

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

Невгад Данило Анатолійович

УДК 005.21:65

**Кваліфікаційна робота**

На тему: « Стратегічне управління малим підприємством»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д.А. Невгад

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,

старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....	5
1.1. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами.....	5
1.2.Методи та підходи стратегічного управління малими підприємствами .....	12
1.3. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «UNIPRINT» .....	26
2.1. Економічна характеристика підприємства «UNIPRINT» .....	26
2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління малого підприємства «UNIPRINT» .....	31
2.3. Використання методів стратегічного управління та сталого розвитку малого підприємства «UNIPRINT» .....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	45
3.1. Формування сучасних методологічних засад розробки стратегії розвитку малого підприємства .....	45
3.2. Впровадження Інтернет ресурсів, як складової стратегії розвитку малого підприємства.....	49
3.3. Реінжиніринг та перспективи розвитку малих підприємств .....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

Малі підприємства виконують важливі функції, що включають задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів усіх рівнів, створення середнього класу як основи ринкової економіки. Однак, стабільний розвиток малого підприємства може забезпечити підвищення економічної ефективності країни, удосконалення використання фінансових та виробничих ресурсів населення, реалізацію потенціалу держави та завершення структурних перетворень економіки. Це, в свою чергу, створить передумови для розвитку малого бізнесу при стратегічному управлінні змінами на підприємствах. Хоча теоретичні питання розвитку та підвищення ефективності діяльності малих підприємств достатньо широко розкриті й висвітлені у працях зарубіжних та українських авторів, проблеми розробки науково-методичних підходів до формування стратегії адміністрування малими підприємствами в умовах конкурентного середовища поки що досліджуються недостатньо. Таким чином, досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегічним розвитком малого підприємства «UNIPRINT» в сучасних умовах господарювання.

**Предмет дослідження** теоретико-методичні засади і прикладні методи оцінювання факторів стратегічного розвитку малого підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в розкритті теоретичних та практичних основ стратегічного управління малими підприємствами та обґрунтуванні напрямів щодо їх удосконалення в умовах економічних перетворень.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань кваліфікаційної роботи**:

- дослідити теоретичні основи адміністрування стратегічним розвитком малого підприємства та науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами;

- виявити особливості управління сучасними малими підприємствами;
- проаналізувати особливості підприємства «UNIPRINT» та визначити чинники, що зумовлюють формування та впровадження змін у реалізацію стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку та функціонування малого підприємництва.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, графічний, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу

**Інформаційне забезпечення роботи** становлять законодавчі та нормативно-правові акти з питань ефективного стратегічного управління підприємством, статистичні матеріали, фінансова та економічна звітність підприємства «UNIPRINT», монографії, наукові статті присвячені....

**Практична значущість результатів дослідження** полягають в тому, що розроблені рекомендації дозволяють визначити заходи та перспективи щодо стратегічного управління та розвитку малих підприємств.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

### **1.1. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами**

Підприємництво – це невід’ємне соціальне явище найбільш активних представників суспільства, які самостійно, ініціативно, систематично, на свій страх і ризик ведуть господарську діяльність з метою досягнення результатів, економічних і соціальних результатів і отримання прибутку.

Підприємництво відображає реакцію суспільства на зміни соціальних умов і суспільних потреб, збільшення або зменшення частки ринкових відносин в економічній системі, збільшення або зменшення кількості підприємств відповідно до потреб. Необхідно зменшити вплив держави на підприємництво як основну складову політичної системи для створення сприятливого політико-правового та податкового середовища для розвитку підприємництва без порушення умов конкуренції.

Надмірне штучне втручання політичних інституцій у бізнес-середовище (через пряме регулювання чи субсидії) може не відповідати суспільним інтересам.

Світовий досвід показує, що малий бізнес є основною рушійною силою економіки, запобігає монополізму, сприяє розвитку ринкових відносин, швидко реагує на ринкові зміни.

При цьому необхідно враховувати, що існуючі теоретичні розробки та практичні форми реалізації способів розвитку малих підприємств мають постійно адаптуватись до змінних умов діяльності підприємств цього сектора економіки. Важливим елементом адміністрування малими підприємствами є врахування специфіки діяльності, галузевої приналежності, а також постійний взаємозв'язок один з одним та органами державної влади.

Становлення малого підприємництва – складний і суперечливий процес, який містить різноманітні взаємопов’язані комплексні чинники. Для того щоб розкрити сутність і розробити комплексну та змістовну характеристику такого процесу, необхідно виділити найважливіші вихідні теоретичні положення керівництва малим бізнесом.

Ці елементи мають свою особливість, закономірність, логіку та історичний розвиток у формуванні вітчизняних і зарубіжних економічних теорій про малі підприємства та підприємництво в цілому.

Все частіше в європейській літературі вживається термін «small business» в англійській транскрипції, що перекладається як «малий бізнес». Хоча, наприклад, у Японії та країнах Західної Європи застосовується термін «малі та середні підприємства», у Франції – загальноприйнята аббревіатура «PME» (*petites et moyennes entreprises*), у Німеччині – не прийнято розглядати малий і середній бізнес окремо, тому підприємства визначаються єдиним поняттям «*mittelstand*» (середній прошарок).

У найпоширенішій літературі сучасної економіки при визначенні економічної природи поняття малого бізнесу воно розглядається або як сам бізнес, або як його об’єкт — малий бізнес або самостійно діюча фірма.

З теоретичної точки зору, мале підприємництво є самостійною (за рахунок власних коштів) систематичною інноваційною діяльністю громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу.

Європейська практика для дослідження малих підприємств поділяє їх за критеріями, які визначає Європейська Комісія — в залежності від індикаторів підприємства

- кількості працівників
- річного балансу

- обороту за рік

До малих підприємств не відносять підприємства, в яких всі власники разом володіють менш ніж як 25% всієї вартості.

**Таблиця 1.1.**

**Визначення Європейської Комісії малого підприємства**

Тип підприємства	Кількість працівників		Річний оборот (в млн. євро)		Річний баланс (в млн. євро)
Дуже мале підприємство	< 10	та	$\leq 2$	або	$\leq 2$
Мале підприємство	< 50	та	$\leq 10$	або	$\leq 10$
Середнє підприємство	< 250	та	$\leq 50$	або	$\leq 43$

**Джерело:** складено автором на основі [2]

В Україні законодавчо не визначено саме категорію «малий бізнес». Зокрема, в Господарському кодексі (стаття 42) використовується термін «підприємництво» – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів й отримання прибутку.

**Таблиця 1.2.**

**Визначення малого підприємства законодавчо в Україні**

	Мікропідприємство	Мале	Середнє	Велике
Кількість працівників	$\leq 10$ осіб	$\leq 50$ осіб	Компанії, що за своїми ознаками не можуть бути класифіковані як малі або великі підприємства	$\geq 250$ осіб
Річний дохід	$\leq 2$ млн євро	$\leq 10$ млн євро		$\geq 50$ млн євро

**Джерело:** Господарський кодекс України

Незначна масштабність діяльності малих підприємств у жодному разі не применшує їхнього значення в ринковій економіці країни, оскільки за умови ефективної державної підтримки малі підприємства активно взаємодіють та співпрацюють з усіма суб'єктами господарювання ринкової економіки, а головна їхня роль – стати забезпечувальними сателітами у діяльності потужних промислових підприємств.

Тим самим створюються сприятливі умови для підсилення інтеграційних господарських процесів між усіма учасниками ринкових відносин, що забезпечує динамічний соціально-економічний розвиток країни.

У світовій практиці сприяння процесу конкуренції, швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, компенсація потенційного та реального зростання безробіття, активізація інноваційного процесу є властивими характеристиками малих підприємств.

Найважливішою рисою процесу розвитку МСП у світовій практиці є потужна державна підтримка.

Проте малі підприємства мають не лише загальні ознаки підприємництва, а й свої особливості, які визначають їх економічну природу. Тому категоріальне визначення цього поняття має поєднувати загальні характеристики та специфічні ознаки підприємництва.

Крім того, не слід ототожнювати значення двох понять «мале підприємництво» та «мале підприємство», штучно звужуючи значення першого.

Якщо перше поняття описує економічний процес, то малі підприємства є реальними суб'єктами господарської діяльності.

Серед ознак сучасного малого підприємництва варто розглянути такі (рис. 1.1).

Мале підприємство не тільки несе в собі загальні риси підприємництва, але має і власну специфіку, що визначає саме його економічну сутність. Тому категоріальне визначення цього поняття повинно поєднувати в собі як загально видові риси підприємництва, так і особливі.

Крім того, зміст понять «мале підприємство» та «мале підприємство» не слід ототожнювати, штучно звужуючи зміст першого.

Якщо перше поняття характеризує певний економічний процес, то малі підприємства виступають реальними суб'єктами економічної діяльності. Сектор малого підприємництва є дуже неоднорідним за своєю структурою.

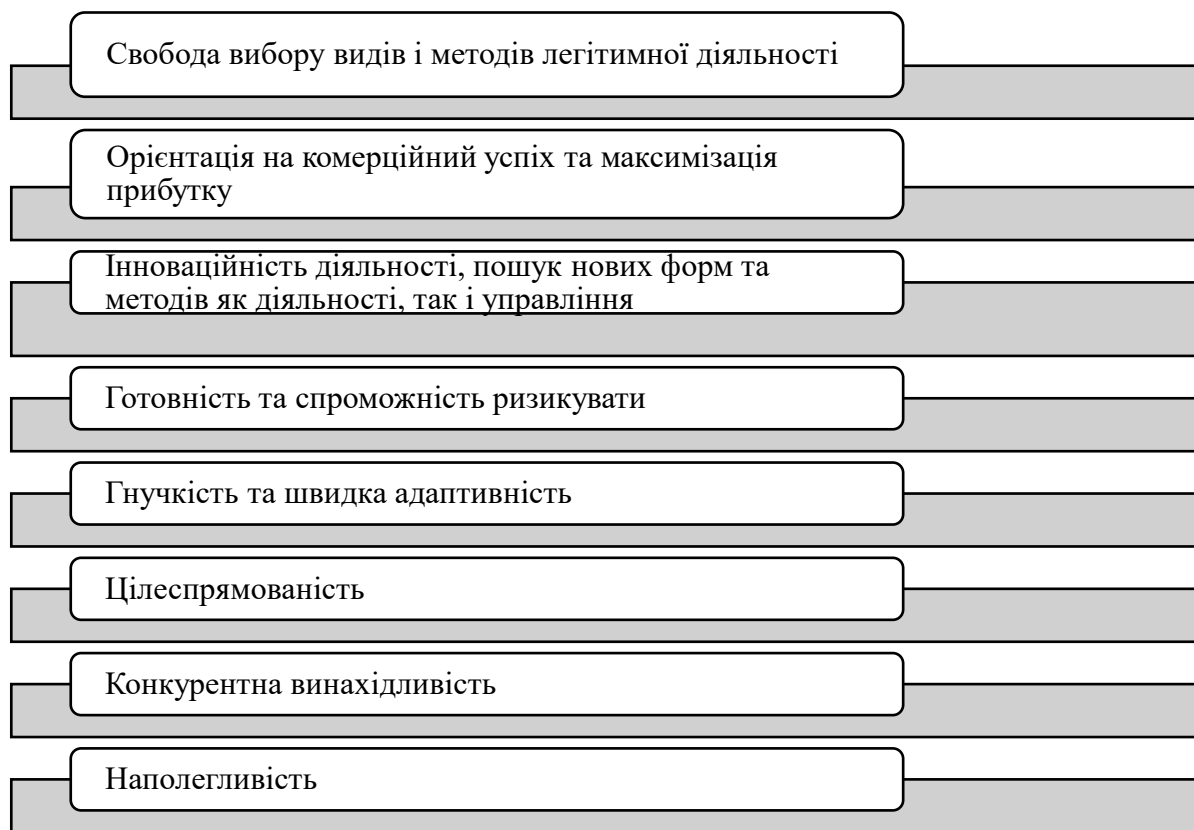


Рис. 1. 1. Ознаки малого підприємства

Джерело: складено автором на основі [2–4].

В ньому існує велике розмаїття економічних гравців. Окрім власне малих підприємств до нього включаються різноманітні мікро суб'єкти – приватні особи-підприємці та мікропідприємства з низькою продуктивністю.

Кожен з них має свою мету діяльності та специфіку, характеризується особливими перевагами і недоліками [3].

Таким чином, ми розуміємо мале підприємництво як особливий підвид підприємництва, пов'язаний із підприємницькою (тобто на власний розсуд та ризик) діяльністю окремих фізичних осіб-підприємців та з функціонуванням малих підприємницьких структур (мікро- та малих підприємств) будь-якої форми власності і відповідної правової форми організації бізнесу з метою отримання прибутку (тобто на комерційній основі).

Отже, визначаючи місце малих підприємств у структурі ринкової економіки, необхідно усвідомити основну передумову: мале підприємництво – це об'єктивна форма організації комерційно-виробничої діяльності, яка була першою формою господарювання, пройшла у своєму розвитку багато складних етапів і тим самим довела свою життєздатність та можливість адаптуватися не тільки до різноманітних соціально-економічних умов, а й до різноманітних систем господарювання.

Важливість малого підприємництва доведена і практикою – малий бізнес зробив вагомий внесок у підвищення ефективності ринкової економіки.

Малі підприємства несуть величезне смислове навантаження. Малі підприємства відіграють важливу роль у працевлаштуванні, виробництві певних товарів, дослідженнях і науково-виробничих розробках.

Вони створюють середовище та підприємницький дух, без яких не може існувати ринкова економіка, забезпечують необхідну ліквідність за ринкових умов, створюють глибоку спеціалізацію та кооперацію, без яких неможлива висока ефективність.

Вони здатні швидко заповнювати ніші, що сформувалися в споживчому просторі, відносно швидко займаючи себе та створюючи конкурентну атмосферу.

Як особливий сектор економіки малі та мікропідприємства є основою для об'єктивного формування та зростання середнього класу, а їх розвиток та зростання забезпечують можливість швидкого зростання та розвитку національної економіки.

Управління малими підприємствами є важливою складовою економіки будь-якої країни, оскільки вони створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню. Існує кілька концептуальних підходів до управління малими підприємствами, які мають свої переваги та недоліки. Ось кілька з них:

Концепт підприємницького менеджменту зосереджується на підприємницькій діяльності, в якій більшість рішень приймається на основі інтуїції та досвіду. Ця позиція достатньо часто використовується в малому бізнесі, де власник є також менеджером і несе відповідальність за прийняття та оптимальність стратегічних рішень.

Концепт системного підходу – передбачає розгляд бізнесу як складної системи, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємодіють. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми і шукати рішення в системному середовищі.

Концепт ринкової стратегії ґрунтується на дослідженні ринку та конкурентів. Цей підхід передбачає використання маркетингових стратегій і діагностика конкурентних переваг.

Концепт залежності від ресурсів ґрунтується на теорії, згідно з якою кожен бізнес залежить від середовища та ресурсів. Такий підхід дозволяє визначити ключові ресурси, які потрібні вашому бізнесу, і забезпечити їх ефективне використання.

Ці концептуальні підходи можуть бути використані окремо або у поєднанні, в залежності від особливостей конкретного малого підприємства. Також можна використовувати комбінації різних підходів, щоб забезпечити більш ефективне адміністрування.

Окрім цього, важливим аспектом управління малим підприємством є розуміння особливостей його діяльності та контексту, в якому воно працює. Наприклад, врахування специфіки ринку, на якому діє підприємство, розуміння потреб та очікувань клієнтів, здатність адаптуватися до змін у середовищі та ефективне адміністрування ресурсами.

Крім того, управління малим підприємством вимагає від керівника підприємства широкого спектру навичок, від управління фінансами та маркетингу до здатності керувати командою та приймати стратегічні рішення. Тому важливо бути готовим до навчання та постійного розвитку.

## **1.2.Методи та підходи стратегічного управління малими підприємствами**

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним і багатограним процесом, який потребує використання різних методів та інструментів. Нижче наведено загальні методологічні засади розробки стратегії розвитку підприємства:

Внутрішнє середовище підприємства формується із таких основних підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема [11].

Виробнича складова діяльності підприємства відображає [12]: процеси виробництва продукції; контроль за процесом виробництва та контроль якості продукції; процеси постачання та ведення складського господарства; стан та ступінь обслуговування технологічного парку; ранг технічної ефективності

виробничих потужностей; ранг завантаженості виробничих потужностей; дослідження, розробки, інновації; рівень ефективності використання виробничих ресурсів; невикористані можливості та наявні резерви зниження витрат, пов'язаних із виробництвом; ступінь раціональності використання торгових марок, патентів тощо.

До фінансової складової діяльності підприємства рекомендується відносити [2]: ранг ефективності використання і руху грошових коштів; категорія ліквідності; ранг прибутковості; ступінь інвестиційних можливостей; ранг використання альтернативних фінансових стратегій.

Маркетингову складову діяльності підприємства формують [2]: обсяг реалізації продукції; рівень ціноутворення; категорія просування продукції; процеси збуту та розподілу продукції.

Складова керівництва персоналом на підприємстві включає [3]: ранг ефективності використання кадрового потенціалу; ступінь взаємодії менеджерів і працівників; градація взаємовідносин між працівниками; процеси, пов'язані із навчанням та просування персоналу; стимулювання та мотивування діяльності персоналу.

Що стосується організаційної культури, то цю складову внутрішнього середовища підприємства характеризують [2]: категорія комунікацій на підприємстві; стан організаційної структури; імідж підприємства; ранг контролю на підприємстві; засоби дотримання норм, правил та процедур у процесі прийняття управлінських рішень; стан культури на підприємстві; організаційний клімат.

Внутрішнє середовище підприємства формують такі елементи [3]:

–фінанси (рівень дохідності; величина активів; джерела надходження коштів; індикатори, що характеризують фінансову звітність);

– виробництво (потужність виробництва; технічне забезпечення виробництва; можливості впроваджувати інновацій; ранг дефектності та браку);

– маркетинг (якість та номенклатура продукції; частка ринку та ємність ринку; якість маркетингового забезпечення);

– організаційна структура (тип організаційної структури; делегування повноважень; характер влади; відносини між управлінцями та працівниками; ефективність системи менеджменту);

– керівництво персоналом (залучення та відбір персоналу; система навчання; аналізування трудового потенціалу; визначення рівня ефективності діяльності персоналу; система мотивування).

Виробнича компонента внутрішнього середовища підприємства характеризується такими індикаторами [5]: рівень забезпеченості підприємства основними засобами; рівень диверсифікації виробництва; рівень екологічності виробничих процесів тощо.

Ключовими індикаторами оцінювання маркетингової складової внутрішнього середовища підприємства, на думку науковця, є [5]: якість виробленої продукції та ринкова частка підприємства.

Фінансову компоненту внутрішнього середовища підприємства слід аналізувати, окрім зазначених у працях [2 – 3], за такими індикаторами, як рівень забезпеченості підприємства власними коштами та ранг забезпеченості підприємства оборотними коштами [5].

Трудові ресурси як одну із компонент внутрішнього середовища підприємства рекомендується оцінювати за [5]: рівнем кваліфікації персоналу; рівнем ефективності кадрової політики; плинністю кадрів тощо.

Зовнішнє середовище малого підприємства – це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування.

Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку підприємства.

Однак різні чинники здійснюють на нього різний вплив: прямий або непрямий. Залежно від цього елементи зовнішнього середовища поділяють на дві групи: макросередовище та мікросередовище.

До першої групи належать елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність.

Друга група зовнішнього середовища фірми – це чинники, що, хоча і не контролюються фірмою, однак безпосередньо впливають на її функціонування.

Швидко змінюване зовнішнє та внутрішнє середовище малих підприємств висуває вимогу щодо професіонального керівництва такими підприємствами. Структуроване керівництво малими підприємствами є найголовнішим, що дає змогу підприємству при забезпеченій цілеспрямованій діяльності розвиватися та вдосконалюватися впродовж тривалого часу.

Стратегічне управління є надзвичайно важливим для підприємств ще й тому, що полягає у формуванні можливих принципово нових напрямів розвитку підприємства. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Стратегія - це засіб, за допомогою якого бізнес досягає бажаних результатів. Без стратегії ймовірність недосягнення поставлених цілей дуже велика. Тому керівництво продуктивністю має здійснюватися відповідно до стратегії. Як мінімум дії співробітників не повинні суперечити стратегії.

Було б набагато краще, якби система управління продуктивністю могла допомогти співробітникам зрозуміти стратегію та узгодити повсякденну діяльність зі стратегією.

Крім того, необхідно забезпечити, щоб не тільки дії кожного співробітника були спрямовані на реалізацію стратегії, але і координація їх дій на всіх рівнях організації. Як правило, товари та послуги малого бізнесу за якістю не поступаються великим підприємствам і ціни на них нижчі. Малі підприємства сприяють зміні технології та структури ряду галузей, прискорюють перерозподіл капіталу від застарілих технологій до перспективних.

Удосконалення керівництва потенціалом підприємств малого бізнесу можна розглядати як сукупність компонентів, які включають ресурсне, інформаційне, правове керівництво.

Функціонування підприємств неможливе без керівництва ресурсами, під яким розуміють організацію наявності і раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів (основних і оборотних коштів), а також важливих складових – знання, час, фінанси.

Ресурси малого бізнесу також класифікуються як власний або позиковий капітал і нематеріальні активи. Відсутність належної реакції на вплив факторів означає відключення ринку від ситуації та часто призводить до втрати контролю над зростанням малого бізнесу, зниження конкурентоспроможності.

Малі підприємства відрізняються від великих цілями і завданнями, які вони можуть вирішувати.

Оскільки вони відображають ділову ініціативу, інтереси власника, самі по собі відображають менеджера, генератора ідей, фінансового менеджера. Тому рішення щодо керівництва бізнесом базуються на авторитетній думці власників.

Стратегічний менеджмент – найвищий статус роботи менеджера, де бізнес стає мистецтвом.

Тільки поєднання мистецтва і точного розрахунку, бажання змін і вміння зберігати стабільність можуть гарантувати успіх.

Стратегічне управління покликане забезпечити довгострокове виживання бізнесу, коли бізнес успішно виконує свої завдання, приносячи задоволення від своєї діяльності тим, хто бере участь у сфері ділової взаємодії.

У першу чергу це стосується покупців, співробітників підприємства і її власників. Для цього воно повинно робити продукт, що стабільно буде знаходити покупців.

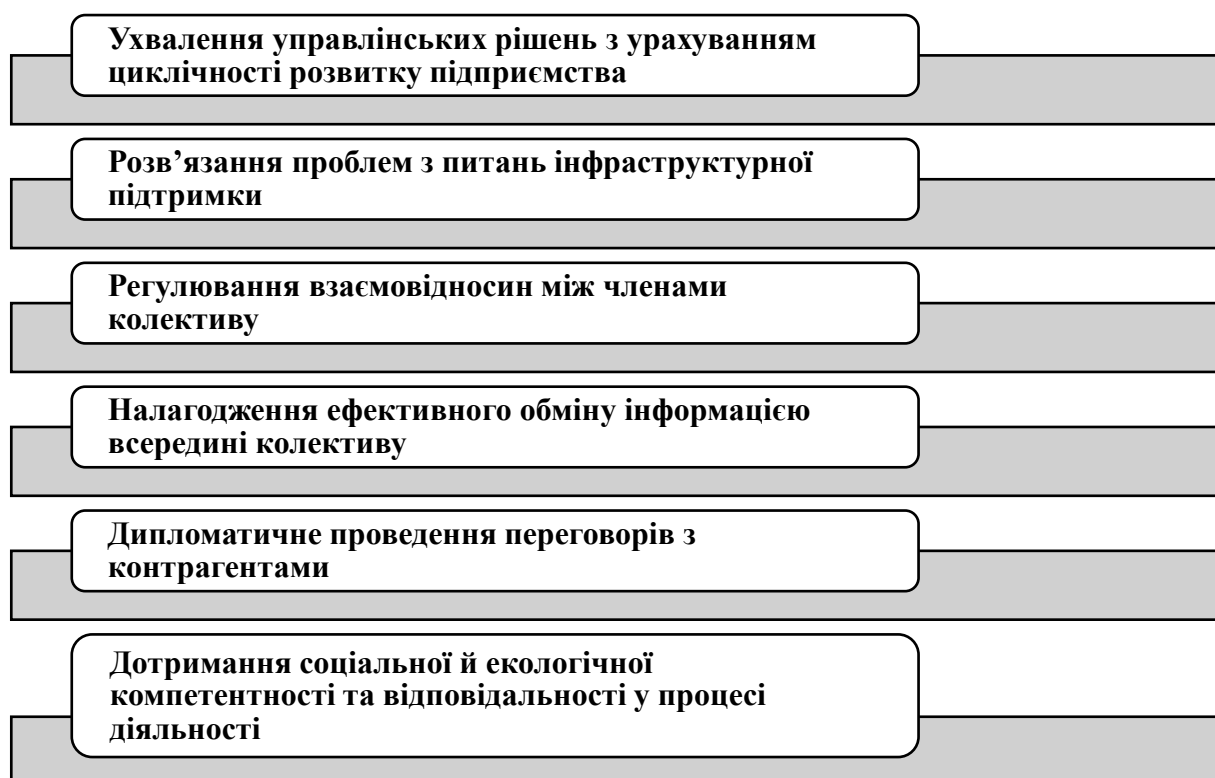


Рис. 1.2. Основні аспекти управління малими підприємствами

Джерело: складено автором на основі [5–7]

Це означає, що продукт повинен бути, по-перше, цікавий покупцю настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний чи схожий по споживчих якостях продукт інших фірм.

Якщо продукт має ці дві властивості, то говорять, що продукт має конкурентні переваги.

Функціональні типи управління малими підприємствами містять такі аспекти:

- всебічна політика, спрямована на ефективну діяльність;
- вирішення загальних питань, які виникають у процесі функціонування, щодо виробничих операцій, закупівель, фінансів, маркетингу, збуту, постачання, кадрового навчання, регулювання внутрішньогалузевих відносин, підвищення обслуговування споживачів, дослідження та розробки інноваційного продукту, автоматизації обробки інформації.

Реалізація механізму розробки стратегії малого бізнесу:

1) При формуванні системи керівництва суб'єктами малого підприємництва необхідно класифікувати їх за такими ознаками: тип економічного зростання, сектор економіки, характер ринку, галузі, ступінь самостійності операцій на ринку, форма власності, ступінь підпорядкованості великим підприємствам ;

2) Характерною рисою системи управління малим підприємством є те, що вона може швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища;

3) Малі підприємства належать до такого типу організаційної моделі, яка характеризується стилем підприємницької діяльності, заснованим на концепції підприємницького менеджменту;

4) основні чинники, які впливають на становлення системи управління малими підприємствами в сучасних умовах господарювання є: тип підприємства, сфера діяльності, цілі бізнесу, внутрішній потенціал підприємства, стан ринкової кон'юнктури, забезпеченість управлінським персоналом;

5) для більш глибокого розуміння специфічних особливостей системи управління малим підприємством слід використовувати поняття «підприємницький потенціал керівника»;

6) раціональна структура управління малими підприємствами повинна передбачати чіткий розподіл всіх функцій управління між відповідними ланками; мінімальну кількість ланок управління; дотримання норм керованості; мінімальну кількість джерел кожної ланки управління;

7) мале підприємство зосереджене на випуску вузькоспеціалізованої продукції, використовуючи стратегію фокусування, може зосередити свою діяльність на певному регіональному ринку, на поставці продукції великим підприємствам, на пропозиції унікального товару.

Менеджмент малого бізнесу має адаптуватися до механізму самоорганізації ринку. Тому, особливо для малих підприємств, застосування методів стратегічного управління є вкрай необхідним.

Принципове значення має не лише питання оволодіння методами планування, управління, організації та контролю виробництва, сучасної господарсько-господарської діяльності, ринкової орієнтації, а й освоєння розробки нових концепцій, підходів, методів стратегічної експертизи та організаційного менеджменту. та економічна стабільність в умовах ризику та невизначеності.

Пропонується питання стратегічного аналізу і управління організаційно-економічною стійкістю підприємств малого та середнього бізнесу слід вирішувати з позицій сучасних концепцій маркетингу і логістики, використовуючи різні методи, з урахуванням впливу ситуацій ризику і невизначеності зовнішньої інфраструктури.

При дослідженні процесів, що впливають на організаційно-економічну стійкість підприємств малого бізнесу в стратегічній перспективі можуть бути

використані методи математичного програмування, принципи побудови економіко-математичних моделей, основні положення концепцій маркетингу і логістики тощо.

Також, щоб успішно функціонувати підприємству необхідні: передбачення, адекватні міри пристосування і конкурентні переваги. Такі можливості багато в чому визначаються здатністю підприємства швидко адаптувати свою стратегію до зовнішніх ринкових умов.

Стратегічні альтернативи як простір маркетингових рішень у більшості випадків обмежені не тільки нестабільністю сегментів ринку, загостренням конкуренції, але і стратегією управління самого підприємства малого бізнесу

Отже, підприємство малого бізнесу може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо її продукт має конкурентні переваги. Створювати ж конкурентні переваги покликане стратегічне управління.

Процес управління на малого підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні основних функцій менеджменту, з пристосування до його особливостей і потреб цього підприємства.

Особливістю малого підприємства є простота форми управління і нечисленний управлінський штат.

Як правило, тут немає розділення функції власності і управління, оскільки тут відсутні ідеї делегування.

### **1.3. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств**

Довгострокове функціонування компанії забезпечується правильним вибором стратегічних напрямків, які сприяють сталому розвитку компанії, забезпеченню економічної безпеки та підвищенню конкурентоспроможності її продукції та послуг компанії. Стабільну роботу бізнесу можуть забезпечити як процеси управління, так і інші динамічні системи.

Створення організаційно-економічних умов, що забезпечують ефективність функціонування підприємства, можливе лише через налагоджене управління шляхом застосування основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Конкретно визначені цілі, чіткі плани дій та бізнес-стратегії допомагають підприємствам вистояти у важкі часи та пережити економічні спади.

Для малих підприємств дуже важливо не лише досягти нових висот, але й визначити перспективні напрямки діяльності, а також покращити свою репутацію, імідж та довіру серед споживачів та конкурентів.

Малі компанії більш схильна до фінансових проблем, ніж велика компанія, яка має більше можливостей перерозподіляти фінансові ресурси з одного напрямку в інший і таким чином вирішувати проблеми, що виникають.

Малому бізнесу складніше боротися з конкуренцією, особливо з великим бізнесом. Він обмежений асортиментом продукції, що випускається і продукції, що продається, невеликою кількістю споживачів, невеликим обсягом виробництва, недосконалістю обладнання та інструменту.

Надійна схема враховує постійно змінювані навколишні умови й адаптована до можливостей конкретної компанії.

Ефективну бізнесову політику підприємства відрізняє простота, зовнішня та внутрішня узгодженість.

Системи управління малим бізнесом характеризуються гнучкими організаційними структурами, тим часовим закріпленням завдань і робіт за виконавцями, пріоритетністю горизонтальних зв'язків, мінімальним використанням формальних правил і процедур, готовністю до змін, груповою динамікою, самоконтролем і контролем з боку колег.

Оскільки малі підприємства дуже чутливі до впливу зовнішнього середовища, найважливішим елементом управління є спеціальний підхід

протидії негативним впливам, яка включає коригування цілей, модифікацію системи критеріїв ефективності, обґрунтування та відбір інновацій. Це сприяє постійному вдосконаленню організаційної структури, розвитку персоналу та зменшенню ступеня централізації.

Глобальний план ґрунтується на ключових параметрах бізнесу і завжди має головну мету.

Схема дій виступає елементом комунікації. Вона дає розуміння співробітникам, які інструменти використовувати в досягненні цілей, клієнтам — на що чекати від компанії, діловим партнерам — чи варто співпрацювати. Чим простіша буде бізнес-схема на початкових етапах, тим більше шансів у підприємців розвинути компанію в майбутньому.

Дії компанії повинні відповідати стратегічним цілям, підтримувати й доповнювати одна одну. Не лише в ланцюжку «тип продукту → цільова група → ціна → метод поширення» кожен крок має бути логічним і послідовним. Узгодженість має бути присутня і в уявленнях про глобальну бізнес-ідею всіх партнерів.

Адаптованість стратегії до ринкових тенденцій, демографічних змін, закономірностей поведінки компаній і споживачів, а також загальних змін у навколишньому бізнес-середовищі, підвищить ефективність компанії.

Малим підприємствам, які тільки починають свою діяльність, найкраще будуть використані стратегії росту.

Розвиток бізнесу може бути мати різні напрямки.

Існує чотири основні стратегії для малих підприємств, які відповідатимуть конкретним умовам, викликам та цілям і можуть бути використані окремо або в поєднанні одна з одною.

#### 1. Напрямок проникнення на ринок

Реалізація цієї стратегії полягає у поступовому зміцненні позицій на ринку за рахунок ширшого охоплення та високих індикаторів продажів. Це означає пропонувати споживачам якомога більше існуючих продуктів і послуг за цінами, нижчими за ринкові. Ця програма має високі витрати, оскільки вимагає паралельної стратегії низьких цін.

## 2. Напрямок розвитку ринку

Суть стратегії полягає у пошуку нових ринків збуту та залученні нового сегменту аудиторії споживачів. Розширення клієнтури та географії дозволить збільшити дохід у довгостроковій перспективі.

## 3. Курс на розвиток товару

Створення нової унікальної продукції, покращення й оновлення упаковки або випуск товару у новому об'ємі дозволяють підвищити інтерес споживачів. Напрямок розвитку товару дає можливість підприємцям здійснювати ріст в межах вже наявних ринків.

Наприклад, виробники морозива можуть створити новий смак продукту, щоб привернути увагу покупців і збільшити прибутки.

## 4. Стратегія диверсифікації

Диверсифікаційна політика передбачає створення нового продукту для нових ринків. Ця програма є найбільш ризикованою, однак, це гарний варіант, якщо підприємству необхідно вийти з уже наявного ринку збуту, який дає низькі показники прибутку та негативні темпи росту.

Також з метою запобігання банкрутства та ліквідації малих підприємств на будь-якому етапі життєвого циклу, необхідне впровадження заходів успішного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Структурно-логічні особливості управління життєвим циклом малого підприємства

Фази (етапи) життєвого циклу	Характеристика фази	Основні заходи успішного управління
Становлення	Хаос, високі творчі можливості, цілеспрямована дія, народження ідеї, прихований потенціал майбутньої системи, підвищений ризик, пошук ринкової ніші, прості організаційні зв'язки, від'ємні грошові потоки	Стратегічна матриця втілення ідеї, розробка «дерева цілей», місії, створення організаційної структури, вибір прибуткового ринкового сегменту, розробка бізнес-плану, визначення потреби в робочій силі
Зростання	Втілення інтелектуального продукту, інтелектуальну власність, висока взаємозамінність фахівців, підвищення прибутку, виникнення дилеми – або платоспроможність, або ліквідність	Пошук мотиваційного чинника для працівників з метою стимулювання колективної та індивідуальної праці, підвищення уваги до ефективності оборотного капіталу шляхом розширення та відтворення, пошук позик, дотацій, пільг
Стабільність	Стала організаційна структура, делегування повноважень, період рівноваги, сформований ринок збуту, додатні грошові потоки	Ефективне управління витратами та прибутком, стимулювання інтенсивності споживання ресурсів, діагностика ризиків настання фази спаду, підвищення рекламної діяльності, пошук нетрадиційних ринків збуту
Спад	Спад попиту, втрата ринкових позицій, кризова ситуація	Діагностика форс-мажорних ситуацій, комплексна оцінка фінансового стану, диверсифікація, модифікація системи управління, перерозподіл прибутків, антикризові заходи, зупинення вимивання власного капіталу, пошук інвестицій, пролонгація раніше отриманих кредитів, товарна експансія
Ліквідація	Кризовий стан, не реалізація можливостей	Розробка процедури санації, розрахунок з кредиторами, вектор діяльності на перехід виробництва іншої продукції

**Джерело:** складено автором на основі [8–9].

Дані заходи зменшать вплив загроз зовнішнього оточення та наблизять життєвий цикл розвитку малого підприємства до оптимального.

У табл. 1.3 показано, що будь-який етап життєвого циклу розвитку малого підприємства потребує чітких і скоординованих послідовних управлінських дій для реалізації поставленою мети.

Кожне підприємство індивідуальне й неповторне, як і людина, але якщо суб'єкти господарської діяльності розглядати з позиції бізнес-процесів, то загалом необхідно їх розрізняти залежно від масштабу чи галузі діяльності, чисельності працівників, асортименту продукції, організаційної структури тощо.

Керівник малого підприємства ухвалює рішення за різними напрямками діяльності одноосібно, тому важливо, щоб він мав необхідні управлінські знання, які допоможуть оперативно пов'язувати всі позиції управлінського процесу за циклічних умов розвитку.

При управлінні розвитком малого підприємництва доцільно враховувати критерії та показники економічної безпеки малих підприємств, етапи життєвого циклу розвитку підприємства та масштаб діяльності.

Отже, процес управління на малих підприємствах хоча і дещо спрощений, але має певну суттєву складову, на яку потрібно зважати при управлінні з урахуванням життєвого циклу підприємства.

Виявлені структурно-логічні особливості управління з огляду на життєвий цикл малих підприємств та масштаб діяльності суб'єктів господарювання дозволять сформулювати комплекс управлінських дій у процесі діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «UNIPRINT»**

### **2.1. Економічна характеристика підприємства «UNIPRINT»**

ТОВ «UNIPRINT» постачальник обладнання та витратних матеріалів, що має багаторічний досвід реалізації успішних проектів на поліграфічному ринку України.

ТОВ пропонує найсучасніші розробки в сфері цифрового друку для рекламних і пакувальних галузей, новітні розробки в друкарських процесах як для «класичної» поліграфії, так і в флексографії, а також високоякісні матеріали для спеціальних видів друку на всіляких видах поверхонь.

Такий широкий спектр техніки дає можливість клієнтам компанії підібрати обладнання для вирішення завдань будь-якої складності — від традиційної «оперативної» поліграфії для копіцентрів та міні-друкарень до комплексного оснащення великих поліграфічних підприємств, включаючи пакувальні лінії «під ключ».

ТОВ «UNIPRINT» є провідним системним інтегратором, що пропонує комплексні рішення для організації повного циклу роботи сучасної друкарні та одна з найуспішніших компаній на поліграфічному ринку. Каталог товарів наведено в [Додатку А](#).

ТОВ «UNIPRINT» використовує передову технологію «Print-on-Demand» яка застосовуються від невеликих виробництв до великих промислових застосувань. Завдяки досвіду, постійному розвитку, оновленню технології та виробничої бази, на сьогоднішній день підприємство «UNIPRINT» є лідером у своїй галузі. Основні послуги компанії «UNIPRINT» наведені в Додатку 2.

Особливе місце в діяльності компанії «UNIPRINT» має управління якістю. Управління якістю здійснюється протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та після продажного обслуговування.

Крім цього, «UNIPRINT» тісно співпрацює із постачальниками матеріалів і комплектуючих деталей, вивчає та задовольняє вимоги індивідуальних замовників.

Основними етапами управління є процес визначення стратегії, управління організаційними відносинами та управління продажами продукції, які включають управління предметними областями, управління термінами, управління витратами, управління ресурсами, управління керівниками, управління інформацією, управління ризиками,

Управління матеріально-технічним постачанням. Для стабільного підвищення рівня конкурентоздатності на ринку «UNIPRINT» реалізує власну роботу, базуючись на ризик-орієнтовному підході, дослідженні макро- та мікро чинників, що здійснюють вплив на досягнення прогнозованих цілей.

Організація процесу управління якістю в «UNIPRINT» здійснюється шляхом виконання основних етапів роботи, серед яких:

1. Створення організаційної структури та виділення необхідних ресурсів.
2. Розроблення вимоги до системи управління якістю.
3. Визначення поточного стану управління якістю.
4. Розроблення генерального плану впровадження заходів з якості.
5. Розробка політики компанії в області якості та цілей.
6. Задokumentувати систему управління якістю та впровадити інші заходи згідно з планом.

Проектуючи процес виробництва послуг його розбивають на окремі робочі етапи із складанням методики, що описують виконувани на кожному етапі роботи.

Особлива увага приділяється взаємозв'язкам між окремими робочими

етапами. Прикладами робочих етапів «UNIPRINT» є:

- надання інформації про продукцію, що пропонуються споживачу ;
- прийняття замовлення ;
- підготовка до виконання і надання послуги ;
- виписування рахунків і здійснення платежів за отриману продукцію.

На підприємстві розроблені та установлені чітка організаційна структура, положення щодо структурних підрозділів, виявлені задачі щодо їх діяльності, поділена відповідальність та обов'язки керівників

**Таблиця 2.1**

**Штатний розклад компанії «UNIPRINT» на 2023 рік**

№	Посада	Кількість штатних одиниць
1.	Генеральний директор(власник)	1
2.	Комерційний директор	1
3.	Менеджер з продажу устаткування	2
4.	Менеджер по продажу витратних матеріалів	2
5.	Менеджер по продажу матеріалів для тампо та трафаретного друку	2
6.	Технолог по матеріалам для тампо та трафаретного друку	2
7.	Начальник сервісної служби	1
8.	Логіст	1
9.	Бухгалтер	2
11.	Сервісний інженер	5
12.	ІТ-інженер	1
13.	Кладовщик	1
	Всього	21

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

В рамках даного штатного розкладу потрібно оцінити організаційну структуру управління та її оптимальність відносно поточних потреб та викликів.

Організаційна структура «UNIPRINT», яка сформована ще з часу початку роботи компанії, наведена на рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура «UNIPRINT»

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

Підприємство «UNIPRINT» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Керівництво компанії формує генеральний директор, він же власник.

Діагностика ринкового середовища компанії «UNIPRINT», а саме світового ринку поліграфії та обладнання, показав, що даний ринок надзвичайно мінливий.

Головною складністю є також нестабільність реалізації продукції на вже існуючих ринках.

Це в свою чергу змушує підприємство шукати нових покупців на нових ринках, у нових країнах, задля мінімізації ризиків тимчасової втрати тих чи інших ринків збуту.

Підприємство змушене налагоджувати корпоративні зв'язки з новими покупцями з інших країн.

Пошук нових контрагентів – комплексне питання, яке залежить від багатьох факторів.

В табл. 2.2 подано короткий аналіз економічних індикаторів діяльності «UNIPRINT» за 2020-2022 рр.

**Таблиця 2.2**

**Аналіз індикаторів діяльності компанії «UNIPRINT»**

Показник	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Обсяг виробленого продукції, Од.	227970	256761,9	304091,9	28791,9	12,6	47330	11,21
Чистий дохід, тис. грн.	345669	504204	845555	158535	45,9	341351	67,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	307706	464304	740765	156598	50,9	276461	59,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	4778	5738	8972	960	20,1	3234	56,4
Витрати на збут, тис. грн.	9415	23333	48402	13918	147,8	25069	107,4
Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	323270	495657	800578	172387	53,3	304921	61,5
Рентабельність продукції, %	11	7,9	12,39	-3,1	X	4,49	X
Середньо чисельність працюючих, чол.	20	21	22	1	0,01	1	0,01
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	673,8	893,97	1483,4	220,17	32,7	589,43	65,9

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

Дослідження господарської діяльності підприємства «UNIPRINT» показують, що основними проблемами у сфері економічної діяльності є: нечітка

стратегія розвитку, відсутність маркетингових служб, скорочення іноземних замовників, недостатня кількість зовнішньоекономічного персоналу тощо.

Але ТОВ «UNIPRINT» проводить політику зовнішньоекономічної діяльності, щоб розширити експорт до країн Європи. В перспективі Польща, та країни Прибалтики.

Дані в табл. 2.2.показують, що протягом досліджуваного періоду в компанії «UNIPRINT» відбувалось стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції на 34135 тис. грн. або 167,701 у 2022 році у порівнянні з 2021.

Але при цьому спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 276461 тис. грн. (59,5%) у 2022 році.

## **2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління малого підприємства «UNIPRINT»**

Схема компанії «UNIPRINT» складається із запланованих заходів стратегій спрямування та необхідних виправлень у випадку непередбаченої ситуації - запланованих стратегічних рішень.

Фірма має добре розроблену стратегію роботи, але вона також повинна бути готова адаптуватися до майбутніх умов.

В менеджменті компанії «UNIPRINT» приділено велику увагу системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають фактичному потенціалу підприємства і складають корпоративну місію.

Для підприємства «UNIPRINT» притаманні корпоративні цінності, кадровий професіоналізм і компетентність, командна робота, чесність і відкритість, новаторство і динамізм, відповідальність, якість та ефективність.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку підприємства «UNIPRINT». Вивчення методи стратегічного управління «UNIPRINT» показало, що підвищення ефективності діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, кадри та технічне забезпечення.

Для компанії «UNIPRINT» характерна висока цінова експансія й дуже важливо розвивати пропозицію та диференціацію найвищої якості. У 2022 році завершено роботу з визначення нової системи управління та розпочато її впровадження. Важливим елементом такої системи є політика управління персоналом - невід'ємна частина загальної політики.

Підприємство «UNIPRINT», метою якого є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та утримання якісних кадрів у їх розвитку відповідно до чинного законодавства, ринку праці та стратегії розвитку. Товариство є єдиною компанією з середньостроковим планом корпоративних змін, який успішно реалізований. Завдяки всім цим факторам довіра ринку зростає до «UNIPRINT» як надійного клієнта і партнера.

В таблиці 2.3.показано впровадження стратегії управління на підприємстві.

Система дій щодо витрат компанії «UNIPRINT»– функція, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами.

Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут.

Таблиця 2.3

**Стратегії та методи їх реалізації впроваджені в компанії «UNIPRINT»  
та їх реалізація**

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії

Стратегії	Методи	Заходи по реалізації
Програма лідерства по витратам	Підвищення технологічних можливостей підприємства	Безвідходне виробництво
	Спрощення бізнес-процесів	Інвестування в інноваційне технологічне обладнання, Digital agro system.
	Раціоналізація персоналу на підприємстві	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, створення навчальних програм та тренінгів
Стратегія диверсифікації:	Розробка нового товару	Створення нових позицій послуг
Метод диверсифікації: персонал	Забезпечення підприємства необхідними кадрами та високий ступінь їх кваліфікації.	Тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів Найм персоналу задля задоволення потреб підприємства зв'язку з появою нового технологічного обладнання для друку та поліграфії

«UNIPRINT»

Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів:

Стратегія компанії «UNIPRINT» передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальним завдяки високій їх якості. Це дає

компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках без суттєвого зниження витрат.

Підходи до диференціації припускають прихильність споживачів до торгової марки. Наявність стійкого, добре впізнаваного, бренду фірми є необхідною умовою реалізації стратегії диференціації.

В умовах стратегії диверсифікації підприємство «UNIPRINT» часто стикається з необхідністю модифікації наявних продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, тобто підприємство відчуває більший ризик.

Ставитися до планування дуже докладно і здійснювати жорсткий контроль виконання планів навряд чи розумно взагалі, оскільки практично майже недосяжно.

Таким чином, можливість компанії «UNIPRINT» підтримувати перевагу на основі диференціації продукції, низької собівартості або обслуговування вузького сегмента, або поєднуючи ці напрями, залежить певною мірою і від того, як таке підприємство управляє ланцюжком цінностей у зіставленні з ланцюжками цінностей його конкурентів.

Зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку виникає врешті решт на основі надання споживачам продукції, що дає більшу цінність за ту ж вартість (тобто диференціація), або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість (тобто низька собівартість), або задоволення специфічних вимог споживачів за вартість, що вони вважають прийнятною (тобто діяльність у специфічній ніші).

Але незалежно від обраної компанією стратегії свого стратегічного позиціонування, «UNIPRINT» дотримується наступних стратегічних напрямків сучасного ринку:

1. Нарощування. Ця стратегічна спрямованість ставить за мету розширення частки ринку збуту «UNIPRINT», навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків.

Цей напрям припускає широкомасштабні інвестиційні програми, і тому зароблених фірмою грошей, часто буде не вистачати на фінансування інвестицій. Та бізнес одиниця підприємства, яка дотримується такої стратегічної спрямованості, є чистим споживачем грошових коштів.

2. Підтримування. Ця стратегічна спрямованість пов'язана з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів. Відтік грошей для підприємства, що вибирають таку стратегію, швидше за все, приблизно буде дорівнювати грошовому припливу.

Цю стратегічну спрямованість зазвичай реалізують підприємства на швидко мінливому ринку, наприклад, комп'ютерні виробники.

### 3. Використовувати досягнення.

Ця стратегічна спрямованість має на увазі як мету отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку.

Цю стратегічну спрямованість зазвичай вибирають підприємства з великою часткою ринку в повільно зростаючих галузях.

Отже, стратегічне управління «UNIPRINT» передбачає розробку та реалізацію довгострокових цілей і завдань, спрямованих на забезпечення сталого розвитку компанії. Для цього потрібно:

1. Аналізувати зовнішнє середовище. Мале підприємство повинно аналізувати тенденції та зміни на ринку, оцінювати конкуренцію, збирати інформацію про клієнтів та їх потреби.

2.Визначати стратегічні цілі та завдання. Компанія повинна визначити, які цілі є найбільш важливими для неї та які завдання потрібно виконувати, щоб їх досягти.

3.Розробляти стратегію. На основі аналізу зовнішнього середовища та визначення стратегічних цілей, мале підприємство повинно розробити стратегію, яка відповідає його потребам.

4.Реалізовувати стратегію. Мале підприємство повинно розробити план дій для реалізації своєї стратегії та забезпечити ресурси для її успішної реалізації.

5.Моніторинг та контроль. Мале підприємство повинно постійно контролювати свої результати та оцінювати ефективність своїх стратегій та планів дій. Це допоможе компанії зрозуміти, що працює добре, а що потребує змін.

6.Адаптація до змін. Зовнішнє середовище може змінюватись дуже швидко, тому мале підприємство повинно бути готове до адаптації своєї стратегії та планів дій до нових обставин.

Важливою складовою стратегічного управління є також залучення персоналу до цього процесу. Кожен працівник малого підприємства повинен зрозуміти свою роль у досягненні стратегічних цілей компанії та бути готовим внести свій внесок до реалізації стратегії.

Також важливою складовою системи стратегічного управління є постійне вдосконалення та удосконалення процесів. Мале підприємство повинно постійно оцінювати ефективність своєї системи стратегічного управління та шукати способи її поліпшення.

Загалом, система стратегічного управління малого підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку та внутрішніх обставин компанії. Її розвиток та впровадження допоможе малому підприємству досягти сталого розвитку та успіху.

### **2.3. Використання методів стратегічного управління та сталого розвитку малого підприємства «UNIPRINT»**

Експертиза зовнішнього та внутрішнього середовища компанії «UNIPRINT» - дуже важливий для творення стратегії організації та складний процес, який вимагає уважного відстеження, слабкими та сильними сторонами організації, встановлення зв'язку та оцінки між факторами, організації в середовищі процесів, а також погрозами та можливостями, котрі укладені в зовнішньому середовищі.

Діагностика зовнішнього середовища «UNIPRINT», яке є об'єктом непрямих впливів, проводилась на основі оцінки впливу непрямих факторів, такі як економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні та соціокультурні.

«UNIPRINT» є складною економічною системою і її функціонування залежить від низки умов, зокрема злагодженості бізнес-процесів, рівня управлінського потенціалу, адекватності стратегії розвитку компанії, ефективності праці працівників, ресурсного потенціалу технології виробництва, своєчасності оплати сировини та інших факторів, пов'язаних із внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії.

Підприємство «UNIPRINT» є складною економічною системою, функціонування якої залежить від багатьох умов, і перш за все, від злагодженості бізнес-процесів, рівня компетентності керівництва, обґрунтованості стратегії розвитку підприємства, ефективності використання праці найманих працівників, ресурс ємності технологій виробництва, своєчасності оплати сировинних поставок та інших чинників, пов'язаних з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Перераховані вище чинники знаходять відображення в показниках, що характеризують роботу окремих функціональних підсистем компанії які, в свою

чергу, взаємодіючи один з одним, безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства в цілому. У зв'язку з цим проведено аналіз взаємозв'язку між показниками різних функціональних підсистем підприємства. Юридичні та політичні чинники.

Політико-правові чинники – це чинники, які впливають на політичну думку та поділяють людей на окремі політичні групи та відображаються на діяльності та прийнятті рішень місцевими та державними органами влади. Постійні зміни влади не призводять до позитивних результатів в економіці, а, навпаки, гальмують її розвиток.

Тому необхідно шукати методи, коли зміни в політиці країни не матимуть серйозного впливу на роботу компанії

Розглянемо, як впливає політичне і правове середовище на господарську діяльність підприємства компанії «UNIPRINT».

**Таблиця 2.4**

**Вплив політико-правових факторів на діяльність компанії  
«UNIPRINT»**

№	Індикатори	Загроза/ Можливість	Оцінка	Можливий варіант вирішення загрози чи реалізації можливості
1.	Економічна нестабільність в Україні та війна	-	5	Може мати загрози для здійснення ефективної господарської діяльності
2.	Економічні зв'язки з державами Європи	+	5	Можливість виходу на нові зовнішні ринки та розширення діяльності на вже освоєних

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

З наведеної таблиці 2.4 можна зробити висновки, що політична нестабільність в Україні та війна є найбільш негативним фактором, який впливає

на процес розвитку бізнесу. Вона включає в себе нестабільність законодавчих актів, які відображаються на нормальній діяльності підприємства «UNIPRINT».

Постійна зміна влади не приводить до позитивних результатів в економіці, а навпаки, гальмує процес її розвитку. Тому в компанії постійно шукають методи, за допомогою яких зміни в політиці країни катастрофічно не впливали б на діяльність компанії «UNIPRINT». Україна традиційно займає провідне місце серед країн Європи відносно розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Це пояснюється наявністю вагомих об'єктивних матеріальних аспектів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків: природні ресурси, виробничі потужності, трудові ресурси, транспортне забезпечення та інші.

Коливання курсу євро є негативним економічним фактором, тому ціни на продукцію коригуються «UNIPRINT» в залежності курсу валюти. В зв'язку з цим слід використовувати для продажу вітчизняні апарати. Крім того, наслідком кризи стало підвищення цін на сировину (особливо, проблеми з сировиною почалися після закриття кордонів з державами-експортерами), а також обладнання та витратні матеріали.

Розглянемо, як впливає науково-технологічне середовище на господарську діяльність підприємства «UNIPRINT».

Науково-технологічні чинники. Наука і техніка - чинники, пов'язані з розвитком інновацій, обладнання, інструментів, процесів обробки.

Сьогодні Інтернет-технології активно розвиваються. У компанії є веб-сайт, показаний у [Додатку Б](#), де можна оформити замовлення для перегляду послуг. І ще одним технологічним фактором підприємства «UNIPRINT» є використання роботизованої техніки.

Метод потокової лінії «UNIPRINT» – обслуговування ведеться швидко і якісно внаслідок інтегрування розміщення обладнання та планування приміщення в єдину систему з загальною технологією. Всі науково-технологічні

чинники, які впливають на господарську діяльність підприємства «UNIPRINT», є негативними.

**Таблиця 2.5**

**Оцінка науково-технологічних факторів на компанію «UNIPRINT»**

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

№	Чинник	Загроза/ Можливість	Оцінка	Можливий варіант вирішення загрози чи реалізації можливості
1	Необхідність у постійному оновленні послуг	-	3	Постійне дослідження ринку, з метою задоволення потреб споживачів.
2	Недосконалість вітчизняних апаратів друку та якісного складу фарби	-	5	Пошук інвестицій на купівлю більш дорогого імпортного обладнання та фарб

Але, підприємству необхідно шукати більше інвесторів. Отже, з проведеного огляду можна зробити висновок, що враховуючи відсотковий розподіл сили впливу, найбільший вплив мають економічні (відкривають для підприємства можливості) та науково-технологічні (вказують підприємству на загрози). Проведемо огляд факторів зовнішнього середовища компанії «UNIPRINT» прямої дії.

Оцінка впливу споживачів. Обов'язковою умовою покупки є попит, купівля дозволяє окупити витрати на виробництво реалізованого продукту та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже і існування підприємства.

Оцінка партнерів та постачальників. Велика увага на підприємстві приділяється розширенню номенклатури апаратів друку та фарби. З цією метою на підприємстві щорічно проводяться наради з найбільшими постачальниками та підприємцями України.

Оцінка спроможності підприємства «UNIPRINT» до ефективного функціонування в ринковому сегменті дозволила виявити, що підприємство скоріше спроможне до ефективного функціонування в обраному сегменті ринку.

Підприємство «UNIPRINT» є платоспроможним платником, фінансовий стан його можна охарактеризувати як стійкий, рівень рентабельності на підприємстві зростає.

Для покращення фінансової діяльності підприємству потрібно постійно працювати над зниженням затрат, проводити гнучку політику цін, направлену на збільшення кількості споживачів, продовжити роботу по стягненню дебіторської заборгованості.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку обладнання та витратних матеріалів поліграфічному ринку України. Сучасні виробники націлені на випуск недорогої, але високоякісної, конкурентоспроможної та безпечної продукції.

Основними конкурентами компанії «UNIPRINT» є підприємства, які також представляють кілька напрямків на ринку поліграфії в м. Києві: Торгово-виробнича компанія "Майстер". Проведемо дослідження підприємства на стратегічному рівні з метою визначення можливостей для його подальшого розвитку та основних напрямів вдосконалення діяльності компанії.

Оскільки розробка більшості типів стратегій вимагає спеціальних знань, і ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості менеджменту, метод SWOT-аналізу є прийнятним методом для визначення орієнтації стратегії

Проведемо SWOT-аналіз «UNIPRINT».

Це дозволить оцінити внутрішні сили та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями, які надає ринок. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому було

проведемо оцінку факторів стратегічного управління підприємства «UNIPRINT» та подано у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Матриця SWOT- аналізу підприємства «UNIPRINT»**

	<p><b>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку товарів</li> <li>2. Збільшення частки більш платоспроможних споживачів</li> <li>3. Збільшення кількості підприємницьких структур</li> <li>4. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців</li> <li>5. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві</li> <li>6. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку</li> <li>7. Створення системи електронних продажів</li> </ol>	<p><b>ЗАГРОЗИ: (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уповільнення темпів економічного розвитку</li> <li>2. Політична та законодавча нестабільність</li> <li>3. Ріст цін на продукцію</li> <li>4. Постачання продукції з інших регіонів</li> <li>5. Зростання рівня конкуренції в галузі.</li> <li>6. Зменшення кількості каналів реалізації продукції.</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ: (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість продукції</li> <li>2. Великий досвід в організації продаж</li> <li>3. Наявність мережі фірмових магазинів</li> <li>4. Наявність висококваліфікованого персоналу</li> <li>5. Налагоджена система постачань</li> <li>6. Висока продуктивність технологічного обладнання</li> <li>7. Вигідне розташування</li> </ol>	<p><b>СіМ:</b></p> <p>Розширення ринку товарів</p> <p>Розширення ринку товарів та створення системи електронних продажів</p> <p>Збільшення кількості підприємницьких структур та створення системи електронних продажів</p> <p>Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців та збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку</p> <p>Створення системи електронних продажів оптових покупців</p>	<p><b>СіЗ:</b></p> <p>Уповільнення темпів економічного розвитку та зниження обсягу виробництва за рахунок будівництва міні-пекарень.</p> <p>Політична та законодавча нестабільність та уповільнення темпів економічного розвитку</p> <p>Ріст цін на продукцію та Постачання продукції з інших регіонів</p> <p>Зростання рівня конкуренції в галузі та зменшення кількості каналів реалізації продукції.</p> <p>Зменшення кількості каналів реалізації продукції та постачання продукції з інших регіонів</p>

СЛАБКІ СТОРОНИ: (Weaknesses)	СлМ:	СлЗ:
1. Зниження прибутковості	Збільшення частки більш платоспроможних споживачів та	Уповільнення темпів економічного розвитку та ріст
2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку	створення системи електронних продажів Розширення ринку товарів та збільшення кількості	цінна продукцію Ріст цін на продукцію та постачання продукції з інших регіонів
3. Середня позиція в частці ринку	підприємницьких структур Створення єдиної служби	Маркетингова схеми дій.
4. Частина устаткування потребує оновлення	маркетингу на підприємстві	Стратегія фінансування.
5. Відсутність системи стратегічного	Стратегія розвитку ринків (пошук нових ринків)	Стратегія матеріально – технічного забезпечення.

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

Товариство «UNIPRINT» у своїй діяльності дотримується поставленої місії та цілей, однак у цій сфері є проблеми, які потребують уваги. Товариство має велику кількість зацікавлених сторін, від яких залежить її ефективність, це пов'язано як зі специфікою галузі, так і з непрозорістю, жорсткістю та корумпованістю всієї бізнес-системи.

Отже, провівши SWOT- аналізу, доцільно виокремити такі напрямки для роботи:

1. Керівництву досліджуваного підприємства слід остерігатися непередбачуваного впливу потенційних конкурентів, кількість яких стрімко зростає на ринку, і тому необхідно постійно оновлювати у своїй діяльності технологію та техніку виробництва.
2. Існуюча структура офіційного веб-сайту [www.uniprint.ua](http://www.uniprint.ua) підприємства є традиційною, непривабливою для потенційного користувача і може не викликати особливої зацікавленості у майбутньому придбанні продукції.
3. У перспективі керівництву доцільно використовувати інструменти електронної торгівлі при здійсненні продажу через мережу Інтернет.

Аналізованою компанією є «UNIPRINT» - постачальник обладнання та витратних матеріалів, з багаторічним досвідом реалізації успішних проектів на

поліграфічному ринку України. Діагностика основних індикаторів діяльності компанії «UNIPRINT» показує, що за досліджуваний період ТОВ «UNIPRINT» стрімко збільшила чистий дохід від реалізації продукції до 34 135 тис. грн. тобто 2022 рік становить 167 701 порівняно з 2021 роком. Але в той же час COGS також значно зріс на 276 461 тисячу. грн (59,5%) у 2022 р.

Замовники, з якими компанія співпрацює: Україна, Грузія. Через війну в Україні фірма відмовилася від співпраці з Росією. Найбільший обсяг експорту товарів припадає на Грузію. Фірма займається всіма процесами виробництва та продажу продукції: від концепції, схем, креслень і виготовлення всіх деталей до доставки, сертифікації, митного очищення та доставки клієнтам «від дверей до дверей».

Розглянувши результати розрахунку ефективності договорів компанії «UNIPRINT» з Грузією, можна відзначити, що вони ефективні порівняно з альтернативою закупівлі товарів на внутрішньому ринку України .

Оптимальне співвідношення ціни і європейської якості дозволяє підприємству конкурувати на різних регіональних ринках України видів товару компанії «UNIPRINT». Експорт до Грузії складає близько 55%.

Враховуючи все вище сказане, можемо зробити висновок, що єдиним правильним стратегічним напрямком підприємства для успішного розвитку та досягнення ефективного довгострокового функціонування є підвищена увага аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **3.1. Формування сучасних методологічних засад розробки стратегії розвитку малого підприємства**

Для досягнення поставленої мети підприємство "UNIPRINT" повинне мати ефективну та збалансовану систему показників та операцій. Це дозволить спрямувати всі ресурси та зусилля на досягнення цієї мети та забезпечити успішність діяльності підприємства.

Високе інвестиційне навантаження на підприємство «UNIPRINT» змушує впроваджувати фінансове планування та систему бюджетування, котрі повинні бути інтегровані з процесами стратегічного керування всього підприємства.

Необхідно розглядати планування на ТОВ "UNIPRINT" як важливу складову управління, а також як ключовий елемент конкурентної боротьби на ринку. Використання ефективних методів стратегічного планування дозволяє збільшити конкурентоспроможність підприємства і забезпечити стабільний прибуток. Детальне вивчення ринкового середовища та використання відповідних стратегій є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі, тому важливо не забувати про значення планування в цьому процесі. Відповідно, реалізація стратегії повинна бути спрямована на розробку системи критеріїв й оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технології управління підприємства «UNIPRINT».

Складемо стратегічну карту для підприємства «UNIPRINT» .

Таблиця 3.1.

Таблиця стратегічної карти підприємства «UNIPRINT»

Складові	Цілі	Показники	Задачі	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	25%	Контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю; просування власної продукції
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів на один продукт; Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Проведення анкетування клієнтів; управління якістю
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	Відсоток відхилення від нормативів рівня запасів категорії А, В, С, Х, У, Z; Відсоток списання зі склад не вище нормативного; Кількість претензій від клієнтів по нездійсненню умов договору	4% 0,04% 1,5%	Формування маршрутних листів; організація роботи складу; оптимізація постачальників
Складова зростання і навчання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенцій	75%	Тренінги; оцінка по компетенції

**Джерело:** сформовано автором на підставі статистичних даних компанії «UNIPRINT»

В роботі «UNIPRINT» можна використовувати одночасно кілька способів просування послуг.

Найбільший ефект досягається за рахунок обміну рекламними і промо-інструментами. У міру того, як будуть збільшені продажі, слід пам'ятати про декілька речей:

1) ефект від заходів стимулювання виробництва досягається підприємством тільки при правильному виборі цілей і з урахуванням життєвого циклу продукту;

2) програма стимулювання продажів повинна мати чітко визначену тривалість. Коротка програма мотивації буде більш ефективною.

Розробка стратегії стимулювання логістичної і збутової діяльності в «UNIPRINT» допоможе:

Таким чином, стратегічна мета управління компанією «UNIPRINT» також повинна бути скоригована для забезпечення прибутковості компанії в умовах війни. Через масштабну війну з боку росії Україна зараз перебуває у складній економічній ситуації.

Тому для держави важливо співпрацювати з внутрішніми компаніями з метою створення програм підтримки малого та середнього бізнесу, проведення аукціонів, виділення мікрофінансування для підприємств, збільшення доходів бюджету, сприяння релокації бізнесу, створення оптимальної податкової системи, розв'язання проблем логістики для подолання кризових явищ. У цьому ракурсі сьогодні бізнесу слід, на наш погляд, приймати ефективні управлінські рішення у ракурсі розв'язання конкретних завдань з формування стратегічної поведінки компаній, виконання яких можна умовно розділити на такі три послідовні етапи:

- 1) по-перше, вижити, втримати бізнес «на плаву»;
- 2) по-друге, відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили та ресурси;
- 3) по-третє, закласти підвалини для оновлення та успішного розвитку в майбутньому

Для досягнення даної мети визначені напрямки стратегічного розвитку, які включають забезпечення різноманітного фінансування діяльності компанії,

зростання потенціалу персоналу та покращення їхньої продуктивності, а також формування позитивного іміджу підприємства.

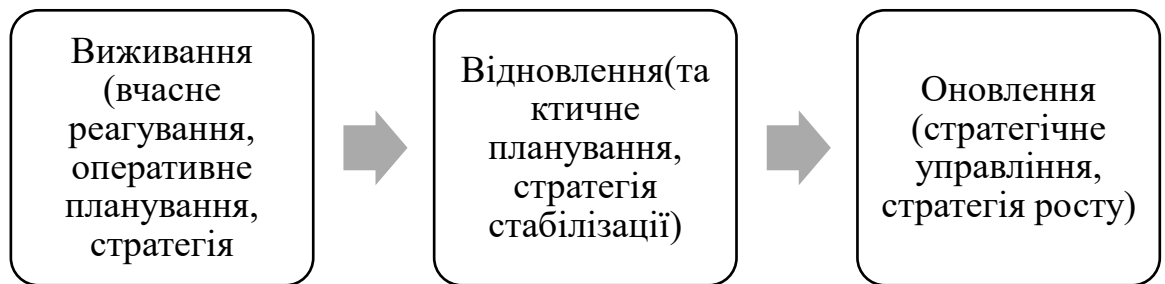


Рис.3.1. Стратегічна поведінка компанії «UNIPRINT» в умовах війни і повоєнний період

**Джерело:** сформовано автором

Згідно системного підходу, елементами стратегічної поведінки компанії «UNIPRINT» є такі:

1. Стратегія є курсом розвитку, прийнятим і підтримуваним усіма складовими економічної системи, і визначає правила поведінки економічної системи.
2. Підсистема управління для організації господарської діяльності відповідно до затвердженої стратегії.
3. Людський потенціал як керована підсистема та як набір ресурсів, здатних виконувати стратегію в постійно мінливому середовищі.
4. Технології, придатні для вирішення стратегічних економічних завдань (управління, організація, виробництво, маркетинг).

Тому програма реалізації стратегії повинна включати кроки та заходи щодо відновлення критичних бізнес-функцій та їх реструктуризації, що призведе до майбутніх бізнес-інновацій.

### **3.2. Впровадження Інтернет ресурсів, як складової стратегії розвитку малого підприємства**

В компанії «UNIPRINT» зараз впроваджуються нові стратегії, однією з них є Agile. Agile - це комплексний підхід до управління проектами, який заснований на взаємодії та комунікації між учасниками процесу. Цей підхід забезпечує гнучкість та адаптивність управління, що дозволяє підвищити швидкість та якість роботи команди, а також забезпечує більш точну прогнозованість результатів. Інтеграція Agile в бізнес-процеси дозволяє збільшити швидкість розробки та випуску продуктів, знизити витрати на проект, забезпечити високу якість продукту, підвищити задоволення клієнта та забезпечити розвиток бізнесу в цілому.

Використовуючи Agile, стає можливим спростити бізнес-процеси, розділити роботу на етапи та блоки, активно отримувати зворотний зв'язок та оперативно коригувати проект.

Підходи Agile допомагають реалізувати проект із більшою чи меншою ефективністю, але, що найважливіше, вони працюють там, де інші засоби просто не допомагають.

Система стратегічного управління «UNIPRINT» у сфері впровадження Agile-підходу до цінностей, принципів та практик дозволяє менеджерам усіх рівнів планувати та проектувати роботу та створювати групу для забезпечення високої адаптивності компанії до мінливих умов ринку та бізнес-середовища.

Цей підхід використовується для збільшення залученості бізнес-клієнтів, сприйняття змін, ефективного залучення та досягнення результатів.

У деяких випадках використання Agile покращує якість життя всіх членів команди. Співробітники схвильовані, вони бажають бути продуктивними, ризик творчого вигорання та марної роботи зменшується.

У творчій атмосфері люди працюють швидко, результативно та із задоволенням, здатні на найнестандартніші та виграшні рішення.

У agile-менеджменті на прикладі «UNIPRINT» можна використати розділення процесів на окремі частини, які називаються ітераціями.

Кожна ітерація розглядається та оцінюється командою спеціалістів окремо. У даному випадку команда може включати в себе представників бізнесу, а також — усіх зайнятих у цьому проекті людей та інших зацікавлених осіб.

Висновки, отримані від оцінки ітерації, використовуються, щоб визначити, яким має бути наступний крок у проекті. Кожна ітерація проекту повинна продовжуватися, як правило, протягом двох тижнів.

Для прикладу розглянемо тижневий план роботи менеджерів у таблиці 3.2. для реалізації стратегій роботи на підприємстві.

**Таблиця 3.2.**

**Тижневий план роботи менеджер з продажу і технолога німецької фарби Marabu.**

Пн	1. Підготовка до зустрічей (online, offline) 2. <i>Calling customers</i>
Вт	1. Первинні та повторні зустрічі
Ср	1. Ведення бази даних клієнтів в CRM системі, оновлення даних та інформації по проектам 2. Підготовка до зустрічей (online, offline) 3. <i>Calling customers</i>
Чт	1. Первинні та повторні зустрічі. Консультації. Робота з клієнтами
Пт	1. Обговорення результатів та планів тижневої роботи

**Джерело:** сформовано автором

Сьогодні існує багато різних інструментів, які можна використовувати для оптимізації робочих процесів.

Система OKR є дієвим інструментом для встановлення градації цілей як для всієї компанії, так і окремих співробітників. Цілепокладання дозволяє створювати вимірювані досягнення, які приносять користь бізнесу або клієнтам, а їх результати є надійним показником досягнення мети. Це дозволяє фірмі будувати градацію цілей як всередині компанії, так і для кожного співробітника. У цьому випадку цілі називаються результатами, а результати є вимірними ознаками досягнення цілей.

За допомогою наведеною інструментальної системи можна досягти кількох результатів: встановити чітку градацію цілей; зосередити зусилля всіх працівників на пріоритетних завдань; оптимізувати якість комунікації та зв'язку між відділами; забезпечити повноваження щодо прийняття рішень; встановити прозорі методи авторизації та завжди знати, хто відповідає за виконання встановлених задач та завдань.

Переваги керівництва цілями за допомогою методу OKR:

- 1) OKR забезпечують основу для регулярних відгуків і оновлень про прогрес у досягненні цілей. Цей підхід об'єднує співробітників, команди та керівництво. Усі працюють для досягнення однієї бізнес-цілі.
- 2) OKR засновані на високому рівні прозорості;
- 3) Кожен бачить успіх.
- 4) Немає зв'язку між цілями компанії та зарплатою та/або бонусами.

Дану методику можна реалізувати в Інтернет ресурсах:

- Dropbox Paper —засіб для спільного редагування, який поєднує в собі творчість і співпрацю.
- Canva – безкоштовний онлайн-інструмент графічного дизайну
- Jira- інструмент для керівництва проєктами
- Trello - спільні проєкти, що вимагають командної роботи, потребують створення певної системи взаємодії. Цей зручний сервіс дозволяє чітко

розподілити обов'язки між учасниками групи. А спеціальні маркери дозволять візуалізувати важливі аспекти роботи.

Метою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та підтримання якості персоналу компанії в її розвитку відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, ринку праці та стратегії розвитку компанії.

У 2022 році були запроваджені ефективні напрямки кадрової політики: системи пошуку і відбору, оцінювання, навчання та розвитку, кадровий резерв. Товариство приділяє увагу розробці мотиваційних механізмів, які підвищують зацікавленість працівників і задоволеність роботою в цілому.

### **3.3. Реінжиніринг та перспективи розвитку малих підприємств**

Провівши аналіз діяльності компанії «UNIPRINT» пропонується впровадити стратегію зростання, яка спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземному ринку, розширення ринкової діяльності, збільшення прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та додаткове залучення працівників. Програма зростання має на меті зберегти лідерські позиції.

Вибір стратегії є відповідальним та найважливішим моментом у житті, тому керівництво підприємства повинне приділяти більше уваги ефективним стратегіям бізнесу, які ґрунтуються на стійкій конкурентній перевазі.

ТОВ «UNIPRINT» старається впроваджувати провідний світовий досвід застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

Розробляються та впроваджуються програми підвищення кваліфікації – кадровий резерв, наставництво, розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовка, внутрішня підготовка.

Компанія активно розвиває корпоративну культуру та підтримує вертикальний розвиток людських ресурсів. Відповідність принципів і напрямів

політики керівництва персоналом цілям і стратегіям розвитку компанії контролюється загальним керівництвом компанії «UNIPRINT».

Змінився підхід до керівництва трудовими відносинами. Безперечно, є «відхід» від терміну «персонал».

Однак це не офіційна зміна концепцій, а також поняття «працівник» не характерне для системи державного, а не економічного керівництва.

У найближчі роки цим задачам слід не тільки приділяти більше уваги, а й вони мають бути системними, комплексними, враховуватися в поєднанні зі стратегічними та оперативними цілями компанії в цілому та для кожного підприємства, тісно координувати їх планування та виконання з керівництвом та з відділами.

З цією метою необхідно сформулювати завдання у сфері керівництва людськими ресурсами компанії на найближчу перспективу та визначити їх характер і призначення.

По-перше, працівники повинні дійсно відчувати, що зміна організаційно-правової форми діяльності, передача функцій суб'єкта господарювання в

ТОВ «UNIPRINT» жодним чином не шкодить особистому соціальному захисту людей, стабільності роботи, престижу їхньої праці.

По-друге, кінцева стратегічна мета управління персоналом тісно пов'язана зі стратегічними цілями компанії загалом, а саме: організація активної та свідомої участі працівників у досягненні своїх статутних цілей та підвищення ефективності її господарської діяльності.

Сформульовані нові завдання передбачають нові підходи до вирішення.

У цих умовах ТОВ «UNIPRINT» може розвиватися насамперед за рахунок модернізації технічних засобів, а також за рахунок підвищення кваліфікації спеціалістів, які контролюють нове обладнання та технології, підвищення ефективності роботи всіх працівників.

Однак цей процес може ґрунтуватися лише на спільних інтересах. Досягти цілей можна лише за умови поєднання модернізації нормативно-правової бази та впровадження нових управлінських технологій та рішень.

Але багато залежить від чіткого інформування працівників про цілі, досягнення їх повного розуміння, практичного впливу з їх боку у вигляді реальної підтримки виконуваної діяльності.

Запорукою активного виконання завдань є об'єктивне інформування працівників про цілі кадрової політики та створення найбільш чіткої та однозначної нормативно-правової бази, що визначає права та обов'язки всіх учасників трудових відносин.

Як удосконалення нормативно-правової бази доцільно запровадити стандарт керівництва якістю у сфері людських ресурсів, основні положення якого можуть слугувати орієнтиром для визначення обсягу роботи з персоналом та прийняті документи для його виконання.

Комплекс запропонованої стратегії є гнучким, підприємство зможе змінити конкретні місця втілення заходів, або скоротити строки їх застосування.

Слід відмітити, звісно рекомендується регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та при загрозі збитків, але і коли ринок почне рости.

Таким чином, можна припустити, що дослідження, проведене в цій роботі, буде корисним для компанії в довгостроковій перспективі. Не менш важливим у роботі «UNIPRINT» є вдосконалення процесів формування та розвитку клієнтської бази. Завершення терміну обслуговування у розрізі гарантії є ключовим у процесі збереження клієнтів «UNIPRINT».

Після закінчення терміну гарантійного обслуговування клієнт, підсумково вирішує стосовно ймовірності продовження власної співпраці з підприємством,

тому рівень якості обслуговування повинен бути найвищим задля формування широкої клієнтської бази.

Вірний клієнт відзначається наявністю міцного емоційного взаємозв'язку з підприємством та залишається клієнтом компанії навіть у разі, коли умови конкурентів можуть бути вигіднішими.

Як напрямок розв'язання проблеми – це формування успішної CRM - системи лояльності клієнтів відображено на рис 3.1.

За рахунок широкого асортименту функцій системи CRM підприємство «UNIPRINT» може забезпечити повноцінний потенціал взаємодії з власними клієнтами.

Формування та успішне застосування CRM - системи підприємству дає змогу в першу чергу одержати змогу деталізованого сегментування задля формування індивідуалізованих пропозицій, з метою відповідності бізнес-процесів потребам відповідних груп клієнтів та застосування новітніх інтерактивних інтернет-технологій, що вимагають незначних вкладень.

На базі інформаційних даних, одержаних за рахунок CRM – системи, присутня здатність до побудови різнобічного образу клієнта, що виступатиме предметом формування програм мотивації, спрямованих на збереження та ймовірне повернення клієнта та зростання ефективності функціонування.

У розрізі переваг новітніх інтерактивних інтернет-технологій, можна також застосувати соціальні мережі, що мають змогу цілком зневолювати просторові перешкоди, не тільки між клієнтом і підприємством, а навіть і з підприємством-виробником.

Аккаунт в соціальній мережі буде як пасивним так і активним джерелом розробки CRM бази задля широкого дослідження потреб клієнта.

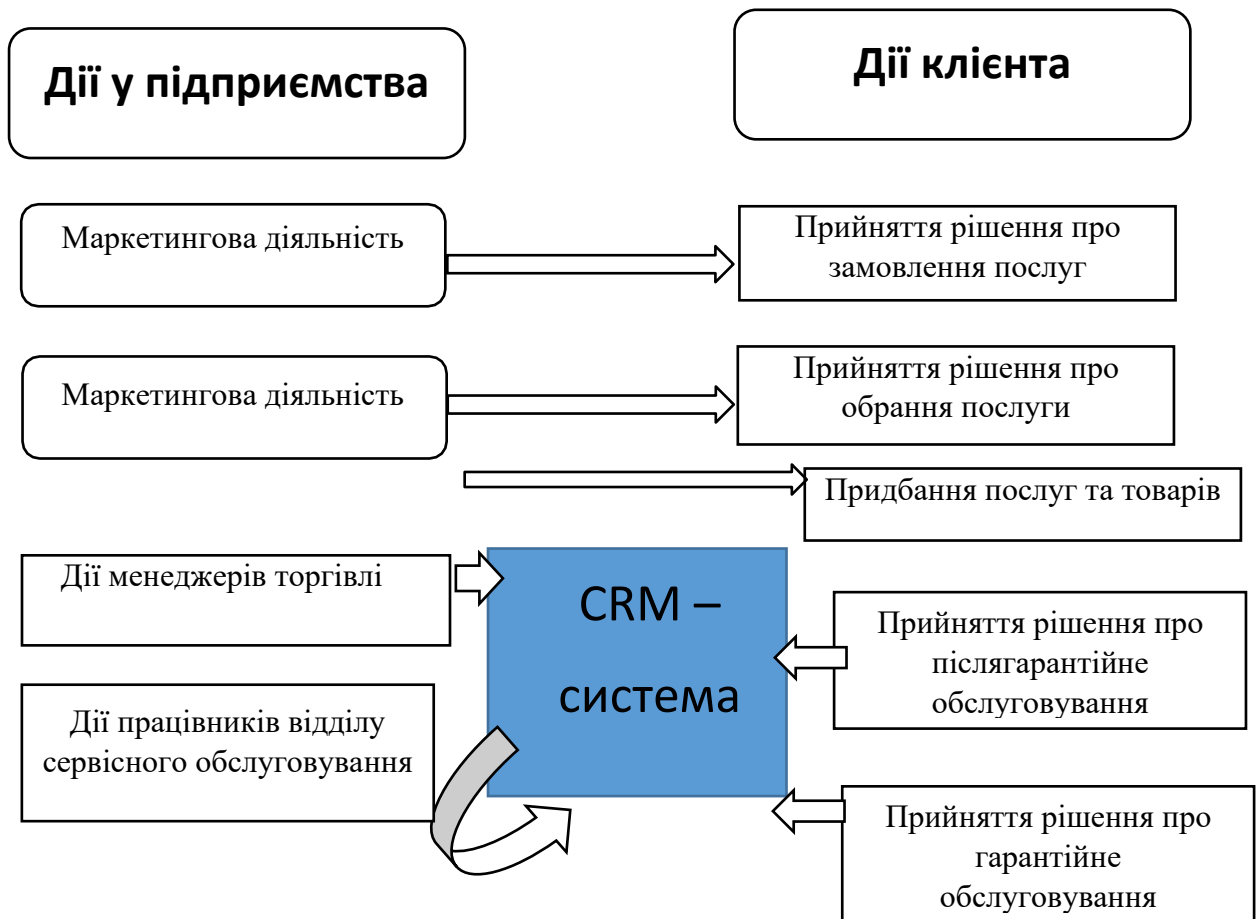


Рис.3.2. Механізм формування бази клієнтів

**Джерело:** сформовано автором

Надсилання повідомлень через пошту або e-mail зараз вже є не такими актуальними каналами поширення інформації, як мінімум SMS на телефон, за попереднім узгодженням з клієнтом, дає змогу проінформувати про новини, про акційні пропозиції та забезпечити клієнта інформаційними даними відповідно до його запиту.

Також успішним інструментом, що дасть змогу своєчасно розповсюдити інформаційні дані необмеженому числу клієнтів – додаток соціальних мереж або мобільних телефонів.

Підприємству «UNIPRINT». рекомендується регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та при загрозі збитків, але і коли ринок почне рости.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження, слід відзначити важливість стратегічного адміністрування в діяльності малих підприємств. Стратегічне управління розвитком малого бізнесу є процесом, за допомогою якого керівники забезпечують довгострокове адміністрування підприємством, ставлять чіткі цілі для розробки стратегій досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх та внутрішніх умов, контролюють виконання планів, які постійно оновлюються та коригуються.

Важливість ефективного стратегічного адміністрування в діяльності малих підприємств полягає в забезпеченні стійкого розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності на ринку та збільшення їх прибутковості. Керівники малих підприємств повинні бути вмілими стратегами, які здатні вчасно адаптуватися до змін на ринку та використовувати доступні ресурси максимально ефективно.

Однак, необхідно пам'ятати, що стратегічне адміністрування малим підприємством повинно бути гнучким та адаптивним до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства. Керівники повинні бути готовими до внесення коригувань та змін у стратегію підприємства в залежності від потреб ринку та внутрішніх процесів.

Таким чином, стратегічне управління є ключовим фактором успішного розвитку малих підприємств

У першому розділі досліджено підходи до стратегічного керування розвитком малого бізнесу, та вирішено обрати процес формування цілей, що включає ряд послідовних етапів: визначення місії організації – обґрунтування причин існування підприємства; встановлення довготермінових цілей на заданий

період; визначення конкретних цілей та завдань, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Для досягнення поставленої мети підприємство "UNIPRINT" повинне мати ефективну та збалансовану систему показників та операцій. Це дозволить спрямувати всі ресурси та зусилля на досягнення цієї мети та забезпечити успішність діяльності підприємства.

Розглянутим підприємством була ТОВ «UNIPRINT» - постачальник обладнання та витратних матеріалів, що має багаторічний досвід реалізації успішних проектів на поліграфічному ринку України.

В роботі були розглянуті види та методи стратегічного аналізу. Під час дослідження було освоєно навички аналізу господарсько-виробничої діяльності підприємства «UNIPRINT», вивчено організаційну структуру та чинники, що впливають на її формування, опановано прийоми аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. проаналізувати всю сформовану систему адміністрування компанією.

Розгляд діяльності «UNIPRINT» дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Так, підприємство працює прибутково. Але для підтримки конкурентоспроможності підприємства недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно змінювати формати спілкування з покупцями, впроваджувати програми лояльності, удосконалювати логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати прохід клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживачів

Також було здійснено діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища «UNIPRINT» - дуже важливий для творення стратегії організації та складний процес, який вимагає уважного відстеження, слабкими та сильними сторонами організації, встановлення зв'язку та оцінки між факторами, організації

в середовищі процесів, а також погрозами та можливостями, котрі укладені в зовнішньому середовищі.

Аналіз основних індикаторів економічної діяльності компанії «UNIPRINT» показав, що протягом досліджуваного періоду відбувалось стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції на 34135 тис. грн. або 167,701 у 2022 році у порівнянні з 2021. Але при цьому спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 276461 тис. грн. (59,5%) у 2022 році.

Замовники з якими працює підприємство: Україна, Грузія. У зв'язку з війною в Україні, підприємство відмовилось співпрацювати з росією.

Найбільший обсяг експорту товарів направляється до Грузії. ТОВ здійснює всі процеси виробництва та реалізації продукції: від ідеї, схем, креслень і виготовлення всіх компонентів, до перевезення, сертифікації, митного оформлення і доставки до дверей замовника. Розглянувши результати розрахунків ефективності угод компанії «UNIPRINT» з Грузією можна зазначити, що вони є ефективними і в порівнянні із альтернативним варіантом закупівлі товарів на внутрішньому ринку України та приносять більше прибутку.

Оптимальне співвідношення ціни і європейської якості дозволяє підприємству конкурувати на різних регіональних ринках України видів товару компанії «UNIPRINT».

Враховуючи все вище сказане, можемо зробити висновок, що правильною стратегією поведінки підприємства для успішного розвитку та досягнення ефективного довгострокового функціонування є підвищена увага аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення, об'єктивне та ясне бачення про конкурентне становище підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Також в третьому розділі було розглянуто стратегічне управління підприємством та методи його вдосконалення. Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

Сьогодні існує багато різних інструментів, які можна використовувати для оптимізації робочих процесів.

Хороші результати дає система OKR - цілепокладання, що допомагає встановити ієрархію цілей як для компанії в цілому, так і для окремих спеціалістів. Цілі — це вимірювані досягнення, які додають цінність бізнесу або клієнтам, а результати є чітким свідченням того, що ціль досягнута.

Це дозволяє компанії будувати ієрархію цілей як всередині компанії, так і для кожного співробітника. У цьому випадку цілі називаються результатами, а результати є вимірними ознаками досягнення цілей.

Підприємству UNIPRINT рекомендується регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та при загрозі збитків, але і коли ринок збуту почне рости.

Тому можна вважати, що проведене дослідження допомогло набути та розширити вже існуючі знання, застосовувати їх на практиці, розставити пріоритетні напрямки у які необхідні для продовження професійної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Білоус Г.П. Розвиток малого підприємництва в Україні // Економіка України. — 2016. — № 5. — С. 34—36.
3. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, прі-оритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi> (дата звернення: 18.08.2022).
4. Брижань І.А. Реформування системи оподатку" вання суб'єктів малого підприємництва як один із за" ходів державної підтримки їх розвитку / І.А. Брижань, О.О. Олійник // Економіка і регіони. — 2016. — № 3. — С. 171—176.
5. Гальчук А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки / А. Гальчук // Економіка та держава. — 2015. — № 9. — С. 136—138. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://economy.in.ua/pdf/9\\_2015/34.pdf](http://economy.in.ua/pdf/9_2015/34.pdf).
6. Дерев'янка А. 100 днів війни для українського бізнесу. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2022. URL: <https://eba.com.ua/100-dniv-vijny-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 29.07.2022).
7. Державний комітет статистики України [Електрон" ний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ukr" stat.gov.ua](http://www.ukr)
8. Європейська Комісія. Визначення МСП [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://ec.europa.eu/growth/smes/businessfriendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/businessfriendly-environment/sme-definition/index_en.htm).

9. The annual report for European SMEs 2014/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm).
10. Європейська комісія. Горизонт – 2020 : програма ЄС з досліджень та інновацій (2014–2020 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>.
11. Інститут досліджень малого й середнього бізнесу (IFM Bonn) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>.
12. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648> (дата звернення: 28.07.2022).
13. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення: 29.08.2022).
14. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Ковальчук Т.Г.. // «Young Scientist». – 2016. – С. 55–59.
15. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
16. Козаг Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. – 182с.

- 17.Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого цикл розвитку підприємства / С. В. Корягіна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – С. 21.].
- 18.Кузіна Р. Перспективи впровадження облікової директиви ЄС в Україні / Р. Кузіна // Економічний аналіз. – 2015. – С. 214–219. – [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3919>.
- 19.Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.
- 20.Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб.] / Ю. Макогон, В. Рижиков, С. Касьянюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 423 с.
- 21.Марченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №2. – С. 24 – 25.
- 22.Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія / Т. М. Мельник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 396 с.
- 23.Метод SWOT аналізу в стратегічному управлінні [Електронний ресурс] // PowerBranding. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznesanaliz/swot/>
- 24.Методологічні основи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>.

25. Михайловська С. Як держава може допомогти бізнесу. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/> (дата звернення: 18.08.2022)
26. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. Геополітика України: історія і сучасність. 2019. Вип. № 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768> (дата звернення: 18.08.2022).
27. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
28. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник./ Є. В. Новицький – К.: КНЕУ, 2019. – 948 с.
29. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.
30. Подоляко В. Як B2B-компаніям зберегти клієнтів та вийти на нові ринки в умовах війни? Кейс Belkins. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/yak-b2b-kompaniyam-zberegiti-klientiv-ta-viyti-na-novi-rinki-v-umovakh-viyni-keys-belkins-31052022-6243> (дата звернення: 28.07.2022)
31. Поплавська В. О. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства / В. О. Поплавська. // Хмельницький національний університет. – 2015. – С. 56–70.
32. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

33. Розвиток малого підприємства в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://otherre" ferats.allbest.ru/economy/00111223\\_0.html](http://otherre)
34. Сайт компанії <https://uniprint.ua/contacts>
35. Свідерська А.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Свідерська Антоніна Владиславівна. — Хмельницький, 2016. — 290 с.
36. Стратегічний менеджмент. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] — К. : «Центр учбової літератури», 2016. — 376 с.
37. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. — Х. : ХДУХТ, 2017.
38. Третина компаній Європейської Бізнес Асоціації вже повноцінно працюють. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-yeuropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi-vzhe-rovnotsinno-pratsyuuyut/> (дата звернення: 29.07.2022).
39. Чухлата Ж. М. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. М. Чухлата // МГУ. — 2018. — Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20(1).pdf)
40. Чухлата Ж. М. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. М. Чухлата // МГУ. — 2018. — Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20(1).pdf)

# ДОДАТКИ

Додаток А

## КАТАЛОГ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ «UNIPRINT»

### КАТАЛОГ



#### ЦИФРОВИЙ ДРУК

- ▼ комерційні цифрові друкарські машини HP Indigo
- ▼ Промислові цифрові друкарські машини HP Indigo
- ▼ Цифрові рулонні друкарські машини HP Inkjet Web Press серії T
- ▼ Фарби HP Indigo ElectroInk



#### ШИРОКОФОРМАТНІ ПРИНТЕРИ HP LATEX

- ▼ HP Latex Entry
- ▼ HP Latex Print and Cut Solution
- ▼ HP Latex Value



#### СУБЛІМАЦІЙНІ ПРИНТЕРИ HP STITCH

- ▼ HP STITCH



#### ШИРОКОФОРМАТНИЙ ЦИФРОВИЙ ДРУК

- ▼ Широкоформатні принтери для друку на гофрокартоні HP Scitex Corrugated Press
- ▼ Високошвидісні цифрові рулонні друкарські машини для друку на лайнері



#### ДОДРУКАРСЬКА ПІДГОТОВКА

- ▼ Системи СІР для офсету
- ▼ Програмне забезпечення
- ▼ Кольоропроба і керування кольором
- ▼ Формне обладнання
- ▼ Системи СІР для флексо
- ▼ Додрукарська підготовка



#### ПІСЛЯДРУКАРСЬКЕ ОБЛАДНАННЯ KARLVILLE

- ▼ Машини для виробництва гнучкої упаковки
- ▼ Устаткування для створення термостійкої етикетки



#### ПІСЛЯДРУКАРСЬКЕ ОБЛАДНАННЯ AVG INTERNATIONAL

- ▼ Фінішне обладнання для виробництва етикетки та упаковки



#### ПІСЛЯДРУКАРСЬКЕ ОБЛАДНАННЯ BROTECH

- ▼ Фінішне обладнання для виробництва етикетки та упаковки



#### ФАРБА MARABU ДЛЯ ТРАФАРЕТНОГО ДРУКУ

- ▼ На основі розчинника
- ▼ На водній основі
- ▼ З УФ-затвердінням
- ▼ Спеціальні продукти (лаки Marabu)
- ▼ Програма для змішування фарби
- ▼ Колірна палітра Marabu
- ▼ Screen table of inks

## Веб сайт компанії uniprint.ua

← → uniprint.ua/about-company

ukr.net Імпортовані... Gmail YouTube Карти Перекази


f sales@uniprint.ua (044) 490 34 60 P.C. UKR


# UNIPRINT

ПРО КОМПАНІЮ    НОВИНИ    ПУБЛІКАЦІЇ    КАТАЛОГ ТОВАРІВ    КОНТАКТИ


Головна | Про компанію

## Новини

2022.08.10  
 **Вийшов четвертий номер журналу «Управозна у З...»**

2022.07.14  
 **Унікальна пропозиція для виробників етикеток...**

## Публікації

2017.11.24  
 **«Шифони» на гофрованих**

2016.11.10

## ПРО КОМПАНІЮ

Компанія **Uniprint** постачальник обладнання та витратних матеріалів, що має багаторічний досвід реалізації успішних проектів на поліграфічному ринку України.

Ми пропонуємо найсучасніші розробки в сфері цифрового друку для рекламних і пакувальних галузей, новітні розробки в додрукарських процесах як для класичної поліграфії, так і в флексографії, а також високоякісні матеріали для спеціальних видів друку на ескляних видах поверхонь.

У вашому розпорядженні кваліфіковані сервісні фахівці та технологічна підтримка.

**Нашими постачальниками є:**

**Hewlett Packard, підрозділ HP Indigo (США, Італія)** — виробник цифрових офсетних машин.

**Компанія «Uniprint» – ексклюзивний постачальник цифрових офсетних додрукарських машин HP Indigo.**

**Kodak** - є найбільшим світовим розробником і виробником додрукарських систем і займає лідируюче положення в основних сегментах цього ринку. Особливо яскраво лідерство проявляється в області СІР.

**Компанія «Uniprint» – єдиний авторизований партнер Kodak по СІР пристроям в Україні.**

**GMG Color** - реклама, видавничі чи пакувальні галузі покладаються на отримання точних результатів друку за допомогою рішень GMG. Чи то цифровий, офсетний, флексографський чи глибокий друк — програмні рішення та глибокі ноу-хау від GMG гарантують точні, передбачувані та відтворювані кольорні результати.

**Brotech** - Компанія Brotech Digital Graphics Co., Ltd. – лідируюча серед китайських виробників на ринку оздоблювального етикеточного обладнання. Успіхи компанії підтверджені таким гігантом цифрової етикеткової індустрії, як HP Indigo. Компанія Brotech є офіційним партнером HP як виробник оздоблювального обладнання для цифрових рулонних друкарських машин HP Indigo.

**ABG International** - AB Graphic International була заснована в Йоркшир сім'єю Бертон ще в 1954 році і сьогодні є світовим лідером у галузі інноваційних рішень для етикеток та пакування. 450+ експертів з їх непохитною пристрасною та прагненням надавати найкращі, передові рішення для друку для клієнтів у всьому світі.

**Marabu** - вже більше 150 років є синонімом високоякісних спеціальних фарб зі знаком якості «Зроблено в Німеччині». Розробка і виробництво асортименту, який налічує в даний час 20 000 найменувань, завжди орієнтовані на клієнтів і на ринок. З досвідом, компетентністю і увагою до деталей. Два успішних підрозділи виробляють надзвичайно зручні у використанні продукти. Будь то фарби для спеціальних процесів друку або фарби для хобі і ремесел - Marabu - номер 1 в обох світах.

Активация Windows

