнення країни агресора в Україну, що паралізувало значну частину економіки, порушило логістичні ланцюги та створило величезну

невизначеність. На тлі цього, 2023 рік показує значне відновлення імпорту, до 15 млн. грн, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов та відновлення ділової активності. У 2024 році обсяг імпорту залишається на тому ж рівні 15 млн. грн, що підтверджує стабілізацію імпортних операцій після 2022 року, хоча й на значно нижчому рівні порівняно з докризовими піками.

Динаміка обсягу імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» тісно корелює з основними економічними та геополітичними подіями в Україні. Це підкреслює високу залежність компанії від стабільності зовнішньоекономічних відносин та логістики.

Обсяг імпорту у 2023-2024 роках, хоч і значно відновився після 2022 року. Це вказує на зміну структури споживання імпортованих товарів та те, що компанія ще не повністю відновила свої виробничі потужності та обсяги замовлень до докризового рівня. Щоб показати, які країни постачають сировину та техніку для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» дані було занесено до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Країни-імпортери сировини для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за 2020-2024 роки

2020	2021	2022	2023	2024
Фінляндія	Швейцарія	КраїниЄС	Італія	Італія
Австрія	Австрія	Японія	Нідерланди	Франція
Нідерланди	Італія	Німеччина		Китай
Китай	Тайвань	Китай		
Швейцарія		Австрія		
Італія		Нідерланди		

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Далі на рис.2.8-2.12. буде показано суми, на які ТОВ «НОВИЙ ДРУК» закуповувало сировину за період з 2020-2024 роки.

У 2020 році ТОВ «НОВИЙ ДРУК» здійснило імпорт на загальну суму 36 550 000 гривень. Цей обсяг був розподілений між шістьма країнами-постачальниками.

Географія імпортованих закупівель виглядає наступним чином:

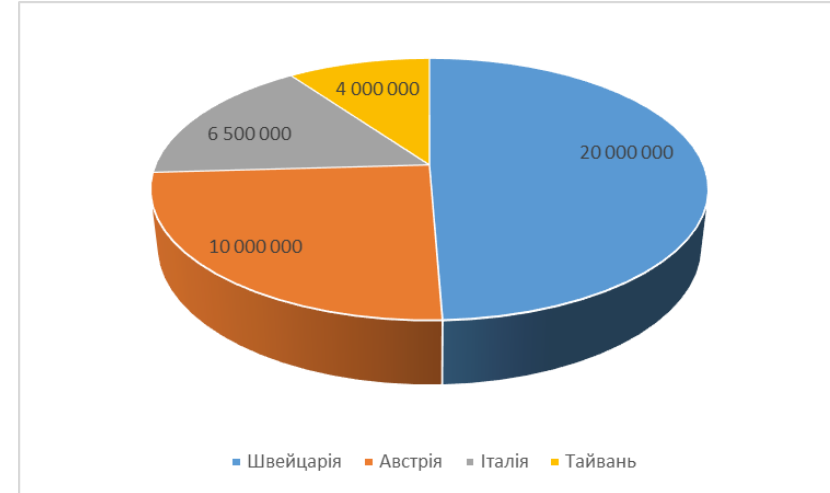
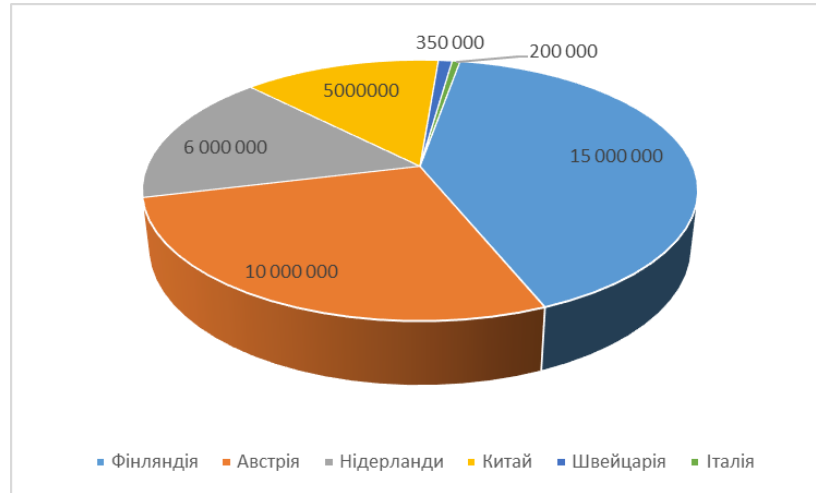


Рисунок 2.8 – Сума імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» 2020р. Рисунок 2.9 – Сума імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» 2021р.

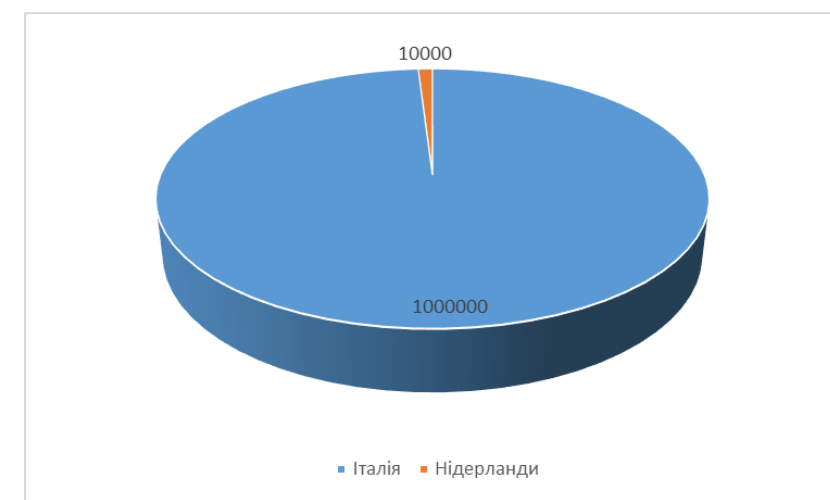
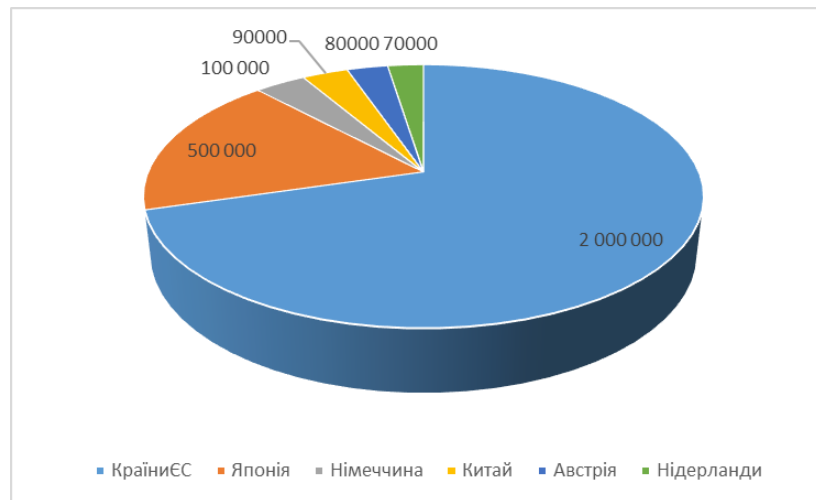


Рисунок 2.10 – Сума імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» 2022р. Рисунок 2.11 – Сума імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» 2023р.

- Фінляндія є нашим найбільшим партнером з імпорту, обсяг закупівель з цієї країни становив 15 000 000 гривень.
- Австрія посідає друге місце з сумою імпорту у розмірі 10 000 000 гривень.
- Обсяг імпорту з Нідерландів 6 000 000 гривень, що робить цю країну третім за величиною постачальником.
- Китай є четвертим у списку з обсягом імпорту 5 000 000 гривень.
- Швейцарія та Італія є меншими, але все ж значущими постачальниками, 350 000 гривень та 200 000 гривень відповідно

У 2021 році ТОВ «НОВИЙ ДРУК» здійснило імпорт на загальну суму 40 500 000 гривень. Цей обсяг був розподілений між чотирма країнами-постачальниками.

Географія імпортних закупівель виглядає наступним чином:

- Швейцарія є нашим найбільшим партнером з імпорту, обсяг закупівель з цієї країни становив 20 000 000 гривень.
- Австрія посідає друге місце з сумою імпорту у розмірі 10 000 000 гривень.
- Обсяг імпорту з Італії 6 000 000 гривень.
- Тайвань є четвертою у списку з обсягом імпорту 4 000 000 гривень.

Компанія ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2022 році здійснила імпортні операції на загальну суму, яка складається з наступних значень: Країни ЄС: 2 000 000 грн; Японія: 500 000 грн; Німеччина: 100 000 грн.; Китай: 90 000 грн; Австрія: 80 000 грн; Нідерланди: 70 000 грн. Загальний обсяг імпортних операцій компанією ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2022 році склав 2 840 000 гривень.

У 2023 році компанія здійснила імпортні операції на загальну суму, яка складається з наступних значень:

Італія: 1 000 000 грн

Нідерланди: 10 000 грн

Загальний обсяг імпортних операцій компанією ТОВ "НОВИЙ ДРУК" у 2023 році склав 1 010 000 гривень.

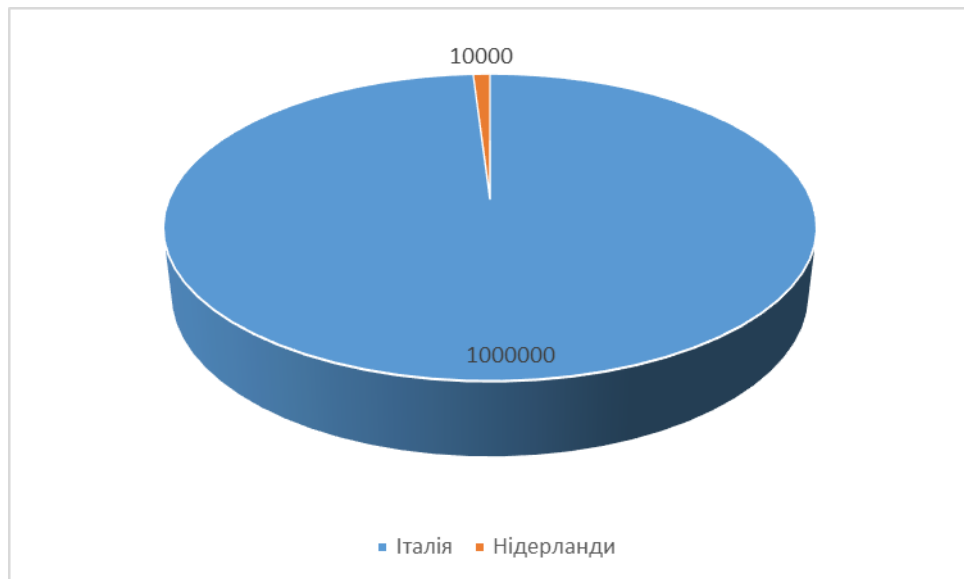


Рисунок 2.12 – Географія імпорту ТОВ «НОВИЙ ДРУК» 2024р.

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Компанія ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2024 році здійснила імпортні операції на загальну суму, яка складається з наступних значень:

Італія: 5 500 000 грн.

Франція: 4 500 000 грн.

Китай: 2 000 000 грн.

Загальний обсяг імпорту:

$5500000 + 4500000 + 2000000 = 12000000$ грн.

Отже, загальний обсяг імпорту за 2024 рік склав 12 мільйонів гривень.

У 2020 році імпортна діяльність компанії була зосереджена переважно на Фінляндії, яка забезпечила майже половину всього імпорту на суму 15 мільйонів гривень. Австрія з 10 мільйонами та Нідерланди з 6 мільйонами гривень також відігравали ключову роль, формуючи значну частину імпорту, тоді як Китай, Швейцарія та Італія мали набагато скромніші показники. Загальний обсяг імпорту за цей рік склав 36 550 000 гривень.

Наступний, 2021 рік, приніс значне зростання загального обсягу імпорту до 40 500 000 гривень. Відбулася суттєва зміна лідерів: Швейцарія вийшла на перше місце з обсягом 20 мільйонів гривень, що становило майже половину всього імпорту року. Австрія та Італія зберегли свої позиції як важливі партнери,

причому імпорт з Італії зріс до 6 500 000 гривень. Також з'явився новий значний партнер – Тайвань, провінція Китаю, з обсягом у 4 мільйони гривень.

2022 рік позначився різким падінням обсягів імпорту до 2 840 000 гривень, що, безсумнівно, було прямим наслідком повномасштабного вторгнення. У цей період у звітності з'явилася нова категорія "Країни ЄС" з імпортом у 2 мільйони гривень, що вказує на спрощення логістичних ланцюжків. Також в списку постачальників з'явилися Японія та Німеччина, тоді як традиційні партнери, такі як Китай, Австрія та Нідерланди, значно скоротили обсяги своїх поставок.

Падіння імпорту продовжилося і в 2023 році, досягнувши найнижчої позначки за аналізований період – 1 010 000 гривень. У цьому році компанія, сфокусувалася на дуже обмеженій кількості партнерів: Італія стала домінуючим постачальником з обсягом у 1 мільйон гривень, а Нідерланди забезпечили лише 10 000 гривень. Ця надзвичайна концентрація, була продиктована подальшими труднощами, спричиненими війною.

Проте, 2024 рік демонструє ознаки відновлення імпортової діяльності. Загальний обсяг імпорту зріс до 12 000 000 гривень, що, хоча й не досягає довоєнних показників, свідчить про адаптацію компанії до нових умов.

Підсумовуючи, імпортна діяльність ТОВ «НОВИЙ ДРУК» за період 2020-2024 років яскраво ілюструє шлях адаптації від різнобічного та активного імпорту до періоду викликів, спричинених воєнними діями, і подальшого відновлення. Компанія продемонструвала здатність до переорієнтації на нові ринки та відновлення ділових зв'язків у складних економічних умовах, концентруючи свої зусилля на ключових партнерах.

Щоб зрозуміти детальніше суми імпортних закупівель у 2020 році розглянемо, які саме позиції ТОВ «НОВИЙ ДРУК» купувало за кордоном. Дані наведено у додатку А

У 2020 році основними імпортованими товарами вартість яких 35 000 000 грн припадала на папір та картон, покритий з одного або двох боків каоліном (китайською глиною) або іншими неорганічними речовинами, а також папір та картон ручного виливу. Імпортувалося друкарське обладнання, включаючи

друкарські елементи, принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати та аксесуари до них на суму 4 000 000 грн. Це підкреслює орієнтацію на поліграфічні послуги.[15]

Обсяг імпорту фарби, чорнила та туші становив 1 000 000 грн, що є логічним доповненням до друкарського обладнання. Також імпортувалися центрифуги, включаючи відцентрові сушарки, обладнання для фільтрування та очищення рідин або газів (100 000 грн), а також антифризи та готові рідини протиобліднювальні суміші (70 000 грн). Це говорить про потреби у допоміжних матеріалах для обслуговування обладнання.

У 2021 році структура імпорту залишається схожою, але з деякими змінами в обсягах та додаванням нових позицій. Імпорт паперу та картону, покритих каоліном, зменшився до 30 000 000 грн. Проте з'явилася нова категорія — "Інше обладнання для виробництва товарів з паперової маси, паперу або картону, включаючи різальні машини будь-якого типу" на суму 6 000 000 грн, що свідчить про розширення власних виробничих потужностей з обробки паперу. Імпорт друкарського обладнання та принтерів з аксесуарами збільшився до 4 500 000 грн. Обсяг імпорту фарби та чорнила зменшився до 150 000 грн.

З'явилися трансформатори електричні та їхні частини (250 000 грн), що вказує на модернізацію електрообладнання. Також відзначено імпорт водню, інертних газів та інших неметалів (90 000 грн) та мітли, щітки, що чистяться механізмами (80 000 грн), що пов'язано з виробничими потребами підприємства. Імпорт прогумованих валиків для фарбування становив 70 000 грн.

У 2022 році спостерігається значне зменшення обсягів імпорту за більшістю категорій. Імпорт паперу та картону, покритих каоліном, різко скоротився до 1 500 000 грн. Також зменшився імпорт паперу та картону ручного виливу до 750 000 грн. Обсяг імпорту друкарського обладнання також зменшився до 450 000 грн. Імпорт фарби та чорнила залишився на рівні 150 000 грн.

Імпорт водню, інертних газів та інших неметалів становив 100 000 грн, трансформаторів та їх частин – 90 000 грн, центрифуг – 80 000 грн. З'явилася

нова позиція "Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі" на суму 70 000 грн.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення та переформатування імпорту. Обладнання для виробництва паперу та картону, яке імпортується вийшло на перше місце з обсягом 9 500 000 грн, що свідчить про подальший розвиток виробничих потужностей з обробки паперу. Імпорт друкарського обладнання зріс до 1 500 000 грн. Імпорт фарби та чорнила збільшився до 350 000 грн.

Імпорт водню, інертних газів та інших неметалів зріс до 250 000 грн. З'явилася нова позиція "Керамічні вироби" на суму 80 000 грн, а також "Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні, котушки індуктивності та дроселі" на 90 000 грн. Також відзначено імпорт "Плити, листи, смужки, стрічки, плівки та інші плоскі форми з пластмас самоклеїні, у рулонах або не у рулонах" на 70 000 грн.

У 2024 році імпорт продовжує розвиватися, з'являються нові значні категорії. Обладнання для опрацювання, включаючи брошурувальні машини-це нова значна категорія з обсягом 4 500 000 грн, що свідчить про розширення послуг післядрукарської обробки. Обладнання для виробництва маси з целюлозних матеріалів або для виробництва чи обробки паперу або картону-ця категорія також є новою та має значний обсяг у 3 500 000 грн, що підтверджує зміщення акцентів на виробництво. Обсяг імпорту цієї категорії зменшився до 2 500 000 грн.

Імпорт друкарського обладнання залишається на рівні 1 500 000 грн. Імпорт водню, інертних газів та інших неметалів зріс до 250 000 грн. Також спостерігається імпорт центрифуг (200 000 грн), фарби друкарської (150 000 грн), трансформаторів (100 000 грн), конвеєрних стрічок або приводних пасів (90 000 грн). З'явилася нова позиція "Пристрої на рідких кристалах, крім виробів, конкретних назв в інших товарних позиціях; лазери, крім лазерних діодів; інші прилади та інструменти оптичні в іншому місці цієї групи не зазначені" на суму 80 000 грн, що свідчить про модернізацію технологій.

2.3. Виявлення кризових ознак та факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою складовою його розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку. Однак в умовах глобалізації, нестабільності економічної кон'юнктури, політичних ризиків та змін у регуляторному середовищі підприємства все частіше стикаються з кризовими ситуаціями, які можуть негативно впливати на їх зовнішньоекономічні операції. Виявлення кризових ознак та аналіз факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність, є необхідним для своєчасного реагування, прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення сталого функціонування підприємства у міжнародному середовищі.

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» функціонує в умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Кризові ситуації в ЗЕД виникають внаслідок сукупності факторів, здатних суттєво порушити операційні, фінансові та стратегічні цілі підприємства.

Виділимо основні види виникнення криз при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК» (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Класифікація основних видів кризових ситуацій у ЗЕД для ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Вид кризи	Характеристика
Операційна криза	зупинка або сповільнення виробничих процесів через дефіцит сировини (папір, фарби), технологічні відмови обладнання, затримки в логістичних ланцюгах
Фінансова криза	брак ліквідності, порушення платіжних графіків за імпортом/експортом, валютні втрати через різкі коливання курсів
Стратегічна криза	втрата конкурентної переваги через недостатню інноваційність, відставання від ринкових трендів (переважання цифрових каналів), погана диверсифікація ринків збуту
Регуляторна (юридична) криза	зміни в митному, фіскальному або екологічному законодавстві країни-імпортера чи України; введення торговельних бар'єрів, санкцій
Репутаційна криза	негативна реакція партнерів і клієнтів на порушення термінів, низьку якість друку, екологічні претензії.

Розроблено автором

Для комплексного оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК», було застосовано інструменти PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил Портера та внутрішнього функціонального аналізу.

Таблиця 2.9 – PESTEL-аналіз макросередовища діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Політичні фактори (P)	До ключових політичних ризиків належать торговельні війни, політична нестабільність у країнах-партнерах, запровадження санкцій, а також зміни в рамках регіональної інтеграції (зокрема в межах ЄС або ЄАЕС).
Економічні фактори (E)	Суттєвий вплив на діяльність підприємства мають валютні коливання (USD/UAH, EUR/UAH), рівень інфляції, зміна процентних ставок по кредитах, митні тарифи, а також глобальні економічні кризи, що можуть впливати на обсяг попиту на друковану продукцію.
Соціокультурні фактори (S)	Спостерігається зсув споживчих уподобань у бік еко-друку та цифрових матеріалів. Також зростають вимоги до корпоративної соціальної відповідальності, що потребує адаптації бізнес-моделі підприємства.
Технологічні фактори (T)	Ринок поліграфії зазнає швидких змін унаслідок цифровізації, впровадження 3D-друку, автоматизації виробництва, поширення інтернет-маркетингу та онлайн-замовлень. Проте на підприємстві досі експлуатується частина застарілого обладнання, що створює технологічний розрив.
Екологічні фактори (E)	Посилення вимог до утилізації відходів, впровадження екологічних стандартів ISO 14001 та необхідність зменшення шкідливих викидів чинять тиск на виробничі процеси підприємства.
Правові фактори (L)	Підприємство стикається з постійними змінами у сфері митного регулювання, стандартів безпеки продукції, а також у сфері захисту інтелектуальної власності (особливо дизайну, шрифтів, плагінів).

Розроблено автором

Для оцінювання конкурентного середовища ТОВ «НОВИЙ ДРУК» доцільним є застосування моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей підхід дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні загрози та можливості, які формують рівень конкуренції в галузі. Розглянемо детальніше кожен з них:

1. *Рівень конкуренції:* Ринок поліграфічних послуг характеризується високим рівнем конкуренції з боку як локальних, так і закордонних друкарень, включаючи онлайн-типографії та large-format printing компанії.

2. *Влада постачальників:* Концентрація постачальників високотехнологічного обладнання (Heidelberg, Xerox) та сировини (фарби,

спеціалізований папір) підвищує їхню переговорну силу. У разі дефіциту матеріалів виникає ризик порушення виробничого процесу.

3. *Влада покупців*: Основні клієнти – рекламні агентства, видавництва, бізнес-клієнти – мають високий рівень переговорної сили, висуваючи вимоги щодо гнучкості умов постачання, надання знижок та дотримання стислих термінів виготовлення продукції.

4. *Загроза нових учасників*: Низький бар'єр входу в сегмент цифрового друку підсилює конкуренцію з боку нових гравців.

Заміщуючі товари: Традиційна поліграфічна продукція дедалі частіше замінюється електронними публікаціями, PDF-документами, web-банерами, а також інноваційними AR/VR-рішеннями.

Аналіз мікросередовища ТОВ «НОВИЙ ДРУК» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої конкурентної напруги. Найбільший тиск чиниться з боку існуючих конкурентів, а також через низький бар'єр входу для нових гравців у сегменті цифрового друку. Значну загрозу становлять і товари-замінники, які швидко розвиваються внаслідок впровадження елементів цифровізації. Водночас висока концентрація постачальників спеціалізованого обладнання та матеріалів посилює їхню переговорну силу, створюючи ризики для стабільності виробництва. Не менш важливою є й висока вимогливість клієнтів, які потребують гнучкості, оперативності та індивідуального підходу. У сукупності ці фактори формують складне конкурентне середовище, в якому підприємству необхідно впроваджувати адаптивні стратегії, інвестувати в інновації та посилювати клієнтоорієнтованість задля збереження позицій на ринку.

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливо не лише враховувати зовнішні умови функціонування, а й глибоко аналізувати внутрішні чинники, які безпосередньо впливають на результативність управлінських процесів. Внутрішнє середовище формує основу організаційного потенціалу компанії, визначає її здатність адаптуватися до викликів ринку, ефективно

використовувати наявні ресурси та реалізовувати стратегічні цілі. У цьому контексті особливої уваги потребують аспекти фінансового, операційного та стратегічного менеджменту, рівень технологічного забезпечення, а також стан управління персоналом. Виявлення проблем у цих напрямках дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для зміцнення позицій підприємства в умовах конкурентного середовища та економічної нестабільності.

Серед внутрішніх факторів, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» варто виокремити наступні:

- *фінансовий менеджмент*: Відсутність системи хеджування валютних ризиків призводить до втрат при здійсненні операцій у валюті. Недостатній контроль дебіторської заборгованості погіршує ліквідність. Також спостерігається слабкий рівень бюджетного планування та відсутність системи показників ефективності (KPI) для експортної діяльності.

- *операційний менеджмент*: У сфері логістики вразливістю є використання принципу «Just-in-time», що за умов непередбачуваних збоїв призводить до дефіциту матеріалів. Водночас надмірні складські запаси збільшують витрати на зберігання та ризики морального старіння продукції. Контроль якості виробничих процесів залишається недостатнім, що підвищує ймовірність рекламаций.

- *технологічний рівень*: Виробництво частково базується на застарілому обладнанні, що знижує ефективність і гнучкість, водночас підвищуючи собівартість продукції.

- *стратегічне управління*: Підприємство не має чіткої експортної стратегії, відсутня сегментація та аналіз цільових ринків, не проводиться диференціація продукції. Надмірна залежність від окремих ринків та великих клієнтів також підвищує ризики. Відсутність стратегічних альянсів із міжнародними дистриб'юторами чи маркетинговими агентствами обмежує можливості виходу на нові ринки.

- *управління персоналом*: Низький рівень підготовки кадрів у сфері ЗЕД, зокрема знань митного законодавства, іноземних мов і навичок міжнародних переговорів, стримує розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, висока плинність кадрів негативно впливає на якість управлінських рішень.

До специфічних викликів галузі належить коливання цін на целюлозу та нафтопродукти, які використовуються у виробництві паперу та фарб. Ринок екологічно чистих матеріалів є обмеженим. Водночас поширюються інноваційні тренди: цифровий друк, друк на нетканих матеріалах, застосування УФ-лаку. Відсутність інвестицій у дослідження та розробки (R&D) ускладнює адаптацію до змін. Крім того, географічне положення України обумовлює залежність від портової інфраструктури сусідніх країн (Польщі, Румунії), що підвищує час доставки та рівень логістичної невизначеності.

Розрахуємо міру ризику для ТОВ «НОВИЙ ДРУК». Кількісна міра ризику визначається такими основними показниками, вибір яких здійснює керівництво конкретного підприємства:

- абсолютним рівнем втрат (величина можливих втрат в матеріальноречовій або вартісній формі);
- відносним рівнем втрат (коефіцієнт ризику (Кризиду)).

Перший спосіб представлений в таблиці 2.10, а другий спосіб розрахунку Кризиду дозволяє розрахувати, який дохід припадає на 1 грн. збитку:

$$\text{Кризиду} = \text{Очікуваний прибуток} / \text{Очікуваний збиток}$$

Таблиця 2.10 – Формула розрахунку міри ризику

Формула для розрахунку	Умовні позначення в формулах
1. При наявності збитків	МВ – можливі втрати
$\text{Кризиду} = \text{МВ} / \text{База}$	РП – розрахунковий прибуток
$\text{Кризиду} = (\text{РП} - \text{ФП}) / \text{База}$	ФП – фактичний прибуток (збиток)
2. При наявності виграшу	НП – наднормативний прибуток
$\text{Кризиду} \text{ДП} = \text{НП} / \text{База}$	
$\text{Кризиду} \text{ДП} = (\text{ФП} - \text{РП}) / \text{База}$	

Розроблено автором

Вихідні дані:

- Розрахунковий (плановий) прибуток РП = 40 000 000 грн
- Фактичний прибуток ФП = 28 713 000 грн
- Можливі втрати (максимальний негативний сценарій) МВ=15 000 000
- База для розрахунку: оберемо плановий прибуток, тобто
База= 40 000 000 грн

Розрахунок

$$K_{\text{ризик}} = \text{МВ} / \text{База} = 15\,000\,000 / 40\,000\,000 = 0,38$$

$$K_{\text{ризик}} = (\text{РП} - \text{ФП}) / \text{База} = (40\,000\,000 - 28\,713\,000) / 40\,000\,000 = 0,28$$

– $K = 0,28$ свідчить, що фактичне значення прибутку від плану складає 28 % бази.

– $K = 0,38$ означає, що в разі реалізації найгіршого сценарію втрати можуть досягти 38 % від планового прибутку.

Таким чином, для ТОВ «НОВИЙ ДРУК» коефіцієнт ризику за поточними даними становить від 0,28 до 0,38.

Кризові ситуації в ЗЕД ТОВ «НОВИЙ ДРУК» мають багатофакторну природу, що обумовлена взаємодією зовнішніх макро- та мікрофакторів із внутрішніми недоліками в фінансовому, операційному й стратегічному менеджменті. Ефективна система управління ризиками, стратегічна диверсифікація, оптимізація процесів і розвиток людського капіталу є ключовими напрямками мінімізації ймовірності та зменшення наслідків криз. Лише комплексний підхід із застосуванням сучасних методик (PESTEL, SWOT, Porter's Five Forces, ERM, lean-технологій) забезпечить стійкість підприємства в умовах високої глобальної невизначеності [12].

Для того, щоб зрозуміти ключові проблеми, сильні сторони, можливості та загрози для компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» було розроблено SWOT-аналіз, а дані наведено у таблиці 2.11.

На основі проведеної діагностики та аналізу факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) ТОВ «НОВИЙ ДРУК», можна сформулювати наступний SWOT-аналіз:

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз для ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід ЗЕД	Залежність від імпорту
Робота з міжнародними ринками	Волатильність ЗЕД
Імпорт обладнання	Концентрація ЗЕД
Експорт продукції/обл.	
Адаптивність імпорту	
Можливості	Загрози
Відновлення економіки	Довго триваюча війна
Статус кандидата в ЄС	Глобальна рецесія
Нові експортні ринки	Висока конкуренція
Нові постачальники	Волатильність цін
Нішева продукція	Валютні ризики
Підтримка експортерів	Цифровізація
Оптимізація імпорту	
Покращення репутації	

Складено автором

Strengths (Сильні сторони) – Внутрішні позитивні фактори

Багаторічний досвід роботи на ринку з 1998 р. Накопичений досвід у виробництві та управлінні, що може бути застосований і в ЗЕД. Сучасна виробнича база та технології: наявність сучасного офсетного та цифрового обладнання, системи СТР, що дозволяє виробляти конкурентоспроможну на зовнішніх ринках продукцію високої якості. Повний цикл поліграфічних робіт. Здатність виконувати замовлення "під ключ", від розробки дизайну до Післядрукарської обробки, що є перевагою при роботі з іноземними замовниками.

Наявність великої кількості фахівців, здатних забезпечити виконання складних поліграфічних замовлень, у тому числі для експорту. Власний автопарк частково забезпечує логістичну гнучкість, хоча для міжнародних перевезень його роль є обмеженою.

Weaknesses (Слабкі сторони) – Внутрішні негативні фактори

Повна відсутність поточної експортної діяльності. Висока залежність від імпорту сировини та обладнання робить підприємство вразливим до коливань валютних курсів, глобальних дефіцитів (наприклад, паперу), порушень логістичних ланцюгів та санкційних обмежень на постачання. Недостатня

диверсифікація експортних ринків, оскільки експорт був сконцентрований на обмеженій кількості країн. Переважно негативне сальдо торговельного балансу вказує на більшу залежність від імпорту, ніж на експортну орієнтацію.

Opportunities (Можливості) – Зовнішні позитивні фактори:

Післявоєнне відновлення України та міжнародна допомога стануть підґрунтям для потенційного зростання попиту на поліграфічну продукцію на внутрішньому ринку, а також можливі програми підтримки бізнесу, зокрема експортерів, від міжнародних партнерів. Статус кандидата на вступ до ЄС для України створює поступове спрощення доступу до ринків ЄС, гармонізує стандарти, можливі торговельні преференції та грантові програми для розвитку експорту.

Зростає попит на окремі види поліграфічної продукції на світових ринках. Наприклад: екологічне пакування, етикетки, спеціалізована книжкова продукція, освітні матеріали. Диверсифікація експортних ринків дає можливість вийти на нові ринки в ЄС, Північній Америці, Азії, Африці, особливо з урахуванням глобального інтересу до України.

Адаптація продукції під вимоги конкретних зовнішніх ринків (мова, дизайн, сертифікація) створює можливість для участі у міжнародних виставках та торгових місіях. Виникає можливість знайти нових партнерів та представити свою продукцію. Підвищений інтерес до української культури та продукції стимулює попит на книги, альбоми, сувенірну поліграфічну продукцію українського виробництва.

Threats (Загрози) – Зовнішні негативні фактори

В наслідок війни є постійна пряма загроза фізичному існуванню активів, безпеці персоналу, постійні руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, макроекономічна нестабільність, міграція робочої сили. Глобальна економічна нестабільність знижує попит на поліграфічну продукцію на ключових світових ринках.

Присутність потужних гравців з розвинених країн та країн з нижчою собівартістю виробництва створює жорстку конкуренцію. Через волатильність

курсів є постійні ризики при формуванні цін на експортну продукцію та при закупівлі імпортової сировини. Зростання цін на енергоносії та сировину (папір, фарби) на світових ринках збільшує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність.

Порушення глобальних логістичних ланцюгів ускладнює та збільшує вартість доставки продукції на зовнішні ринки та сировину з-за кордону.

Оцінити дані ризики можна лише, провівши комплексний аналіз за допомогою експертних оцінок, результати якого наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз ризиків на підприємстві ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Прості ризики	Експерти			Середня V_i	W_i	P_i
	1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7
Політичні ризики						
Зміна політичного курсу, що може призвести до перегляду торговельних угод	65	45	50	53	0,100	5,33
Введення нових торговельних бар'єрів	25	35	50	37	0,045	1,65
Зміни у податковому законодавстві, що впливають на імпорт	40	50	60	50	0,055	2,75
Економічні ризики						
Несприятливі коливання обмінних курсів валют, що впливають на вартість імпортованих матеріалів	60	50	70	60	0,035	2,10
Банкрутство іноземного партнера	20	35	65	40	0,045	1,80
Висока інфляція в Україні, що призводить до зростання витрат	60	30	50	47	0,090	4,20
Ринкові ризики						
Затримки або пошкодження вантажів під час міжнародних перевезень	40	50	30	40	0,080	3,20
Затримки на митниці через неправильне оформлення документів	50	60	70	60	0,100	6,00
Зростання вартості логістичних послуг	55	45	60	53	0,030	1,60

Продовження табл. 2.9.

1	2	3	4	5	6	7
Організаційні ризики						
Зрив поставок матеріалів від іноземних постачальників	50	40	60	50	0,100	5,00
Невідповідність якості імпортованих матеріалів заявленим стандартам	75	65	85	75	0,055	4,13
Проблеми з координацією між різними відділами підприємства, залученими до ЗЕД	65	55	75	65	0,065	4,23
Комерційні ризики						
Неправильна оцінка цільових ринків та їхніх потреб	80	90	70	80	0,055	4,40
Недостатня конкурентоспроможність продукції	65	85	75	75	0,045	3,38
Збільшення накладних витрат	80	70	90	80	0,100	8,00
Усього					1,000	57,76

Розроблено автором

При аналізі використовувалася методика поетапної оцінки ризиків, за результатами роботи якої розраховані середні значення ймовірності (V) настання тієї чи іншої події, вага (W) цієї події в факторному просторі сталого функціонування підприємства. Значення V відповідає безперервній шкалі з наступними критеріями: «0» - подія не виникає; «25» - подія, швидше за все не виникає (не реалізується); «50» - про ймовірність виникнення або не виникнення події точно сказати не можна; «75» - подія, швидше за все, виявиться; «100» - подія реалізується напевно. Вага W характеризує приналежність ризику до відповідної зони: $W = 0,1$ - критичний ризик; $W = 0,055$ - підвищений ризик; $W = 0,01$ - мінімальний ризик. Сумарний ризик склав – 57,76, що свідчить про велику кількість і високий ступінь ризиків для ТОВ “НОВИЙ ДРУК”.

Зведемо всі проаналізовані ризики в матрицю «ймовірність/вплив» представлену у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця ризиків ТОВ “НОВИЙ ДРУК”

Категорія впливу	Категорія ймовірності		
	Низька	Середня	Висока
Слабкий	Введення нових торговельних бар'єрів		
Помірний	Зміни у податковому законодавстві, що впливають на імпорт Банкрутство іноземного партнера Зростання вартості логістичних послуг	Висока інфляція в Україні, що призводить до зростання витрат Затримки або пошкодження вантажів під час міжнародних перевезень	Зміна політичного курсу, що може призвести до перегляду торговельних угод Зрив поставок матеріалів від іноземних постачальників
Сильний	Несприятливі коливання обмінних курсів валют, що впливають на вартість імпортованих матеріалів	Невідповідність якості імпортованих матеріалів заявленим стандартам Проблеми з координацією між різними відділами підприємства, залученими до ЗЕД Неправильна оцінка цільових ринків та їхніх потреб Недостатня конкурентоспроможність продукції	Затримки на митниці через неправильне оформлення документів Збільшення накладних витрат

Розроблено автором

Побудувавши матрицю ризиків, можна зробити висновок щодо ключових загроз, які впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільш критичними з них є:

- затримки на митниці внаслідок неправильного або неповного оформлення зовнішньоекономічної документації. Така ситуація призводить до порушення термінів постачання, збоїв у виробничому процесі, додаткових штрафних санкцій та втрати довіри з боку партнерів. Причинами цього ризику є недостатня кваліфікація персоналу у сфері ЗЕД, слабка координація між логістичними та адміністративними підрозділами, а також часті зміни у митному законодавстві.

- зростання накладних витрат, зокрема витрат на логістику, зберігання, оплати митних зборів та комісій, що знижує загальну рентабельність зовнішньоекономічних операцій. Це пов'язано з волатильністю валютного курсу,

інфляційними процесами, збільшенням вартості логістичних послуг, а також необхідністю створення резервів запасів у зв'язку з нестабільністю постачання.

Крім того, варто враховувати, що ці ризики можуть мати мультиплікативний ефект: затримки на митниці спричиняють подальші витрати на зберігання, неустойки за контрактами, втрату клієнтів, а в довгостроковій перспективі — зниження конкурентоспроможності компанії. Отже, для зниження впливу зазначених загроз доцільно впровадити заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації внутрішніх процесів оформлення документів, а також удосконалення управління витратами шляхом автоматизації та планування закупівель.

Висновки до розділу 2

На підставі отриманих у другому розділі результатів, можна зробити такі висновки:

ТОВ «НОВИЙ ДРУК» є стабільним гравцем на ринку поліграфічних послуг із потужною виробничою базою, широким спектром діяльності та налагодженими внутрішніми процесами. Високий рівень автоматизації, сучасне обладнання, досвід у зовнішньоекономічній діяльності та кадровий потенціал забезпечують підприємству конкурентні переваги та гнучкість у реагуванні на ринкові виклики. Водночас, підприємство стикається з ризиками короткострокової неплатоспроможності та залежністю від зовнішнього фінансування. Це вимагає від керівництва активізації зусиль щодо підвищення фінансової стійкості через посилення контролю за грошовими потоками, ефективне управління запасами та оптимізацію структури капіталу.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «НОВИЙ ДРУК» зазнала значного впливу кризових чинників, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Ці зовнішні шоки призвели до руйнування логістичних ланцюгів, зниження обсягів зовнішньої торгівлі та втрати традиційних ринків. Найбільше постраждав експортний напрямок, який практично зупинився.

Імпортна діяльність підприємства демонструє поступове відновлення, проте її масштаби суттєво поступаються довоєнному рівню. Це свідчить як про скорочення закупівель, так і про ймовірну переорієнтацію на менш об'ємні або альтернативні джерела постачання. Водночас імпорт залишається критично важливим для забезпечення безперервності виробничого процесу, що створює високий рівень залежності від зовнішніх постачальників.

SWOT-аналіз засвідчив переважання слабких сторін і загроз над сильними сторонами та можливостями у сфері ЗЕД. Незважаючи на наявність досвіду, кваліфікованого персоналу та сучасної технічної бази, їхній потенціал у міжнародній діяльності реалізується обмежено. Основними внутрішніми бар'єрами виступають імпортозалежність, відсутність експорту та ризики, пов'язані з діловою репутацією підприємства.

Для покращення ситуації ТОВ «НОВИЙ ДРУК» потребує впровадження комплексної антикризової стратегії ЗЕД, яка має включати диверсифікацію ринків збуту, розвиток нових партнерств, оптимізацію логістичних процесів, управління валютними ризиками та оновлення асортименту експортно-орієнтованої продукції. Відновлення експортної діяльності повинно стати пріоритетним напрямом задля зміцнення фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування комплексу антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Технологія формування стратегії антикризового управління, що охоплює розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства, а також формування технологічних, організаційних, фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації, є ключовою для ТОВ «НОВИЙ ДРУК». На формування цієї стратегії впливають такі важливі чинники: організаційний дизайн; стиль та модель управління; корпоративна культура; компетенції підприємства; ресурси підприємства.

Формування ефективної стратегії антикризового управління на підприємстві повинно ґрунтуватися на системному підході, який охоплює діагностику ситуації, розробку плану дій, впровадження інструментів управління та постійний моніторинг результатів.

1. Діагностика та оцінка поточного стану діяльності

На першому етапі доцільно здійснити комплексну аналітичну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме:

- провести SWOT-аналіз, визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових і макроекономічних факторів (зміни в податковому законодавстві, валютних коливаннях, політичній ситуації, конкурентному тиску тощо);

- проаналізувати фінансовий стан підприємства за показниками ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Виявити "вузькі місця" у грошових потоках;

- здійснити оцінку ринкового попиту на основні види продукції, цінової політики конкурентів, а також особливостей їхніх маркетингових стратегій.

2. Розроблення плану антикризових дій

Для реалізації антикризової стратегії необхідно:

- розробити організаційні моделі, які передбачають перерозподіл функціональних обов'язків, створення тимчасових робочих груп для вирішення критичних завдань, адаптацію організаційної структури;
- сформувати фінансові моделі, що включають сценарне планування грошових потоків, розробку оперативних бюджетів і визначення джерел фінансування у нестабільних умовах;
- запровадити мотиваційні механізми антикризового управління: системи преміювання за досягнення ключових показників, програми підтримки та навчання персоналу. Це сприятиме підвищенню залученості працівників і формуванню позитивної корпоративної культури.

4. Впровадження заходів та контроль їх виконання

У процесі реалізації антикризової стратегії ключовими є наступні заходи:

- інформування та залучення персоналу: кожен працівник повинен розуміти суть стратегії, своє місце в її реалізації та важливість свого внеску;
- забезпечення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії: фінансових, кадрових, технічних та інформаційних;
- управлінські рішення щодо організаційного дизайну: за потреби — оновлення ієрархічної структури, створення нових посад, адаптація системи винагород та стимулювання до умов кризи;
- система моніторингу та зворотного зв'язку: регулярний аналіз ключових показників ефективності (обсяг продажів, прибутковість, рівень витрат, оборотність дебіторської заборгованості, вплив валютних ризиків), щомісячні наради для оцінки прогресу та своєчасного коригування заходів.

Для забезпечення стабільного функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у кризових умовах доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють фінанси, персонал, технології, організаційний розвиток та зовнішні комунікації.

Розробка "кризового бюджету" та впровадження фінансових моделей. Детальне планування надходжень та витрат, включаючи можливі сценарії

"песимістичний", "реалістичний", "оптимістичний". Це дозволить швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення щодо використання ресурсів підприємства.

Інвестиції в навчання персоналу та розвиток компетенцій. У кризи важливо мати кваліфікованих працівників, які можуть швидко адаптуватися до нових умов. Навчання з роботи з новим обладнанням (в рамках технологічних моделей), маркетингу в умовах кризи, управління ризиками. Це підвищує компетенції підприємства.

Активне використання онлайн-платформ та зміна організаційного дизайну. Для просування продукції, пошуку нових клієнтів (платформи B2B для пошуку іноземних партнерів).

Створення "подушки безпеки" та формування фінансових моделей для її підтримки. Максимальне накопичення ліквідних активів (готівки) на випадок непередбачених витрат або збоїв, що є частиною фінансової моделі компанії.

Запровадження системи KPI з антикризовими бонусами (мотиваційні механізми). Наприклад, виробничий відділ – за зниження відсотка браку та підвищення продуктивності в рамках технологічної моделі отримує бонуси. Це безпосередньо мотиваційні антикризові механізми.

Проведення регулярних зустрічей з колективом та донесення стратегії (корпоративна культура, стиль управління). Відкрите спілкування про виклики та шляхи їх подолання, наголошуючи на важливості командної роботи. Це формує сильну корпоративну культуру та проактивний стиль управління.

Узагальнимо інформацію у вигляді таблиці (див.табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи для стабілізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

Захід	Завдання
1	2
Розробка кризового бюджету та фінансових моделей	Впровадити антикризове фінансове планування з урахуванням трьох сценаріїв: песимістичного, реалістичного та оптимістичного.

Продовження табл.3.1

	Здійснювати детальний аналіз доходів та витрат у розрізі ЗЕД, щоб швидко реагувати на валютні коливання та зміну митної політики
	Оптимізувати структуру витрат, зосередившись на підтримці пріоритетних напрямів, таких як експортно-орієнтовані продукти.
Створення фінансової "подушки безпеки"	Формувати резервний фонд у формі ліквідних активів для покриття непередбачених витрат, затримок у розрахунках із партнерами або простоїв у логістиці
	Переглянути умови співпраці з постачальниками та клієнтами щодо авансування, відстрочок платежів та страхування зовнішньоекономічних контрактів
Інвестування в розвиток персоналу	Організувати цільове навчання працівників у сферах міжнародного контрагування та логістики; роботи з митною документацією; цифрового маркетингу та просування продукції на іноземних B2B-платформах; використання сучасного друкарського обладнання та стандартів якості.
	Розробити індивідуальні плани розвитку для ключових працівників, які задіяні у ЗЕД.
Оптимізація організаційної структури та цифровізація	Впровадити гнучкий організаційний дизайн із можливістю швидкої адаптації до змін (тимчасові проєктні групи, делегування повноважень).
	Активно використовувати онлайн-інструменти для пошуку партнерів, участі у міжнародних тендерах, виставках і ділових онлайн-заходах
	Розглянути можливість інтеграції CRM-системи та платформ електронного документообігу для покращення комунікації з клієнтами
Впровадження КРІ та системи антикризової мотивації	Запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх підрозділів, які мають вплив на ЗЕД, з можливістю отримання бонусів
	Розробити мотиваційні програми підтримки персоналу у складний період (гнучкий графік, доступ до навчання, додаткові дні відпочинку за досягнення цілей).
Розвиток корпоративної культури та управлінської прозорості	Проводити регулярні зустрічі з колективом, інформуючи про актуальний стан справ, ризики та дії керівництва.
	Заохочувати відкриту комунікацію та подання ініціатив з боку персоналу
	Створити внутрішню інформаційну систему або бюлетень, де будуть публікуватися новини, результати та плани компанії
Активізація пошуку міжнародних партнерств	Розширити участь у державних та міжнародних програмах підтримки експорту
	Налагодити стратегічні партнерства з іноземними дистриб'юторами, агентствами та логістичними компаніями
	Розглянути можливість виходу на нові ринки через локалізовану продукцію, крос-промо кампанії та участь у міжнародних платформах e-commerce

Розроблено автором

Отже, з метою стабілізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» доцільно впровадити комплексну антикризову стратегію, що передбачає узгоджене застосування фінансових, організаційних, технологічних та управлінських інструментів. Важливу роль відіграє впровадження кризового

бюджету та системи фінансового планування, що забезпечить оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ключовими напрямками також є підвищення компетенцій персоналу у сфері ЗЕД, цифровізація процесів, зміна організаційної структури відповідно до нових викликів, формування системи мотивації на основі досягнення антикризових показників, розвиток корпоративної культури відкритості та відповідальності.

Окрему увагу слід приділити створенню резервів ліквідності, активному пошуку міжнародних партнерів та використанню онлайн-інструментів для просування продукції за кордоном. Комплексність, узгодженість і гнучкість у реалізації цих заходів дозволять не лише подолати кризу, а й сформувати основу для сталого розвитку підприємства в умовах мінливої зовнішньоекономічної кон'юнктури.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів на ТОВ «НОВИЙ ДРУК»

В умовах кризи зовнішньоекономічна діяльність підприємства стикається з численними викликами, а саме від збоїв у ланцюгах постачання та коливань валютних курсів до зниження попиту на міжнародних ринках. Для ТОВ «НОВИЙ ДРУК», як і для будь-якого підприємства, що працює з імпортом, критично важливо є розробити ефективну антикризову стратегію. Ця стратегія повинна охоплювати розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства, а також формування технологічних, організаційних, фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації.

Забезпечення безперебійної роботи, мінімізація ризиків залежності від одного постачальника, зниження витрат та підвищення гнучкості у постачанні сировини та матеріалів. Для ТОВ "НОВИЙ ДРУК- це означає створення стійкої та диверсифікованої системи, що дозволить ефективно функціонувати навіть в умовах зовнішньоекономічної нестабільності. У цьому розділі буде

продемонстровано різницю закупівлі сировини з різних країн і як висновок обереться найдодільніший варіант.

Для розрахунків було взято замовлення на 100 тон офсетного паперу. Середня щільність паперу: 80-120 г/м². Середня вага однієї вантажівки 21 тонна. Для 100 тонн паперу знадобиться 5 фур. Маршрут: Зі складу постачальника в країні-експортері до складу ТОВ "НОВИЙ ДРУК" у Києві. Курс валют: 1 USD = 39,5 UAH, 1 EUR = 42,5 UAH Мито: 0% для країн ЄС та Туреччини (згідно угоди про вільну торгівлю). ПДВ: 20% від митної вартості.

1. Вартість офсетного паперу EXW

Ціни FOB перетворюємо на EXW (Ex Works), оскільки забирати вантаж буде безпосередньо автомобільний транспорт зі складу постачальника. EXW ціни будуть приблизно на \$20-30/тонну нижчі за FOB.

Франція / Німеччина (EXW): \$1030 / тонна замість \$1050 FOB. Загальна вартість 100 тонн: $\$1030 * 100 = \$103\,000$ €95 813

Туреччина (EXW): \$950 / тонна замість \$970 FOB. Загальна вартість 100 тонн: $\$950 * 100 = \$95\,000$

Україна внутрішній ринок: \$1100 / тонна. Загальна вартість 100 тонн: $\$1100 * 100 = \$110\,000$

Вартість Доставки Автомобільним Транспортном (на 100 тонн). Розрахунок для 5 фур (20 тонн кожна).

А. Доставка з Франції, а саме Париж до Києва через Польщу.

Відстань: 2610 км. Вартість однієї фури (20 тонн): \$3000 / фура. Автотранспорт: 5 фур * \$3000 = \$15 000. Страхування вантажу: 0,3% від EXW вартості. $0,003 * \$103\,000 = \309 . Митний брокер: \$400 (послуги в Україні на кордоні/ВМТ). Митні платежі: Ввізне мито (0%): 0. ПДВ (20%): (Вартість EXW + Автотранспорт) * 20%. $(\$103\,000 + \$15\,000) * 0,20 = \$118\,000 * 0,20 = \$23\,600$.

Б. Доставка з Німеччини Гамбург до Києва через Польщу. Маршрут показано на рис.3.1

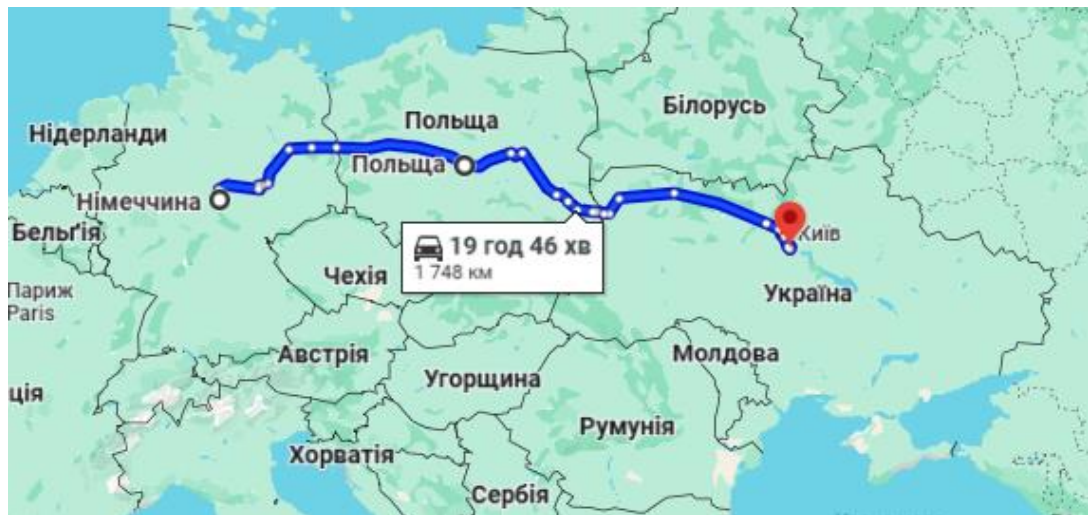


Рисунок 3.1 – Відстань від складу в Німеччині до України

Джерело:[16]

Відстань: 1748км. Вартість однієї фури (20 тонн): \$2700 / фура. Автотранспорт: 5 фур * \$2700 = \$13 500. Страхування вантажу: 0,3% від EXW вартості. $0,003 * \$103\,000 = \309 . Митний брокер: \$400. Митні платежі: Ввізне мито (0%): 0. ПДВ (20%): $(\$103\,000 + \$13\,500) * 0,20 = \$116\,500 * 0,20 = \$23\,300$.

В. Доставка з Туреччини Стамбула до Києва через Польщу Відстань: ~1553км. Вартість однієї фури (20 тонн): \$2800 / фура. Автотранспорт: 5 фур * \$2800 = \$14 000. Страхування вантажу: 0,3% від EXW вартості. $0,003 * \$95\,000 = \285 . Митний брокер: \$400. Митні платежі: Ввізне мито (0%): 0. ПДВ (20%): $(\$95\,000 + \$14\,000) * 0,20 = \$109\,000 * 0,20 = \$21\,800$

Наведені обрахунки внесено до таблиці 3.1

Таблиця 3.2 – Вартість доставки офсетного паперу

Країна	Загальна Вартість (Комбінований Транспорт, USD)	Загальна Вартість (Автомобільний Транспорт, USD)	Збільшення Витрат (USD)
Франція	137815	142309	+4 494
Німеччина	138415	140509	+2 094
Туреччина	126991	131485	+4 494

Розроблено автором

Як видно з таблиці, перехід виключно на автомобільний транспорт призводить до збільшення загальних витрат на імпорт офсетного паперу для всіх зазначених країн. Найбільше зростання спостерігається для Франції та

Туреччини (\$4 494), тоді як для Німеччини воно дещо менше (\$2 094). Найдоцільніше обрати, як партнера Туреччину для диверсифікації ринків.

Це підкреслює економічні виклики, з якими стикається ТОВ "НОВИЙ ДРУК" в умовах обмеженого доступу до морських портів, оскільки автомобільні перевезення на великі відстані є дорожчими для такого обсягу вантажу.

2. Управління фінансовими ризиками та оптимізація грошових потоків

Забезпечення фінансової стійкості, мінімізація втрат від валютних коливань та ефективне використання оборотного капіталу. Цей напрямок передбачає формування фінансових моделей діяльності підприємства, що є критично важливим у кризовій ситуації. Це допоможе ТОВ "НОВИЙ ДРУК" прогнозувати, контролювати та оптимізувати свої фінансові потоки, зменшуючи вразливість до зовнішніх шоків.

3. Хеджування валютних ризиків

ТОВ "Новий Друк" імпортує нове друкарське обладнання вартістю €100 000 з Німеччини. Оплата передбачається через 3 місяці. Наразі курс євро становить 43,00 грн/€.

Сценарій 1 (Без хеджування): Якщо за 3 місяці курс євро зросте до 45,00 грн/€ внаслідок інфляції, то ТОВ "НОВИЙ ДРУК" доведеться заплатити: $€100\,000 * 45,00 \text{ грн/€} = 4\,500\,000 \text{ грн}$. Це на 200 000 грн більше, ніж при поточному курсі ($€100\,000 * (45,00 - 43,00)$).

Сценарій 2 (З хеджуванням – форвардний контракт): "Новий Друк" укладає форвардний контракт з банком на покупку €100 000 через 3 місяці за фіксованим курсом, 43,50 грн/€. Через 3 місяці, незалежно від ринкового курсу, компанія заплатить: $€100\,000 * 43,50 \text{ грн/€} = 4\,350\,000 \text{ грн}$.

4. Економічна доцільність:

Порівняння Сценарію 1 та Сценарію 2: $4\,500\,000 \text{ грн} - 4\,350\,000 \text{ грн} = 150\,000 \text{ грн}$ економії. Навіть з урахуванням комісії банку за форвардний контракт (0,5% від суми, тобто €500 або 21 750 грн), чиста вигода значна.

Хеджування усуває невизначеність і дозволяє точно планувати витрати. У кризових умовах, коли валютні коливання можуть бути значними та

непередбачуваними, це захищає від суттєвих незапланованих втрат, які можуть критично вплинути на прибутковість. Тобто, хеджування валютних ризиків допоможе ТОВ «НОВИЙ ДРУК» в умовах кризи

5. Дебіторська заборгованість (ДЗ)

Впровадження системи щоденного/щотижневого моніторингу простроченої ДЗ. Призначення відповідальної особи або відділу. Телефонні дзвінки, листи-нагадування вже через 3-5 днів після прострочення. Застосування штрафних санкцій, передбачених договором, та, у крайніх випадках, звернення до суду. Зниження ризику безнадійних боргів. Кожен \$1000 безнадійної ДЗ – це пряма втрата для компанії. Якщо вдасться зменшити відсоток безнадійних боргів з 3% до 1% від загального обсягу (при річній виручці \$2,4 млн), це складе економію \$48 000 на рік (2% від \$2,4 млн).

6. Кредиторська заборгованість (КЗ):

Забезпечення своєчасної оплати постачальникам, щоб уникнути штрафів, пені та погіршення ділових відносин. Уникнення штрафів (0,1% на день прострочення). Якщо "Новий Друк" має \$10 000 простроченої КЗ на 5 днів, штраф може становити $\$10\,000 * 0,001 * 5 = \50 . Хоча це може здатися невеликою сумою, в масштабах діяльності це додається до суттєвих втрат. Гарна кредитна історія дозволяє отримувати кращі умови від банків (нижчі відсоткові ставки за кредитами, більші ліміти овердрафту), що є дуже важливим у кризовий період.

Для ефективного управління фінансовими ризиками, ТОВ "Новий Друк" має розробити та підтримувати такі фінансові моделі:

Бюджетування та Прогнозування Грошових Потоків (Cash Flow Forecasting):

Детальний прогноз надходжень та витрат на щотижневій/щомісячній основі на 3-6 місяців вперед. Включає прогноз продажів, витрат на сировину, зарплату, оренду, податки тощо. Дозволяє завчасно виявляти потенційні касові розриви та розробляти заходи для їх усунення (наприклад, переговори про відстрочки, прискорення оплат від клієнтів, залучення короткострокових позик).

Модель Сценарного Аналізу (Scenario Analysis Model):

Розробка декількох фінансових сценаріїв – оптимістичного, реалістичного та песимістичного – на основі різних припущень (наприклад, падіння/зростання курсу, зниження/збільшення обсягів продажів, зростання/зниження цін на сировину). Дозволяє оцінити стійкість підприємства до різних шоків та підготувати відповідні плани дій для кожного сценарію.

Модель Оцінки Рентабельності (Profitability Analysis Model):

Аналіз рентабельності за видами продукції, клієнтами, ринками. Визначення найприбутковіших напрямків та тих, що генерують збитки. Дозволяє "Новому Друку" приймати обґрунтовані рішення щодо коригування продуктового портфеля та фокусування ресурсів на найбільш вигідних напрямках.

Висновки до розділу 3

Ефективне управління фінансовими ризиками та грошовими потоками – це основна система підприємства в умовах кризи. Для ТОВ "НОВИЙ ДРУК" це означає не просто реагування на проблеми, а проактивне моделювання, прогнозування та впровадження механізмів, які забезпечують фінансову стабільність, ліквідність та прибутковість. Це дозволяє компанії не тільки вижити, але й знайти нові можливості для розвитку, навіть у складних умовах.

Для ТОВ "Новий Друк" диверсифікація ланцюгів постачання та маршрутів є не просто бажаною, а життєво необхідною в умовах кризи. Це дозволяє не тільки знизити прямі витрати на сировину та логістику, а й мінімізувати найзначніші ризики — повну зупинку виробництва, втрату клієнтів та пошкодження репутації. Стратегічне мислення в цьому напрямку перетворює потенційні загрози на можливості для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи інформацію щодо особливостей впровадження антикризових заходів для стабілізації ЗЕД підприємства варто сформулювати наступні висновки:

Кризові ситуації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств мають складний і багатогранний характер, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, таких як геополітична нестабільність, економічні санкції, зміни торговельних режимів, коливання валютних курсів та порушення логістичних ланцюгів. Вони здатні суттєво вплинути на операційну діяльність компаній, підвищити рівень ризиків і призвести до фінансових втрат, якщо не буде застосовано адекватних заходів реагування. Розуміння сутності криз та їх різновидів є базою для формування ефективних механізмів управління в зовнішньоекономічній сфері.

Формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності потребує комплексного підходу, що передбачає раннє виявлення загроз, диверсифікацію постачальницьких каналів, адаптивне планування логістики та фінансове хеджування ризиків. Застосування різних методів і підходів дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Проактивне управління ризиками та постійний моніторинг зовнішнього середовища стають ключовими факторами успішного розвитку в умовах невизначеності.

У сучасних умовах геополітичної нестабільності, логістичних обмежень і нестабільності ринків зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «НОВИЙ ДРУК» стикається з серйозними викликами, які вимагають переходу від реактивного до проактивного управління ризиками. Формування ефективного комплексу антикризових заходів є ключовим чинником забезпечення стабільності та безперервності діяльності компанії.

Основні висновки, які формуються з проведеного аналізу, стосуються необхідності забезпечення диверсифікації постачань і гнучкості логістичних

рішень. Залежність від одного постачальника чи одного виду транспорту створює неприпустимі ризики, особливо в умовах сучасних нестабільних ринкових і геополітичних умов.

Ключовими напрямками стабілізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» є наступні:

Пріоритет внутрішнього ринку та українських постачальників — максимальне залучення вітчизняних ресурсів дозволяє суттєво знизити логістичні витрати, мінімізувати митні та валютні ризики, а також зменшити залежність від зовнішніх факторів, що мають нестабільний характер.

Стратегічний імпорт з Туреччини — незважаючи на зростання транспортних витрат, Туреччина залишається одним із найбільш економічно вигідних зовнішніх постачальників. Встановлення довгострокових партнерських відносин із турецькими виробниками та логістичними операторами створить необхідну "подушку безпеки" і підвищить надійність поставок.

Оптимізація логістичних маршрутів та мультимодальні перевезення — у зв'язку із закриттям морських портів пріоритетом є пошук ефективних автомобільних маршрутів та використання європейських портів із подальшою автодоставкою. Співпраця з досвідченими логістичними компаніями допоможе мінімізувати ризики, пов'язані з затримками на кордонах і коливаннями цін на паливо.

Управління запасами та валютними ризиками — формування достатнього запасу сировини на складах дозволить компенсувати можливі перебої в поставках. Водночас, застосування інструментів хеджування валютних ризиків забезпечить фінансову стійкість компанії в умовах нестабільного курсу гривні.

Таким чином, стабілізація зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДРУК» потребує комплексного, адаптивного та безперервного підходу, що поєднує стратегічне планування, гнучкість логістики і ефективне управління ризиками. Впровадження запропонованих заходів не лише дозволить підприємству подолати кризові виклики, але й зміцнить його конкурентні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красна О. В., Рябик Г. Є. Перспективи розвитку ринку поліграфічних послуг України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-I-menedzhment/9_krasna_ryabik.htm (дата звернення: 16.05.2025)
2. Довгань Л. Є. Поліграфічна промисловість України: сучасний стан та тенденції розвитку / Л. Є. довгань, Ю. П. Воржакова // Економіка та держава. –2013. – № 6
3. Базиліук В. Б. Особливості функціонування та трансформації підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах інституційних перетворень. *Вісник хмельницького національного університету*. 2009. – с. 221-224.
4. Приб К. А. Формування стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інтелект XXI*. 2014. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_6. (дата звернення: 16.05.2025)
5. Дурняк Б. В. Стан і тенденції розвитку підприємництва у видавничополіграфічній галузі. *Наукові записки*. 2008. – № 2(14). – с. 77-82. 5.
6. Швайка Л. А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі. Львів: укр. акад. друкарства, 2008. – 480 с.
7. Качмарчик А.А., Галушак О.А. Стан та тенденції розвитку поліграфічного ринку України. URL: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15546/2/Conf_2016_Cachmarchuk_AS_tate_an_tendecies_of_Ukraine_58.pdf (дата звернення: 16.05.2025)
8. Характеристика поліграфічної галузі України. URL: <http://www.ukrainereferat.org/uaref-3927-1.html> (дата звернення: 16.05.2025)
9. Гончарук О.В., Бабенко А.А. Стан і перспективи розвитку підприємств поліграфічної промисловості в Україні. *Молодий вчений*. 2018. URL: molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/201.pdf (дата звернення: 16.05.2025)
10. Офіційний сайт підприємства «Юг-Поліграф» URL: <https://yug-poligraf.com.ua> (дата звернення: 16.05.2025)

11. Клепікова О. А. Моделювання процесів корпоративного управління в компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2018. № . 22 (66). С. 244-255.
12. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с. – с. 5-10 URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov_Doroshuk
13. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата перегляду: 16.05.2025)
14. Офіційні дані про підприємство ТОВ «НОВИЙ ДРУК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15617121&tb=external-economies>. (дата перегляду 05.05.2025)
15. Clarity Project – фінансова інформація ТОВ «Новий друк» за 2020-2024 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/37670844/finances> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Транспортний шлях від Німеччини до України URL: <https://surl.lu/svlojm> (дата перегляду 05.05.2025).
17. Офіційний сайт компанії ТОВ «Новий друк». URL: <https://www.ndruk.kiev.ua/>
18. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
19. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Економічна наука*. 2021. № 9. С. 40-45
20. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // Економічний вісник

Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2024. – Т. 4, № 36. – С. 120–127. – DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-120-127>.

21. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.

22. Методи та підходи до формування антикризових стратегій у зовнішньоекономічній сфері URL: <https://buklib.net/books/34043/>.

23. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством URL: https://journals.maup.com.ua/journal/42_2014/5.pdf

24. Антикризове управління: формування економічної стратегії URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13942/>

25. Формування оперативних антикризових груп URL: https://pidru4niki.com/15341220/menedzhment/formuvannya_operativnih_antikrizovih_grup

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020 році

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, грн.
4810	Папір та картон, покриті з одного або двох боків каоліном (китайською глиною) або іншими неорганічними речовинами, з використанням сполучної речовини або без неї, та без будь-якого іншого покриття, із забарвленою або незабарвленою поверхнею, з декорованою або недекорованою поверхнею, надруковані або ненадруковані, у рулонах або в прямокутних (включаючи квадратні) аркушах, будь-якого розміру	35 000 000
4802	Папір та картон некрейдованих гатунків, що використовуються для письма, друку або інших графічних цілей, та неперфоровані карти і неперфоровані паперові стрічки, в рулонах або прямокутних (включаючи квадратні) аркушах будь-якого розміру, крім паперу товарної позиції 4801 або 4803; Папір та картон ручного відливання	7 000 000
8443	Обладнання друкарське, в якому використовуються для друку пластини, циліндри та інші друкарські елементи товарної позиції 8442; інші принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати, об'єднані або ні; частини та аксесуари до них	4 000 000
8439	Обладнання для виробництва маси з волокнистих целюлозних матеріалів або для виробництва чи обробки паперу або картону	1 000 000
3215	Фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення та інші чорнило і туш, концентрована або неконцентрована, у твердому стані або ні	100 000
8421	Центрифуги, включаючи відцентрові сушарки; обладнання та пристрої для фільтрування або очищення рідин чи газів	80000
38200000	Антифризні препарати та готові рідкі протиобліднювальні суміші	70000

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для кращої візуалізації дані показано на рис. А1

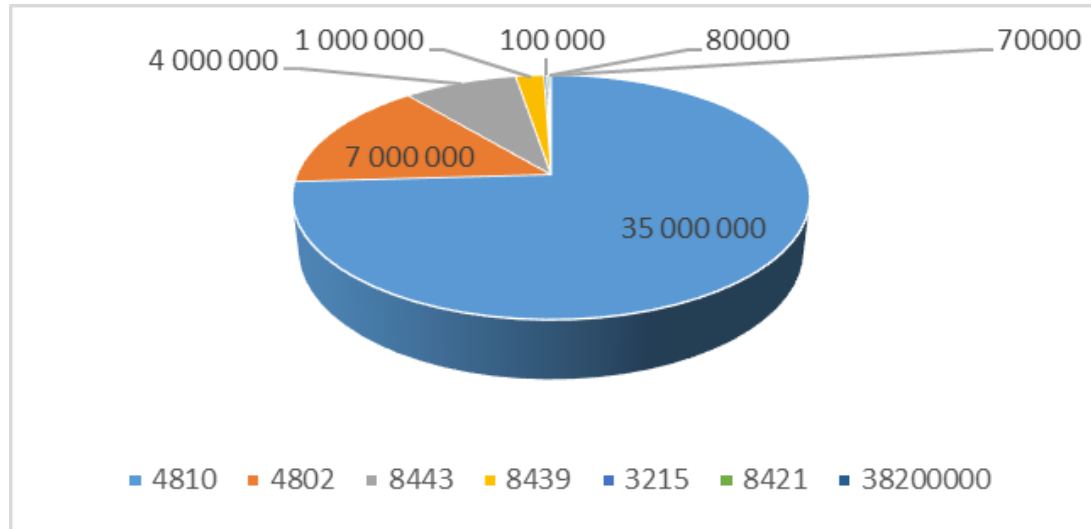


Рисунок А1 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2020 році
Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Щоб зрозуміти детальніше суми імпортованих закупівель у 2021 році розглянемо, які саме позиції ТОВ «НОВИЙ ДРУК» купувало за кордоном. Дані наведено у таблиці А2.

Таблиця 2.3 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2021 році

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, грн.
1	2	3
4810	Папір та картон, покриті з одного або двох боків каоліном (китайською глиною) або іншими неорганічними речовинами, з використанням сполучної речовини або без неї, та без будь-якого іншого покриття, із забарвленою або незабарвленою поверхнею, з декорованою або недекорованою поверхнею, надруковані або ненадруковані, у рулонах або в прямокутних (включаючи квадратні) аркушах, будь-якого розміру	30 000 000
8441	Інше обладнання для виробництва товарів з паперової маси, паперу або картону, включаючи різальні машини будь-якого типу	6 000 000
8443	Обладнання друкарське, в якому використовуються для друку пластини, циліндри та інші друкарські елементи товарної позиції 8442; інші принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати, об'єднані або ні; частини та аксесуари до них	4 500 000
4802	Папір та картон некрейдовані гатунків, що використовуються для письма, друку або інших графічних цілей, та неперфоровані карти і неперфоровані паперові стрічки, в рулонах або прямокутних (включаючи квадратні)	4 500 000

Продовження табл.А2

8440	Обладнання для оправлення, включаючи брошурувальні машини	250 000
	аркушах будь-якого розміру, крім паперу товарної позиції 4801 або 4803; Папір та картон ручного відливання	
8440	Обладнання для оправлення, включаючи брошурувальні машини	250 000
8504	Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (наприклад, випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі	150 000
3215	Фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення та інші чорнило і туш, концентровані або неконцентровані, у твердому стані або ні	150 000
4010	Конвеєрні стрічки або привідні паси, або бельтинг з вулканізованої гуми	90 000
2804	Водень, інертні гази та інші неметали	80 000
9603	Мітли та щітки (включаючи щітки, що є частинами механізмів, приладів або транспортних засобів), щітки ручні механічні без двигуна для прибирання підлоги, швабри та вінички з пір'я для змахування пилу; вузли та пучки, готові для виготовлення мітел або щіток; подушечки та валики для фарбування; шкребки з гумовою пластинкою (крім гумових валиків)	70000
Інші	Типів товарів: 2	60000

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для кращої візуалізації дані показано на рис.А2

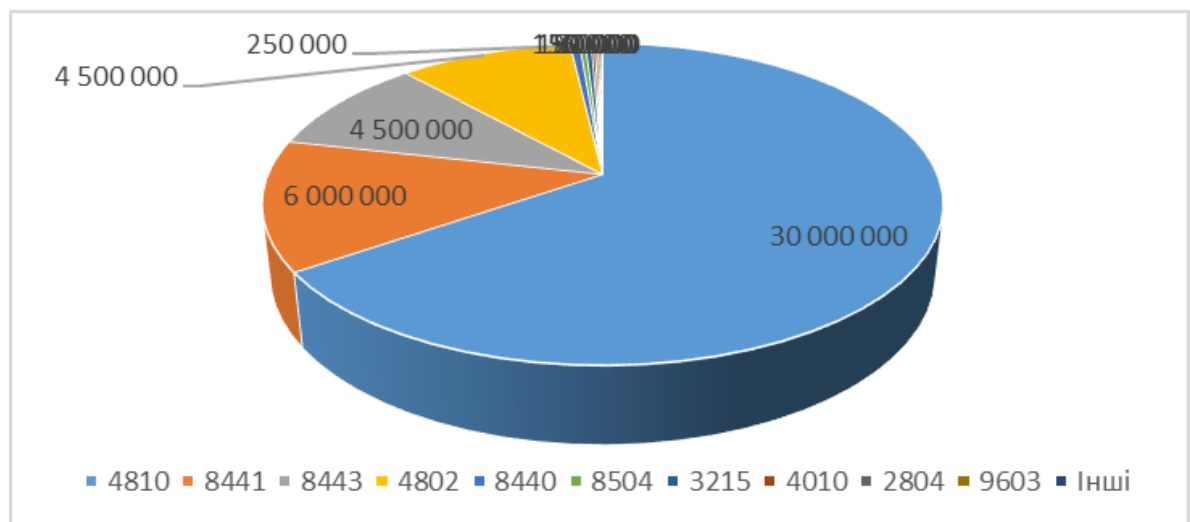


Рисунок А2 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2021р.

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Щоб зрозуміти детальніше суми імпортованих закупівель у 2022 році розглянемо, які саме позиції ТОВ «НОВИЙ ДРУК» купувало за кордоном. Дані наведено у таблиці А3

Таблиця АЗ – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2022 році

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, грн.
4810	Папір та картон, покриті з одного або двох боків каоліном (китайською глиною) або іншими неорганічними речовинами, з використанням сполучної речовини або без неї, та без будь-якого іншого покриття, із забарвленою або незабарвленою поверхнею, з декорованою або недекорованою поверхнею, надруковані або ненадруковані, у рулонах або в прямокутних (включаючи квадратні) аркушах, будь-якого розміру	1 500 000
4802	Папір та картон некрейдовані гатунків, що використовуються для письма, друку або інших графічних цілей, та неперфоровані карти і неперфоровані паперові стрічки, в рулонах або прямокутних (включаючи квадратні) аркушах будь-якого розміру, крім паперу товарної позиції 4801 або 4803; папір та картон ручного відливання	750 000
8443	Обладнання друкарське, в якому використовуються для друку пластини, циліндри та інші друкарські елементи товарної позиції 8442; інші принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати, об'єднані або ні; частини та аксесуари до них	450 000
3215	Фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення та інші чорнило і туш, концентровані або неконцентровані, у твердому стані або ні	150 000
2804	Водень, інертні гази та інші неметали	100 000
8504	Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (наприклад, випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі	90000
8538	Частини, призначені виключно або переважно для апаратури товарних позицій 8535, 8536 або 8537	80000
8502	Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі	70000

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для кращої візуалізації дані показано на рис.2.9.

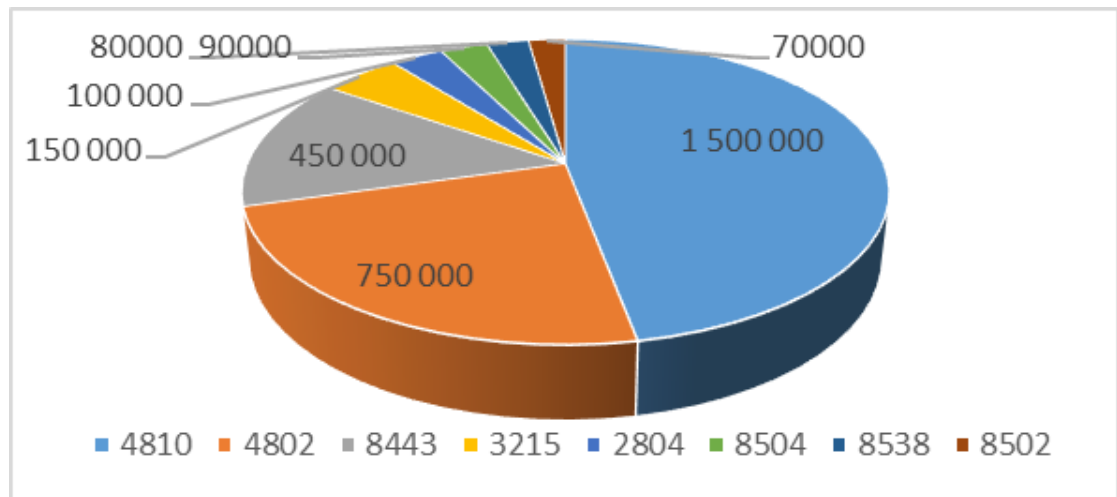


Рисунок А3 - УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2022 році

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Щоб зрозуміти детальніше суми імпорتنих закупівель у 2022 році розглянемо, які саме позиції ТОВ «НОВИЙ ДРУК» купувало за кордоном. Дані наведено у таблиці А4

Таблиця А4 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2023 році

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, грн.
8441	Інше обладнання для виробництва товарів з паперової маси, паперу або картону, включаючи різальні машини будь-якого типу	9 500 000
8443	Обладнання друкарське, в якому використовуються для друку пластини, циліндри та інші друкарські елементи товарної позиції 8442; інші принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати, об'єднані або ні; частини та аксесуари до них	1 500 000
3215	Фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення та інші чорнило і туш, концентровані або неконцентровані, у твердому стані або ні	350 000
2804	Водень, інертні гази та інші неметали	150 000
6914	Інші керамічні вироби	90000
8504	Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (наприклад, випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі	80000
3919	Плити, листи, смужки, стрічки, плівки та інші плоскі форми з пластмаси самоклеїні, у рулонах або не у рулонах	70000

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для кращої візуалізації дані показано на рис. А4

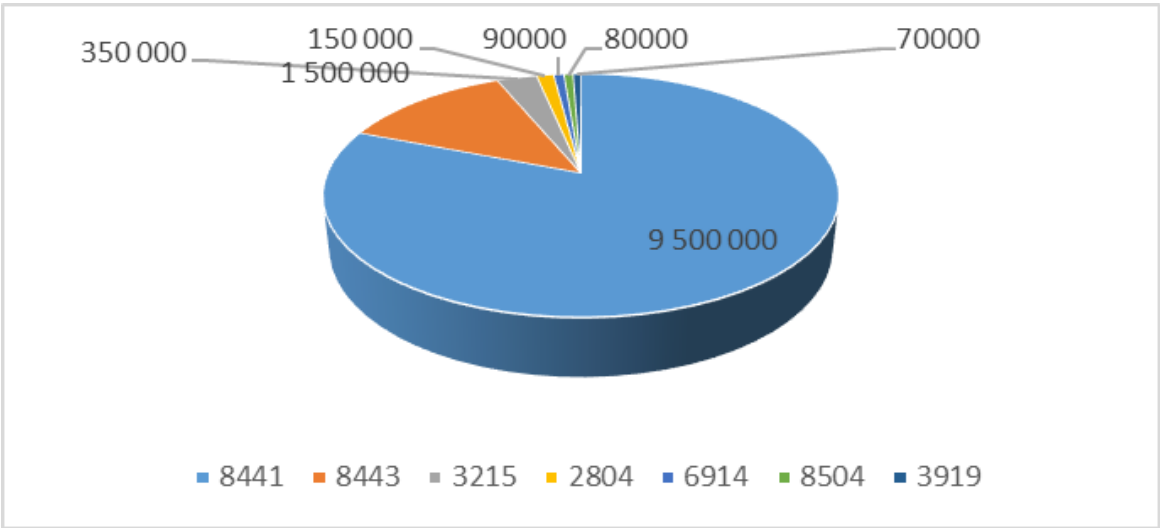


Рисунок А4 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2023 році

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Щоб зрозуміти детальніше суми імпорتنих закупівель у 2022 році розглянемо, які саме позиції ТОВ «НОВИЙ ДРУК» купувало за кордоном. Дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця А5 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2024 році

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, грн.
1	2	3
8440	Обладнання для опрацювання, включаючи брошурувальні машини	4 500 000
8439	Обладнання для виробництва маси з волокнистих целюлозних матеріалів або для виробництва чи обробки паперу або картону	3 500 000
8441	Інше обладнання для виробництва товарів з паперової маси, паперу або картону, включаючи різальні машини будь-якого типу	2 500 000
8443	Обладнання друкарське, в якому використовуються для друку пластини, циліндри та інші друкарські елементи товарної позиції 8442; інші принтери, копіювальні апарати, факсимільні апарати, об'єднані або ні; частини та аксесуари до них	1 500 000
2804	Водень, інертні гази та інші неметали	250 000
8421	Центрифуги, включаючи відцентрові сушарки; обладнання та пристрої для фільтрування або очищення рідин чи газів	200 000
3215	Фарба друкарська, чорнило та туш для писання, малювання або креслення та інші чорнило і туш, концентровані або неконцентровані, у твердому стані або ні	150 000
8504	Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (наприклад, випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі	100 000
4010	Конвеєрні стрічки або привідні паси, або бельтинг з вулканізованої гуми	90000

1	2	3
9013	Пристрої на рідких кристалах, крім виробів, конкретніше названих в інших товарних позиціях; лазери, крім лазерних діодів; інші прилади та інструменти оптичні в іншому місці цієї групи не зазначені	80000

Сформовано автором на основі даних Clarity Project

Для кращої візуалізації дані показано на рис. А5

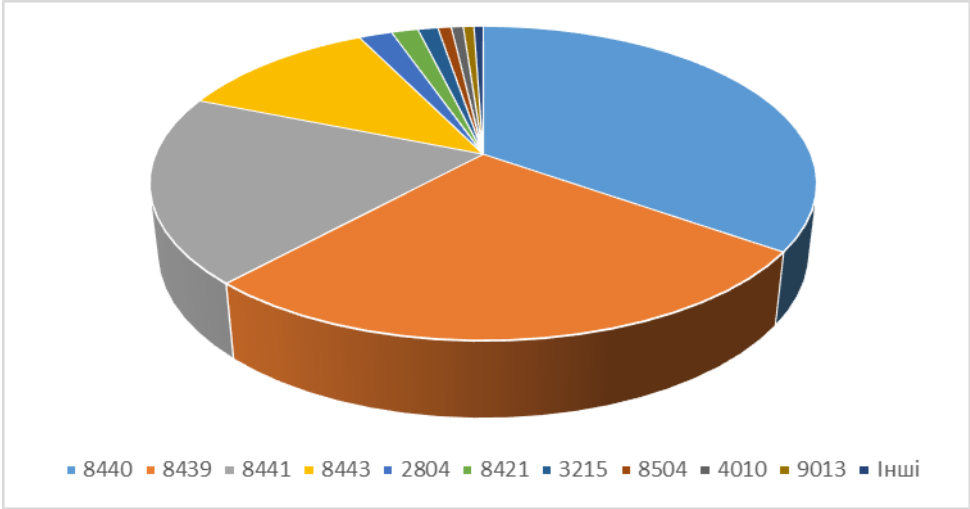


Рисунок А5 – УКТЗЕД компанії ТОВ «НОВИЙ ДРУК» у 2024 році

Сформовано автором на основі даних Clarity Project