

КЛАСТЕР ПОЛІГРАФІЧНОЇ ІНДУСТРІЇ,  
ВИДАВНИЦТВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
«ПОЛІГРАФІЯ: ЛОГІСТИКА, СЕРВІС, ЯКІСТЬ»

# ФОКУС-ГРУПОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Шляхи підвищення інвестиційної привабливості  
та інноваційної діяльності видавничо-  
поліграфічної галузі м. Дніпро.  
Логістичні пріоритети  
для впровадження експертних політик



## З М І С Т

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РЕСПОНДЕНТІВ, ОПИС ЗАГАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	4
РОЗДІЛ 2. БОЛІ, ПОТРЕБИ, МОТИВАЦІЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....	5
Розділ 2.1. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості та інноваційної діяльності видавничо-поліграфічної галузі м. Дніпро .....	15
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВИРІШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПЕРТНИХ ПОЛІТИК.....	24
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ГАЛУЗІ, ПОЛІГРАФІЧНОГО КЛАСТЕРУ М. ДНІПРО .....	27
РОЗДІЛ 5. КЛАСТЕРНІ ІНІЦІАТИВИ .....	30
РОЗДІЛ 6. НАЙБЛИЖЧІ СПОДІВАННЯ УЧАСНИКІВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО КЛАСТЕРУ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ .....	32
РОЗДІЛ 7. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ..	35
Додаток 1. Загальний контекст друкарського ринку України (основні проблеми, частина з яких загострилася, а частина з'явилася через відкрите вторгнення росії).....	37

## В С Т У П

У фокус-груповому дослідженні «Шляхи підвищення інвестиційної привабливості та інноваційної діяльності видавничо-поліграфічної галузі м. Дніпро. Логістичні пріоритети для впровадження експертних політик» сфокусовано увагу на проблемах у роботі поліграфістів після року війни. Труднощах та шляхах вирішення проблем.

Очевидно, що стан та позитивна динаміка видавничо-поліграфічної галузі залежить від розвитку економіки країни. Чисельні потрясіння через фінансові кризи, військові дії на Донбасі, епідемію COVID 19 суттєво змінили ландшафт поліграфії в останні роки. Відкрита агресія росії стала ще одним випробуванням для вітчизняної поліграфії, що ледь оговталася від наслідків пандемії коронавірусу.

Для визначення шляхів підвищення інвестиційної привабливості підприємств видавничо-поліграфічної галузі Видавничо-поліграфічний кластер Дніпропетровщини скористався результатами Всеукраїнського опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter), в якому взяли участь і всі учасники Кластеру.

Учасникам дослідження організатори запропонували взяти участь в опитуванні, яке включало 15 запитань. На окремі з них передбачався один варіант відповіді, в інших випадках можна було обрати декілька варіантів.

Фокус-групове дослідження проводилося впродовж березня-квітня 2023 р., фактично за рік після початку відкритої агресії росії. За цей час більшість друкарень Центральної та Східної України пережили декілька стадій: шок, спроби відновити виробництво, переформатування роботи (в багатьох компаній), повернення до планової роботи. Але, звісно, казати про відновлення повноцінної роботи зарано.

Втім напрацювання провідних друкарень Дніпропетровщини та інших регіонів України під час першого року війни дадуть їм змогу відновити обсяги виробництва, щойно з'явиться така можливість.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РЕСПОНДЕНТІВ, ОПИС ЗАГАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

База опитування містила 84 респонденти з різних регіонів України (включаючи учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини). У дослідженні брали участь особи, пов'язані з досліджуваною галуззю: видавці, поліграфісти, представники суміжних галузей (науковці).

Для залучення учасників використовувалися канали Соціальної мережі поліграфістів (бази даних, група «[Поліграфія України](#)» у Facebook, група «[Друкуймо разом](#)» у Telegram).

Одночасно формат дослідження давав змогу учасникам (зокрема, членам Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини) висловитися з усього спектру розглянутих питань.

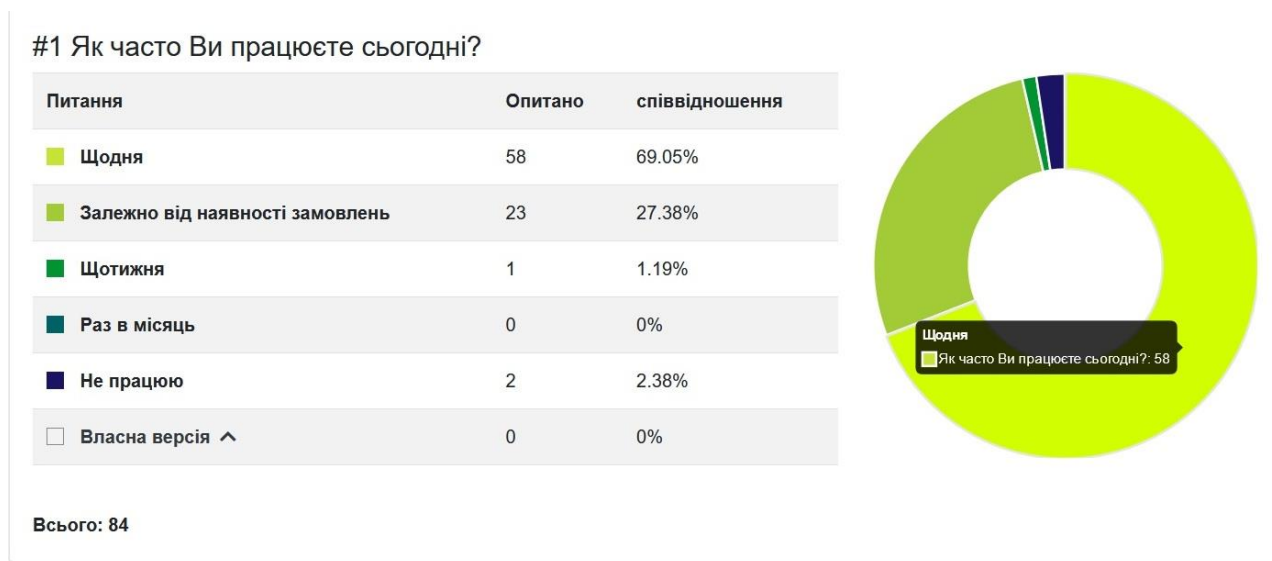
Свої думки щодо зазначеного кола проблем висловили вісім керівників компаній-учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини:

- **Наталія Ісаєва**, директорка Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини, керівник компанії Format A Plus;
- **Юлія Максимовська**, директорка друкарні «Україна»;
- **Микола Чорний**, директор ВПК «Весна»;
- **Сергій Холодов**, комерційний директор компанії Metal Print;
- **Сергієй Дідков**, директор компанії Royal Print;
- **Єгор Лізунов**, директор компанії Lisunoff Press;
- **Євген Ніколенко**, директор компанії Attolis;
- **Ольга Свєрдліковська**, д.х.н., завідувачка науково-дослідної лабораторії «Лакофарбових і поліграфічних матеріалів» ДВНЗ УДХТУ, декан економіко-гуманітарних наук та права, професорка кафедри технології полімерних та поліграфічних матеріалів Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет».

## РОЗДІЛ 2. БОЛІ, ПОТРЕБИ, МОТИВАЦІЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

### Робота відновилася

На основі аналізу очевидно, що робота друкарських підприємств галузі за умов воєнного часу відновилася (мал. 1). Щодня працюють 69,05% (або 58 респондентів), залежно від наявності замовлень працюють 27,38% (23 респонденти), варіанти «Щотижня», «Не працюємо» майже ніхто з респондентів не обрав.



Малюнок 1. Як працюють сьогодні поліграфісти України

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

На другому році війни (і це очевидно) всі провідні друкарні Дніпра оговталися від першого шоку та змогли відновити повноцінну роботу. Але навесні 2022 р. деякі з друкарень певний час простоювали, бо ситуація була надскладною: фронт швидко насувався, частина співробітників виїхала, багатьох мобілізували, логістика була ускладнена, частина клієнтів банально опинилися на окупованій території.

Деякі підприємства Дніпра (зокрема, ВПК «Весна» та Metal Print) серйозно планували перемістити підприємства у більш безпечні регіони України. Втім, наприклад, керівництво Metal Print розуміло, що демонтаж та переїзд можуть вплинути на діяльність компанії негативно, аж до згорання бізнесу. Очевидно, що середній бізнес зі складним обладнанням на новій локації запустити надто складно (багато часу йде на запуск обладнання та відновлення процесів, та й далеко не всі фахівці готові переїжджати).

Першою реакцією більшості підприємств на відкрите вторгнення був відвертий шок.

Наприклад, **Юлія Максимовська** зазначає, що друкарня «Україна» тимчасово закривалася, бо було незрозуміло, чи будуть оплачені ті замовлення, що вже зайшли. «Україна» працювала з багатьма важливими клієнтами зі сходу України, звичайно, що після відкритої агресії співпраця з ними припинилася, треба було шукати нових.

Друкарня відновила роботу в середині квітня (першим почав працювати відділ продажів).

*«Як би не банально звучало, війна застала зненацька»*, -- зазначає **Микола Чорний**, директор ВПК «Весна». Проте всі залишки надрукованої продукції (в т.ч. ті, що зберігалися на складах), клієнти компанії викупили – щоправда, не одразу. У перші дні відкритої агресії представники ВПК «Весна» зв'язалися з усіма клієнтами: до когось припинили відвантажувати продукцію, бо не було вже можливості це робити.

Справи суттєво покращилися у травні 2022 р. після звільнення Київщини від окупантів (у цьому регіоні працює чимало клієнтів «Весни», як і на Півдні України та в Харкові): ВПК «Весна» відновила роботу та почала відвантажувати продукцію. На жаль, клієнти друкарні з Півдня України (великі виробники алкогольної продукції) припинили діяльність: деякі виробники («Таврія») і наразі перебувають в окупації й, відповідно, не можуть закрити свої зобов'язання перед «Весною».

Ще одним викликом стали блекаути, але засновники друкарні вчасно фінансували придбання генераторів, й сьогодні ВПК «Весна» -- автономна друкарня, що може працювати, незважаючи на наявність світла.

Двотижневий період після відкритого вторгнення росії **Сергій Холодов**, комерційний директор Metal Print, називає шоком: *«Підприємство декілька тижнів не працювало, намагалися зрозуміти, що відбувається. Коли оговталися, то відновили роботу, адже треба було виконувати зобов'язання перед клієнтами згідно підписаних контрактів»*.

Компанія Royal Print після початку відкритої агресії росії теж кілька тижнів не працювала. Лише декілька працівників виходили у черговому режимі та видавали замовлення, чимало співробітників виїхало. Коли перший шок минув, поступово стали виходити на роботу основні співробітники: відвантажували готові наклади, нові замовлення практично не заходили. На початку квітня комунікація із замовниками почала потроху відновлюватися.

Довелося скоротити фонд заробітної плати, і в режимі виживання Royal Print працювала щонайменше півроку, наразі ситуація трохи стабілізувалася, зазначає директор друкарні **Сергій Дідков**.

Негативний вплив на роботу Royal Print справили блекаути: через перепади напруги частина обладнання виходило з ладу, що впливало на якість кінцевої продукції. Компанія придбала дизельний генератор, але його потужності не вистачало на роботу енергоємного устаткування у другому форматі.

Війна застала зненацька і друкарню Attolis. За словами комерційного директора **Євгена Ніколенка**, знадобився деякий час, щоб зрозуміти, хто з

персоналу залишився в країні та готовий працювати, де брати сировину (гофрокартон закупували у Харкові), чи готові замовники та взагалі компанії в Україні продовжувати працювати та замовляти пакування та поліграфію.

Тож впродовж часу «невизначеності» компанія друкувала майже лише патріотичну поліграфію для бажаючих на безоплатних умовах. Десь за місяць стало зрозуміло, що весь офісний персонал залишився у Дніпрі і готовий працювати, вдалося знайти сировину, а згодом відновити постачання і з Харкова, клієнти почали давати замовлення.

*«З літа 2022 року Attolis працює стабільно 5 днів на тиждень. У вересні компанія встановила потужний генератор, за допомогою якого можуть працювати без перебоїв все виробництво і офіс»,* -- зазначає Євген Ніколенко.

У компанії Format A Plus, яку очолює директорка Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини **Наталя Ісаєва**, працює десять фахівців, і частина з них перебуває на аутсорсингу, виконуючи дизайнерські роботи. Тому основним завданням Наталії після відкритого вторгнення росії було зрозуміти, хто зі співробітників де перебуває й які має плани.

На початку березня компанія почала застосовувати певні тактичні дії: запровадили погодинну оплату. Варто зазначити, що чимало процесів у діяльності Format A Plus було автоматизовано ще до епідемії Covid 19, тому після початку агресії було запроваджено практики, набуті раніше, але з урахуванням ситуації, пов'язаної з агресією. *«Ми навчилися працювати під Covid, варто було навчитися працювати під сирени»,* -- зазначає Наталя Ісаєва.

На початку літа у Format A Plus поступово почали відновлюватися обсяги замовлень (30-40% завантаження).

Державний хіміко-технологічний університет від початку відкритої агресії став волонтерським центром по багатьох питаннях, що можна було реалізувати на базі навчального закладу.

Декан економіко-гуманітарних наук та права, професор кафедри технології полімерних та поліграфічних матеріалів Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет», член науково-методичної комісії з будівництва та технологій (видавництво та поліграфія) сектору вищої освіти Науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України, завідувачка науково-дослідної лабораторії «Лакофарбових і поліграфічних матеріалів» ДВНЗ УДХТУ д.х.н. **Ольга Свердліковська** розповідає, що після початку відкритої агресії Державний хіміко-технологічний університет перейшов на спрощений варіант дистанційного навчання. Чимало студентів виїхали за кордон, хтось опинився на тимчасово окупованих територіях.

Проте вже у березні 2022 відновилося повноцінне проведення занять у дистанційній формі (власне перехід на дистанційне навчання відбувся раніше, під час пандемії Covid 19), і наразі навчальний заклад працює дистанційно, лекції, лабораторні та практичні заняття проводяться в повному

обсязі (застосовується потужна база дистанційного навчання на платформі Moodle – лекції та лабораторні проходять у Zoom-конференціях, а якщо потрібна додаткова самостійна підготовка, застосовується чимало навчальних матеріалів, які допомагають студентам опанувати будь-який навчальний матеріал, і вони можуть у будь-який час на цій платформі безпосередньо виконати завдання).

Під час вступної компанії Державному хіміко-технологічному університету вдалося набрати значну кількість абітурієнтів на різні форми та рівні навчання (бакалаври та магістри, аспірантура).

## Кадри

На жаль, війна позначилася на кількісному складі працівників друкарень та видавничих підприємств. Зокрема, на 61,91% підприємств, чий представники взяли участь у фокус-дослідженні, кількість працівників зменшилася в діапазоні <20% - 50%. Натомість в 29,76% підприємств (25 респондентів) кількість працівників не змінилася, а у п'яти компаніях (5,95%) – навіть збільшилася – мал. 2. Потішив варіант відповіді, яку додав один з респондентів («Це питання актуальне для великих підприємств»).

#3 Як змінилась кількість працівників в порівнянні з довоєнним періодом?

Питання	Опитано	співвідношення
■ Стало більше	5	5.95%
■ Без змін	25	29.76%
■ Незначне зменшення, до 20%	17	20.24%
■ Зменшення понад 20%	17	20.24%
■ Суттєве зменшення понад 50%	18	21.43%
□ Власна версія ^	2	2.38%



Малюнок 2. Зміна кількісного складу працівників друкарень та видавничих підприємств

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

Певні проблеми з кадрами виникли і в друкарень Дніпра.

Наприклад, у друкарні «Україна» змінилося до 50-60% офісного персоналу, натомість вдалося зберегти 80% виробничого складу (за виключенням тих, кого мобілізували до ЗСУ). Юлія Максимовська зазначає, що влітку 2022 р. на ринку праці не бракувало охочих працювати (далося визнавати те, що роботу шукало чимало переселенців).

ВПК «Весна» теж стикнулася з кадровими труднощами: в перші місяці відкритої агресії до 10% персоналу виїхали з Дніпра, в т.ч. за кордон. У



березні-квітні підприємство простоювало: працівників підтримували фінансово та залучали до ремонтних робіт.

Коли ВПК «Весна» відновила роботу, й Дніпро вже перебував у відносній небезпеці, чимало працівників повернулося.

*«Щойно відновилася робота, ми повернули всіх виробничників. Певна кількість менеджерів вирішили працювати віддалено, бо «Весна» досить мобільна друкарня, й процеси налаштовані у такий спосіб, що люди можуть працювати й віддаленно»,* -- підкреслює Микола Чорний.

Десять працівників ВПК «Весна» було мобілізовано до лав ЗСУ (в тому числі, на жаль, критично важливі друкарі та висічники). Один співробітник загинув, троє отримали поранення (один важке).

Той факт, що друкарня зберегла кадровий потенціал, працює на користь економіки України, бо дніпряне виготовляють преміальне пакування для виробників алкоголю продукції, що гідно представляє продукцію українського виробництва на полицях зарубіжних торговельних мереж.

Сьогодні проблем з кадровим потенціалом через мобілізацію друкарня не відчуває: поки представники дефіцитних виробничих професій продовжують працювати на підприємстві.

Metal Print – високотехнологічне виробництво, тому втрата кожної людини має серйозні наслідки. На початку війни через Мінекономіки Metal Print подало клопотання, що підприємство є унікальним, й критично важливих фахівців вдалося забронювати на півроку. Частина фахівців все ж було мобілізовано, тому торік у сезон Metal Print ще й набирав людей, насамперед, переселенців (під тимчасове житло для них виділили окрему будівлю)...

*«Персонал офісу (адміністрація, комерційний, фінансовий, транспортний відділи) залишилися працювати в повному складі, але скоротилася кількість працівників на виробництві – частина поїхала за кордон, та частково працівники, що залишилися, не готові були продовжувати працювати»,* -- зазначає Євген Ніколенко (друкарня Attolis).

Вище ми вказували, що Royal Print набрала додатковий персонал для напрямку виготовлення пакування. Декілька співробітників компанії мобілізували, в т.ч. представників критично важливих в поліграфії фахів (оператор преса гарячого тиснення). Частина людей виїхала з Дніпра, щоправда потім повернулася. Звільнилася лише провідний менеджер, що вплинуло негативно на роботу друкарні.

Компанія Lisunoff Press оптимізувала штат, і за багатьма напрямками (на друці, порізці, висічці та тисненні, палітурних операціях) працює, фактично, по одній людині. Це вимушені дії, бо завантаження підприємству бракує, але за потреби масштабувати виробництво це буде зроблено швидко.

Одним з основних завдань Format A Plus було зберегти колектив: декілька дизайнерів компанії виїхали за кордон, де продовжують працювати. Один з виробничників був мобілізований, але його замінив батько. Ближче до кінця року (у вересні) частина людей переїхала, бо стало зрозумілим, що війна затягується, відповідно, штат Format A Plus змінився на 50%.

*«Замінити людей досить складно, а база, звідки можна залучати фахівців, теж похитнулася. Бо рівень освіти випускників навчальних закладів не відповідає нормам, потрібним на виробництві (звідси й пішла одна з ідей кластеру, щоб підтримати імідж спеціальностей, навчальний процес та підготовку кадрів)»,* -- зазначає Наталя Ісаєва.

Отже втрата частини кадрового потенціалу через виїзд фахівців за кордон, мобілізацію частини співробітників (в т.ч. критично важливих для роботи підприємств) став одним з основних викликів для учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини. Проте, більшість підприємств впоралося з цим викликом: замінили мобілізованих новими співробітниками, залучили переселенців, оптимізували склад тощо.

### **Допомога ЗСУ**

Важливою мотиваційною складовою для більшості учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини став друк продукції для ЗСУ та волонтерських організацій, забезпечення їх потрібним канцелярським приладдям та іншими засобами, потрібними для ЗСУ.

Згідно корпоративних стандартів ВПК «Весна» не розголошує дані про допомогу ЗСУ, але друкарня багато донатила у Міністерство оборони у перші дні відкритої агресії. ВПК «Весна» допомагає волонтерам та ЗСУ всім, чим може, починаючи від свічок та закінчуючи бланками, папером, знаряддям, грошовими засобами.

На Metal Print мобілізовано троє працівників, їм допомагають фінансово, збирають продукти. У оформленні офіційно волонтерські центри та благодійні фонди Metal Print безоплатно передає кришки, бо багато людей виготовляє консервацію для фронту. У волонтерів досить популярна «патріотична» серія кришок, яку випускає Metal Print.

Attolis, як ми вже зазначали, на безоплатній основі працює з військовими та волонтерськими організаціями.

Royal Print має власний фонд для допомоги ЗСУ та волонтерським організаціям. На початку війни був особливо актуальним безоплатний друк брошур та інструкцій для ЗСУ.

Lisunoff Press значну кількість продукції (календарі, плакати, прапори, робочі журнали для ЗСУ, лікарень та шпиталів) виготовляє для волонтерських організацій, добровольчих батальйонів, всі вони мають штаби та логістичні центри, з якими і співпрацює підприємство.

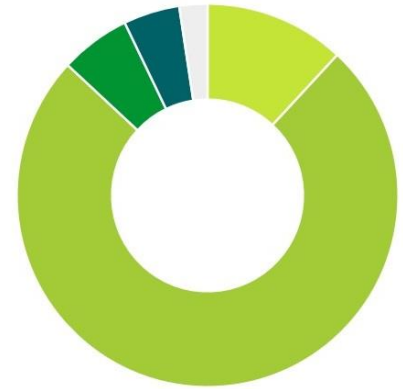
Format A Plus теж чимало продукції друкувало на волонтерських засадах. Звичайно, Наталя Ісаєва бере участь у таких проєктах і як керівник Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини.

### **Зміни обсягів друку та статків**

Обсяги друку зменшилися у 79,76% респондентів (67 учасників опитування), а збільшилися – у 11,9% (10 учасників). Двоє порадували власними варіантами: «-50%» та «Потрібно разів в 10 більше замовлень». Результати показано на мал. 3.

Питання	Опитано	співвідношення
 Збільшився	10	11.9%
 Зменшився	63	75%
 Залишився без змін	5	5.95%
 Зміни незначні	4	4.76%
<input type="checkbox"/> Власна версія ^	2	2.38%

Всього: 84



### Малюнок 3. Зміна обсягів друку в поліграфістів України

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

У тих учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини, що погодилися дати коментарі до нашого дослідження, справи склалися по-різному.

Друкарня «Україна» закінчила 2022 р. по відношенню до 2021 р. з падінням 50%.

У 2023 р. обсяги виробництва за перший квартал становлять 30-35% по відношенню до 2021 року.

Обсяги виробництва ВПК «Весна» у 2022 р. по відношенню до 2021 р. впали на 30%.

2023 р. теж почався гірше, ніж 2022 р. (якщо не зважати на березень та квітень 2022 р., коли підприємство взагалі не працювало). Наразі ситуація з обсягами трішки покращилася, але до колишнього завантаження ще далеко.

Metal Print торік (попри втрату експорту) майже вдалося зберегти обсяги 2021 року. За рахунок присутності в усіх можливих каналах збуту компанія змогла диверсифікувати діяльність та збільшити обсяги в тих сегментах, звідки тимчасово пішли конкуренти.

Зокрема, двоє конкурентів компанії (з Одеси та Херсону) зупинили роботу – перший зі зрозумілих причин, другий через те, що працював на китайській сировині, постачання якої за умови блокування портів країною-агресором суттєво ускладнилося. Саме за рахунок клієнтської бази конкурентів Metal Print змогла компенсувати втрату експорту.

Фактично, кожен виробник кришок мав вирішувати торік у квітні, чи виробляти значні обсяги, бо цей продукт має яскраво виражену сезонність, особливо у випадку з домогосподарствами (28 травня-28 серпня). Й жоден виробник без створення складських запасів не може задовольнити потреби всього ринку. Навіть і тепер набивати кришку на травень ризиковано, бо триває війна.

Отже, за обсягами виробництва Metal Print майже не впав. Щоправда, за рахунок інфляції та курсових різниць гривнева маса стала більшою, але якщо говорити в штуках, у кількісному вираженні підприємство не виростало.

*«На сьогоднішній день завантаження виробництва Attolis -- приблизно 80% від довоєнного періоду. Обсяг грошових надходжень у гривні залишився на довоєнному рівні, але збільшилися витрати на сировину, тож знизився і прибуток»,* -- зазначає Євген Ніколенко.

Обсяги виробництва на Royal Print у 2022 р. порівняно з 2021 р. впали досить суттєво: за оцінкою Сергія Дідкова, на 60%. Але в перші місяці відкритого вторгнення падіння було ще більшим, на 80%. На ситуацію із завантаженням та відповідно обігом у 2023 р., як і завжди, впливає сезонність, позитивна динаміка на початку року певною мірою була зумовлена виконанням новорічних замовлень. Навесні кількість замовлень зменшилася.

Lisunoff Press, за словами Єгора Лізунова, у 2022 р. втратив до 70% по відношенню до 2021 року. Відповідно, на початку відкритої агресії (березень-квітень) завантаження практично не було, наприкінці квітня почали надходити замовлення від виробників харчових продуктів. Наразі компанія працює з наявним пулом замовників.

Як зазначає Єгор Лізунов, з'явилися запити на виготовлення продукції, яку можна виготовляти в Україні, а не завозити з Китаю: *«Якщо щось виготовляти, це має бути аутентична продукція. Наприклад, розфарбовка, що продається в мережах супермаркетів, має бути оригінальною, а не запозиченою з Інтернету, бо українські продавці подібної продукції дбають про авторські права в останню чергу. Вони просто купували продукцію в Китаї, та авторські права їх не цікавили».*

У Format A Plus обсяги завантаження у 2022 р. становили 55-60%, порівняно з 2021 роком. Певною мірою врятували ситуацію замовлення, пов'язані з новорічними святами, що надійшли наприкінці року (до липня замовлень взагалі було обмаль). Поточний рік почався оптимістично: зокрема, січень з практики Format A Plus завжди вважався пустим місяцем, але цього року завантаження у січні було значними. У весняні місяці потік замовлень теж досить жвавий, у тому числі для офф-лайн маркетингових заходів.

Отже, падіння обсягів виробництва на підприємствах Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини – цілком зрозуміле явище, зумовлене об'єктивними причинами. Рівень завантаження підприємств у 2022 р. порівняно з 2021 р. різниться: від 30% до майже повного збереження завантаження (принаймні в гривнях). Але негативно вплинуло на прибутки підприємств здорожчання витратних матеріалів: ця складова завжди має прив'язку до валюти.

Що ж до прибутків, то вони порівняно з довоєнним періодом зменшилися у 72,62% респондентів (61 учасник опитування). А збільшилися у 8,33% опитаних (7 респондентів).

8 учасників (сумарно – 9,52%) зупинилися на версіях «Залишилися без змін», «Зміни незначні».

Одна респондентка обрала власну версію: «Які прибутки?!.. Яюсь триматися».

На мал. 4 показана ситуація зі зміною прибутків у респондентів.

Питання	Опитано	співвідношення
Збільшилися	7	8.33%
Зменшилися	61	72.62%
Залишилися без змін	4	4.76%
Зміни незначні	4	4.76%
Нема прибутків	7	8.33%
Власна версія ^	1	1.19%



Всього: 84

#### Малюнок 4. Зміна прибутків друкарень України під час війни (порівнянно з довоєнним періодом)

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

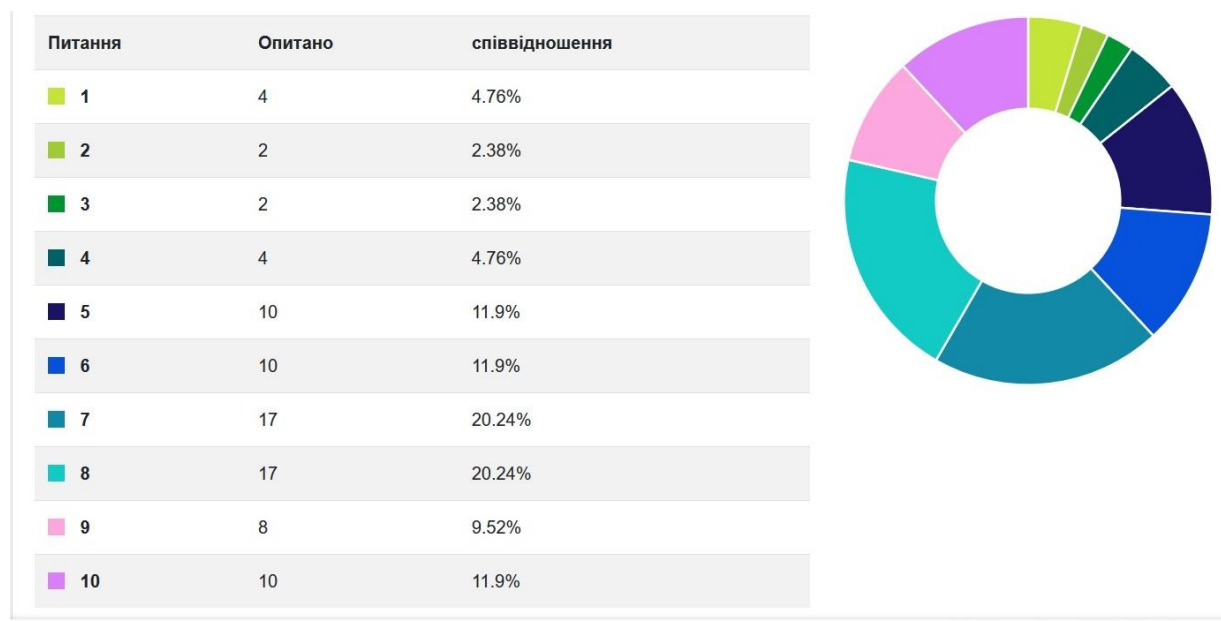
#### Від 1 до 10!

Більшість респондентів (по 20,24%, по 17) оцінили ефективність своєї роботи в умовах війни на 7 та 8 балів за 10-тибальною шкалою, а 11,9% (10 респондентів) взагалі на 10 балів! Оцінки від 1 до 4 балів виставили своїм підприємствам 14,28% (12 респондентів). На рубежі 5 та 6 балів зупинилися по 10 респондентів (по 11,9%), а середній бал по цьому пункту склав 6,75, що свідчить про те, що на їхню думку, поліграфісти відносно успішно працюють під час війни. Детальніше на мал. 5.

Діяльність своєї компанії (друкарня «Україна») торік Юлія Максимовська оцінює «між 7 та 8».

Микола Чорний оцінює діяльність ВПК «Весна» на «7», бо компанія не мала збитків (як велика публічна компанія «Весна» публікує звітність): «Чому не 10? Бо десь втратили клієнтів, працівників. Жалітися на щось нема підстав: прильотів, як у партнерів з Харкова та інших міст, не було. Є звісно в компанії клієнти, що тепер працюють на росії та лишилися винними чималі гроші, але це збитки за рахунок війни».

Діяльність Metal Print Сергій Холодов оцінює у 8 балів, але немає меж для досконалості й за певних умов можна було домогтися кращого результату. Це Сергій говорить вже як власник, а не як комерційний директор.



Малюнок 5. Оцінка діяльності своїх підприємств  
(від 1 до 10) учасниками опитування

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни.  
Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

На «10» оцінює діяльність Attolis Євген Ніколенко: *«Бо працюємо настільки ефективно, наскільки це можливо».*

Якщо не зважати на фактор війни, то діяльність свого підприємства за десятибальною оцінкою Сергій Дідков оцінює на 5 балів. А якщо оцінювати діяльність Royal Print з урахуванням всіх наявних умов, то керівник компанії поставив би за підсумками 2022 р. від 7 до 9 балів, бо менеджмент друкарні докладав усіх зусиль, щоб вижити та наростити обсяги, розширити спектр послуг. Чимало виробничих процесів на підприємстві відкоригували, і цей процес триває й досі.

Керівник Lisunoff Press Єгор Лізунов оцінює діяльність своєї компанії як «задовільну», а за десятибальною шкалою на 8-9 балів. Компанія не згорнула виробництво, відгукнулася на всі прохання, коли більшість виробництв простоювали, а треба було робити медичні карти та особові справи для батальйонів, посвідчення, дозволи на зброю.

*«І наразі намагаємося триматися. Бо в співробітників є потреби. Не можна сказати, що все на найвищому рівні. Шукаємо й надалі продукти, які можна виготовляти, робимо пробні продукти, які зможуть забезпечити орендний та зарплатний фонди».*

Керівниця Format A Plus, оцінюючи діяльність своєї компанії за підсумками 2022 р., зазначає, що за те, як компанія витримала кризу, поставила б їй всі «10», а з огляду на прибутки – «4-5 балів».

*«Я поставила мету зберегти підприємство і станом на кінець 2022 р. мені вдалося це зробити. Отримати надприбутки не було основною метою – важливо було зберегти компанію. Могло б бути краще, але вмикаються інші моменти – підтримка родини, збереження людського потенціалу, волонтерського руху. Всі ми витрачали енергію не лише на роботу», --* зазначає Наталя Ісаєва.

## Розділ 2.1. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості та інноваційної діяльності видавничо-поліграфічної галузі м. Дніпро

### Напрямки діяльності та їхня часткова зміна у 2022 р.

Найпривабливішими напрямками для поліграфістів (при відповіді на запитання «Які напрямки приносять найпривабливіші замовлення?» можна було обирати декілька варіантів) лишаються офсетний друк (37,27%, 41 респондент) та цифровий друк (32,73%, 36 респондентів), широкоформатний друк (13,64%, 15 учасників) – мал. 6.



Малюнок 6. Джерела надходжень найпривабливіших замовлень

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

Варто зазначити, що чимало респондентів як привабливі вказали інші напрямки діяльності (постпрес, флексодрок, трафаретний друк, комп'ютерна вишивка тощо).

Наприклад, у випадку з Metal Print це послуги з лакування та друку на жерсті, а також з виробництва консервної кришки в асортименті.

Metal Print – унікальна **інноваційна** компанія, бо виготовляє як кришки СКО (скляні консервні обтискувальні) закаточні під ключ радянського

зразку, так і європейські кришки Twist-off (які можна відкручувати та закручувати руками).

Компанія представлена в усіх сегментах: робить кришку СКО для домогосподарств та виробників, працює з ритейлом, мережами, дрібним оптом, «гуртовиками», має онлайн-магазин. За напрямком кришки Twist-off компанія так само працює і з консервними заводами, і з ритейлом. Решта конкурентів, каже Сергій Холодов, вибрали собі певні сегменти: хтось працює лише з ритейлом, хтось за напрямком кришки СКО...

Цікаво, що український ринок кришок оцінюється в 1,2-1,3 млрд одиниць: 900 млн – це кришка СКО, а 350-400 млн – кришка Twist-off (для порівняння -- наприкінці 80-х років минулого століття в Україні на промислових підприємствах закривалося близько 3 млрд банок на рік, і це лише промислові заготовки), ще 1,5 млрд додавали домогосподарства – от і маємо обсяг 4,5 млрд, більш ніж втричі більший, ніж тепер).

Мабуть, найближча мета України в сегменті кришок – дотягнутися принаймні до Польщі, де споживається 2,5 млрд кришок. **І це, безумовно, досить прийнятна мета для інвестицій.**

Негативним фактором для розвитку обсягів виробництва Metal Print є проблема зі склобанками, через те, що з шести виробників склотари наразі працюють лише два. Відповідно, велика вартість банки знижує обсяги споживання кришок.

Найбільший обсяг доходів ВПК «Весна» приносить звісно виготовлення пакування. Преміальне пакування підприємство в основному виготовляє для клієнтів, що експортують продукцію, а в рамках країни найбільшим попитом користується наразі пакування для масового ринку.

Зберегти принаймні 50% друкарні «Україна» допоміг новий **напрямок з виготовлення книжок**: компанія навіть придбала вживане компактне устаткування для виготовлення твердої палітурки. Йдеться насамперед про подарункові видання, які оплачувалися меценатами, а також про книжки історичної тематики.

Найбільш популярним напрямом діяльності друкарні Attolis сьогодні є виробництво пакування -- картонних та гофрокартонних коробок, особливо кашируваного пакування, пакування для карток.

Royal Print надає здебільшого послуги офсетного друку на машинах Ryobi 525 та 755, має розвинений парк післядрукарського устаткування (висічка, кашировка, склейка). Після початку війни основним напрямком діяльності друкарні стало **виготовлення пакування**, під який не лише придбали додаткове устаткування з можливістю працювати з мікрогофрокартоном та виготовляти коробки для піци, пива тощо, але й набрали персонал, в т.ч. переселенців. Були наміри піти в перший формат, але через невизначеність ситуації цей намір довелося відкласти та обмежитися заміною друкарської машини у форматі A2 (з більшою кількістю друкарських секцій та розширеними функціями).

Royal Print поки не має багаторічного досвіду у виготовленні картонного пакування, хоча цей напрямок сьогодні і є пріоритетним для компанії.



До війни компанія Royal Print переважно виготовляла пакування з крейдованого картону та не практикувала «системний підхід» до напрямку пакування, маючи при цьому висічку та фальцювальне-склеювальне устаткування. Сьогодні Royal Print на системній основі виготовляє пакування для медичної сфери, фармацевтики та харчової промисловості, виробників побутової хімії, здебільшого загального користування. Виробляти преміальне пакування Royal Print заважають певні обмеження по устаткуванню, не всі процеси компанія може робити самостійно.

Але в цілому Royal Print намагається виробляти все, що може: починаючи від рекламної поліграфії (листівок, буклетів, каталогів), етикеток і закінчуючи виробництвом картонного пакування (для харчової промисловості, сфери послуг, медичної промисловості).

Основний профіль діяльності Lisunoff Press до війни був пов'язаний з виготовленням VIP-та іміджевої продукції, преміальної рекламно-сувенірної продукції. В основному компанія працювала з відділами маркетингу. Сьогодні ця складова діяльності суттєво скоротилася й має штучний характер.

Останнім часом, Lisunoff Press співпрацює, в основному, з виробниками харчової продукції, пакування та ярликів, бірок, цінників. І не має вузької спеціалізації, як до війни, коли переважно виготовляла рекламно-сувенірну продукцію в широкому розумінні цього слова (включаючи рекламну поліграфію – блокноти, щоденники з обкладинкою зі шкірзаму та у твердій палітурці, календарі тощо). Спрацьовує, в основному, стара клієнтська база.

Format A Plus крім безпосередньо друкарських та післядрукарських послуг, послуг широкоформатного друку та виготовлення рекламно-сувенірної продукції надає дизайнерські послуги з розробки брендбуків (і саме цей напрямок діяльності дав змогу втриматися під час війни). З іншого боку, відносно активно стала співпраця з замовниками з вулиці, яким компанія надає, наприклад, послуги з копіювання.

Видавничий напрямок у діяльності Format A Plus під час війни суттєво скоротився (випущено декілька монографій для навчальних закладів).

Державний хіміко-технологічний університет співпрацює з Видавничо-поліграфічним кластером Дніпропетровщини від моменту його утворення. Серед спільних цілей – взаємна допомога у підготовці кваліфікованих кадрів, налагодження взаємодії та зв'язків з підприємствами поліграфії (навчальний заклад з 1970 р. випускає фахівців з напрямку 186 «Видавництво та поліграфія» та два роки тому відкрито фах «022» «Дизайн»).

Відповідно, для Державного хіміко-технологічного університету досить цікава співпраця з підприємствами, що займаються дизайном, за напрямками фахової підготовки, проходження практики, подальшого працевлаштування.

У 2018 р. у Державному хіміко-технологічному університеті створено науково-дослідну лабораторію лакофарбових та поліграфічних матеріалів. Мета діяльності лабораторії – концентрація наукового потенціалу кафедр, які займаються випуском фахівців для видавничої справи, поліграфії, лакофарбової промисловості. Лабораторія вирішує фундаментальні, прикладні

питання в галузях поліграфії, поліграфічних та лакофарбових матеріалів, з проведення наукових досліджень (виготовлення науково-технічної продукції на замовлення підприємств, організацій та установ, провадження інноваційної діяльності), забезпечення умов з підготовки фахівців поліграфічної галузі.

Кластер видавничої справи та поліграфії Дніпропетровщини підтримав наукову-дослідну лабораторію лакофарбових та поліграфічних матеріалів, і цього року у січні на її базі організовано Центр інноваційних витрат поліграфічної галузі. Мета діяльності – налагодження співпраці між університетом та бізнесом у галузі поліграфії, логістики та якості, досягнення спільних статутних завдань за участі науковців та представників бізнесу.

Наразі у Центрі інноваційних витрат поліграфічної галузі планується інсталювати нове устаткування, що дасть змогу як підготувати якісні кадри для галузей «186» «Видавництво та поліграфія» та «022» «Дизайн», так і проводити наукові дослідження для підвищення якості підготовки кадрів.

Центр інноваційних витрат поліграфічної галузі сприятиме створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, розвитку конкуренції, сприянню у працевлаштуванні, побудові кар'єри випускників, вирішенню актуальних фундаментальних та практичних питань в галузі поліграфії та лакофарбових матеріалів.

Для Державного хіміко-технологічного університету важливою є співпраця з Видавничо-поліграфічним кластером Дніпропетровщини, бо на базі центру планується підвищення кваліфікації фахівців закладів освіти різних рівнів (передвища освіта, фахова передвища освіта, вища освіта), представників галузі видавничо-поліграфічної справи.

*Отже серед інвестиційно привабливих напрямків діяльності учасники кластеру зазначили:*

- виготовлення преміального пакування та пакування для масмаркету (гофропакування, складене картонне пакування) та пов'язаної з ними продукції;*
- послуги дизайну (зокрема, виготовлення брендбуків);*
- видавнича діяльність та друк книжок;*
- унікальні сфери діяльності (виготовлення СКО та закаточних кришок);*
- розвиток Центру інноваційних витрат на базі науково-дослідної лабораторії лакофарбових та поліграфічних матеріалів Державного хіміко-технологічного університету.*

### **Співпраця з підприємствами різних форм власності та джерела надходжень**

При відповіді на питання «З яких сфер надходить більше замовлень у грошовому вимірі?» респонденти теж могли обрати декілька варіантів (мал. 7).

Питання	Опитано	співвідношення
 Державні установи	10	10%
 Військові організації	5	5%
 Некомерційні організації	14	14%
 Комерційні компанії	61	61%
 Волонтерські організації	9	9%
<input type="checkbox"/> Власна версія 	1	1%



Зараз про гроші питання не йде, ребуси як витримати

Малюнок 7. Співпраця з підприємствами різних форм власності  
Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни.  
Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

Найбільш прибутковими для друкарень напрямками діяльності лишається співпраця з комерційними організаціями (61%, 61 респондент), далі – некомерційні організації (14%, 14 респондентів). 10%, 9% та 5% респондентів серед активних платників вказали державні установи, волонтерські та військові організації, відповідно.

«Зараз про гроші питання не йде, ребуси -- як витримати», -- такою була відповідь одного з респондентів.

Що ж до компаній з Дніпра, з якими нам вдалося поспілкуватися в рамках дослідження, то вони переважно працюють з комерційними організаціями. Хоча от Royal Print, принаймні у мирні часи, чимало працювала з державними організаціями. В структурі компанії працює видавництво, тому надаються послуги з друку посібників, книжок, журналів, наукових видань насамперед навчальним закладам. Проте після початку війни ця складова у діяльності друкарні звузилася, в т.ч. через брак фінансування.

Майже весь грошовий потік в Attolis надходить від комерційних компаній. Коли є змога, компанія на безоплатній основі працює з військовими та громадськими організаціями.

Format A Plus співпрацює не лише з комерційними структурами, але й з навчальними закладами, державними органами влади. Щоправда, під час війни державні організації не проводять особливих заходів, надаючи перевагу спілкуванню онлайн.

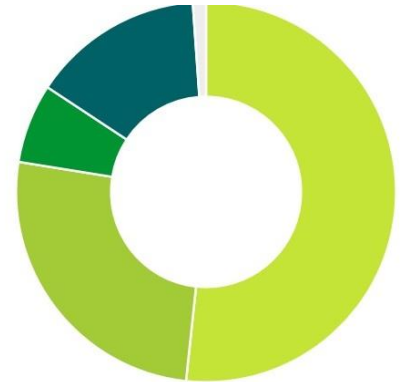
При відповіді на питання «Хто за географічними ознаками формує найбільший портфель замовлень?» теж можна було обирати декілька варіантів (мал. 8).

Виявилося, що 51,69% (46) респондентів формують портфель замовлень здебільшого за рахунок компаній зі свого регіону. Компанії з інших регіонів є пріоритетною категорією замовників для 25,84% респондентів (або 23

учасники), експортну складову як пріоритетний канал згадали 6 респондентів (6,74%). Знову був один цікавий варіант відповіді: «Як прийдеться, ми – Харків».

Питання	Опитано	співвідношення
<input checked="" type="checkbox"/> Компанії мого регіону	46	51.69%
<input checked="" type="checkbox"/> Компанії інших регіонів	23	25.84%
<input checked="" type="checkbox"/> Замовлення з-за кордону	6	6.74%
<input checked="" type="checkbox"/> Усі однаковою мірою	13	14.61%
<input type="checkbox"/> Власна версія <input type="checkbox"/>	1	1.12%

Як прийдеться, ми - Харків



Всього: 89

### Малюнок 8. Джерела формування пакету замовлень

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

Але повернемося до роботи з замовниками компаній з Дніпра. Вище ми вже згадували про те, що частину замовників наші інтерв'юери втратили, тому довелося шукати нових на внутрішньому ринку. Й у тому числі в інших регіонах, бо чимало замовників у Дніпрі просто призупинили роботу.

Микола Чорний каже, що внутрішній ринок у поганому стані, й пов'язано це з купівельною спроможністю. Директор ВПК «Весна» підкреслює, що *поліграфія – галузь, що обслуговує решту галузей економіки й, відповідно, треба, щоб в Україну заходили великі міжнародні концерни, розвивався середній та дрібний бізнес. Й чим більше буде заводів з виробництва побутової хімії, парфумерії, алкоголю, тим більший стимул для розвитку отримуватимуть поліграфічна галузь, рекламно-сувенірна індустрія тощо.*

Досить складною лишається ситуація з відтермінуванням платежів. Чимало великих замовників (насамперед, ті, хто працював з торговельними мережами) звикли працювати з відтермінуванням платежів, відповідно, і компанії Royal Print постачальники паперу та картону надавали умови на виплат.

Наразі ситуація складніша, бо замовники знову ведуть перемовини про відтермінування платежів, а з постачальниками паперу домовитися практично неможливо, бо їхні зарубіжні постачальники наполягають на 100% оплаті.

А шляхи для зростання є, бо на душу населення Україна споживає в рази менше пакування, ніж розвинені європейські країни.

Чимало клієнтів Royal Print на внутрішньому ринку суттєво скоротили обсяги або призупинили діяльність, частина замовників опинилися на окупованих територіях або в зоні бойових дій. Компанія намагається працювати з замовниками не лише дніпровського регіону, а й всієї України, але дається взнаки **питання з логістикою**, яка постійно дорожчає, й багатьом замовникам в регіонах не вигідно замовляти продукцію в Дніпрі.

Втім, Royal Print більшість замовлень залучає з Дніпра. Проте, зазначає Сергій Дідков, поки про відновлення промисловості в регіоні говорити аж надто зарано, але порівняно з ситуацією перших півроку війни ситуація суттєво покращилася. Звичайно, значно менше коштів промислові підприємства регіону вкладають в друковану рекламу, бо не розуміють, що буде завтра.

Керівниця Format A Plus Наталя Ісаєва вказує, що на поживлення надходження замовлень в поліграфії вплинув той факт, що чимало підприємств різних галузей промисловості релокувалося і замовляють продукцію. Клієнтська база компанії, як і у багатьох колег, змінилася. Тривають співпраця та постійна комунікація і з постійними клієнтами (частина колишніх клієнтів релокувалися та розміщують замовлення з друку у місцях нових локацій, проте по розробку звертаються до Format A Plus).

*Отже щодо роботи друкарських підприємств Дніпропетровщини на внутрішньому ринку можна зробити кілька висновків:*

– значну частину клієнтів втрачено (опинилися на окупованій території, не змогли оговтатися від наслідків відкритого вторгнення тощо);

– клієнтська база суттєво оновилася (за рахунок компаній з інших регіонів, підприємств, що релокувалися у м. Дніпро, часткового перепрофілювання сфери діяльності тощо);

– ті компанії, що переїхали з Дніпра в інші регіони, продовжують працювати з друкарнями міста (принаймні за напрямком дизайну);

– відновлення клієнтської бази та обсягів замовлень напряму пов'язане з відбудовою промисловості після Перемоги.

Цікавішою є ситуація з експортом.

Наприклад, експортна складова у друкарні «Україна» досить ситуативна: і це здебільшого замовлення, що потрібні в Україні. Системних клієнтів, готових працювати на експорт, компанія не має, насамперед, через те, що працює у форматі B2 (процеси логістики простіші для виробників, що друкують у першому форматі).

ВПК «Весна», навпаки, має досить відчутну експортну складову. І це зрозуміло, бо рівень володіння технологіями в друкарні не гірший, ніж у західних компаніях. ВПК «Весна» може виготовити будь-яку преміальну коробку для клієнтів з сегментів алкогольної продукції та парфумерії, що хочуть вийти на західні ринки.

Отже, ВПК «Весна» активно працює з державами колишнього СРСР (Казахстаном, Узбекистаном, Грузією, Armenією), й наразі експорт до цих

країн не припиняється. Щоправда через війну замовники з перелічених країн страхують ризики (платять, лише отримуючи продукцію).

Також ВПК «Весна» щільно працює з ринками Західної Європи: продукція відвантажується замовникам з Великої Британії, Німеччини, тривають контакти з французькими виробниками коньячної продукції.

Фахівці ВПК «Весна» цього року відвідали виставку Pro Wine й побачили, що європейці зацікавлено ставляться до українських виробників пакування: їх цікавить, що можуть українські товаровиробники, зразки продукції.

Отже, вважає Микола Чорний, сьогодні (поки до України є стале зацікавлення з боку європейців) в українських компаній, що бажають виходити на зарубіжні ринки, справжнє «вікно можливостей»: *«Ми вже не така незрозуміла для європейців країна, як це було до подій 2022 року. Тому я б всім радив дивитися на західні ринки»*.

До початку відкритої агресії експорт Metal Print за деякими позиціями становив 50% від обігу, але з початком війни експортна складова згорнулася. Європейські компанії не могли собі дозволити лишитися без гарантії постачання кришок.

Відновити експортну складову Metal Print поки не вдалося: треба відкривати філію, утримувати склади. Західні виробники готові купувати продукцію компанії, якщо вона перебуває на їхній території, розмитнена й, по суті, для Metal Print це заморожування обігових коштів, що не досить зручно.

Але все ж у компанії намагатимуться відновити експортну складову. Бо ринок кришки в сегменті B2B в Україні сьогодні слабкий, і поки перспективи не райдужні (через затримку платежів виробникам з боку торговельних мереж та агресивну цінову політику деяких з цих мереж).

З іншого боку, Metal Print використовує сировину європейського виробництва (в Україні не виробляється жерсть та майже не виробляються покривельні лаки), тому компанія не може працювати лише в гривневій зоні й треба заробляти валюту.

До війни постачальники сировини, в основному, просили оплату або по факту відвантаження, або продавали продукцію з відтермінуванням платежів. Сьогодні ж для Metal Print придбання сировини за кордоном та ще й на умовах попередньої оплати -- це досить значне навантаження на обігові кошти.

Друкарня Attolis, за словами Євгена Ніколенка, стикається з певними труднощами через те, що іноземні замовники не готові брати на себе транспортну складову на території України і проводити розрахунки, доки товар не виїде з території України. Не дивлячись на це, друкарня зберегла експортну складову, і сьогодні працює на експорт майже в тій мірі, що і до війни.

Format A Plus вживала чимало зусиль для виходу на ринки Європи та Північної Америки з дизайнерськими послугами, пов'язаними з розробкою брендбуків та логотипів.

*Отже, учасники Видавничо-поліграфічного кластеру стикаються зі значними ускладненнями у спробах підтримувати експортну складову за умов війни:*

- готовність зарубіжних клієнтів оплачувати продукцію лише по факту її отримання;*
- зміна та погіршення логістичних зв'язків;*
- значне навантаження на обігові кошти через потребу окремих товаровиробників (зокрема в нішових сегментах) купувати сировину за кордоном.*

Втім, деякі учасники опитування впевнені, що сьогодні Україна має справжнє вікно можливостей для виходу на закордонні ринки, бо ставлення до нашої країни під час війни суттєво змінилося. І цим шансом попри всі складнощі варто спробувати скористатися!

### РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВИРІШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПЕРТНИХ ПОЛІТИК

#### Конкурентні переваги

У ДНК кожного друкарського підприємства закладено певні складові. Саме вони (конкурентні переваги) визначили певні логістичні пріоритети у діяльності компаній під час війни, а їхній ретельний аналіз створює підстави для впровадження найкращих **експертних політик**, що мають стати у пригоді всій друкарській галузі України та підприємствам Видавничо-поліграфічного кластера Дніпропетровщини зокрема.

Які ж конкурентні переваги (можна було обирати декілька пунктів) важливі сьогодні в поліграфії України? 29,73% (44 респонденти) -- за швидке виконання замовлень, а 29,05% (43 особи) -- за високу якість. Нарешті, за низьку вартість проголосували 21,62% респондентів (32 учасники) – мал. 9.

Це цілком співпадає з результатами відомого опитування компанії «Висоцький консалтинг» щодо пріоритетів у поліграфії. Додаткові послуги цікавлять 18,92% або 28 респондентів.

Ну й знову пише «розумниця»: *«На ринку України абсурдні ціни на поліграфію. Низька ціна -- це мишоловка для виробника».*

Питання	Опитано	співвідношення
■ Висока якість роботи	43	29.05%
■ Низька ціна	32	21.62%
■ Швидке виконання замовлень	44	29.73%
■ Наявність додаткових послуг	28	18.92%
□ Власна версія ^	1	0.68%

Всього: 148



Малюнок 9. Логістичні пріоритети як підстава для впровадження експертних політик

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

Отже, аналіз пріоритетів учасників Видавничо-поліграфічного кластера Дніпропетровщини (зокрема, додаткових переваг) потребує особливої уваги.

Серед конкурентних переваг друкарні «Україна» -- навчання персоналу навіть під час війни (це закладено до бюджету).

У друкарні непоганий парк устаткування (Юлія Максимовська вважає, що у другому форматі такого рівня устаткування в місті більше немає), й компанія заточена на виготовлення якісного продукту (про це, за словами



Юлії, знають маркетологи, тому й звертаються до «України»). Друкарня «Україна» береться за складні, комплексні замовлення, зі складним конструктивом.

Серед конкурентних переваг ВПК «Весна» -- високотехнологічне устаткування, що дає змогу оздоблювати пакування.

Можливості ВПК «Весна» в оздоблюванні пакування, виготовленні преміального пакування досить значні, що полегшує для українських виробників алкоголю («Шустов», «Немірофф», «Баядера») вихід на закордонні ринки.

Тому ВПК «Весна» й не відчула зниження обсягів виготовлення преміального пакування для алкогольної продукції, хоча на внутрішньому ринку така продукція майже не користується попитом.

Водночас влітку та восени 2022 р. спрацювала ще одна конкурентна перевага: «Весна» мала досить великі запаси сировини – картону та інших витратних матеріалів, тому не залежала від постачання сировини з Європи (де теж були складнощі через погіршення логістики та те, що закордонні виробники наполягали перед відвантаженням на попередній оплаті).

Також на ВПК «Весна» вчасно вирішили проблему блекаутів, що теж можна вважати перевагою компанії. Вчасне придбання генераторів дало змогу ВПК «Весна» не підводити по термінах своїх замовників, бо у цей період планування як таке в замовників друкарні було надто ускладнене.

Під час війни ВПК «Весна» тимчасово відмовилася від друку разових накладів комерційної продукції на **єдиній в Україні ЦДМ ф. В2 НР Indigo 12000** та розвитку власної складової, пов'язаної з виготовленням рекламної продукції (візитівки, календарі, буклети), зосередившись на друці коротких та середніх накладів пакування. Бо дрібний та середній бізнес поступово відновлюється й внепланово потребує коротких партій пакування. Втім, збережено й послугу друку продукції в листах для найбільших замовників («Арт-Пресс», «Україна», «Вольф» тощо).

Злагоджена співпраця комерційного відділу та виробництва, гнучкість у роботі з замовниками та постачальниками – такими бачить конкурентні переваги Attolis Євген Ніколенко.

Серед конкурентних переваг Royal Print Сергій Дідков називає терміни виконання замовлень, високу кваліфікацію менеджерів та виробничників, щоб виготовляти саме той продукт, який потребують клієнти. Ще одна перевага – цілком ринкові ціни. Й, нарешті, спроби запровадити нові напрямки: виробляти ту продукцію, що має попит на ринку.

Єгор Лізунов формулює конкурентні переваги Lisunoff Press:

- досить високі критерії якості продукції;
- компанія має значний досвід та увесь комплекс устаткування для виготовлення твердої палітурки -- не лише для книжок, але й щоденників, папок. Йдеться про іміджевий преміальний сегмент, де кожен елемент переглядається під мікроскопом, щоб він був максимально ідеальним, наскільки це взагалі можливо;

– замкнений цикл виробництва -- компанія сама розробляє конструктив продукції, друкує її, робить післядрукарську обробку. Відповідно, Lisunoff Press може виготовити готовий продукт без залучення додаткових підрядників (крім, УФ-лаку).

Керівниця Format A Plus серед конкурентних переваг своєї компанії називає налагодження довірливих та постійних стосунків з кожним клієнтом: багатьом потрібна допомога в елементарних речах (хтось втратив персонал), у таких випадках фахівці Format A Plus долучаються до проєктів замовників як внутрішні менеджери. Подібний особистий зв'язок сприяє принаймні найближчому прогнозуванню. Наталя Ісаєва вважає дуже важливими комунікативні навички: *«24/7 треба бути відкритими для спілкування, це позитивно впливає на надходження замовлень»*.

Отже, підприємства Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини спираються на певні пріоритеті, властиві поліграфічним підприємствам України загалом (якість, ринкова вартість, терміни), але й роблять акценти на додаткових факторах:

- можливості та унікальність устаткування;
- рівень володіння поліграфічними технологіями;
- постійна наявність сировини;
- здатність швидко змінити сферу діяльності;
- ретельна перевірка якості;
- чітка координація роботи офісу та виробництва;
- комунікативні навички – аж до роботи «внутрішніми» менеджерами клієнтів.

## РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ГАЛУЗІ, ПОЛІГРАФІЧНОГО КЛАСТЕРУ М. ДНІПРО

### Витрати на рекламу

Чи варто сьогодні друкарням інвестувати кошти у власну рекламу? Тут ставлення аудиторії не є однозначним: у 40,48% респондентів (34 осіб) витрати на рекламу не змінилися. Натомість у 32,34% (27 респондентів) вони зменшилися. Є й власні відповіді: «Не знаю» та «Яка там реклама». На мал. 10 результати показано більш детально.

Питання	Опитано	співвідношення
■ Збільшилися	11	13.1%
■ Зменшилися	27	32.14%
■ Залишилися без змін	34	40.48%
■ Зміни незначні	10	11.9%
□ Власна версія ^	2	2.38%



Всього: 84

### Малюнок 10. Ставлення поліграфістів України до власної реклами під час війни

(Як змінилися матеріальні витрати на рекламу під час війни?)

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

І, здається, поліграфісти нехтують певними можливостями, бо власну рекламну поліграфію взагалі не застосовують 57,14% опитаних (48 респондентів). Натомість 41,66% (або ж 35 респондентів) застосовують власну рекламну поліграфію (мал. 11).

Ну й одна «розумниця» вирішила виділитися: «Вся реклама зараз у Інтернеті. Паперова реклама вже років десять не в тренді».

Керівник Lisunoff Press Єгор Лізунов вважає, що сьогодні «холодні» дзвінки та Інтернет-реклама не мають потрібного ефекту (вкладені в рекламу кошти не повертаються): працює здебільшого «сарафанне радіо».

Чимало друкарень регіону взагалі зупинялися, тому до Lisunoff Press звертаються партнери, інші рекомендують компанію як виробника тієї чи іншої продукції. Фактично, залучення замовлень за допомогою «холодних» дзвінків – досить тривалий шлях, і з замовником можна спілкувати впродовж півроку, щоб отримати замовлення. А сьогодні матеріальні статки багатьох друкарень не дають змогу підтримувати цю комунікацію впродовж тривалого часу.

Питання	Опитано	співвідношення
Щодня	11	13.1%
Щотижня	7	8.33%
Раз в місяць	8	9.52%
Раз на два місяці	9	10.71%
Не використовую	48	57.14%
Власна версія ^	1	1.19%



Всього: 84

Малюнок 11. Використання власної рекламної поліграфії під час війни  
Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем»  
(організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

А ось наприклад Royal Print приділяє рекламу послуг посилену увагу: оновлює сайт, просуває продукцію на prom.ua, rozetka.ua. Йдеться насамперед про просування картонного пакування (якому компанія під час війни приділяє посилену увагу).

### Інновації на часі?

У живодійну силу QR-кодів та інших маркувальних засобів у друкарських накладах вірять лише 14,29% опитаних (12 респондентів), а 51,19% (43 респонденти) важко відповісти на це питання. 33,33% (28 учасників дослідження) ставляться до маркувальних засобів скептично, що свідчить про неабиякий потенціал у розвитку **логістики друкарських накладів** та потребу популяризувати новітні технології маркування комерційних накладів, етикеток, пакування, «розумне пакування» тощо (мал. 12).

Сьогодні, зазначає Микола Чорний, вимоги до пакування не змінюються – вони банальні: швидше, дешевше та в короткі терміни.

Але якщо подивитися трохи далі (після Перемоги), то ВПК «Весна» вірить в персоналізоване пакування, бо дрібні та середні клієнти вже розуміють, що у цифровий спосіб можна отримувати персоналізоване пакування та короткі тестові партії (10 видів печива з різними дизайнами) та проводити ефективні рекламні акції.

*«Великому бізнесу поки не до цього, бо завдання його дещо інші, як і погляд на бізнес, -- зазначає Микола Чорний. -- Але в будь-якому разі пакування ставатиме дедалі більш персоналізованим. Й доповнена реальність цілком може знайти більш широке застосування у преміальному пакуванні».*

Питання	Опитано	співвідношення
<input type="checkbox"/> Так, це може збільшувати накладди	12	14.29%
<input type="checkbox"/> Ні, це ніяк не впливатиме на збільшення накладів	28	33.33%
<input checked="" type="checkbox"/> Важко відповісти	43	51.19%
<input type="checkbox"/> Власна версія ^	1	1.19%

Всього: 84



### Малюнок 12. Вплив маркувальних засобів на збільшення накладів поліграфічної продукції

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

А ще, вважає фахівець, у будь-якому випадку розвиватиметься екопакування (цей тренд нікуди не подінеться): саморозкладне, відновлюване, з вторинних ресурсів тощо.

Також Микола Чорний каже, що у будь-якому разі розвиватиметься друк з застосуванням харчових фарб. Сьогодні звісно стоять трохи інші завдання, але забувати про це не слід. До війни ВПК «Весна» вже друкувала харчовими фарбами та виготовляла персоналізоване пакування, робила індивідуальні картки для «АТБ».

## РОЗДІЛ 5. КЛАСТЕРНІ ІНІЦІАТИВИ

Керівник Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини Наталя Ісаєва зазначає, що на початку 2022 р. розпочався проєкт Кластеру, відповідно до якого вдалося встигнути до початку війни провести чимало запланованих заходів: декілька воркшопів з Торговельно-промисловою палатою, зняти фільм про Кластер, зробити сайт організації.

З квітня 2022 р. активна робота Видавничо-поліграфічного кластеру відновилася: правління Кластеру співпрацювало з усіма учасниками, обговорювалися цілі та завдання.

Станом на серпень 2022 р. всі завдання Кластеру було виконано:

- ухвалено продовження співпраці з німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH;
- відкрито Центр інноваційних витрат при Державному хіміко-технологічному університеті на базі науково-дослідної лабораторії «Лакофарбових і поліграфічних матеріалів», оголошено тендер на придбання верстата для дослідницьких робіт;
- до складу Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини увійшли нові підприємства та громадські об'єднання.

Щоправда, від проведення проведення регіональної виставки паковань, креативного дизайну та книги «Світ поліграфії» через зрозумілі причини довелося відмовитися.

Важливим завданням правління Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини було переорієнтувати проєкт на зовнішньо-економічну діяльність (на це знадобилося півроку), й сьогодні робота за цим напрямком ведеться.

Так, нещодавно Наталя Ісаєва спільно з представниками Українського кластерного альянсу відвідала конференцію «Кластери відповідають регіонам» з питань бізнес-партнерства Україна-ЄС у Кошице (Словаччина), ініційовану Європейською мережею підприємств, Європейською платформою кластерної діяльності за дорученням Європейської Комісії та у партнерстві зі Словацьким агентством інновацій та енергетики, Союзом кластерів.

Наразі плануються закордонна поїздка, пов'язана з запровадженням ПЗ для навчальних закладів та підприємств, і офф-лайн захід з відкриття Центру інноваційних витрат при Державному хіміко-технологічному університеті.

Подальший розвиток кластеру пов'язаний з пошуком новітніх програм, реалізацією спільних ініціатив з підприємствами. *«Я впевнена, що і в Україні більш ефективно працюватимуть кластерні ініціативи, бо вже є певні програми, що мають підштовхнути кластерний рух в Україні. Я особисто мотивована і намагаюся мотивувати інші підприємства. Бо чимало з них не можуть вийти на експорт зі своєю продукцією. А наша платформа – це можливість для багатьох знайти додаткові можливості для цього і знайти відповіді, як це правильно зробити»*, -- підкреслює Наталя Ісаєва.

ВПК «Весна» досить щільно працює з Кластером видавничої справи та поліграфії Дніпропетровщини, державним навчальним закладом «Мжрегіональне вище професійне училище з поліграфії та інформаційних

технологій» та Державним хіміко-технологічним університетом. ВПК «Весна» залучає на практику операторів друкарських машин, частина з яких потім лишається на підприємстві (сьогодні на підприємстві працює 10 випускників училища). Відповідно, «Весна» допомагає витратними матеріалами, на її базі проводяться лабораторні заняття.

Але рівень знань молоді про те, що професія друкаря престижна та досить непогано оплачувана, треба підвищувати всіма способами, вважає Микола Чорний...

*«Видавничо-поліграфічний кластер Дніпропетровщини підтримує об'єднання поліграфістів, проводить тренінги (бракує власне технологічного навчання). Крім того, мене наразі цікавлять маркетингові рішення, просування – сподіваюся на допомогу організації», --* зазначає директорка друкарні «Україна» Юлія Максимовська.

Як ми вже зазначали, у січні 2023 р. на базі науково-дослідної лабораторії лакофарбових та поліграфічних матеріалів Державного хіміко-технологічного університету спільно з Видавничо-поліграфічним кластером Дніпропетровщини організовано Центр інноваційних витрат поліграфічної галузі.

*«Нам ця співпраця потрібна, вона дуже корисна для всіх сторін, що беруть участь у роботі Кластеру (бізнес, освіта, науковці), --* каже Ольга Сverdліковська. *– Освіту в Кластері представляють навчальні заклади різних рівнів кваліфікації, що створює перспективи для підготовки якісних кадрів».*

У ці складні часи Державний хіміко-технологічний університет відчуває підтримку галузі та учасників Видавничо-поліграфічного кластеру, зокрема, залежно від рівня здобування освіти практика в студентів починається або наприкінці березня, або у квітні, отже, календарно вона мала розпочатися одразу після відкритого вторгнення.

Студенти здебільшого пройшли переддипломну практику в повному обсязі, попри те, що чимало підприємств саме у березні-квітні відчували складнощі з завантаженням та майже не працювали. Але завдяки участі в Кластері університет мав змогу направити студентів на підприємства, що не призупиняли роботу.

*«У Кластерах завжди є загальна мета, яка допомагає всім учасникам об'єднання швидше вирішити питання та досягти мети. Нехай в кожного свої інтереси, але вони спільні для вирішення та досягнення цієї мети, то коли працює команда, питання вирішуються швидше. Видавничо-поліграфічний кластер Дніпропетровщини – дійсно потужний механізм, який дає змогу вирішити багато завдань та по кроку досягати поставленої загальної мети та мети кожного учасника Кластера», --* зазначає Ольга Сverdліковська.

Науковиця підкреслює, що сьогодні актуальний час, коли Кластери виходять на європейський рівень. Відповідно, на думку Ольги Сергіївни, Видавничо-поліграфічний кластер Дніпропетровщини одним з перших може вийти на європейський рівень, бо певні завдання та цілі підтримуються всіма учасниками кластеру.

## РОЗДІЛ 6. НАЙБЛИЖЧІ СПОДІВАННЯ УЧАСНИКІВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО КЛАСТЕРУ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

Юлія Максимовська зазначає: *«Я вірю, що після війни Україна буде цікавою світу, сюди підуть інвестиції, станеться економічний підйом».*

Микола Чорний сподівається, що результати 2023 р. будуть кращими, ніж результати 2022 року. Директор ВПК «Весна» вірить в Перемогу України і вже розмірковує про часи, коли компанія повернеться до великого інвестиційного проекту, пов'язаного з оновленням парку устаткування.

*«Після Перемоги України, якщо влада докладе зусиль для збереження економіки, то Україна буде інвестиційно-привабливою для будь-яких сфер бізнесу і як наслідок поліграфія досить непогано почуватиметься. Бо споживання картону на душу населення навіть у Польщі в рази більше, ніж в Україні за майже рівної кількості населення»,* -- підкреслює Микола Чорний.

Менш оптимістично налаштований Сергій Холодов.

*«Зрозуміло, всі ми чекаємо на Перемогу. Сподіваємося на краще, готуємося до гіршого. У бізнесі ми виходимо з того, що все буде принаймні у такому стані як зараз – не гірше. В нас немає великого вибору. І якби можна було б релокуватися, я б зробив це навіть зараз, -- каже Сергій. -- Бо Дніпро не є повністю безпечним регіоном, та й ближче до кордону дешевшою була б сировина, можливо, й експорт готової продукції полегшився б».*

Після війни Сергій Холодов не очікує нічого доброго в контексті допомоги бізнесу --навіпаки, можливі, жорстокі репресії та наповнення бюджету за рахунок вівець, що вижили, «стрижка» яких буде подвоєна.

*«Не варто очікувати на допомогу держави, вона закриватиме свої проблеми. З фронту повернеться велика кількість людей, що не зможуть швидко адаптуватися, влаштуватися на роботу, тож підуть на соціалку. Грошей безкінечно ніхто не даватиме. Бо якщо сьогодні Україна захищає всю Європу (виділяються кредити), то потім будуть давати лише на відновлення... А хтось має годувати пенсіонерів.*

*Навіть якщо дірку в бюджеті (гривневе навантаження) закривати за рахунок інфляції, це теж недобре для виробників. Гривня по 60? Це добре лише для експорту, а для внутрішнього ринку це -- відчайдушна інфляція. Нудьгувати не доведеться»...*

*«Чекаємо на перемогу України, повернення всіх окупованих територій, українців додому, на підвищення інвестиційної привабливості та, як наслідок, розвиток бізнесу в Україні, якому буде потрібна якісна поліграфія та пакування»,* -- зазначає Євген Ніколенко.

Найближчі очікування Сергій Дідков пов'язує з покращенням маржинальних прибутків підприємства: щоб Royal Print не лише виживало та перекривало витрати, але й отримувало прибуток. Відповідно, це збільшення заробітних плат співробітників, розширення виробничих можливостей, збільшення бюджетних надходжень.

Керівник Lisunoff Press Єгор Лізунов вважає, що варто приділяти особливу увагу відділу продажів... Основним своїм завданням як керівника



компанії Єгор Лізунов вважає пошук нових завдань для підприємства, щоб втримати його на плаву.

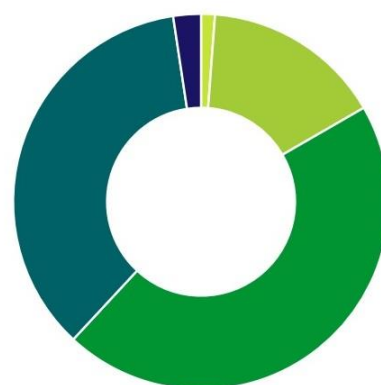
Наталя Ісаєва каже, що ситуація на фронті поки незрозуміла, і чимало підприємств продовжують релокуватися з Дніпра, тому спрогнозувати щось важко, особливо виробниче завантаження Format A Plus. Але Наталя вважає, що якщо Format A Plus проведе рік на тому рівні, що зберігається наразі, це буде цілком нормальна ситуація.

### Додаткова інформація

Переважна більшість учасників опитування (45,24%, 38 респондентів) перебуває у віці 35-44 років, 35,71% (30 респ.) – у віці 45-60 років (мал. 13), отже кадри у поліграфії явно не молодіють.

Питання	Опитано	співвідношення
18-24	1	1.19%
25-34	13	15.48%
35-44	38	45.24%
45-60	30	35.71%
60+	2	2.38%

Всього: 84



Малюнок 13. Вік учасників опитування

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

73,81% учасників опитування (62 респ.) – чоловіки (мал. 14)

Питання	Опитано	співвідношення
Чоловік	62	73.81%
Жінка	22	26.19%

Всього: 84



Малюнок 14. Стать учасників опитування

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

В опитуванні взяли участь здебільшого власники та співвласники друкарень: 57,14% (48 осіб) – мал. 15.



Малюнок 15. Статус учасників опитування у компанії

Джерело: Всеукраїнське опитування «Робота поліграфістів після року війни. Труднощі та шляхи вирішення проблем» (організатори – Соціальна мережа поліграфістів та SocioMeter)

## **РОЗДІЛ 7. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Більшість учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини оговталися від шоку, спричиненого невмотивованою та підступною агресією росії, змогли відновити роботу та поступово повертають втрачені через війну обсяги друку.

2. Всі поліграфічні компанії-учасники Кластеру частково змогли вирішити кадрові питання та наразі майже не відчують брак фахівців, бо відбулися процеси оптимізації виробництва, прийнято до компаній внутрішньо-переміщених осіб. Поряд з цим, технологічно компетентних фахівців бракує, а відповідно з цим, потребує оновлення зміст підготовки майбутніх поліграфістів у кризовий період та у повоєнний час відновлення економіки України.

3. Ключовим напрямом для більшості компаній (навіть тих, хто раніше цим не займався) лишається виготовлення пакування (преміального, для масмаркету, складного картонного та гофропакування, а також виробів, пов'язаних з цим пакуванням – ярлики, цінники тощо).

4. У більшості учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини суттєво змінився пул замовників на внутрішньому ринку. Частина замовників лишилася на окупованих територіях, і співпраця з ними зупинилася.

Друкарні залучають замовників з інших регіонів України, з якими раніше не працювали, також певну частину завантаження зумовлюють підприємства, що переїхали до Дніпра з інших регіонів. Є випадки, коли компанії, що втратили експортну складову, зуміли зберегти обсяги надходжень завдяки внутрішньому ринку.

Але в цілому можливості внутрішнього ринку сьогодні суттєво обмежені через депресивний стан багатьох галузей промисловості, низький рівень платоспроможності замовників, недосконалість законодавства та його невідповідність європейському, а також нормам та директивам ЄС, постійне підвищення вартості логістики та обмежені можливості промислових підприємств Дніпра замовляти друковану продукцію.

Переважна більшість учасників Видавничо-поліграфічного кластеру на безоплатній основі друкувала продукцію для ЗСУ та волонтерів, допомагала канцелярським та іншим приладдям.

5. Розвиток експортної складової є неоднозначним. Виробникам преміального устаткування (ВПК «Весна», Attolis) вдалося її зберегти, компанія, що працює в ніші виготовлення кришок (Metal Print) повністю втратила експортну складову й намагається її відновити. Решта учасників дослідження мають ситуативні експортні операції, хоча й намагаються продавати послуги та продукцію на західні ринки. Ускладнення з розвитку експорту пов'язані з війною в Україні: клієнти у Європі готові платити лише за готову відвантажену продукцію. Це створює певні ускладнення для виготовлювачів преміум-пакування та нішових продуктів, які працюють з

імпортною сировиною й змушені робити за неї передоплату у 100% (заморожуються обігові кошти).

Для багатьох невеликих структур вихід на західні ринки є досить складним: вони потребують рекомендацій та допомоги задля досягнення цієї мети.

6. Серед логістичних пріоритетів учасники дослідження називають: можливість устаткування та рівень володіння друкарськими технологіями, ефективну взаємодію бек-офісу, фронт-офісу та виробництва, здатність швидко та ефективно змінювати вектор діяльності на більш прибутковий, клієнтоорієнтовану роботу.

7. Очікування в учасників Видавничо-поліграфічного кластеру пов'язані з розвитком ситуації на фронті. Дехто вважає, що Дніпро й досі перебуває у великій небезпеці. Всі одностайні в думці, що попри складнощі треба працювати і не лише тримати підприємства на плаву, але й дбати про розвиток: йдеться про технічне переоснащення, яке вже триває, великі інвестиційні проекти, відновлення чи розвиток експортної складової тощо.

Після Перемоги більшість учасників Видавничо-поліграфічного кластеру Дніпропетровщини очікують на покращення інвестиційного клімату та привабливості поліграфічної індустрії. Але є й такі, хто вважає, що бізнесу, який виживе, не уникнути жорстких репресій з боку держави, підвищення податків, погіршення екологічних вимог, й варто очікувати подальшого погіршення стану економіки та промисловості.

8. Видавничо-поліграфічний кластер Дніпропетровщини вже довів свою ефективність, об'єднавши інтереси державних структур, науковців та виробничників. Маючи певні пріоритети діяльності (проведення регіональної поліграфічної виставки, конференцій, воркшопів, спільна інноваційна діяльність з навчальними закладами, залучення нових учасників тощо), Правління Кластеру швидко переорієнтувало його роботу на зовнішньо-економічну діяльність. Ця діяльність може мати декілька складових:

- популяризація можливостей друкарень регіону у Європі;
- участь у провідних міжнародних виставках друкарської індустрії та пакування спільним стендом Кластеру;
- пошук інвесторів, готових вкладати у розвиток друкарських підприємств регіону;
- покращення матеріально-технічної бази, рівня автоматизації друкарських компаній Дніпра;
- утворення спільних підприємств різних напрямків діяльності;
- навчання виробничників, керівників підприємств та науковців за кордоном та на базі новоствореного Центру інноваційних витрат кластеру;
- обмін досвідом з провідними навчальними закладами поліграфічного та пакувального профілю Західної Європи; застосування технології симуляторів для навчання; створення міжрегіональних стратегічних альянсів;
- залучення додаткових грантів на розвиток видавничо-поліграфічних підприємств Дніпропетровщини.

## **Загальний контекст друкарського ринку України (основні проблеми, частина з яких загострилася, а частина з'явилася через відкрите вторгнення росії)**

Узагальнимо певні визначальні тенденції, що були властиві торік і властиві наразі друкарському ринку України та деяким пов'язаним з ним вертикальним ринкам.

### **1. Зміна ландшафту ринку постачання витратних матеріалів.**

1.1. Внаслідок відкритої збройної агресії росії ринок постачання витратних матеріалів для поліграфії різних категорій суттєво змінився. Передумовами стали:

- руйнування наявних шляхів постачання матеріалів;
- жадібність певних логістичних компаній, які прагнули заробити надвеликі кошти у період березень-травень 2022 р., коли ситуація з постачанням витратних матеріалів була складною та за певними напрямками невизначеною;
- відсутність економічного сенсу постачати витратні матеріали з окремих країн-виробників через повне блокування морських портів в Україні країною-агресором та недоцільність використання альтернативних шляхів постачання, що спричиняло суттєве здорожчання матеріалів, наприклад, азійського виробництва.

1.2. До об'єктивних причин зміни ландшафту ринку матеріалів належить «постковідна» турбулентність, що тривала весь 2022 рік. Йдеться, насамперед, про досить значне здорожчання логістики, брак морських контейнерів, певних сировинних компонентів, потрібних для виготовлення друкарських фарб, енергоносіїв, потрібних для виготовлення матеріалів (насамперед, паперу та картону).

Навіть збільшення обсягів випуску окремих категорій товарів (наприклад, крафт-паперу) лише частково компенсувала втрати виробників, змушених кілька разів переглядати економічні прогнози. Прибуток «з'їдали» зазначені вище причини.

1.3. **Ринковий дефіцит.** За певними дефіцитними напрямками витратних матеріалів під час пандемії COVID діяли квоти, вони поширювалися і на Україну. Далі через економічні проблеми та переорієнтування роботи деяких виробників, наприклад, з випуску крейдованого паперу на крафт-папір за окремими товарними категоріями спостерігається певний дефіцит, і постачання деяких видів паперу та картону в Україну було ускладнено 2022 року й ускладнено досі.

1.4. **Прямий вплив країни-агресорки** на діяльність світових виробників витратних матеріалів.

Постійне здорожчання окремих категорій матеріалів має прямий зв'язок з війною, розв'язаною росією в Україні. Складових багато, основні – суттєве

скорочення постачань сировини для виробництва паперу та картону з росії на папероробні комбінати, здороження електроенергоносіїв та енергоенергію, що справило суттєвий вплив на певні сегменти виробництва витратних матеріалів у Німеччині, Польщі, Італії тощо.

1.5. Страхування ризиків світовими виробниками різних категорій витратних матеріалів, насамперед, паперу та картону і, відповідно, українських постачальників.

Наслідки: потреба вносити повну (або майже повну передоплату за матеріали), заморожування обігових коштів друкарень, здорожчання поліграфічної продукції.

**2. Релокація підприємств**, що перебували у зоні бойових дій, або чия діяльність була неможливою через активні обстріли з боку країни-агресора та загрозу знищення інфраструктури.

Чимало українських друкарських підприємств замислювалися щодо перевезення виробництв у менш безпечні регіони (Львівська, Закарпатська, Черновицька області тощо) або перевезли підприємства. Значно простіше це було зробити компаніям цифрового друку. Наприклад, відома мережева друкарня, що має устаткування для комерційного друку, рулонного цифрового друку етикетки та цифрового опорядження друкованих відбитків, «Копір Центр Україна» успішно відновила роботу на майданчику в Ужгороді, а провідний оператор ринку збірних накладів компанія «Сборка» частину устаткування перевезла до Львова.

Чимало підприємств з Харкова теж переїхали в більш спокійні регіони. Наприклад, відома друкарня Print House перевезла виробництво та офіс у Київ.

Деякі друкарні Харкова здійснили невдалі спроби переїзду та не змогли повноцінно запустити бізнес на новій локації. Насамперед, далися взнаки брак виконавців, складнощі з логістикою та запуском великогабаритного устаткування на нових локаціях.

Деякі компанії з небезпечних регіонів обмежилися відкриттям представництв у Києві (наприклад, «Адар» чи «Аладдін Принт» з Харкова).

**3. Руйнування приміщень, інфраструктури, складів деяких друкарень та видавництв України.**

Внаслідок ворожих обстрілів та бойових дій зазнали значних руйнувань приміщення видавництв та друкарень у Запоріжжі, Києві, Купянську, Макарові, Харкові, Херсоні та інших містах України. В багатьох регіонах небезпека руйнування зберігається, тому їхні власники поки не досить охоче інвестують у розвиток інфраструктури та устаткування.

**4. Черговий віток кадрової проблеми**, спричинений низкою об'єктивних причин: мобілізація критично вадливих працівників, виїзд працівників за кордон. Багатьом підприємствам вдалося вирішити кадрові проблеми за рахунок переселенців.

Відновлення промислового виробництва у поліграфії створює нові виклики: зростання заробітної плати, пошук більш кваліфікованих фахівців тощо.

## 5. Відновлення роботи друкарень на звільнених територіях України.

Показовим прикладом є Херсон, що перебував тривалий час під російською окупацією.

Деяким виробникам пакувальної, комерційної продукції, а також книжкової продукції «на вимогу» вдалося частково відновити економічну діяльність на власних потужностях в місті. Вже після відновлення діяльності окремі друкарні постраждали від ракетних обстрілів країни-агресора.

Під час окупації міста менеджмент окремих друкарень Херсона та інших тимчасово окупованих міст України організував роботу у більш небезпечних регіонах України та перерозміщував замовлення, наприклад, в київських друкарнях.

Керівники деяких відомих друкарень (наприклад, «Херсонська міська друкарня») поки не відновили роботу компаній та розвивають альтернативні бізнеси в інших регіонах України.

## 6. Прискорення санації друкарського ринку. Зникнення депресивних сегментів, розвиток перспективних напрямків

Війна -- не час для експериментів, тому об'єктивні процеси, властиві поліграфії останнім часом, лише посилилися. Йдеться, наприклад, про майже повне зникнення газетного виробництва, хоча в регіонах підтримувати цей напрямок, вважаємо, об'єктивна потреба держави. Стискається напрямок друку комерційної продукції.

Натомість, друк пакування та етикетки розвивається.

Звичайно, внутрішній ринок скоротився, проте провідні виробники преміум-пакування активно шукають шляхи виходу на європейські ринки, а виробники пакування для масмаркету винаходять додаткові можливості на внутрішньому ринку. Ці процеси складні, пов'язані з перерозподілом ринків збуту...

## 7. Лібералізація законодавства, що впливає на розвиток друкарської галузі, та приведення його у відповідність до європейських норм, внутрішні законодавчі ініціативи

Під час війни триває активне приведення законодавства України у відповідність до європейських норм. Йдеться, насамперед, про закони, що впливають безпосередньо на поліграфічну галузь (зокрема, закон України «Про рекламу»), а також цілу низку підзаконних актів та регламентів, що упорядковують переробку пакування, сортування сміття, пошук альтернативних джерел пакування, використання певних видів сировини для виробництва пакування тощо.

Серед внутрішніх ініціатив, що справляють певний вплив на поліграфію, відначимо проект, що обмежує використання військово-патріотичної тематики при реєстрації торговельних марок та в рекламі.

## 8. Поступово відновлюється ринок продажів устаткування для поліграфії

Якщо у першому-другому кварталах 2022 р. (за незначними виключеннями) йшлося лише про продаж вживаного устаткування, іноді --

недорогого широкоформатного устаткування та зрідка лайтових ЦДМ, то вже з 3 кв. 2022 р. можна говорити про поступове відновлення ринку нового устаткування, принаймні цифрового та широкоформатного.

Наприклад, у 3 кв. 2022 р. поступово відновлюється продаж широкоформатних рішень для поліграфії, устаткування для індустріального текстильного друку, безпосереднього друку на предметах. Найбільш активним в широкоформатному сегменті був сектор інженерних рішень (97,7Г%) усієї проданої техніки.

З кінця 2022 р. трохи пожвавився ринок ЦДМ для електрографічного друку. Сумарними зусиллями представників Xerox, Ricoh, Konica Minolta, Canon було інстальовано понад десяток нових ЦДМ. А цього року динаміка значно краща: якщо порівнювати з 2022 р., то краща в рази. За перші чотири місяці 2022 р. інстальовано не менше десяти нових ЦДМ, чимало легкого постдрукарського устаткування, цілі виробничі комплекси.

### **9. Очікування бізнесу**

9.1. Нещодавно анонсоване повернення до режиму оподаткування, що було до війни (зокрема 5% оподаткування компаній, що працюють на єдиному податку), навряд чи можна вважати позитивною новиною. Адже, у поліграфії подібних підприємців чимало. Варто очікувати, повернення довоєнного режиму оподаткування і для середніх та великих підприємств, що влітку 2022 р. скористалися певними податковими пільгами.

9.2. Відповідно, сьогодні можливості розвитку й, наприклад, для роботи на експорт має досить обмежена кількість компаній, чії власники мають ресурс інвестувати (та й вони стримано ставляться до значних інвестицій через зрозумілу невизначеність та через вказані вище причини -- застаріла матеріальна база, відсутність доступу до пільгового кредитування). Це якщо абстрагуватися від загальної надскладної ситуації у країні, що відбивається від збройної агресії.

9.3. Без надання друкарській галузі статусу соціально значимої та пріоритетної для економіки (з усіма наслідками – пільгове оподаткування, кредитування тощо) на розвиток годі сподіватися. Після Перемоги переважна більшість українських друкарень просто не витримає конкуренції з боку європейських виробників, які з великою долею вірогідності прийдуть на український ринок: з автоматизованими процесами, новітнім устаткуванням, відлагодженими технологічними процесами та, врешті, доступом до дешевих кредитів.

9.4. Проте частина поліграфістів налаштовані цілком позитивно та очікують значних інвестицій в економіку України після Перемоги.