

65
08.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОРОТЕНКО Ольга Миколаївна
(студент групи ЗМО-22-2М)

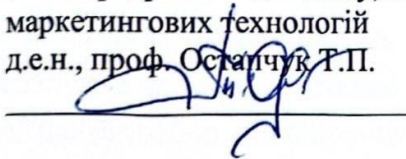


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

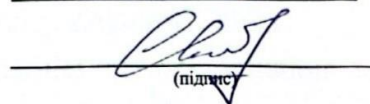
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА
МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 2
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.


(підпис)

Рецензент



к.е.н. доцент Сохман А.А.
(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Коротенко О. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації процесу формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Досліджено теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Представлена аналітична оцінка функціонування системи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Обґрунтовано напрями удосконалення процесу формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, міжнародний ринок.

Annotation

Korotenko O. M. Formation of competitive advantages of the enterprise on the international market. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of substantiation and optimization of the process of formation of competitive advantages of the enterprise on the international market are considered. The theoretical foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise on the international market have been studied. An analytical assessment of the functioning of the system for the formation of competitive advantages of the enterprise on the international market is presented. The directions for improving the process of forming competitive advantages of the enterprise on the international market are substantiated.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness, competitive strategy, international market.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	8
1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства.....	8
1.2. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	16
1.3. Методичні аспекти формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері конкурентного розвитку підприємств.....	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВ «ТРІУМФ ПАК»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	48
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВ «ТРІУМФ ПАК».....	66
3.1. Впровадження інноваційних виробничих технологій у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	66
3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.....	73
3.3. Економічне обґрунтування ефективності заходів з формування конкурентних переваг підприємства.....	79
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації ринку товарів і послуг, динамічного розвитку покупців та їх потреб вітчизняні компанії зобов'язані підвищувати свою міжнародну конкурентоспроможність. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливість та ефективність адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища. Відповідно, зараз актуальним є формування конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку.

Стан світової економіки характеризується великою взаємозалежністю між країнами. З цим пов'язані безперервні зміни міжнародної структури виробництва, а також розвиток міжнародної торгівлі та інвестиційних потоків, викликаний створенням транснаціональних корпоративних структур. Сучасні компанії здійснюють багато видів економічної діяльності, процесів і бізнес-функцій. Загалом забезпечення конкурентних переваг працює на будь-якому етапі відтворювального процесу і є механізмом. Забезпечення конкурентних переваг відбувається в процесі розвитку міжнародного бізнесу. На інших етапах відтворення, таких як розподіл, обмін і споживання, забезпечуються конкурентні переваги основних факторів розвитку міжнародного бізнесу.

Кожен елемент, спрямований на забезпечення конкурентних переваг, пов'язаний з поділом праці та відповідною спеціалізацією існуючих професійних груп за певними елементами. Усі учасники відтворювального процесу є учасниками конкуренції, оскільки забезпечення конкурентних переваг відбувається на всіх етапах відтворювального процесу. Тому наукова проблема формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку є актуальною.

Питанням підвищення міжнародної конкурентоспроможності

підприємств займались такі вітчизняні та іноземні науковці, як М. Портер, Г. Лавренова, І. Піддубний, Є. Нагорний, с.Сисоєв, М. Горбунова, О. Паламарчук, М. Чумак, А. Воронкова, Л. Довгань та ін. Дослідженням проблематики забезпечення конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку присвячено дослідження таких авторів як: О. Алексєєва, Б. Андрушків, Н. Валінкевич, І. Варга, М. Іванова, Н. Кузнєцова, О. Маслак, Б. Погріщук та ін.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародному ринку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства;
- дослідити організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- узагальнити методичні аспекти формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері конкурентного розвитку підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- здійснити впровадження інноваційних виробничих технологій у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;

- провести обґрунтування конкурентної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;

- здійснити економічне обґрунтування ефективності заходів з формування конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Методи дослідження. У ході написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувались загальні та специфічні наукові методи дослідження: системного підходу, статистичного та економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, методи системного, компаративного, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації та інші методи.

Інформаційну базу дослідження складають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ТОВ «Тріумф Пак» за 2020-2022 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних та удосконаленні науково-методологічних аспектів формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку, а саме:

- удосконалено алгоритм формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку в частині визначення ключових етапів, що сприятимуть підвищенню забезпечення конкурентних переваг, вибору контрагентів для спільної діяльності, складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту, здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності;

- отримали подальший розвиток методичні аспекти формування організаційно-економічних інструментів формування конкурентних переваг,

в структурі яких слід розрізняти три системи: систему безпеки, функціональну систему, цільову систему.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведений аналіз забезпечення конкурентних переваг підприємства міжнародного бізнесу та спрогнозовані тенденції його розвитку. Сформульовані і обґрунтовані в дослідженні висновки і пропозиції можуть бути використані в подальших теоретичних дослідженнях забезпечення конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку.

За результатами дослідження опубліковано: Коротенко О. М. Формування конкурентних переваг підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства

В умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентних переваг є вирішальним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція вже більше двох століть є предметом уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Перші згадки про конкуренцію відносяться до глибокої давнини. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища є поведінковий, структурний та функціональний підходи. Кожен із підходів є характерним для однієї з економічних концепцій, що відповідає розвитку економічної думки певного періоду.

Для класичної політичної економії характерний поведінковий підхід до розкриття сутності поняття конкуренції. Основними теоретиками цієї економічної школи є такі вчені, як А. Сміт і Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, а також К. Маркс і Ф. Енгельс [1, с.85]. У такому підході відправною точкою для формування та подальшого розвитку поглядів на феномен конкуренції є праця основоположника політекономічної концепції Адама Сміта «Дослідження природи та причин багатства націй» [76, с.212].

Біхевіористський підхід А. Сміта до трактування поняття конкуренції ґрунтується на принципі «невидимої руки». Цей принцип стверджує, що кожна людина, переслідуючи лише власні егоїстичні цілі, як би керується невидимою рукою Провидіння для досягнення найбільшого добра для всіх. Тому конкуренція втілюється у вигляді механізму регулювання відносин між суб'єктами ринку та забезпечення дії економічних законів. На думку А.

Сміта, феномен конкуренції наділений позитивними властивостями, оскільки веде до більш ефективного розподілу та використання ресурсів [76, с.215].

За А. Смітом, можна виділити наступні істотні ознаки поняття конкуренції:

– природа ціни: конкуренція нерозривно пов'язана з попитом і пропозицією. Дефіцит певного товару призводить до конкуренції серед покупців, що супроводжується підвищенням цін. Надлишок товарів призводить до конкуренції між продавцями, що призводить до падіння цін. Ціна є найважливішим конкурентним інструментом ;

– балансуєчий характер: конкуренція приводить ринок до певної точки рівноваги за допомогою взаємодії між попитом і пропозицією. Ця умова породжує ознаки конкурентного ринку: рівний і повний доступ до інформації всіх учасників ринку, наявність на ринку великої кількості продавців і покупців, кожен з яких окремо не може впливати на ринкову ціну, наявність диференціація продукції [64, с.275].

Тому А. Сміт визначає конкуренцію як вільне і загальне суперництво між суб'єктами ринку за найвигідніші умови купівлі-продажу товарів, що веде до оптимального розподілу праці та капіталу. Особливістю трактування А. Сміта є те, що конкуренція втілюється у формі довгострокової тенденції, переваги якої найбільш помітні в довгостроковій перспективі.

Значний внесок у розширення і доповнення теорії конкуренції вніс послідовник А. Сміта Д. Рікардо. Будучи продовжувачем ідеї А. Сміта про регулювання ринкових цін за допомогою конкуренції, автор став творцем теоретичної моделі досконалої конкуренції в умовах тривалого функціонування ринкової системи. Особливою вимогою для роботи моделі є те, що ціни формуються під впливом конкуруючого попиту та пропозиції. При такому підході автор не враховує аспекти державного регулювання ринку, географічні особливості та ступінь монополізації. Прихильник політики економічного лібералізму Д. Рікардо пояснював таке нехтування тим, що в довгостроковій перспективі ці аспекти не відіграють вирішальної

ролі в розвитку та формуванні конкурентних відносин [75, с.90].

Дж. С. Мілль покладався на контраст між конкуренцією та звичаєм як двома основними факторами, що визначають результат ринкової взаємодії. Тобто, на відміну від інших теоретиків, він не відводив конкуренції виключну роль у регулюванні ринкових відносин; навпаки, в умовах досконалої конкуренції, за Міллем, результат ринкових ситуацій визначається не конкуренцією, а звичаєм або звичкою. Міркування щодо врахування повної конкурентоспроможності в тій чи іншій ринковій ситуації слугуватимуть передумовою для вивчення ринку в умовах недосконалої конкуренції [44, с.105].

Конкуренція на ринку змушує звернутися до категорії похідних для забезпечення конкурентних переваг. Наявність різних підходів до визначення сутності забезпечення конкурентних переваг підприємства свідчить про складність цього явища. Наприклад, І. Б. Яців виділив наступні ключові ознаки категорії, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відносність: високі конкурентні переваги продукту на одному ринку не означають, що він буде конкурентоспроможним на іншому;
- багатоваріантність: ряд дослідників, спираючись на свої теоретичні та методологічні погляди на забезпечення конкурентної переваги, дають різні властивості та характеристики та виділяють різні показники, критерії та фактори, які формують і впливають на забезпечення конкурентної переваги;
- методологічний плюралізм: існують численні підходи до оцінки та ефективності формування конкурентних переваг [84, с.99].

Тому автор І.Б. Яців пропонує характеризувати сутність забезпечення конкурентних переваг за допомогою чотирьох актуальних понять: альтернатива, ставлення (порівняння), варіація, плюралізм. Слід зазначити, що прийнято розрізняти різні види забезпечення конкурентних переваг на мікро-, мезо- та макрорівнях [84, с.100].

У рамках даного дослідження ми в першу чергу розглядаємо забезпечення конкурентних переваг підприємства та робимо акцент на

стратегічному управлінні суб'єктом господарювання, оскільки це дозволяє проаналізувати, як створюються довгострокові конкурентні переваги. Щоб залишатися глобально конкурентоспроможними, національні компанії повинні бути інтегровані в глобальні процеси промислового прогресу.

Варто зазначити, що М. Портер по праву вважається засновником позиційної теорії, основні положення та висновки якої стали своєрідним проривом у теорії стратегічного планування. Це призвело до розвитку стратегічного менеджменту, особливо стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, коли «ефективне стратегічне позиціонування в галузі» стає основною конкурентною перевагою компанії [45].

Представники першого етапу внесли багато нововведень у теорію забезпечення конкурентних переваг. Тому Томпсон і А. Дж. Стрікланд зазначають, що при описі забезпечення компанією конкурентної переваги необхідно враховувати внутрішні і зовнішні фактори, такі як імідж, якість і особливі характеристики товарів або послуг, а також виробничі потужності, інноваційна здатність, техніко-технологічні вимоги, збут, фінансові ресурси, витрати, співпраця з клієнтами [59, с.60].

Майкл Юджин Портер – один із головних дослідників феномену конкуренції – виділяє такі конкурентні переваги компанії: належність до філії компанії; варіант конкурентної стратегії компанії; стратегічний аналіз (ланцюжка вартості) – ідентифікація основних джерел витрат і джерел диференціації [59, с.46].

Автор [1, с.85] визначає диверсифікацію як основне джерело формування конкурентних переваг і висвітлює необхідність створення нових видів діяльності, спрямованих на задоволення широко диференційованих потреб споживачів. При цьому наголошується на важливості вибору конкурентних стратегій і формування ланцюга для підвищення вартості продукту, хоча не слід забувати, що основою цих факторів є людські ресурси і тому їх важливість не можна забувати. М. Портер поділяє ресурси на дві

групи: матеріальні та людські, підкреслюючи важливість людських ресурсів і перебільшуючи їх значення. Портер проголошує пріоритет людських ресурсів над матеріальними. Примітно, що просто приналежність до філії компанії може стати конкурентною перевагою. Чим успішніше розвивається галузь, тим більша конкуренція всередині неї [50, с.74].

Третій етап розробки теорії забезпечення конкурентних переваг (ресурсний підхід). Згодом позиційний підхід до формування конкурентних переваг поступився місцем ресурсному. Прискорений розвиток інформаційних технологій і стрімко зростаюча можливість глобалізації ресурсів послужили передумовою для зміни теоретичних засад. До представників цього напрямку належать такі автори, як Е. Пенроуз, Б. Вернелфельт, Дж. Барні, Г. Хемел і К. Прахалад, Д. Тіс, Р. Грант та ін. [62, с.3]. Основою такого підходу є глибинні внутрішні фактори компанії: ресурси та можливості, які формують компетенції, які можна трансформувати в конкурентні переваги компанії. Наведені вище фактори були визнані дослідниками ключовими джерелами довгострокової конкурентної переваги компанії. Проте, оскільки кожна компанія знаходиться під впливом цих факторів, необхідно забезпечити основний ресурс, який забезпечує формування та розвиток конкурентних переваг компанії [68, с.80].

Четвертим етапом (формування стратегічних мереж і ланцюжків вартості) розвитку теорії забезпечення конкурентних переваг є розгляд інтелектуального капіталу як ключового фактора забезпечення конкурентних переваг компанії, що знаменує перехід до нової економіки: суспільство знань. Саме економіка знань відповідає на виклики четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) і характеризується глобальною інтеграцією, високим рівнем невизначеності та ризику, тісною взаємодією контрагентів між собою та з іншими зацікавленими сторонами [38, с.81]. У рамках четвертого етапу розвитку для забезпечення конкурентних переваг можна констатувати, що інвестиції компанії в соціально відповідальну діяльність

стають значними та виправданими.

Конкурентні відносини складаються на рівні системи, підсистеми та об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції на функціональному рівні є доцільною, зокрема в торгівлі споживчими товарами та основними послугами [49, с.22].

Важливо також визначити особливості конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання. Виділяють внутрішньогалузеву, внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренцію та формують конкурентні відносини на рівні системи, підсистеми та об'єктів конкуренції. Кожен вид конкуренції характеризує ринкову ситуацію, кількість учасників та їхні інтереси.

Тому функціональна конкуренція характерна для фірм, які пропонують на ринку товари-замінники, задовольняючи тим самим додаткові потреби покупців. Тематична або формальна конкуренція притаманна конкуруючим фірмам, що виробляють товари одного асортименту. В умовах специфічної конкуренції конкурентами вважаються всі виробники, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

По-перше, ефективність використання методичного інструментарію забезпечення конкурентних переваг підприємства визначається взаємодією сировинних ресурсів із ринковим середовищем з метою завоювання ширшого кола покупців та досягнення конкурентних переваг за умов збільшення обсягів продукції, що випускається. продажів і, отже, бажаного прибутку [33, с.39].

Проводимо компонентне дослідження для забезпечення конкурентних переваг компанії (рис. 1.1).

Варто зазначити, що цінова конкуренція та нецінова конкуренція є тісно пов'язаними формами боротьби за купівельні ресурси покупців. Нецінова конкуренція є прихованою і непрямною формою цінової конкуренції на відміну від відкритої і прямої. Компанії, які використовують методи нецінової конкуренції для забезпечення своїх конкурентних переваг,

формально, як видається, дотримуються постійних цін, але продають за цими цінами товари різної якості або на різних умовах продажу. Продаж різних товарів за однаковими цінами і на різних умовах продажу є безцінною конкуренцією.



Рис. 1.1. Класифікація забезпечення конкурентних переваг підприємства [10; 56]

Цінова конкуренція – форма конкуренції, яка проявляється у зниженні цін на товари/послуги порівняно з цінами на аналогічні товари інших подібних компаній без зміни їх якості та характеристик. Ділові відносини встановлюються через ціни, які є вигідними для компанії в даний момент часу. Це може бути пов'язано зі зниженням цін без істотної втрати прибутку, або компанія може свідомо погодитися на тимчасову втрату частини (а в деяких випадках і всього) прибутку в разі різкого зниження цін з метою знищення конкуренції. і отримати прибуток та перевагу більшої частки ринку [3, с.87].

Відкрита цінова політика підприємства реалізується шляхом деяких змін

в обґрунтуванні цільового рівня прибутку: зниження цін до точки беззбитковості; зниження ціни нижче точки беззбитковості; з дисконтними картками.

У сучасних умовах з розвитком споживчого ринку все більшого значення набуває прихована цінова конкуренція, в торгівлі вона поділяється на дві групи: конкуренція «за товар»; конкуренція «на умовах продажу». Прихована цінова конкуренція проявляється не в прямому зниженні ціни, а через відмінності споживчих властивостей товару, якісні умови його реалізації [13, с.79].

Конкуренція «за товар» виражається в прагненні фірми відвоювати у конкурента частку ринку шляхом представлення нового кращого асортименту товарів при збереженні цін продажу або з частковим зниженням. Конкурс «на умовах продажу» передбачає різні способи рекламування товарів з метою залучення покупців, а саме: продовження гарантійного терміну; використання прийомів мікрмаркетингу; використання автоматизованих торгових систем; надання споживачам кредитів на придбання продукції та інших пільг; використання методик бенчмаркінгу; зміна характеристик існуючих виробів; продаж продукції, характеристики якої призводять до зниження витрат і водночас ціни.

За моральними засадами боротьби можна виділити форму нецінової конкуренції: легальну (добросовісну) і недобросовісну. Правова форма нецінової конкуренції характеризується використанням таких методів забезпечення конкурентних переваг підприємства, як: продаж продукції, яка різними способами задовольняє попит споживачів або задовольняє раніше неіснуючі потреби; продажі принципово нових товарів з урахуванням моди, престижу; використання Інтернету при продажу товарів; надання додаткових послуг при продажу товарів; розширення післяпродажного обслуговування; використання реклами; скоротити терміни доставки товару на склади та виставкові зали; забезпечення постачання продукції в певний період року (з урахуванням сезонності попиту населення) [48, с.125].

Правові методи забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства у формі нецінової конкуренції передбачають надання ряду супутніх додаткових послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів у процесі реалізації продукції та розширення сфери обслуговування споживачів.

У сучасних умовах ринкової трансформації підприємства для забезпечення конкурентних переваг часто використовують методи особливого роду – недобросовісну конкуренцію. Під недобросовісною конкуренцією розуміється діяльність господарського підприємства, спрямована на отримання комерційних переваг і забезпечення домінуючого становища на ринку сировини шляхом обману споживачів, партнерів, інших компаній і державних органів. Так, до них належать: фінансове шахрайство та спекуляція; економічне шпигунство; корупція державних службовців; жорсткий і агресивний підхід до конкурентів; тиск на постачальників продуктів і банківські установи з метою перешкоджання отриманню продуктів і кредиту; набирати кваліфікованих працівників або надавати чи пропонувати їм матеріальні, фінансові чи нематеріальні вигоди за неналежне виконання певних завдань; таємні домовленості про єдину цінову політику та розподіл ринків збуту між окремими підприємствами тощо [68, с.115].

Отже, конкуренція, як примусова і спонукальна сила, змушує компанію прагнути до отримання більших прибутків шляхом пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, використання новітніх технологій і сучасних методів організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, що стимулює і підтримує його життєві сили.

1.2. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг - це група організаційних важелів та економік (кожна зі своїм

регулюванням), що впливає на економіку та організацію системи корпоративного управління, сприяє формуванню та зміцненню організаційного економічного потенціалу підприємства. Вони включають такі компоненти: принципи та завдання управління, методи управління, форми та інструменти, організаційна структура корпоративного та організаційного управління, інформація та спосіб їх роботи [82, с.47].

У структурі організаційно-економічних механізмів слід розрізняти три системи: систему безпеки, функціональну систему, цільову систему.

Системи, що забезпечують організаційно-економічні механізми, складаються з підсистеми права, ресурсів, регулювання, методологічних, науково-технічних та технологічних систем інформації корпоративного управління. До організаційно-економічних інструментів створення конкурентних переваг підприємства належать такі функціональні підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Цільові системи організаційно-економічних механізмів включають цілі та ключові результати діяльності корпорацій, а також критерії вибору та оцінки корпоративних результатів. Зміст кожної системи та кількість підсистем у кожній системі управління підприємством залежать від типу підприємства, розміру, рівня впливу на навколишнє середовище, діяльності та інших факторів. Таким чином, це інтеграційна система, що складається з безпечних, функціональних та цільових систем, що містять набір організаційно-економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи корпоративного управління для забезпечення ефективного управління та конкурентної переваги [62, с.311].

Чумак Л.Ф. вважає, що однією з найважливіших складових організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є управління якістю продукції. Якість товарів і послуг може надати фірмі значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства може позбавити її, з одного боку, вже завоюваних

конкурентних позицій на ринках, а з іншого - неможливо ефективно вести конкурентну боротьбу на нових ринках, оскільки якість продукції, як відомо, є однією з головних конкурентних переваг товару [76, с.213].

Особливості функціонування механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах формування ринкових відносин залежать від методів взаємодії попиту та пропозиції на певному ринку: характеристика ринку у сферах економіки, ступінь контролю та методи маркетингових досліджень, варіанти формування ринкових ситуацій, специфіка ринку, зумовлена динамікою його розвитку тощо.

Таким чином, збір необхідної інформації про ринок, конкурентне середовище, діяльність підприємств - конкурентів, структуру та динаміку попиту, смаки та переваги споживачів для формування товарного асортименту, що відповідає вимогам ринку та задовольняє попит краще, ніж товар конкурента. При цьому в рамках формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні враховуватися як фактори саморегулювання ринку, так і особливості державного регулювання ринкових відносин. Діагностика методів та інструментів, що дозволяють підприємству підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, повинна базуватися на системі певних критеріїв - фінансової, технічної, кадрової, організаційної та інформаційної безпеки [59, с.58].

У сучасних умовах ринкової економіки одним із нагальних та важливих пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є визначення основних аспектів стратегічного та тактичного маркетингового планування. Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є захист від несприятливих умов ринкового середовища, який повинен включати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічного ризику на підприємстві. Одночасно розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, диверсифікація виробництва, розширення сфери ринкового дослідження ринку, використання переваг

інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту та пропозиції є важливим блоком проблем, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Оцінювати конкурентоспроможність підприємства можна за такими напрямками діяльності підприємства: торгово-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційноуправлінська діяльність, робота з персоналом та комерційна діяльність підприємства.

Забезпечення конкурентних переваг – комплексне поняття, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за межі економіки та впливає на соціальні, філософські та психологічні аспекти. Його можна віднести не лише до компанії чи продукту, а й до регіону, людини чи ідеї. Забезпечення конкурентних переваг як комплексного показника успіху розглядається з різних позицій та пропонується підходи до їх оцінки, контролю та розвитку. При цьому питання збільшення забезпечення конкурентної переваги не втрачає своєї актуальності і ми змушені шукати нові інструменти, чинники та алгоритми для максимального наближення результату, якщо вони не гарантують результат [40, с.115].

Розглянемо рис. 1.2, на якому виділено екзогенні та ендогенні фактори формування конкурентних переваг.

Дослідження факторів, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства, набуває все більшого значення на сучасному етапі розвитку економіки країни. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно контролювати зміни матеріальних витрат, попиту та пропозиції, знижувати собівартість продукції, підвищувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку, збільшувати забезпечення конкурентних переваг.

Слід зазначити, що існує велика кількість визначень поняття «фактор, що забезпечує конкурентні переваги підприємства» та класифікацій цих факторів за різними ознаками. Під фактором забезпечення конкурентних переваг підприємства ми розуміємо силу, обставини, поточний стан, вплив

яких може призвести до зміни характеристик, конкурентних переваг підприємства та можливості їх використання в боротьбі за більш сприятливі умови. умови виробництва та реалізації продукції [34].



Рис. 1.2. Основні чинники формування забезпечення конкурентних переваг на підприємстві [3; 43]

Класифікація факторів, що забезпечують конкурентні переваги компанії, у різних авторів дуже неоднорідна. Водночас слід зазначити, що дослідники поділяють чинники, що забезпечують конкурентні переваги компанії, за походженням на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори - це фактори, які за своїм походженням стосуються самої компанії, тобто контролюються компанією, їх зміна можлива за рахунок ресурсів компанії. До внутрішніх факторів, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємства, слід віднести наявність усіх видів високоякісних ресурсів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо. Зовнішні

чинники – це сили, явища, обставини, які зовнішньо впливають на забезпечення конкурентних переваг окремого підприємства. Компанія не завжди може на них впливати та контролювати. Ці фактори включають державну політику, фактори попиту, конкурентну діяльність тощо.

Автор Л. Ф. Чумак вказує на зовнішні фактори [76, с.214]:

- реалізація факторів, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства протягом усього виробничого процесу;
- конкурентна діяльність;
- фактори попиту (наприклад, еластичність попиту), вимоги споживачів до якості продукції, наявність суміжних і підтримуючих галузей в економіці України;
- державні заходи, ступінь приватизації компаній у цьому секторі;
- випадкові події.

Ми погоджуємося, що до зовнішніх факторів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг компанії, слід віднести активність конкурентів, чинники попиту, наявність суміжних галузей в Україні та державні заходи. Проте не можна повністю погодитись із зовнішніми чинниками реалізації факторів, що впливають на формування конкурентної переваги компанії протягом усього виробничого процесу, а також із фактором «ступінь приватизації компаній окремої галузі». На наявність інвестиційних можливостей, інноваційних технологій впровадження, потужної науково-дослідницької бази та висококваліфікованого персоналу багато в чому впливають дії самої компанії.

На нашу думку, ступінь корпоративної приватизації не є стійкою залежністю від конкурентоспроможності компаній, тому введення цього фактора для забезпечення конкурентних переваг компанії є спірним. Якщо ступінь приватизації можна розглядати як фактор, що гарантує конкурентні переваги підприємства, то лише індивідуально для кожного підприємства.

Заслуговує на увагу точка зору Е.І. Цибульської, оскільки у своїх наукових працях вона пропонує класифікувати фактори, що забезпечують

конкурентні переваги компанії, не лише на внутрішні та зовнішні, а додати третю категорію: комплексні фактори [75, с.45]. Зовнішні фактори вона поділяє на:

- фактори прямого впливу;
- фактори непрямого впливу.

До факторів прямого впливу автор відносить:

- 1) постачальники;
- 2) споживачі;
- 3) конкуренти.

До опосередкованих факторів впливу відносяться міжнародні фактори, політичні чинники, вплив урядових рішень, фактори зовнішнього середовища. Якщо говорити про фактори прямого впливу, то слід зазначити, що це постачальники, які постачають виробничі потужності підприємства необхідною сировиною та іншими ресурсами. У той же час дії конкурентів, такі як підвищення цін на сировину, затримки та недотримання умов поставок, безпосередньо знижують ефективність компанії, а отже, забезпечення конкурентних переваг.

До факторів комплексного впливу Т.М. Халімон відносить такі фактори, як науково-технічні, соціальні та інфраструктурні. Стосовно науково-технічних факторів можна зазначити, що завдяки реалізації науково-технічного відкриття (опосередкований вплив) за умови його впровадження (прямий вплив) підприємство може знизити собівартість виробництва продукції [73, с.80].

Отже, враховуючи значний вплив розглянутих факторів на рівні забезпечення конкурентних переваг продукції та підприємства, необхідно більш детально проаналізувати процес формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням можливостей управління чинники забезпечення конкурентних переваг. Враховуючи те, що ці фактори можуть створювати або, навпаки, знищувати конкурентні переваги підприємства, необхідно розробити підходи до контролю кожного фактора для забезпечення

конкурентних переваг.

Тому ми відібрали та згрупували фактори, які входять до складу різних підходів і, на думку Л. Ф. Чумак [77, с.216], найбільше впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Оскільки завданням проведеного дослідження є виявлення підходу, який підвищує керованість рівня забезпечення конкурентних переваг менеджерами компанії, за основу було взято японську факторну ієрархію, оскільки вона є надзвичайно практичною та адресною.

Він складається з п'яти рівнів для забезпечення конкурентних переваг:

- 5 рівень – результати діяльності компанії за попередній період;
- 4 рівень – потенціал топ-менеджменту для управління факторними рівнями 1-3;
- 3 рівень – конкурентна стратегія для збереження частки ринку;
- 2 рівень – сума виробничого, торговельного та інноваційного потенціалу підприємства;
- 1 рівень: частка ринку [76, с.213].

Кожен вищий рівень впливає на всі нижчі рівні. П'ятий рівень є джерелом ресурсів для конкурентної боротьби і водночас показником поточного стану забезпечення конкурентних переваг компанії [53, с.120].

Отже, виділені фактори забезпечення конкурентних переваг присутні в різних підходах до визначення ступеня забезпечення конкурентних переваг підприємства. Автором обґрунтовано універсальний характер цих факторів у контексті системного підходу до концепції забезпечення конкурентних переваг підприємства.

За результатами дослідження існуючих підходів А. А. Фут [49, с.8] запропонував та обґрунтував власну систему забезпечення конкурентних переваг, яка включає п'ять груп факторів, поділених на специфічні компоненти, кожна з яких є джерелом підвищення рівня забезпечення конкурентних переваг компанії. Безперечно, комплексна робота над вибраними факторами дозволить підприємству успішно керувати рівнем

забезпечення конкурентних переваг. Особливу роль у запропонованому підході відіграє розвиток людського потенціалу співробітників як найціннішого трудового ресурсу будь-якої компанії. На нашу думку, такий підхід дозволяє встановити позитивну динаміку розвитку, надає набір інструментів для розробки ефективної конкурентної стратегії та створює основу для довгострокової конкурентної переваги компанії.

Отже, в кінцевому підсумку ступінь забезпечення конкурентних переваг (залежно від усіх перерахованих вище факторів) відображається в інтегральному показнику вартості компанії. За динамікою цього показника керівники підприємства можуть зробити комплексний висновок про правильність прийнятих управлінських рішень та ефективність управління підприємством. Такий висновок напрошується на підставі того, що забезпечення конкурентних переваг підприємства є багатоаспектним поняттям, яке складається з ряду факторів, які покликані не тільки відображати поточний стан, а й прогнозувати майбутній стан підприємства, досягаючи стратегічні цілі, повернення вкладених коштів, збільшення ринкової вартості компаній.

1.3. Методичні аспекти формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Найважливішим завданням у формуванні та оцінці конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку є забезпечення можливості досягнення необхідних конкурентних переваг різними засобами та методами. Паралельно з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та забезпечення конкурентних переваг в економічній літературі обговорюється проблема практичної оцінки забезпечення конкурентних переваг. Вивчення конкурентів і конкурентних умов спочатку необхідно для того, щоб компанія могла визначити свої переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і

збереження конкурентних переваг [67].

Сучасна економіка висуває нові вимоги до ефективності функціонування підприємств, які є результатом реалізації прийнятої підприємством конкурентної стратегії та значною мірою проявляються у показнику забезпечення конкурентних переваг виробленої ними продукції, відповідно, реалізація конкурентних переваг підприємства. При аналізі рівня забезпечення конкурентних переваг навряд чи можна обійтися без різноманітних показників, які зазвичай використовуються при загальному аналізі виробничо -господарської діяльності підприємства.

Узагальнений алгоритм формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку наведено на рис. 1.3.

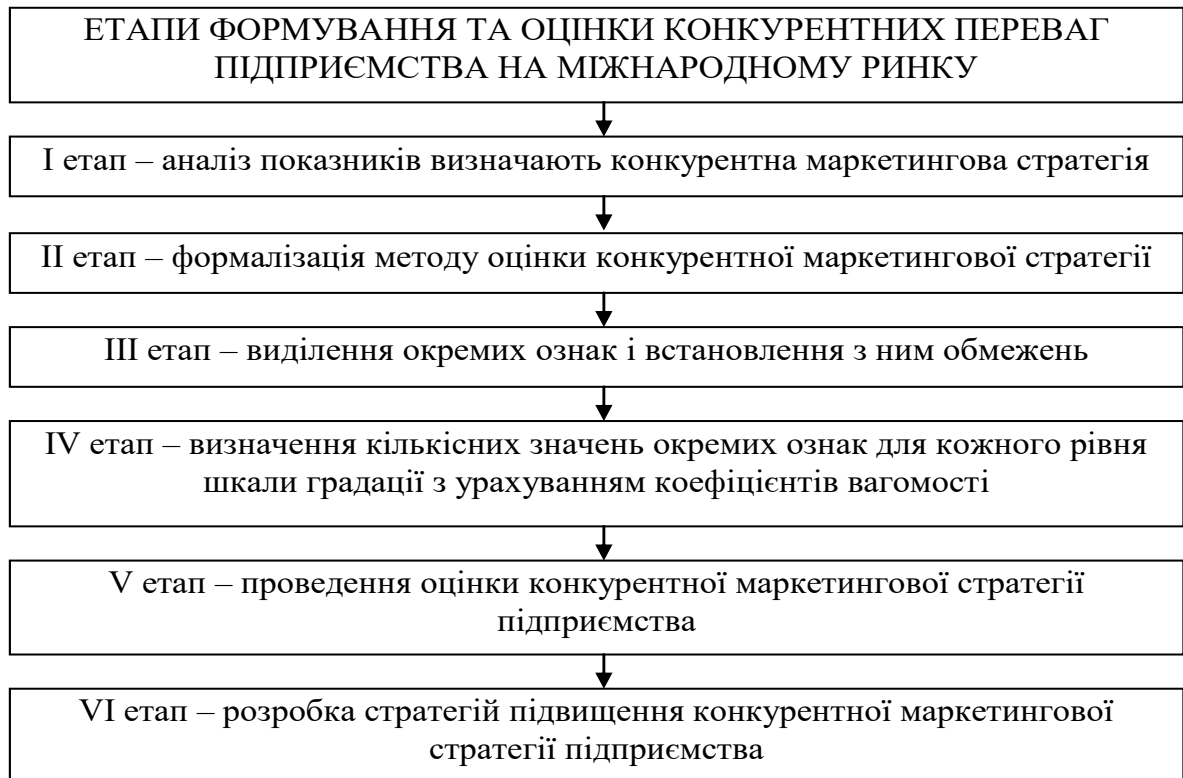


Рис. 1.3. Алгоритм формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку [15]

Виявлення та оцінка конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку як невід’ємна частина його діяльності необхідні, перш за все, для розробки заходів щодо підвищення рівня забезпечення

конкурентних переваг та відбору контрагентів для спільної діяльності, підготовки програми для компанії з освоєння ними нових ринків збуту, здійснення інвестиційної діяльності та інновацій. Слід зазначити, що варіанти оцінки забезпечення конкурентних переваг залежно від форми надання даних бувають такі: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані. Забезпечення конкурентних переваг компанії можна визначити якісно (SWOT-аналіз, матричні методи, експертна оцінка) та кількісно (індексний метод та його похідні, методи оцінки на основі часток ринку, продукції та показників бізнес-ситуації). Остаточна оцінка є найкращою, оскільки вона дозволяє пов'язати її з показником привабливості інвестицій [46, с.154].

Окремими науковими дослідженнями встановлено, що загальним показником ефективності навчання в забезпеченні конкурентних переваг підприємства є рентабельність господарської діяльності та стійкі позиції на ринку. Слід виділити та поглибити найбільш відомі методи оцінки конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку, які можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.4).

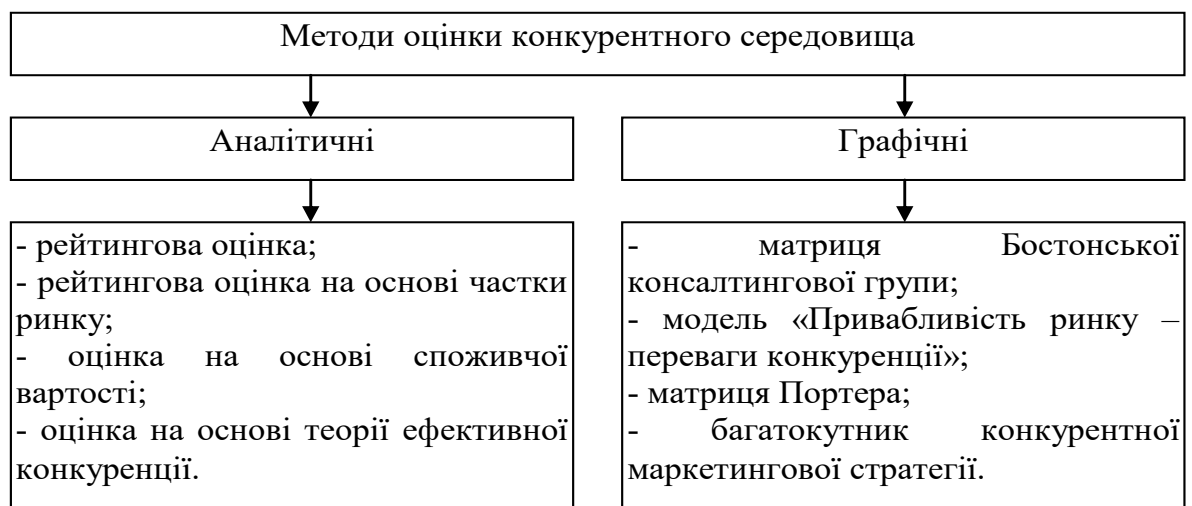


Рис. 1.4. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку [5]

Аналіз економічної літератури з даної теми [12; 33] свідчить про неоднозначність методологічних підходів до вивчення забезпечення конкурентних переваг, що зумовлює різноманітність методів їх оцінки, які

найчастіше мають не описовий, а економічний, кількісний характер.

Показник забезпечення конкурентних переваг відображає основні результати діяльності та перспективні можливості всіх відділів і підрозділів компанії, а також її здатність реагувати на зміни зовнішніх факторів [7, с.5].

У результаті проведеного теоретичного дослідження проаналізовано найбільш поширені методи оцінки конкурентних переваг компанії на ринку міжнародного бізнесу та описано основні недоліки та переваги кожного з методів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз методів оцінки конкурентних переваг підприємства
на міжнародному ринку [10; 17; 34; 73]

Метод	Можливе використання в національних компаніях
Графічний	«+» – простота і зрозумілість методики дозволяють оцінити позицію підприємства за окремим (характерним) показником у порівнянні з конкурентами; «-» – використання значної кількості характеристик, пов'язаних з оцінкою ефективності формування конкурентних переваг підприємствами досліджуваної галузі, може знизити їх помітність.
Матричний	«+» – дозволяє визначити конкурентну позицію компанії на ринку в порівнянні з іншими учасниками і допомагає вибрати відповідну стратегію поведінки; «-» – забезпечення конкурентних переваг може визначатися не тільки часткою ринку компанії (матриця BSG), більш складні моделі вимагають попереднього визначення конкурентної позиції або ефективності формування конкурентних переваг за відсутності конкурентної переваги. Використовуйте для їх визначення узагальнену методику.
Метод, що базується на оцінюванні ефективності формування забезпечення конкурентних переваг діяльності підприємства	«+» – можна спостерігати для оцінки ефективності навчання в забезпеченні конкурентних переваг діяльності підприємства, коли успіх його діяльності ототожнюється з успіхом продукції, яку воно виробляє на певних ринках; «-» – сучасні умови діяльності досліджуваних підприємств зумовлюють необхідність оцінки їх ефективності у формуванні конкурентних переваг за більшою кількістю характеристик.
Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	«+» – оцінка окремих видів підприємницької діяльності, що відображають ступінь використання наявних ресурсів та ефективність формування конкурентних переваг своєї продукції в комплексі, дають уявлення про шляхи забезпечення конкурентних переваг підприємства; «-» – не враховує вплив зовнішніх чинників на ефективність формування конкурентних переваг, деякі з яких на даний момент є визначальними.

Продовження таблиці 1.1

Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	«+» – вважається простим у використанні, більш конкурентоспроможною визнається компанія з більшими конкурентними перевагами; «-» – крім переваг, компанія повинна також оцінити свої слабкі сторони, щоб визначити подальші заходи. Динаміка зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм і методів господарювання призводять до того, що неможливо врахувати всі переваги одночасно.
---	--

Основою для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим, на особливу увагу заслуговує діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що визначають його активність. Дослідження праць вітчизняних та зарубіжних науковців дозволило з'ясувати, що в моделях, алгоритмах, системах управління конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю підприємств та розробках конкурентних стратегій другим етапом після встановлення цілей управління визначається оцінка та аналіз ситуації на ринку, на підприємстві, в галузі [15, с.76].

За формою представлення методи оцінки конкурентних переваг підприємств нами згруповано у такі групи: матричні методи, аналітичні та графічні. До матричних методів належать: матриця SWOT – аналізу, матриця І. Ансоффа, матриця М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця Мак-Кінсі (General Electric), матриця спрямованої політики (Модель Shell/DPM), матриця А. Томпсона – А.Дж.Стрикленда.

Здійснений аналіз матричних методів дозволяє зробити висновок про те, що ці методи дають загальне обґрунтування напряму конкурентної стратегії підприємства, який у подальшому потрібно деталізувати використовуючи аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності. До графічних методів належать багатокутник конкурентоспроможності та метод побудови профілю об'єкта [28, с.55]. В свою чергу, будь-який з аналітичних методів може мати графічне представлення, що надає результатам аналізу більшої наочності, а

отже форма представлення результатів аналізу не має принципового значення.

Представники ринковоорієнтованої теорії досягнення конкурентних переваг, пропонують здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах продукції та частці ринку. Представники ресурсної теорії визначають конкурентоспроможність підприємства на базі аналізу ефективності використання виробничих ресурсів, представники теорії ефективності менеджменту асоціюють конкурентоспроможність підприємства з аналізом ефективності фінансово-господарської діяльності в цілому, для його здійснення пропонують використовувати показники аналізу фінансового стану та рентабельності підприємства. Представники комплексного підходу визначають конкурентоспроможність підприємства, виходячи з оцінки його конкурентних переваг за сферами їх виникнення (організаційні, маркетингові, виробничі, трудові та ін.).

Оцінці конкурентних переваг підприємств на основі аналізу фінансово-економічного аналізу приділено досить велику увагу [2, 9, 11, 12], проте ця методика має суттєві недоліки в умовах застосування на вітчизняних підприємствах. Більшість вітчизняних підприємств змінили форму власності та не зобов'язані оприлюднювати фінансову звітність, на основі якої здійснюється аналіз, отже, порівняльний аналіз з конкурентами провести не завжди можливо. Результати аналізу можна порівнювати з нормативними даними, що не буде порівнянням переваг між конкурентами. Ще однією проблемою при здійсненні аналізу конкурентних переваг за зазначеним методом є невпевненість у достовірності даних в опублікованих фінансових звітах. Ці проблеми стосуються всіх методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що використовують показники фінансової звітності [5, 11, 9].

Ще однією класифікаційною ознакою методів аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства є спосіб математичного розрахунку, це може бути сумовий метод, тобто конкурентоспроможність підприємства

визначається арифметичним додаванням переліку показників та порівнянням сум по підприємствах; інші методи передбачають середньозважений розрахунок конкурентоспроможності підприємств, третя група передбачає інтегральний спосіб розрахунку.

В залежності від складності показників, які використовуються для здійснення аналізу конкурентних переваг підприємства, методика аналізу може базуватися на вивченні групи простих показників – показників конкурентних переваг; на розрахунку комплексного показника, а також на розрахунку інтегрального показника. Головною проблемою у процесі здійснення аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг є одержання інформації.

До найпоширеніших недоліків методик аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства дослідники включають суб'єктивність оцінок, недостатню кількість показників, надмірну кількість показників та складність розрахунків, статичність, відсутність причинно-наслідкових зв'язків. Оскільки рівень автоматизації управлінських систем підприємств дозволяє здійснювати обробку будь-яких масивів показників, надмірна кількість та складність розрахунків показників вже не є недоліком. Чим більша кількість показників аналізується, тим точнішим є аналіз. Деталізація аналітичних даних дозволяє виявити резерви та недоліки роботи підприємства в цілому, і зокрема конкурентних переваг [46, с.154].

При здійсненні аналізу конкурентних переваг потрібно визначитися з метою цього аналізу. Враховуючи поставлену мету, потрібно визначити завдання аналізу. Відповідно до поставлених завдань обирається методика їх вирішення, тобто методика здійснення цього аналізу. Для здійснення аналізу конкурентних переваг підприємств, доцільно враховувати галузеві особливості підприємств, що досліджуються.

На основі моніторингу інформації для визначення інформаційних конкурентних переваг в електронному середовищі, підприємства одночасно можуть здійснити SWOT аналіз конкурентних переваг та визначити ключові

фактори успіху в умовах електронного бізнессередовища, а також скористатися методом бенчмаркінгу для поліпшення власних конкурентних позицій.

В залежності від цілей, які ставить перед собою підприємство, та їх масштабів, повинна обиратися модель формування конкурентних переваг підприємства, яка орієнтується на певний ринок збуту, при цьому використовуються відповідні заходи щодо управління конкурентними перевагами [72, с.20].

На закінчення слід зазначити, що класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою є форма подання результатів оцінки, залежно від якої методи поділяються на групи: матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку за часткою ринку, комплексні методичні методи, а також методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, теорії компаній і галузей, теорії якості продукції, теорії мультиплікатора, теорії порівняння з еталоном.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері конкурентного розвитку підприємств

Здійснюючи господарську діяльність суб'єкти господарювання прагнуть до одного – забезпечити собі найвигідніші умови виробництва та продажу товарів на тому чи іншому ринку, використовуючи при цьому насамперед позитивні риси конкуренції та монополізму. Однак деякі з учасників економічної конкуренції зловживають своїми можливостями, ігноруючи публічні інтереси та приватні інтереси окремих учасників ринкових відносин. Для забезпечення збалансованого врахування цих інтересів у сфері економічної конкуренції відповідає державне її регулювання [69, с.334].

Чинне законодавство України передбачає, з одного боку, комплекс

заходів щодо захисту економічної конкуренції, а з іншого – певну підтримку національних товаровиробників, що спрямовано на підвищення їх конкурентоспроможності.

Відповідно до ст. 10 Господарського кодексу України одним з основних напрямків економічної політики держави є «антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення й за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки» [12].

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, Конституцію України, 42 стаття якої каже про наступне [29]: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом».

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210 [20];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96 [19];
- Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659 [16];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507 [24];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330 [21];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331 [22];

- Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332 [18];
- Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682 [23];
- Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576 [17];
- Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 [12];
- Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р [57];
- Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року № 27-р [58].

На підставі та у відповідність з актами вищої юридичної сили приймаються підзаконні нормативно-правові акти, серед яких Укази Президента, постанови, відомчі акти.

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері економічної конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України (норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила); наприклад, укладений між державами – учасницями СНД Договір про проведення узгодженої антимонопольної політики (25.01.2000 р.), ратифікований Законом України від 16.01.2003 р [8, с.26].

Спеціальним відомством, на яке покладається здійснення державної політики в сфері економічної конкуренції, є Антимонопольний комітет, що виконує складні функції, в тому числі регулятивну, яка полягає у прийнятті на підставі названих законів і у межах наданих повноважень відомчих

нормативноправових актів з певних питань у сфері конкуренції; контрольну, спрямовану на забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням її учасниками встановлених державою в цій сфері правил; розслідувально-юрисдикційну, що проявляється через процедуру виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності.

Одними з основних функцій антимонопольних органів є контрольна та розслідувально-юрисдикційна, які полягають у здійсненні контролю за станом товарних ринків, виявленні монополістів, а також порушень антимонопольно-конкурентного законодавства з метою відновлення стану ринків, майнового становища потерпілих від цього осіб та застосування господарських санкцій до правопорушників.

Залежно від характеру порушень антимонопольноконкурентного законодавства розрізняють такі їх види [9, с.476]:

- недобросовісну конкуренцію;
- антиконкурентні дії (монополістичні зловживання);
- порушення щодо антимонопольних органів.

Недобросовісною конкуренцією відповідно до Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [19].

Антиконкурентні дії чи монополістичні зловживання (розділи II-V Закону «Про захист економічної конкуренції» поділяються на такі основні групи [20]:

- 1) антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання;
- 2) зловживання монопольним становищем на ринку;
- 3) антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;
- 4) обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання без отримання відповідного дозволу Антимонопольного

комітету у разі обов'язковості такої згоди.

Антиконкурентними узгодженими діями визнається укладення суб'єктами господарювання в будь-якій формі угод, прийняття об'єднаннями в будь-якій формі рішень, створення нового суб'єкта господарювання з метою координації його конкурентної поведінки з інтересами засновника (засновників) на ринку певного товару або будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність), що призвела чи може призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

Притягнення до відповідальності за порушення конкурентного законодавства може мати місце протягом спеціальних строків позовної давності, встановлених ст. 42 Закону «Про захист економічної конкуренції» [20].

Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. З метою вдосконалення та підвищення ефективності управління обов'язковим елементом процесу стає використання інформаційних систем, у зв'язку з чим інформаційне забезпечення управління посідає чи не найголовнішу роль.

Елементами інформаційної системи, яка б забезпечувала конкурентні переваги є інформація про виробничу, ресурсну, трудову, інвестиційну, інноваційну, інтелектуальну, маркетингову, експортну, товарну спроможність. Так, кожна із складових елементів дозволяє підприємству пристосуватись гнучко до зовнішнього середовища. Управління підвищенням конкурентоспроможності передбачає вплив через мотиваційні аспекти на персонал, який має прикладати всіх зусиль на виконання визначеної конкурентної стратегії розвитку підприємства [28, с.336].

Організаційне забезпечення управління вимагає інформаційної підтримки, адже в сучасних умовах світового та національного соціально-економічного розвитку особливо важливою є інформація та інформаційне забезпечення процесу управління, що полягає в пошуку, отриманні та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень.

Перед керівництвом завжди постають задачі отримання інформації, її переробки, а також генерування та передачі нової інформації у вигляді управлінських впливів, від яких залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, питання інформаційного забезпечення управління в сучасному інформаційному суспільстві є життєво важливим.

Велика частина інформації, на підставі якої щодня ухвалюються рішення, виходить неформальною шляхом. Керівник спілкується з підлеглими, розмовляє з колегами і клієнтами, читає газети і ділові періодичні видання. З цих джерел він дізнається багато корисного, але цієї інформації не достатньо для прийняття управлінських рішень навіть малою організацією. Кількість інформації про діяльність деякої організації, що з'являється в результаті і має вплив на успіх ведення справ, а також швидкість, з якою ця інформація змінюється, змушує керівництво застосовувати формальні методи збору та обробки інформації [1, с.87].

Кількість інформації і проблеми, які виникають при управлінні, помітно збільшуються із зростанням розмірів організації. Проте навіть відносно мале підприємство повинне переробляти набагато більший об'єм інформації, ніж це зазвичай здається. Безліч інформації про конкретні види діяльності організації є лише невеликою частиною всіх інформаційних потреб фірми. В більшості випадків тут проблем не виникає. Справжні труднощі з'являються при необхідності стежити за змінами ситуації. Ресурси будь-якої організації постійно знаходяться в стані руху, тому в будь-який момент часу в наявності є більша або менша кількість товарних запасів, готівки, прибуткових і витратних рахунків.

Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства має формуватися виходячи із дворівневого підходу до його побудови. Перший рівень передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника рівня його конкурентного

потенціалу і порівняння з аналогічними підприємствами.

Другий рівень передбачає розробку заходів для підвищення конкурентного потенціалу або для підтримки досягнутого стану конкурентоспроможності підприємства. Проводити оцінку конкурентоспроможності на підприємстві має відділ маркетингу на основі даних планово-фінансового відділу, відділу праці і заробітної плати, відділу матеріально-технічного забезпечення, відділу збуту, реклами, бухгалтерії та інших структурних підрозділів [31, с.53].

Відділ маркетингу має отримати як ряд повноважень, так і цілу низку критеріїв відповідальності за достовірність отриманої та обробленої інформації про стан підприємства, про рівень досяжності, порівняно з еталоном чи конкурентом, одиничних та групових показників рівня конкурентоспроможності підприємства. Відділ маркетингу має на основі проведеної оцінки розробити конкурентну стратегію виходу підприємства з існуючого стану, надати інформацію для відділу праці і заробітної плати щодо стимулювання за підвищення продуктивності праці, інноваційності підходів, запровадження новітніх технологій.

Таким чином, інформаційна система підвищення конкурентоспроможності підприємства має вибудовуватися в рамках діяльності відділу маркетингу з обов'язковою адаптацією інформації, яка буде поступати з інших вищезазначених підрозділів. Система має бути нескладною за своєю природою, спрямованою на зниження фінансових і часових втрат. Попередньо прийнята система і шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства мають розроблятися відділом маркетингу і декілька варіантів розвитку подій має доповідатися керівництву підприємства для прийняття остаточного управлінського рішення [55, с.37].

Поряд з відповідністю за достовірність інформації щодо показників рівня конкурентоспроможності підприємства відділ маркетингу має бути наділений певними повноваженнями.

Інформація має типізуватися відповідно до проектних управлінських

рішень щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з плановофінансовим відділом мають розроблятися конкурентні стратегії функціонування підприємства, з правовим забезпеченням та формуванням інформації щодо перспективних показників фінансово-економічного стану підприємства. Документально функції маркетингу як управлінської структури мають прийматися на внутріфірмовому рівні та в посадових інструкціях працівників відділу маркетингу та моніторингу процесів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, управління процесами підвищення конкурентоспроможності означає можливість впливу на показники оцінки її рівня і є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства, а також покращання загальної прибутковості підприємства. Дана система управління є універсальною, а механізм її здійснення – багатоаспектним, оскільки в якості оцінки виступають складові конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Головним принципом механізму інформаційної системи є її інтегрованість, яка дає можливість обміну даними між структурними підрозділами і подібними інформаційними системами. Характер подачі інформації про стан конкурентного потенціалу є багаторівневим та багатостороннім оскільки як одиничні, так і групові показники всебічно характеризують ту чи іншу сферу діяльності підприємства [43, с.180].

Таким чином, інформаційне забезпечення рівня підвищення конкурентоспроможності підприємства включає внутрішні та зовнішні підсистеми. В роботі запропонована загальна структура інформаційної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності елементами якої є підсистема виробничої, ресурсної, трудової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, експортної та товарної конкурентоспроможності. Інформаційна система підвищення конкурентоспроможності підприємства включає послідовність і взаємодію визначального, структурного, нормативного та функціонального блоків.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку можна зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що в умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентних переваг є вирішальним чинником успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція вже більше двох століть є предметом уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Перші згадки про конкуренцію відносяться до глибокої давнини. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища є поведінковий, структурний та функціональний підходи. Кожен із підходів є характерним для однієї з економічних концепцій, що відповідає розвитку економічної думки певного періоду.

2. Встановлено, що організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг - це група організаційних важелів та економік (кожна зі своїм регулюванням), що впливає на економіку та організацію системи корпоративного управління, сприяє формуванню та зміцненню організаційного економічного потенціалу підприємства. Вони включають такі компоненти: принципи та завдання управління, методи управління, форми та інструменти, організаційна структура корпоративного та організаційного управління, інформація та способи їх роботи.

3. Узагальнено, що забезпечення конкурентної переваги є багатограним поняттям, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за межі економіки та зачіпає соціальні, філософські та психологічні аспекти. Його можна віднести не лише до компанії чи продукту, а й до регіону, людини чи ідеї. Забезпечення конкурентних переваг як комплексного показника успіху розглядається з різних позицій та пропонується підходи до їх оцінки, контролю та розвитку. Водночас питання збільшення забезпечення конкурентних переваг не втрачає своєї актуальності та змушує шукати нові

інструменти, фактори та алгоритми. Якщо вони не гарантують результату, то доведіть його якомога ближче.

4. Обґрунтовано, що сучасна економіка висуває нові вимоги до ефективності діяльності підприємства, які виникають внаслідок реалізації прийнятої підприємством конкурентної стратегії та суттєво виявляються в показнику забезпечення конкурентних переваг продукту, який вони виробляють або реалізація конкурентних переваг підприємства. При аналізі рівня забезпечення конкурентних переваг навряд чи можна обійтися без різноманітних показників, які зазвичай використовуються при загальному аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства.

5. Доведено, що класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку передбачає поділ їх на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою є форма подання результатів оцінки, залежно від якої методи поділяються на групи: матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку за часткою ринку, комплексні методичні методи, а також методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, теорії компаній і галузей, теорії якості продукції, теорії мультиплікатора, теорії порівняння з еталоном.

6. Визначено, що організаційне забезпечення управління вимагає інформаційної підтримки, адже в сучасних умовах світового та національного соціально-економічного розвитку особливо важливою є інформація та інформаційне забезпечення процесу управління, що полягає в пошуку, отриманні та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Перед керівництвом завжди постають задачі отримання інформації, її переробки, а також генерування та передачі нової інформації у вигляді управлінських впливів, від яких залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВ «ТРІУМФ ПАК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Тріумф Пак» працює на ринку стретч-плівки. Тому доцільно проаналізувати конкурентне середовище цього ринку. Ринок збуту стретч - плівки є одним із найбільш швидкозростаючих ринків у сегменті упаковки. В Україні вже існують великі виробництва, які у 2021 році виготовили близько 114 тис. тонн стретч-плівки. Проте 2021 рік характеризувався тим, що досягнуто рівня насичення і найближчим часом зростання виробництва значно сповільниться, що змусить українських виробників шукати додаткові ринки збуту за кордоном.

Пакувальна галузь в Україні активно розвивається завдяки широкому розмаху. Упаковка для харчових продуктів займає близько 70% від загального обсягу ринку, але значну частку займають також фармацевтична, тютюнова, парфумерна, косметична та інші галузі. Перші місця посідають картонна та паперова тара, але все більший конкурентний тиск на неї чинять також пластик і скло [51].

ТОВ «Тріумф Пак» є виробником і постачальником стретч-плівки з лінійного поліетилену низької щільності (LLDPE) для групового пакування вантажів на піддони за допомогою високошвидкісних палетайзерів і ручних пакувальників. Виробничий процес на ТОВ «Тріумф Пак» є повним циклом.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Тріумф Пак» наведена у табл. 2.1.

Отже, компанія ТОВ «Тріумф Пак» зареєстрована 06.10.2006 р. за юридичною адресою: Україна, 08153, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Білогородська, будинок 178. Керівником організації є

Маслов Володимир Михайлович. Розмір статутного капіталу складає 24 000 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 21.11.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Тріумф Пак»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТРІУМФ ПАК
Скорочена назва	ТОВ «Тріумф Пак»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	34600884
Дата реєстрації	06.10.2006 р.
Уповноважені особи	Маслов Володимир Михайлович
Розмір статутного капіталу	24 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	17.21 - Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари. 22.21 – Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас. 22.29 – Виробництво інших виробів із пластмас. 46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля. 47.19 – Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 08153, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Білогородська, будинок 178

Галузі ТОВ «Тріумф Пак» наступні:

- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;
- інші види оптової торгівлі [50].

Види діяльності ТОВ «Тріумф Пак» наступні:

17.21 - Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари.

22.21 – Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас.

22.29 – Виробництво інших виробів із пластмас.

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

47.19 – Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

ТОВ «Тріумф Пак» оснащене необхідним виробничим обладнанням та відмінним фаховим персоналом. Плівка виготовляється на сучасному високотехнологічному підприємстві «DOLCI EXTRUSION» (Італія) методом плоскої щілинної екструзії на системах лиття. Багатошарова структура плівки дозволяє досягти високих фізико-механічних показників і експлуатаційних властивостей.

Асортимент продукції ТОВ «Тріумф Пак» представлений на рис. 2.1.

У виробництві використовуються матеріали провідних світових виробників сировини, таких як «Exxon Mobil Chemical», «Dow Chemical», «Polimeri Europa», «Sabic», а також найсучасніші технології, що дозволяють отримувати високоміцні матеріали та види еластичних плівок, здатних до попереднього розтягування на 100-300% [50].

Відповідно до статуту підприємства, слід зазначити, що ТОВ «Тріумф Пак» гарантує самоокупність (в тому числі валютну) на основі комплексного господарського розрахунку. Фінансування витрат на вдосконалення основної діяльності, матеріальне забезпечення та соціальний розвиток працівників підприємства здійснюється за рахунок власних коштів, підприємство несе повну відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності та виконує власні зобов'язання перед постачальниками та споживачами, кошторис та засновник. Відносини між засновником та ТОВ «Тріумф Пак» керується безпосередньо засновниками та договором між ними, який укладається після офіційної реєстрації компанії. Діяльність Товариства регулюється чинним законодавством України, законами про органи місцевого самоврядування та установчими документами. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, яке відповідно до закону може бути конфісковано. Відповідальність за зобов'язаннями несе засновник.

Асортимент продукції ТОВ «Тріумф Пак»	
→	1. Ручна стретч-плівка. Ручна стретч-плівка має товщину від 8 до 35 мікрон, ширина полотна 500мм, довжина полотна 345 метрів. Плівка слугує для транспортної упаковки, упаковки різних вантажів на піддонах. Ручна стретч-плівка дозволяє упаковувати вантаж вручну, без додаткового обладнання. Найчастіше застосовується для упаковки невеликих обсягів продукції, перепакування та формування асортиментних вантажів. Плівка намотується на картонну шпулю.
→	2. Скотч стрічка. Скотч – клейка стрічка, виготовлена з особливо міцної плівки (біоксіальноорієнтованого поліпропілену (БОПП)) з нанесеним клейовим шаром на акриловій та натуральній (каучуковій) основі. Скотч витримує високі механічні навантаження, не розтягується, еластичний, не змінює своїх якостей при високих і низьких температурах, вологих і запилених умовах. Високі характеристики клейкості до різних поверхонь дозволяють використовувати його для надійної упаковки товарів у паперові коробки, пластикову та іншу упаковку для подальшого складування або транспортування, а також здійснювати фіксацію ряду частин продукції.
→	3. Мішки поліетиленові. Пропонуємо мішки б/у поліетиленові з під поліетиленовою гранули під будсміття, пісок, дрантя, вугілля, відсів, комбікорм, тирса, та ін. Довжина 65 см, ширина 45 см, щільність – 170 мкм, місткість 25 кг. Поліетиленова мішкотара – недорогий, надійний і простий спосіб великої розфасовки різних сипучих матеріалів – будівельних матеріалів, сировини і хімічних речовин. На відміну від ящиків, бочок, кошиків та іншої тари, порожні мішки не займають великого обсягу, не вимагають особливих умов зберігання і транспортування. Тому саме мішки були і залишаються найбільш затребуваною тарою на сотнях підприємств різних галузей. У логістичних схемах перевезення, складування та зберігання сипучої продукції поліпропіленові мішки успішно використовуються на підприємствах хімічної, аграрної, будівельної, та інших галузей промисловості.
→	4. Піддони. Сьогодні використання піддонів вживаних дозволяє не тільки значно економити кошти, а й піклується про екологію. Піддон або палета – транспортна тара призначена для зберігання вантажу, а так само його переміщення за допомогою механічних засобів.

Рис. 2.1. Асортимент продукції ТОВ «Тріумф Пак»

Діяльність ТОВ «Тріумф Пак» регулюється господарським законодавством. Воно включає як економічні закони в строгому значенні, так і інші нормативні акти з питань господарського життя. Нормативно-правовими актами, що регулюють господарську діяльність ТОВ «Тріумф Пак» є [50]:

1. Конституція України. Конституція регулює господарську діяльність товариства в статтях про власність і підприємництво та визначає компетенцію органів державної влади.

2. Закони, що регулюють господарські відносини компанії, поділяються на:

– Закони, що регулюють загальні питання господарської діяльності (Господарський кодекс України, Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його неплатоспроможним» тощо);

- Закони про деякі види господарської діяльності;

- Закони про деякі види та відносини в господарській діяльності. До них належать нормативні акти господарського законодавства, інтегровані в бюджетне, цивільне та податкове законодавство України.

На рис. 2.2 представлена організаційна структура підприємства ТОВ «Тріумф Пак».

Як бачимо з рис. 2.2. організаційна структура ТОВ «Тріумф Пак» включає наступні відділи: операційний, фінансовий, кадровий, юридичний, маркетинговий, безпековий, операційний, розвитку та ІТ. Кожен відділ має свого безпосереднього керівника, який у свою чергу підпорядковується генеральному менеджеру (власнику). Тобто ми бачимо централізовану систему управління бізнесом [50].

ТОВ «Тріумф Пак» очолює один директор. Заступник директора виконує його обов'язки в разі відсутності директора. Він має право діяти від імені компанії та підписувати фінансові документи. Підпорядковується регіональному менеджеру з продажу та менеджеру з продажу. За документальне оформлення всіх операцій та правильне нарахування податкових зобов'язань ТОВ «Тріумф Пак» відповідає головний бухгалтер [50].

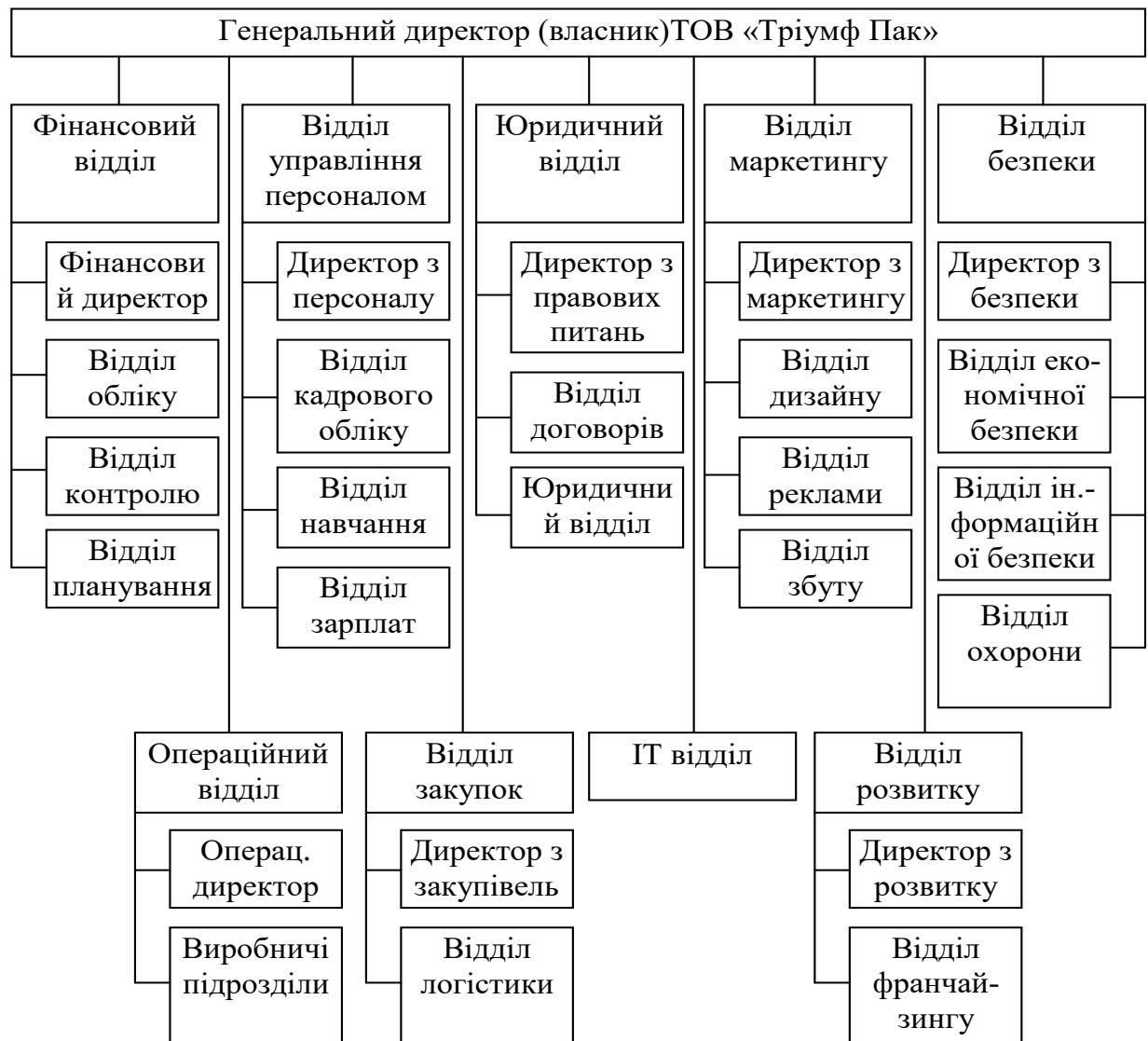


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Тріумф Пак»

Керівник ТОВ «Тріумф Пак» іменується Генеральним директором. Керуючий директор звітує про діяльність компанії безпосередньо перед власником або його представником. Контролює діяльність підприємства самостійно через своїх заступників або керівників структурних підрозділів. Оскільки керуючий директор відповідає за діяльність усіх напрямків компанії, він може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам. У разі відсутності директора-розпорядника з будь-яких причин його обов'язки виконує уповноважена особа [50].

Розвиток целюлозно-паперової промисловості та ринку картонно - паперової продукції передбачає одним із основних напрямів розвитку

паперової промисловості створення існуючих підприємств з виробництва нових видів високорентабельної продукції в інфраструктурі.

У табл. 2.2 проводимо PEST-аналіз для вивчення проблем міжнародної діяльності компанії ТОВ «Тріумф Пак».

Таблиця 2.2

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають
істотне значення для ТОВ «Тріумф Пак»

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Урядова політика	+	Інфляція	-
Зміни законодавства	-	Потреби споживача	-
Посилення державного		Підвищення рівня	
галузевого регулювання	-	платоспроможного попиту	+
Політична стабільність	+	Корупція	-
Зміни політичного курсу країни	-	Підвищення мінімального рівня	
Відкритість промислового		зарплати	+
простору	+	Економічна ситуація та тенденції	-
Протириччя між усвідомленням		Залишковий принцип формування	
суспільства в необхідності		бюджету	-
модернізації	-	Недостатність фінансування та	
Політичне протистояння у		нераціональність використання	
Верховній Раді	-	бюджетних коштів	-
Недосконалість законодавчої		Попит та специфіка збуту стретч-	
бази	-	плівок	-
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Демографічний стан	-	Прискорення темпів науково-	
Зміни законодавства відносно		технічного прогресу	-
соціальних факторів	+	Невідповідність технічних засобів	
Етнічні/ релігійні фактори	+	до потреб суспільства	-
Базові цінності	+	Мережа Інтернет	+
Соціальне розшарування		Безконтрольність вибору технологій	
суспільства	-	та їх реалізації	-
Значна кількість клієнтів	+	Недостатність інноваційно-	
Витискання педагога із		інвестиційного досвіду	-
соціальної інфраструктури,		Інформація та комунікації	+
низький соціальний статус	-	Потенціал інновацій	+
Споживацькі переваги	+		
Висвітлення з боку медіа-засобів			
діяльності компанії	-		

Таким чином, аналіз показав, що на розвиток міжнародного бізнесу компанії ТОВ «Тріумф Пак» найбільший негативний вплив мають політичні та економічні фактори. Бажання займатися продажем і самовдосконаленням стикає співробітників з макросистемними тенденціями, які серйозно суперечать намірам і сподіванням.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є одним з методів спостереження й пристосування до мінливих умов ринку. Тому об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану підприємств за виникнення різноманітних форм власності, набуває особливого значення, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) фірми.

Систематичний аналіз та діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Тріумф Пак», його ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежить від його платоспроможності. Ураховують фінансово-економічний стан підприємства і банки, розглядаючи режим його кредитування та диференціацію відсоткових ставок.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Тріумф Пак», якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану.

Фінансово-економічний стан підприємства розглядається як сукупність показників, що характеризують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства. Фінансовий стан підприємства необхідно аналізувати з позицій короткострокової, і довгострокової перспектив, тому що критерії його оцінки можуть бути різноманітні, а стан фінансів підприємства характеризується розміщенням його засобів і джерела їх формування, аналіз фінансового стану проводиться з метою встановлення, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Тріумф Пак» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Тріумф Пак»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	211543,7	216229,5	248889,3	37345,6	17,65
Валовий прибуток, тис. грн.	37216,9	29343,4	30169,6	-7047,3	-18,94
Чистий прибуток, тис. грн.	20697,2	18900,8	21087,1	389,9	1,88
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	113648,3	121694,3	128253,7	14605,4	12,85
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	55572,8	55393,4	53669,3	-1903,5	-3,43
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	58075,6	66300,9	74584,4	16508,9	28,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	136	145	141	5	3,68
Фондовіддача, грн.	3,81	3,90	4,64	0,83	21,83
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	408,62	382,02	380,63	-27,99	-6,85
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1555,47	1491,24	1765,17	209,70	13,48
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,64	3,26	3,34	-0,31	-8,39

За даними табл. 2.3 встановлено, що чистий дохід компанії від збуту продукції у 2022 р. становив 248889,3 тис.грн., що на 37345,6 тис.грн., або на 17,65 % більше, ніж у 2020 р. Також, показник валового прибутку ТОВ «Тріумф Пак» складав 30169,6 тис.грн., що на 7047,3 тис.грн., або на 18,94 % менше, ніж у 2020 р. Водночас, індикатор чистої прибутковості ТОВ «Тріумф Пак» незначно збільшився, а саме на 389,9 тис.грн., або на 1,88 %, що у 2022 р. складало 21087,1 тис.грн.

Аналіз засвідчив, що середньорічна вартість активів ТОВ «Тріумф Пак» у 2022 р. зросла на 14605,4 тис.грн., або на 12,85 %, що становило 128253,7 тис.грн. Водночас слід констатувати, що в структурі активів найбільшу частку займали оборотні активи, середньорічна вартість яких сягала рівня 74584,4 тис.грн., що на 16508,9 тис.грн., або на 28,43 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів, навпаки, скоротилась на 1903,5 тис.грн., або на 3,43 %, що становило 53669,3 тис.грн.

Протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Тріумф Пак» на 5 осіб, або на 3,68 %. На кінець 2022 р. на підприємстві ТОВ «Тріумф Пак» працювало 141 працівники. Враховуючи збільшення чисельності персоналу підприємства, слід відзначити сприятливу тенденцію до підвищення рівня продуктивності праці на 209,7 тис.грн., або на 13,48 %, що у 2022 р. становило 1765,17 тис.грн. Аналіз показав, що у 2022 р. спостерігалось підвищення значення фондівіддачі, а саме на 0,83 грн., або на 21,83 %, що становило 4,64 грн.

Майновий стан підприємства – це система економічних відносин, яка пов'язана з наявністю і рухом коштів, утворенням фінансових ресурсів, сукупністю матеріальних і нематеріальних цінностей та боргових прав для повного фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності і розвитку підприємства.

Майновий стан підприємства ТОВ «Тріумф Пак» безпосередньо залежить від результатів його фінансово-господарської діяльності. Передовсім зміцненню фінансового стану підприємства сприяють безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг та зниження їхньої собівартості забезпечує високу прибутковість підприємства, що позитивно впливатиме на його фінансовий стан. І навпаки, неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції призводять до зменшення надходження коштів від її реалізації, що погіршує платоспроможність підприємства.

Оінка майнового стану – це одна з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Метою оцінки майнового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як підґрунтя стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Тріумф Пак» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Тріумф Пак»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	56066,1	48,05	54720,7	43,19	52617,9	40,54	-3448,2	-6,15	-7,51
в т.ч. основні засоби	3707,9	3,18	2207,6	1,74	52322,2	40,31	48614,3	1311,10	37,13
2. Оборотні активи	60610,9	51,95	71990,8	56,81	77178,0	59,46	16567,1	27,33	7,51
в т.ч. запаси	9188,4	7,88	15175,3	11,98	23034,8	17,75	13846,4	150,69	9,87
дебіторська заборгованість	36466,0	31,25	35797,3	28,25	39330,4	30,30	2864,4	7,85	-0,95
грошові кошти	14897,5	12,77	21000,5	16,57	14565,2	11,22	-332,3	-2,23	-1,55
Пасиви									
1. Власний капітал	81720,0	70,04	100620,8	79,41	119927,2	92,40	38207,2	46,75	22,36
в т.ч. зареєстрований капітал	24000,0	20,57	24000,0	18,94	24000,0	18,49	0,0	0,00	-2,08
Нерозподілений прибуток	57720,0	49,47	76620,8	60,47	95927,2	73,91	38207,2	66,19	24,44
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	10487,8	8,99	10487,8	8,28	0,0	0,00	-10487,8	-100,00	-8,99
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	24469,2	20,97	15602,9	12,31	9868,7	7,60	-14600,5	-59,67	-13,37
Баланс	116677,0	100,00	126711,5	100,00	129795,9	100,00	13118,9	11,24	x

Аналіз показав, що загальна вартість активів (майна) ТОВ «Тріумф Пак» у 2022 р. складала 129795,9 тис.грн., що на 13118,9 тис.грн., або на 11,24 % більше, ніж у 2020 р. В структурі майна компанії є необоротні активи в розмірі 52617,9 тис.грн. (40,54 % в структурі активів), що на 3448,2 тис.грн., або на 6,15 % менше, ніж у 2020 р. Також, оборотні активи сягали рівня 77178,0 тис.грн. (59,46 % в структурі активів), що на 16567,1 тис.грн., або на 27,33 % більше, ніж у 2020 р. Слід відмітити, що на підприємстві спостерігається вагомий рівень дебіторської заборгованості, а саме 30,30 % структури активів у 2022 р., що свідчить про нераціональні стосунки з

ринковими агентами. У 2022 р. відбувалося найбільше зростання запасів на 13846,4 тис.грн., або на 150,69 %, що становило 17973 тис.грн.

Аналіз зобов'язань ТОВ «Тріумф Пак» засвідчив, що у 2022 р. власний капітал характеризувався найбільшою часткою, а саме 92,40 % в структурі пасивів компанії. Водночас, поточні зобов'язання і забезпечення сягали лише 7,60 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Тріумф Пак» становила постійні 24000 тис.грн. протягом 2020-2022 рр. ТОВ «Тріумф Пак» відзначалося великим розміром нерозподіленого прибутку, а саме 95927,2 тис.грн. у 2022 р., що на 38207,2 тис.грн., або на 66,19 % більше, ніж у 2020 р.

Кожен суб'єкт господарювання спрямовує свою діяльність на досягнення максимальних фінансових результатів тепер і в стратегічній перспективі. Основний чинник формування фінансових ресурсів у підприємства – це позитивний фінансовий результат, який свідчить про ефективне господарювання і забезпечує стабільний розвиток.

Одним із найважливіших показників, якими характеризуються окремі аспекти діяльності суб'єкта господарювання (постачальницький, виробничий, фінансовий, управлінський тощо), є фінансовий результат. Отже, інформація про нього має бути максимально точною та об'єктивною. Однак цей показник – розрахунковий, а отже, дуже залежить від застосованих під час його визначення правил і методик. На фінансовий результат мають вплив принципи бухгалтерського обліку та послідовність їх застосування. Зважаючи на те, що фінансовий результат є важливим критерієм, який дає змогу оцінити діяльність суб'єкта господарювання з різних сторін, зростає важливість отримання прозорої інформації, яка дає змогу оперативно й точно його визначати. Цьому процесу, будучи найважливішим інформаційним джерелом, може сприяти діагностика фінансових результатів ТОВ «Тріумф Пак».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Тріумф Пак» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Тріумф Пак», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	211543,7	216229,5	248889,3	37345,6	17,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	174326,8	186886,1	218719,7	44392,9	25,47
Валовий прибуток	37216,9	29343,4	30169,6	-7047,3	-18,94
Інші операційні доходи	559,4	1258,3	1806,0	1246,6	у 2,22 р.б.
Інші операційні витрати	11564,7	6840,4	7183,5	-4381,2	-37,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	26211,6	23761,3	24792,1	-1419,5	-5,42
Інші витрати	1997,3	1744,8	195,7	-1801,6	-90,20
Фінансовий результат до оподаткування	25240,5	23049,8	25716,0	475,5	1,88
Чистий фінансовий результат	20697,2	18900,8	21087,1	389,9	1,88

Аналіз засвідчив, що у 2022 р. зафіксовано зростання обсягів господарської діяльності ТОВ «Тріумф Пак», і відповідно, значення чистого доходу від реалізації продукції на 37345,6 тис.грн., або на 17,65 %, що становило 24889,3 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, також, збільшилася на 44392,9 тис.грн, або на 25,47 %, що у 2022 р. становило 218719,7 тис.грн. Компанія ТОВ «Тріумф Пак» характеризувалась значним рівнем валової прибутковості в розмірі 30169,9 тис.грн., що на 7047,3 тис.грн., або на 18,94 % менше, ніж у 2020 р.

В складі витрат операційної діяльності компанії ТОВ «Тріумф Пак» вагоме місце посідали інші операційні витрати в сумі 7183,5 тис.грн. Інші витрати підприємства зменшились на 1801,6 тис.грн., або на 90,20 %, що у 2022 р. складало 195,7 тис.грн.

Також, ТОВ «Тріумф Пак» характеризувалося достатньо вагомим значенням показника чистого фінансового результату у 2022 р., в розмірі 21087,1 тис.грн., що на 389,9 тис.грн., або на 1,88 % більше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Тріумф Пак» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Тріумф Пак»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,48	4,61	7,82	5,34	215,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,61	1,35	1,48	0,87	142,42
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	36141,7	56387,9	67309,3	31167,6	86,24
Коефіцієнт автономії	0,70	0,79	0,92	0,22	31,92
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,26	1,08	-0,35	-24,20
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,34	3,86	12,15	9,81	419,83
Коефіцієнт оборотності активів	1,86	1,78	1,94	0,08	4,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,96	2,37	2,26	-0,71	-23,85
Рентабельність господарської діяльності, %	13,58	11,90	11,38	-2,19	x
Рентабельність власного капіталу, %	29,00	20,73	19,12	-9,88	x
Рентабельність продукції, %	21,35	15,70	13,79	-7,56	x

За результатами проведеної діагностики можна стверджувати, що ТОВ «Тріумф Пак» відзначалося достатньо стабільним станом фінансової стійкості. Показники загальної та абсолютної ліквідності відображали надзвичайно високий рівень платоспроможності підприємства. Також, чистий оборотний капітал характеризувався позитивним значенням у 2022 р. на рівні 67309,3 тис.грн., що на 31167,6 тис.грн., або на 86,24 % більше, ніж у 2020 р. Коефіцієнт автономії у 2022 р. мав значення 0,92, що значно вище за критичне. Такий стан справ характеризує підприємство ТОВ «Тріумф Пак», як незалежне від позикових джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «Тріумф Пак» протягом 2020-2022 рр. здійснювало господарську діяльність з високою ефективністю, про що засвідчили значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції підприємства.

2.3. Оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Міжнародний ринок надзвичайно великий, що відкриває значні перспективи для компаній, але водночас висуває додаткові вимоги до менеджменту. Міжнародна діяльність компанії вимагає особливого підходу до підтримки безпосередньої конкурентоспроможності продукції та компанії як за кількісними, так і за якісними параметрами, а також більш ретельного дотримання принципів і методів маркетингу. Управління міжнародною діяльністю на корпоративному рівні ТОВ «Тріумф Пак» здійснюється за допомогою стратегічних, фінансових, організаційних та виробничих інструментів. Доцільно провести аналіз асортиментної та географічної структури міжнародного бізнесу ТОВ «Тріумф Пак».

Динаміка обсягів експорту реалізованих товарів ТОВ «Тріумф Пак» протягом 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів експорту реалізованих товарів ТОВ «Тріумф Пак»
протягом 2020-2022 рр., тис.грн.

Види продукції	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Ручна стретч-плівка	2042,30	7813,20	2337,82	295,52	14,47
Мішки поліетиленові	2042,30	7227,21	1631,04	-411,26	-20,14
Піддони	2859,22	2929,95	1087,36	-1771,86	-61,97
Інші товари	1225,38	1562,64	380,58	-844,80	-68,94
Разом	8169,20	19533,0	5436,80	-2732,40	-33,45

Так, слід відзначити, що у структурі здійснення міжнародної діяльності ТОВ «Тріумф Пак» за 2020-2022 рр. сталися такі зміни: зменшився обсяг експорту мішків поліетиленових на 411,26 тис. грн.; також упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу піддонів на 1771,86 тис. грн., а також інших товарів на 844,80 тис.грн. В цілому, обсяги експорту товарів ТОВ «Тріумф Пак» становили 5436,80 тис.грн., що на 2732,40 тис.грн., або на 33,45 % менше, ніж у 2020 р.

Динаміка географічної структури експорту товарів ТОВ «Тріумф Пак» протягом 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка географічної структури експорту товарів ТОВ «Тріумф Пак»
протягом 2020-2022 рр., тис.грн.

Види продукції	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Європа	6126,90	15626,40	4349,44	-1777,46	-29,01
Азія	1225,38	2539,29	598,05	-627,33	-51,19
Інші напрямки	816,92	1367,31	489,31	-327,61	-40,10
Разом	8169,20	19533,0	5436,80	-2732,40	-33,45

Отже, за 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу експорту стретч-плівки ТОВ «Тріумф Пак» в країни Європи на 1777,46 тис. грн. або на 29,01%; обсягу стретчплівки ТОВ «Тріумф Пак» в країни Азії на 627,33 тис. грн. або на 51,19%; по іншим напрямкам – на 327,61 тис. грн. або на 40,10%.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства, рекомендується побудувати полігон конкурентоспроможності. Багатокутник формується на основі численних ознак, які представлені на малюнку у вигляді векторів, що виходять з точки в різних напрямках [38, с.226].

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак»

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів	Значення факторів конкурентоспроможності			Цінність факторів конкурентоспроможності		
		Тріумф Пак	VATAN Plastik	EFEKT	Тріумф Пак	VATAN Plastik	EFEKT
Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
Споживчі властивості товару	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
Престижність торгової марки	0,10	4	3	3	0,40	0,30	0,30
Упаковка (додаткові послуги)	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
Асортимент	0,06	4	5	4	0,24	0,30	0,24
Ціна	0,08	4	5	3	0,32	0,40	0,24
Канал розподілу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25

Продовження таблиці 2.9

Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	4	5	4	0,40	0,50	0,40
Виробничі потужності	0,11	4	3	5	0,44	0,33	0,55
Матеріально-технічне забезпечення	0,11	4	4	5	0,44	0,44	0,55
Потенційні можливості виходу на зовнішні ринки	0,10	3	2	3	0,30	0,20	0,30
Усього	1,0	-	-	-	4,03	4,18	3,99

На підставі своєчасної оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тріумф Пак». Необхідно створити матрицю ранжування (табл. 2.10). Це робиться за принципом «найвище значення показника» – «найвищий ранг». Нараховуються бали від 1 до 3.

Таблиця 2.10

Ранги підприємства ТОВ «Тріумф Пак» за вихідними даними

Підприємство	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність марки	Виробничі потужності	Матеріально - технічне забезпечення	Збут та реклама
Тріумф Пак	3	3	2	2	3	2	2	2
VATAN Plastik	2	2	3	3	2	1	2	3
EFEKT	3	2	1	2	2	3	3	2

Ми будуємо багатокутник конкурентоспроможності, будуючи радикальні шкали, на яких застосовуються рангові мітки (рис. 2.3).

Отже, найбільша площа на малюнку відповідає найбільш конкурентоспроможній компанії, в даному випадку ТОВ «Тріумф Пак». Компанії «VATAN Plastik» і «EFEKT» знаходяться в одному місті і є досить конкурентоспроможними. Однак слід зазначити, що сильні сторони компанії (Рейтинг 3) часто не збігаються, тому одна компанія може бути більш конкурентоспроможною за іншу за певних обставин [49, с.22].

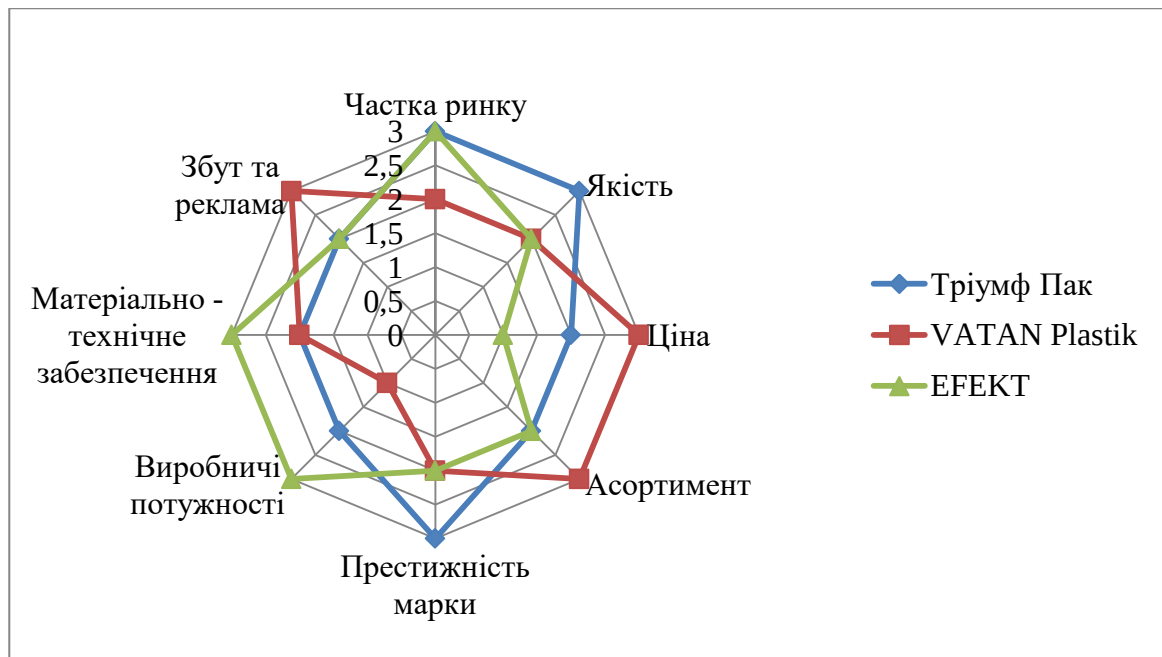


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак»

Співробітники представляють найвищий ресурс і цінність будь-якої організаційної одиниці, беручи до уваги цінність їх людського капіталу. Вміле управління персоналом гарантує можливість реалізації стратегічної мети компанії, тобто максимального збільшення прибутку компанії та підвищення якості трудового життя працівників [68, с.34].

У цьому підприємстві ТОВ «Тріумф Пак» менеджери з продажу - це робітники, менеджери з логістики - спеціалісти, а під менеджером мається на увазі керівник організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Перелік якостей персоналу ТОВ «Тріумф Пак» та їх вагомість

Якості персоналу	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	Менеджери по продажу	Спеціаліст (менеджер-логіст)	Менеджер (директор)
Конкурентоздатність організації	0,20	0,25	0,20
Успадковані конкурентні переваги	0,20	0,15	0,15
Ділові якості	0,30	0,40	0,20
Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
Організованість	0,15	0,05	0,15
Вік, здоров'я	0,05	0,05	0,10
Разом	1	1	1

Оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Тріумф Пак» здійснюється за формулою [74, с.115]:

$$Kn = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_i \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0 \quad (2.1)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;
 $i = 1, 2 \dots n$ – кількість експертів; $j = 1, 2 \dots m$ – кількість якостей персоналу для оцінки; α_i – вагомість j -ї якості персоналу; β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-ти бальною шкалою: 1 – якість відсутня, 2 – проявляється досить рідко, 3 – проявляється не сильно і не слабо, 4 – проявляється часто, 5 – проявляється систематично; $5n$ – максимально можлива кількість балів, які може отримати індивід, який оцінюється.

Отже, маючи результати експертної оцінки якостей менеджера по продажу, ми можемо розрахувати конкурентоспроможність даної групи персоналу ТОВ «Тріумф Пак» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результат оцінки якостей робітника (менеджера по продажу)
 ТОВ «Тріумф Пак»

Номер експерта	Експертна оцінка якостей робітника за п'ятибальною шкалою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	3	5	4	4	5	3	4
2	4	5	4	5	3	4	4
3	4	4	5	4	5	4	3

Отже, менеджер з продажу ТОВ «Тріумф Пак» має досить високий, але ще не ідеальний рівень конкурентоспроможності. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак» необхідно підвищити такі якості: конкурентоспроможність організації (можливе впровадження інновацій в організаційну структуру), моніторинг організації та здоров'я [65].

Тепер доцільно розглянути і оцінити якості спеціаліста (менеджера-логіста) ТОВ «Тріумф Пак» в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результат оцінки якостей спеціаліста (менеджера-логіста) ТОВ «Тріумф Пак»

Номер експерта	Експертна оцінка якостей спеціаліста за п'ятибальною шкалою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	3	3	4	3	3	3
2	5	5	4	4	3	4	4
3	4	4	5	4	4	5	3

Отже, за результатами експертної оцінки якостей менеджера з логістики ТОВ «Тріумф Пак» можна розрахувати конкурентоспроможність даної групи персоналу: Слід подумати про підвищення конкурентоспроможності даної групи персоналу. Для підвищення конкурентоспроможності персоналу необхідно стежити за спілкуванням і здоров'ям.

Тепер доцільно розглянути і оцінити якості спеціаліста (менеджера-директора) у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результат оцінки якостей менеджера (директор) ТОВ «Тріумф Пак»

Номер експерта	Експертна оцінка якостей менеджера за п'ятибальною шкалою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	5	4	5	4	5
2	5	4	5	4	3	5	4
3	3	4	5	5	5	5	3

За результатами експертної оцінки якостей директора можна розрахувати конкурентоспроможність. Ці кадри є найбільш конкурентоспроможними в компанії. Для підвищення конкурентоспроможності персоналу необхідно контролювати: конкурентоспроможність організації та здоров'я.

Проаналізувавши діяльність персоналу ТОВ «Тріумф Пак» за участю трьох експертів, ми виявили, що найменш конкурентоспроможною групою працівників є менеджери з логістики, рівень їх конкурентоспроможності становить 0,8. Конкурентоспроможність менеджерів з продажу ТОВ «Тріумф Пак» визначається показником 0,83. У цей час керівник є найбільш

конкурентоспроможним працівником, ступінь його конкуренції визначається на рівні 0,9. Проблема зі здоров'ям є загальною для всіх співробітників ТОВ «Тріумф Пак».

Конкурентоспроможність продукції слід оцінювати на основі чотирьох основних статистичних факторів (перший рівень цільового дерева): якість продукції, ціна продукції, якість послуг продукції на конкурентному ринку, експлуатаційні витрати на використання продукції. Ефективність статистичних факторів визначає динамічні фактори: якість управління процесами. Під продукцією ТОВ «Тріумф Пак» ми маємо на увазі ручну стретч-плівку, поліетиленові мішки, піддони та іншу продукцію [40, с.65].

У даній роботі проводиться експертна оцінка конкурентоспроможності товару. При цьому методі створюється досвідчена група висококваліфікованих спеціалістів, що складається не менше ніж з 5 осіб (один із менеджерів, дизайнер, менеджер, маркетолог, економіст).

Кожен з експертів може оцінити від 1 до 5 балів. Важливість факторів: якість продукції – 4, ціна продукції – 3, якість послуг – 2, експлуатаційні витрати – 1. Слід зазначити, що до дослідження залучено окремих спеціалістів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Експертна оцінка конкурентоздатності товару ТОВ «Тріумф Пак»

Експерт	Експертна оцінка			
	Якість продукції	Ціна товару	Якість сервісу	Експлуатаційні витрати
Керівник	5	4	4	3
Конструктор	4	3	5	5
Маркетолог	3	3	3	3
Економіст	4	5	3	4
Менеджер	3	4	5	3
Сума балів	19	19	20	18
Середній бал	3,8	3,8	4,0	3,6

Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Тріумф Пак», визначена експертним шляхом за бальною системою, становить [10, с.252]:

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_{ij}}{n}}{5} \times a_i \quad (2.2)$$

де K_T – конкурентоздатність товару (значення коливається від 2 до 10); n – кількість експертів; B_{ij} – експертна оцінка i -м експертом j -го фактора конкурентоздатності товару; α_j – вагомість j -го фактора (від 4 до 1); 5 – максимальна оцінка фактора.

Підставляючи табличні дані 2.15 у формулу (2.2) розраховуємо конкурентоспроможність продукції ТОВ «Тріумф Пак». Так, група експертів оцінила конкурентоспроможність продукції ТОВ «Тріумф Пак» у 7,64 бали з 10, тобто організація має значні резерви (23,6%) для підвищення конкурентоспроможності продукції за всіма напрямками.

Конкурентоздатність організації (Корг) можна визначити в статичній і динамічній. У статичній вона визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вона реалізується [10, с.253]:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_{ij} \times K_{ij} \rightarrow 1 \quad (2.3)$$

де α_i – питома вага i -го товару в організації в обсязі продажів за період, що аналізується (визначається частками одиниць $i=1,2,\dots,n$); β_j – показник значимості ринку на якому представлений товар організації. Приймаємо значущість ринку на рівні 0,7, для внутрішнього ринку 0,5; K_{ij} – конкурентоздатність i -го товару на j – тому ринку.

Питома вага i -го товару в загальному обсязі продажів визначається за формулою:

$$\alpha_i = V_i / V \quad (2.4)$$

де V_i – обсяг продажу i -го товару за період, що аналізується млн. грош. од.; V – загальний обсяг продажів організації за той же період, млн. грош. од.

Показники для розрахунку оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак» наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники оцінки конкурентоздатності продукції ТОВ «Тріумф Пак»

Показники	Товари організації			
	Ручна стретч-плівка	Мішки поліетиленові	Піддони	Інші товари
Ринок, на якому представлений товар	Розвинуті країни	Інші країни	Внутрішній ринок	Внутрішній ринок
Показник значимості ринку	0,7	0,7	0,5	0,5
Рівень конкурентоздатності товару на даному ринку	0,95	1,05	0,76	0,97
Обсяг продажу товару на даному ринку млн. грн.	5	13	17	12
Питома вага в обсязі продажів	0,11	0,28	0,36	0,25

За формулою (2.4) розраховуємо конкурентоспроможність ТОВ «Тріумф Пак». Аналіз масової структури продукції та конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак» дозволяє зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність ТОВ «Тріумф Пак» низька, приблизно на 40% нижче світового ринку. Конкурувати з таким товаром на зовнішньому ринку досить складно.

2. У структурі товарної маси ТОВ «Тріумф Пак» близько 27% продажів конкурентоспроможних товарів припадає на інші країни (крім розвинених) і 62% на внутрішній ринок. Враховуючи, що гофрокартон, картон, паперова та картонна тара будуть конкурентоспроможними, 89% продукції ТОВ «Тріумф Пак» задовольняє потреби споживачів.

3. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тріумф Пак» необхідно підвищити конкурентоспроможність картонної тари та підвищити якість продукції, що реалізується в розвинених країнах.

Отже, згідно з рекомендаціями, отриманими в результаті аналізу, компанія ТОВ «Тріумф Пак» повинна проводити конкурентну стратегію, тобто шукати фінансові ресурси та створювати збутові мережі, зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Як наслідок, конкурентоспроможність цієї компанії та продукції, яку вона виробляє, сприяє збільшенню її частки на шкоду іншим компаніям, які не мають цих фінансових і технічних можливостей.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що компанія ТОВ «Тріумф Пак» є виробником та постачальником лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності (LLDPE) для масового пакування товарів на піддонах як з використанням високошвидкісних палетайзерів, так і ручного пакувального обладнання. ТОВ «Тріумф Пак» оснащено необхідним виробничим обладнанням та відмінним фаховим персоналом. Плівка виготовляється на сучасному високотехнологічному підприємстві «DOLCI EXTRUSION» (Італія) методом плоскої щілинної екструзії на системах лиття. Багатошарова структура плівки дозволяє досягти високих фізико-механічних показників і експлуатаційних властивостей.

2. Встановлено, що чистий дохід компанії від збуту продукції у 2022 р. становив 248889,3 тис.грн., що на 37345,6 тис.грн., або на 17,65 % більше, ніж у 2020 р. Також, показник валового прибутку ТОВ «Тріумф Пак» складав 30169,6 тис.грн., що на 7047,3 тис.грн., або на 18,94 % менше, ніж у 2020 р. Водночас, індикатор чистої прибутковості ТОВ «Тріумф Пак» незначно збільшився, а саме на 389,9 тис.грн., або на 1,88 %, що у 2022 р. складало 21087,1 тис.грн.

3. Аналіз показав, що у структурі здійснення міжнародної діяльності ТОВ «Тріумф Пак» за 2020-2022 рр. сталися такі зміни: зменшився обсяг експорту мішків поліетиленових на 411,26 тис. грн.; також упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу піддонів на 1771,86 тис. грн., а також інших товарів на 844,80 тис.грн. В цілому, обсяги експорту товарів ТОВ «Тріумф Пак» становили 5436,80 тис.грн., що на 2732,40 тис.грн., або на 33,45 % менше, ніж у 2020 р. За 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу експорту стретч-плівки ТОВ «Тріумф Пак» в країни Європи на 1777,46 тис.

грн. або на 29,01%; обсягу стретчпівки ТОВ «Тріумф Пак» в країні Азії на 627,33 тис. грн. або на 51,19%; по іншим напрямкам – на 327,61 тис. грн. або на 40,10%.

4. Багатокутник конкурентоспроможності був побудований шляхом побудови радикальних шкал, до яких застосовані рангові мітки. Отже, найбільша площа на малюнку відповідає найбільш конкурентоспроможній компанії, в даному випадку ТОВ «Тріумф Пак». Компанії «VATAN Plastik» і «EFEKT» знаходяться в одному місті і є досить конкурентоспроможними. Однак слід зазначити, що сильні сторони компанії (рейтинг 3) часто не збігаються, тому одна компанія за певних обставин може бути більш конкурентоспроможною, ніж інша.

5. Проаналізувавши діяльність персоналу ТОВ «Тріумф Пак» за участю трьох експертів, виявлено, що найменш конкурентоспроможною групою працівників є менеджери з логістики, рівень їх конкурентоспроможності становить 0,8. Конкурентоспроможність менеджерів з продажу ТОВ «Тріумф Пак» визначається показником 0,83. У цей час керівник є найбільш конкурентоспроможним працівником, ступінь його конкуренції визначається на рівні 0,9. Проблема зі здоров'ям є загальною для всіх співробітників ТОВ «Тріумф Пак».

6. Доведено, що згідно з рекомендаціями, отриманими в результаті аналізу, компанія ТОВ «Тріумф Пак» повинна проводити конкурентну стратегію, тобто шукати фінансові ресурси та створювати збутові мережі, зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Як наслідок, конкурентоспроможність цієї компанії та продукції, яку вона виробляє, сприяє збільшенню її частки на шкоду іншим компаніям, які не мають цих фінансових і технічних можливостей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВ «ТРІУМФ ПАК»

3.1. Впровадження інноваційних виробничих технологій у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Сучасні умови ведення бізнесу вітчизняних компаній створюють нові правила виживання на конкурентному ринку. Основна увага приділяється сучасним методам, інструментам і підходам до управління, які дозволяють створювати конкурентні переваги для компаній, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати прибутковість.

Використовуючи досвід інших компаній, можна інтенсифікувати організацію бізнес-процесів, мінімізувати витрати, збільшити прибуток, оптимізувати структуру управління і тим самим підвищити ефективність компанії. Перехід від виробництва п'ятишарової до семи чи дев'ятишарової плівки може стати стимулом для розвитку завдяки вищим експлуатаційним характеристикам або меншим витратам. Компанії, які виробляють стретч-плівки, звикли, що ринок зростає вдвічі за п'ять років.

Лише при виробництві литих стретч-плівок для машинної упаковки виникають плівки з великою кількістю шарів. Стрейч-плівка для ручного пакування, отримана методом екструзії з роздуванням, виготовляється з одного або трьох шарів суміші гексан/октен LLDPE з використанням дорогих адгезивних добавок, які не використовуються у виробництві каст-плівок.

Відповідно до вищевикладеної інформації щодо конкурентоспроможності стретч-плівок, ми пропонуємо підвищити конкурентні переваги ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародному ринку шляхом виробництва інноваційної продукції: лінійної стретч-плівки з поліетилену

низької щільності. Цей інноваційний продукт багат шаровий, армований і виготовлений з тонкої плівки.

Мета проекту: запобігання виникненню виробничої кризи, зменшення вузьких місць в організації виробництва лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності на ТОВ «Тріумф Пак», підвищення виробничих можливостей підприємства на міжнародному ринку.

Результат: підвищення рівня виробничого «озброєння» підприємства, модернізація обладнання, покращення виробничих можливостей, прискорення виробничого процесу, забезпечення кращої якості організації виробництва лінійної стретч плівки з поліетилену низької щільності в ТОВ «Тріумф Пак» для міжнародного ринку.

На підставі даних комплексного аналізу діяльності ТОВ «Тріумф Пак» виявилось, що воно має вузькі місця в організації виробництва лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності на міжнародному ринку. Оцінка факторів зовнішнього середовища показала, що в міжнародному полі ТОВ «Тріумф Пак» очікує подальшого зростання потреби в організації виробництва стретч-плівки з лінійного поліетилену низької щільності в ТОВ «Тріумф Пак». Однак компанія не може скористатися цією можливістю, якщо це не сприяє підвищенню привабливості нових пристроїв.

З точки зору мінімізації витрат на придбання обладнання для організації виробництва лінійної стретч-плівки поліетилену низької щільності в ТОВ «Тріумф Пак» є альтернатива вибору постачальника обладнання. За рахунок мінімізації витрат за рахунок використання менш дорогого обладнання можна досягти економії при реалізації запропонованої стратегії розвитку. Використання імпортного обладнання дає можливість збільшити організаційні масштаби виробництва лінійних стретч-плівок з поліетилену низької щільності на ТОВ «Тріумф Пак» за рахунок підвищення продуктивності.

Інвестиційна вартість придбання обладнання для виробництва інноваційної продукції – лінійної стретч-плівки з поліетилену низької

щільності – 540 тис. грн.

У табл. 3.1 амортизація на загальну вартість нового обладнання для організації виробництва лінійної стретч-плівки поліетиленової низької щільності ТОВ «Тріумф Пак» нарахована лінійним методом відповідно до облікової політики підприємства.

Таблиця 3.1

Розрахунок амортизації обладнання прямолінійним методом
для реалізації стратегії бенчмаркінгу в ТОВ «Тріумф Пак», тис. грн.

Рік	Амортизаційні відрахування	Накопичена амортизація	Балансова вартість
0	-	-	540,0
1	108,0	108,0	432,0
2	108,0	216,0	324,0
3	108,0	324,0	216,0
4	108,0	432,0	108,0
5	108,0	540,0	-

Додатковий дохід, який компанія може отримати від реалізації цього проекту, ми оцінимо з урахуванням прогнозу очікуваної кількості заявок на замовлення від ТОВ «Тріумф Пак». Середньозважена вартість замовлень від ТОВ «Тріумф Пак» становить близько 11,8 тис. грн. Отже:

– до закупки нового обладнання = 360 од. замовлень ТОВ «Тріумф Пак» за рік;

– після закупки нового обладнання = 720 од. замовлень ТОВ «Тріумф Пак» за рік.

Тобто виробничі потужності та налаштування замовлень ТОВ «Тріумф Пак» будуть збільшені на 100%, що дозволить ТОВ «Тріумф Пак» поставляти додатково 360 одиниць замовлення на рік. Через низьку продуктивність ТОВ «Тріумф Пак» у 2022 році обсяг невиконаних замовлень склав понад 120 одиниць замовлення ТОВ «Тріумф Пак». Зі збільшенням виробничих потужностей компанія зможе задовольнити цю потребу і не втратити клієнтів. З урахуванням середньозважених витрат на організацію виробництва лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності на

ТОВ «Тріумф Пак» максимальний додатковий дохід від стимулювання збуту замовлень від ТОВ «Тріумф Пак» становитиме 4032 тис. грн. впродовж року.

Оскільки закупівля, встановлення та введення в експлуатацію обладнання не розпочнеться раніше 2024 року, а введення в експлуатацію буде завершено приблизно на початку 2025 року, ми розглядаємо додатковий дохід, починаючи з 2024 року. У табл. 3.2 наведено прогноз доходу в різних проектних сценаріях реалізації стратегії збільшення виробничих потужностей.

Таблиця 3.2

Розрахунок доходів від реалізації проекту, тис. грн.

Показник	Сценарій		
	Ступінь завантаженості виробничого відділу		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
	0,9	0,63	0,45
Фізичний обсяг замовлень ТОВ «Тріумф Пак», од.	324	227	162
Середньозважена вартість замовлень ТОВ «Тріумф Пак», тис. грн.	11,2	11,2	11,2
Збільшення виручки за рахунок реалізації запропонованих заходів, тис. грн.	3628,8	2542,4	1814,4

Оптимістичний сценарій полягає в реалізації очікуваної кількості рекламних замовлень від ТОВ «Тріумф Пак» у 324 одиниці, що відповідає завантаженості виробничого цеху 90%. Очікується, що така продуктивність буде досягнута до 2026 року.

Прогноз ґрунтується на реєстрації незадоволених заявок на організацію виробництва лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності та враховує тенденцію зростання кількості замовлень від ТОВ «Тріумф Пак» із вичерпаним терміном експлуатації. Прогноз підготував директор з економіки та інвестицій. Реалістичний і песимістичний сценарії базуються на тому, що ТОВ «Тріумф Пак» виконує на 30% і 50% менше замовлень порівняно з оптимістичним сценарієм. Це 227 та 162 замовлення від ТОВ «Тріумф Пак» відповідно.

Розраховуємо витрати на реалізацію проекту «модернізації» виробництва для збільшення виробничих потужностей на ТОВ «Тріумф Пак» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат для реалізації проекту, тис. грн.

Показник	Сценарій		
	Ступінь завантаженості виробничого відділу		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
	0,9	0,63	0,45
Витрати:			
- матеріальні витрати	712,8	554,4	396,0
- на оплату праці	377,6	415,4	456,9
- на соціальні заходи	27,1	18,9	13,5
- амортизація	72,0	72,0	72,0
- інші операційні витрати	31,7	22,2	15,9
Разом операційні витрати	1221,2	1082,9	954,3
Одноразові інвестиційні витрати	540,0	540,0	540,0

Варто зазначити, що ми розраховували максимальні очікувані витрати для кожного сценарію, припускаючи 100% завантаження виробничих площ. Надалі в розрахунках будуть використовуватися коефіцієнти, що базуються на темпах зростання кількості виконаних робіт і з урахуванням конкретного сценарію.

Визначаємо порядок і взаємозв'язок робіт, а також їх тривалість (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика робіт за проектом

Код роботи	Назва роботи (зміст)	Початок	Тривалість, діб	Закінчення
1	Аналіз стану основних засобів в складі ТТБ	07.08.2023	4	10.08.2023
2	Аналіз економічної доцільності та розрахунок витрат на проєкт	11.08.2023	5	17.08.2023
3	Розробка виробничого завдання на розробку проєкту	18.08.2023	7	28.08.2023
4	Визначення ризиків проєкту	01.09.2023	3	05.09.2023
5	Пошук постачальників устаткування	06.09.2023	4	11.09.2023
6	Вибір устаткування	12.09.2023	5	18.09.2023

Продовження таблиці 3.4

7	Оформлення замовлення на поставку обладнання	19.09.2023	3	21.09.2023
8	Підготовка приміщень	22.09.2023	3	26.09.2023
9	Доставка обладнання	27.09.2023	14	16.10.2023
10	Розробка виробничих інструкцій, умов експлуатації нового обладнання	17.10.2023	7	25.10.2023
11	Пусконаладжувальні роботи	26.10.2023	14	14.11.2023
12	Розрахунок ефективності нового обладнання	15.11.2023	7	23.11.2023
13	Контроль за виконанням проєкту	24.08.2023	7	04.12.2023
Усього			84	

На наступному кроці визначається відповідальність учасників команди проєкту за виконання окремих елементів проєкту – шляхом розробки матриці відповідальності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця відповідальності проєкту

№	Вид роботи	Виконавці					
		Директор	Технолог	Керівник	Керівник відділу ЗЕД	Комерційний директор	Менеджер
1	Аналіз стану основних засобів в складі ТТБ	П			В		
2	Аналіз економічної доцільності та розрахунок витрат на проєкт				В	+	
3	Розробка виробничого завдання на розробку проєкту	П, В	+			П	+
4	Визначення ризиків проєкту	В			П	+	
5	Пошук постачальників устаткування	В		П		+	
6	Вибір устаткування	В	В	П		+	
7	Оформлення замовлення на поставку обладнання	В	В			П	
8	Підготовка приміщень	В		П			+
9	Доставка обладнання	В		П			
10	Розробка виробничих інструкцій, умов експлуатації нового обладнання	В		П			+
11	Пусконаладжувальні роботи	В	В	П			+

Продовження таблиці 3.5

12	Розрахунок ефективності нового обладнання	В			+	П	
13	Контроль за виконанням проєкту	В	В			+	

Примітки: П – первинна відповідальність; В – вторинна відповідальність; + – особа, що виконує роботу.

Проект фінансується за рахунок власних коштів компанії.

Спрогнозуємо грошові потоки ТОВ «Тріумф Пак» в результаті реалізації проєкту за реалістичним сценарієм розвитку проєкту (протягом трьох прогнозних періодів відповідне завантаження виробничого відділу має становити 35%; 49%; 72% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок показників економічної ефективності проєкту
за реалістичним сценарієм

№ з/п	Параметр	Реалістичний сценарій			
		прогнозний період			
		0	1	2	3
		2024	2025	2026	2027
1	Сума інвестицій	540,0			
2	Виручка від реалізації проєкту, тис. грн.		1411,20	1975,68	2540,16
3	Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн.		488,48	683,87	879,26
4	Грошові потоки, CF, тис. грн.		922,72	1291,81	1660,90
5	Ставка дисконту, %		20	20	20
6	Коефіцієнт дисконтування, α		0,83	0,69	0,58
7	Дисконтовані грошові потоки, $PV = CF * \alpha$, тис. грн.		768,93	897,09	961,17
8	Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту, ΣCF , тис. грн.		768,93	1666,02	2627,19
9	Дисконтовані вигоди, тис. грн.		1176,00	1372,00	1470,00
10	Дисконтовані витрати, тис. грн.		407,07	474,91	508,83
11	Чиста теперішня вартість проєкту, NPV, тис. грн.	2087,2			
12	Індекс рентабельності інвестицій	4,9			
13	Термін окупності інвестицій, міс	8			

Підсумовуючи, загальний грошовий потік у перший рік реалізації проєкту перевищує інвестиційні витрати на 228,93 тис. грн., що є позитивним

явищем для агентського бізнесу. В результаті реалізації нового проекту ТОВ «Тріумф Пак» отримає прибуток; ROI становить 4,9. Оскільки розрахований індекс прибутковості інвестицій більше 1, даний проект слід розглянути та рекомендувати для впровадження в практичну діяльність підприємства, він є корисним та вигідним для ТОВ «Тріумф Пак»; проаналізувавши термін окупності витрат, встановлено, що інвестиційний проект окупиться за 8 місяців після реалізації.

3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Вихід компанії на зовнішні ринки, де існує сильна конкуренція, можливий лише за умови застосування сучасних методів управління. В умовах глобалізації міжнародна діяльність компанії є основною складовою її еволюційного розвитку. В економічній літературі давно побутує думка, що глобалізація є однією зі стратегій компаній для завоювання зовнішніх ринків [3, с.85].

За результатами попереднього розділу рекомендовано розробити стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок (табл. 3.7).

Отже, основними шляхами підвищення ефективності стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок з точки зору загального організаційного розвитку можна назвати:

- удосконалення спеціалізації видів діяльності та концентрації збуту продукції;
- вертикальна та горизонтальна інтеграція підприємств, створення інтегрованих каналів руху товарів;
- удосконалення товарної та асортиментної політики підприємства;
- удосконалення форм і методів реалізації корпоративних функцій просування продукції в ТОВ «Тріумф Пак»;
- привести організаційно-управлінську структуру у відповідність з

цілями та завданнями підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Тріумф Пак» на ринку продажу пакувальних товарів.

Таблиця 3.7

Розробка стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок

№ з/п	Елемент	У чому налягає проблема / невідповідність
1	Цільова аудиторія	Цільова група компанії потребує розширення асортименту, ситуація на ринку змінює потреби споживачів.
2	Позиціонування	Компанії необхідно розробити нові стратегії позиціонування свого бренду.
3	Інвестиційна стратегія	Інвестиційна стратегія не повністю відповідає потребам ринку.
4	Товарна стратегія	Товарна стратегія компанії повинна відповідати поточним ринковим умовам.
5	Цінова стратегія	Стратегія ціноутворення полягала в проведенні єдиної цінової політики для всіх клієнтів. Однак наразі це неможливо, оскільки для кожного сегмента потрібна унікальна ціна.
6	Збутова стратегія	Стратегія збуту відповідає ринковій.
7	Стратегія просування	Компанія співпрацює зі ЗМІ та рекламними агентствами, бере участь у виставках. Розміщує рекламу в Інтернеті, журналах і т. д. Рекламна стратегія компанії відповідає ситуації на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що компанія, яка бажає реалізувати нову стратегію ТОВ «Тріумф Пак» шляхом виходу на міжнародний ринок, повинна проводити активну системну діяльність, яка дозволить їй досягти поставлених цілей. Процес управління ризиками в експортоорієнтованій компанії повинен включати аналіз валютного ризику, а також можливих втрат від його реалізації при здійсненні окремого експортного бізнесу, наскільки отриманий прибуток покриває витрати, систематичний контроль.

Розробимо вдосконалену систему інформаційного забезпечення відділу експорту. В першу чергу ми розробимо систему інформаційної підтримки експортного відділу ТОВ «Тріумф Пак».

Основні етапи процесу інформаційного забезпечення експортного відділу приведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Система інформаційного забезпечення експортного відділу
в ТОВ «Тріумф Пак»

Етап	Заходи	Час проведення	Документальне забезпечення	Хто проводить
Загальне знайомство із підприємством (організаційна структура, асортимент продукції)	Бесіда, розповідь, екскурсія по підприємству	2 години	Книга корпоративної етики, прайс-листи, спеціальна інструкція по продукції	Керівник відділу
Обов'язки та внутрішні комунікації	Бесіда, розповідь, особисте знайомство із працівниками з якими будуть комунікації в процесі діяльності	2 години	Посадова інструкція	Керівник відділу
Стандарти роботи менеджера експортного відділу (стандарти кадрового діловодства, порядок проведення співбесід т.д.)	Бесіда + тренінг (ділові ігри, імітація телефонних розмов із кандидатами на посади і т.д.)	12 годин	Корпоративний стандарт, Перелік типових питань/відповідей, Набір типових ситуацій та правил поведіння, Завдання для тренінгу	Керівник відділу або провідний спеціаліст відділу
Дослідження особливостей комунікацій з іншими підрозділами	Розповідь про взаємодію з іншими підрозділами	16 годин	Внутрішня інструкція	Керівник відділу
Оформлення документів (наказ про приймання на роботу тощо)	Бесіда	8 годин	Приклади документів, Інструкція про кадрове діловодство	Керівник відділу
Знайомство із внутрішньою інформаційною системою	Розповідь про роботу в програмі, пробні уроки	40 годин	Положення про роботу в інформаційній системі експортного відділу підприємства	Керівник відділу

Загальна тривалість програми інформаційної підтримки становить 10 робочих днів, з розрахунку, що при 100% завантаженості керівника

експортного відділу термін виходу з компанії скорочується до 2-3 тижнів.

Так само ми розробимо систему інформаційної підтримки для менеджерів експортного відділу ТОВ «Тріумф Пак». Основні етапи процесу інформаційного забезпечення відділом експорту наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Система інформаційного забезпечення менеджерів
експортного відділу в ТОВ «Тріумф Пак»

Етап	Заходи	Час проведення	Документальне забезпечення	Хто проводить
Загальне знайомство із діяльністю підприємства (організаційна структура, асортимент продукції)	Бесіда, розповідь	2 години	Книга корпоративної етики, прайслисти, спеціальна інструкція по продукції	Начальник відділу
Ознайомлення з обов'язками та порядком внутрішньої комунікації	Бесіда, розповідь	2 години	Посадова інструкція	Начальник відділу
Знайомство із політикою ЗЕД підприємства	Бесіда + самостійне вивчення матеріалів	4 години	Задokumentовані положення політики ЗЕД підприємства (цінова політика, асортимент), Звіти відділу за попередні періоди	Начальник відділу
Дослідження особливостей комунікацій з іншими підрозділами	Розповідь про взаємодію з іншими підрозділами	16 годин	Внутрішня інструкція	Начальник відділу
Пробні завдання (планування закупок сировини, аналіз плану виробництва та продажів і т.п.)	Самостійне виконання завдання + перевірка із обговоренням	4 години	Завдання, дані по підприємству	Начальник відділу

Загальна тривалість програми інформаційного супроводу становить 8 робочих днів, причому передбачається скорочення терміну від'їзду начальника відділу ЗЕД при 100% завантаженні підприємства до 2-3 тижнів.

Організаційні зміни необхідні для розвитку компанії. Незважаючи на труднощі, зміни в організаційній структурі є незаперечним фактором у сучасному бізнес-середовищі, і їх не можна ігнорувати, оскільки вони є джерелом створення та підтримки конкурентної переваги. Впровадження організаційних змін вимагає ретельного планування, частого обміну інформацією та кваліфікованого керівництва.

Примірна структура комплексного організаційного проекту для ТОВ «Тріумф Пак» може складатися з наступних розділів:

1. Розвиток мережі управління ТОВ «Тріумф Пак»:

- організаційна структура компанії;
- структура управління основними та допоміжними підрозділами;
- штатний розклад системи управління;
- положення про структурну організацію, посадові інструкції.

2. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування системи управління:

- впорядкування документообігу;
- уніфікація та стандартизація документів;
- організовувати комплаєнс-контроль та дотримуватись вимог корпоративних документів;
- інтенсивне використання та застосування сучасних персональних комп'ютерів на робочих місцях адміністративного апарату;
- система обліку та зберігання документів.

3. Механізація і автоматизація праці:

- механізація та автоматизація розрахункових робіт.

4. Удосконалення організації робочих місць та умов праці:

- планування та розміщення художників;
- організація робочих місць;
- поліпшення умов і безпеки праці.

5. Техніко-економічне обґрунтування проекту:

- визначення вартості робіт з реалізації проекту;

- оцінити економічну доцільність прийнятих проектних рішень.

На основі проведених досліджень пропонується здійснити конкретні заходи щодо організації діяльності відділу ЗЕД з експорту стретч-плівки до Європи від ТОВ «Тріумф Пак» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Комплексний проект розроблення стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок шляхом відкриття представництва в Європі

Напрямок удосконалення	Дії	Очікуваний результат
1. Організаційна структура управління		
1. Організаційна структура підприємства	Створення у межах адміністративної групи сектора збуту	Збільшення клієнтів внаслідок активної маркетингової поведінки
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Чітко розробити посадові інструкції	Підвищення службової дисципліни
2. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часу	Підвищення оперативності управління
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
3. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків для сектору збуту	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник директора та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
4. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу відділу ЗЕД	Персонал відділу ЗЕД	Підвищення комфорту

У процесі управління ТОВ «Тріумф Пак» доцільно було б використати нові моменти управлінської діяльності, які б забезпечили більш ефективне виконання ним своїх функцій.

Щоб підвищити ефективність експортного представництва стретч-плівки в Європі, необхідно вжити ряд заходів:

- 1) оптимізувати використання робочого часу за рахунок скорочення втрат робочого часу працівників, які виконують нестандартні функції.
- 2) посилення нормування праці в управлінні шляхом надання посад та інструкцій усім виконавцям;
- 3) підвищення ефективності організації робочого місця, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями та обладнати їх відповідним чином;
- 4) забезпечення персоналу оргтехнікою.

Тому, на нашу думку, всі вищезазначені заходи при правильному впровадженні та одночасному застосуванні дадуть досить позитивний ефект, що призведе до підвищення ефективності представництва з експорту стретч-плівок в Європі.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності заходів з формування конкурентних переваг підприємства

ТОВ «Тріумф Пак» доцільно створити резерв для збільшення конкурентних переваг за рахунок виходу підприємства на зовнішній ринок. При виборі цільового ринку збуту компанія повинна враховувати багато факторів, які безпосередньо впливають на привабливість країни як потенційного імпортера (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні
експортної операції ТОВ «Тріумф Пак»

№ п/п	Фактори, що визначають вибір ринку	Польща	Молдова	Бельгія	Джерело
1	Збутова політика	+		+	https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2021_roku

Продовження таблиці 3.11

2	Антимоно-політика	+		+	http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index
3	Обмежувальна політика щодо імпорту		+		https://zik.ua/news/2022/06/27/ukraina_vvela_antydempingovi_myt_a_na_metaloproduktsiyu_z_rf_i_kytayu_1598345
4	Географічне розташування	+	+		http://ukrexport.gov.ua/ukr/about_ukraine/geo/ukr/87.html
5	Валютна політика	+		+	https://uchebnikfree.com/obschaya-ekonomika_792/valyutnapolitika-derjavi-31596.html
6	Політичний стан в країні	+		+	https://www.slovoidilo.ua/2022/01/09/novyna/polityka/ukrayinazberehla-pozycziyi-rejtynhu-demokratiyi-krayin
	Всього переваг	5	2	4	
	Всього недоліків	1	2	2	

Результати аналізу ринку країн зведені в табл. 3.11 можна зробити висновок про привабливість польського ринку. Поставка стретч-плівки до Польщі на умовах DAP планується в обсязі 33 тонни з накладеним платежем в євро.

Як розрахунок бази для експортної ціни було використано конкурентні матеріали на аналогічну продукцію представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Матеріали для розрахунку конкурентного листа

№	Умови контракту	Конкурентні матеріали		
		«AgroTimes»	«Landlord»	«AgroPortal»
1	Країна покупець	Польща	Китай	Німеччина
2	Ціна в валюті за тонну	149,68 Євро.	142,98 Євро.	133,11 Євро.
3	Базисні умови поставки	DAP Варшава	FOB Одеса	FAS Одеса
4	Умови оплати	Акредитив	100% Передоплата	Акредитив
5	Джерело інформації	Контракт	Контракт	Оферта
6	Кількість	35 т	28 т	31 т

Додаткова інформація для проведення розрахунків:

1. Курс валюти на дату складання конкурентного листа: Євро – 38,5621 грн / Євро.

2. Транспортні та інші витрати (% до ціни ланцюга): навантаження на основний транспортний засіб – 2,5%; доставка до основного перевізника складає – 4%; витрати на транспортування – 6%; витрати на страхування – 1,7%; витрати на розвантаження – 1%

3. Витрати покупця за акредитивною формою розрахунку – DAP Варшава 3%, FOB Одеса 4%, FAS Одеса 4 %.

4. Термін доставки – 30 днів.

5. Середньомісячний банківський – 2%

6. Індеси цін на імпорт у країнах (див. табл. 3.13).

7. Знижка на вторгування 10%.

Таблиця 3.13

Індекс цін на імпорт в країнах збуту 2019-2023 рр.

Країна	2019	2020	2021	2022	2023 (прогноз)
Польща	114,02%	115,07%	115,42%	117,23%	118,33%
Китай	112,51%	114,63%	115,73%	119,97%	121,35%
Німеччина	106,52%	108,66%	110,11%	111,80%	112,44%

1. Приведення до єдиної валюти майбутнього контракту (Євро): обрані компанії («AgroTimes», «Landlord» та «AgroPortal») будуть здійснювати зовнішньоекономічні операції в Євро.

2. Комерційні поправки.

2.1. Поправки на інфляцію.

$$K1 = Ц_{км} * I_{цк}/I_{цкм} \quad (3.1)$$

Ц_{км} – ціна конкурентного матеріалу

Польща – $28,26/114,02 * 118,33 = 29,33$ Євро. (+1,13)

Китай – $28,26/114,63 * 121,35 = 30,08$ Євро. (+2,08)

Німеччина – $28,26/111,80 * 112,44 = 27,87$ Євро. (+0,19)

2.2. Поправки на умови постачання:

1) Польща DAP Резекне = CIF – Витрати на страхування = $29,95 - (1,7\%) =$ Євро (-0,51)

2) Китай DAP = FCA + Витрати на навантаження + Витрати на

транспортування = 31,52 + 2,5% + 6% = 34,20 Євро. (+2,68)

3) Німеччина DAP – умови поставки відповідають майбутньому контракту.

2.3. Поправки на вторгування:

Ціна в оферті завищена на 10%: 33,76- 10%= 30,38 Євро (-3,38)

2.4. Поправки на умови оплати:

$$K4 = Ц_{км} * (1 + \text{середньомісячний банківський відсоток})^{\text{кількість місяців}} \quad (3.2)$$

1) Компанія «AgroTimes» – немає.

2) «Landlord» – немає.

3) «AgroPortal» – немає.

Таблиця 3.14

Конкурентний лист / Розрахунок експортної ціни стретч-плівки

Показник	Вихідні умови	«AgroTimes»		«Landlord»		«AgroPortal»	
		Дані	Поправка	Дані	Поправка	Дані	Поправка
Ціна у валюті		149,68 Євро	-	142,98 Євро	-	Євро	-
1) Ціна у єдиній валюті	Євро	149,68 Євро	-	142,98 Євро	-	Євро	-
2) Комерційні поправки:							
2.1) Поправки на інфляцію	2022	2022	+1,13	2022	+2,08	2020	+0,19
2.2) Поправки на базові умови поставки	DAP Резекне	DAP Варшава	-0,51	FOB Одеса	+2,68	FAS Одеса	-
2.3) Поправка на вторгування	Контракт	Контракт	-	Контракт	-	Оферта	-3,38
2.4) Поправки на умови оплати	Акредитив	Акредитив	-	100% Передоплата	+1,89	Акредитив	-
Всього поправок			+0,62		+8,6		-3,19
3) Ціна з урахуванням поправок		149,68 Євро		142,98 Євро		133,11 Євро	
4) Середня ціна	141,92 Євро						

Середня ціна = (149,68 Євро + 142,98 Євро + 133,11 Євро) / 3 = 141,92 Євро.

За результатами розрахунку конкурентного листа, ми отримали середню ціну на ринку на дану продукцію, яка дорівнює 141,92 Євро. Дана ціна є оптимальною, дозволяє підтримати конкурентоздатність нашого товару на території Польща.

Компанія ТОВ «Тріумф Пак» здійснюватиме експорт в Польщі на умовах поставки FCA Київ (Інкотермс-2010) з використанням інкасової форми оплати.

Для суб'єктів підприємництва, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, однією з складових успішного функціонування є аудит експортних операцій. Вартість контракту визначається відповідно до загальної вартості партії товару.

Отже, для підвищення ефективності розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тріумф Пак» плануємо заключити більш привабливий договір на експорт стретч-плівки з компанією «Distribution».

Дана операція з експорту передбачає відповідні етапи:

1. ТОВ «Тріумф Пак» надсилає оферту компанії «Distribution».
2. Проходять переговори та укладається контракт.
3. ТОВ «Тріумф Пак» укладає договір перевезення з транспортною компанією на ризик і рахунок імпортера.
4. ТОВ «Тріумф Пак» надсилає компанії «Distribution» листа про укладання договору перевезення.
5. ТОВ «Тріумф Пак» дає дозвіл на відвантаження товару.
6. ТОВ «Тріумф Пак» дає доручення транспортно-експедиторській компанії (ТЕК) здійснити митне декларування і відвантаження товару.
7. ТЕК подає митниці вантажно-митну декларацію.
8. Митне очищення і дозвіл на вивезення.
9. ТОВ «Тріумф Пак» повідомляє імпортера, що товар готовий до відвантаження.
10. Компанія «Distribution» надсилає лист, де зазначає дату, час, перевізника, якому слід віддати товар.

11. ТОВ «Тріумф Пак» віддає товар перевізнику.
12. ТОВ «Тріумф Пак» надсилає транспортний документ компанії «Distribution», в якому зазначається, що товар у перевізника.
13. Подання ТОВ «Тріумф Пак» до Промінвестбанку інкасового доручення разом із комплектом фінансових документів.
14. Перевірка Промінвестбанком одержаних документів і пересилання їх до Bank of Poland.
15. Пред'явлення Bank of Poland інкасового доручення й одержаних документів імпортерів з метою отримання від нього коштів.
16. Отримання Bank of Poland платежу від імпортера.
17. Переказ коштів з Bank of Poland.
18. Зарахування коштів на рахунок ТОВ «Тріумф Пак».
19. Компанія «Distribution» виконує митні формальності.
20. Перевізник дає розпорядження про відвантаження товару.

ТОВ «Тріумф Пак» планує експортувати 35 тонн стретч-плівки за ціною 141,92 Євро за 1 т. Загальна вартість контракту складе 4967,2 Євро. Умови майбутнього експортного контракту представлені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Умови майбутнього експортного контракту

Параметр	Значення
Найменування товару	Стретч-плівки
Країна-імпортер	Польща
Ціна за одиницю	141,92 Євро.
Загальна кількість	35 тонн
Умови постачання	FCA Київ
Курс НБУ на час здійснення платежів грн./Євро	39,3412

Прогнозується збільшення вартості стретч-плівки на внутрішньому ринку до 3471,63 грн. за 1 т стретч-плівки. Витрати пов'язані з експортом становлять 1,6% від вартості контракту. Сукупні витрати на реалізацію стретч-плівки на території України не змінилися та становлять 16% вартості контракту за внутрішніми цінами. Витрати на виготовлення стретч-плівки теж залишились не змінними.

Результати розрахунків ефективності запропонованої експортної угоди наведені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Визначення ефективності альтернативної експортної операції

Показники	Механізм розрахунку	Результати розрахунку
Кількість одиниць товару	-	35
Контрактна ціна, Євро/од.	-	141,92
Вартість контракту, Євро	$BK=Q \cdot P$	4967,2
Курс валюти, грн./Євро	-	39,3412
Ціна реалізації на внутрішньому ринку, грн./од.	-	3471,63
Вартість контракту за внутрішніми цінами, грн.	$BK_{вц}=Q \cdot P$	173852
Виробнича собівартість, грн.	$CB=BK_{вц} \cdot (Boof + MBE + Boп + Bфop)$	72600,60
Додаткові витрати пов'язані з експортом, Євро	$Bexp=BK \cdot \text{Витрати на експорт}$	55,02
Витрати пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку, грн.	$B_{вр}=BK_{вц} \cdot \text{Витрати на реалізацію}$	27816,32
Ефект від операції, грн.:		
- при продажу на зовнішньому ринку	$E_{exp}=\text{Дохід}(exp) - (CB + B_{exp})$	48851,53
- при продажу на внутрішньому ринку	$E_{вр}=\text{Дохід}(внутр. ринок) - (CB + B_{вр})$	121507,05
Коефіцієнт ефективності операції:		
- при продажі на зовнішньому ринку	$KE_{exp}=\text{Дохід}(exp) / (CB + B_{exp})$	2,67
- при продажі на внутрішньому ринку	$KE_{вр}=\text{Дохід}(внутр. ринок) / (CB + B_{вр})$	1,73

Так, коефіцієнт ефективності нової угоди склав 2,67, що на 0,28% більше, ніж коефіцієнт ефективності попередньої операції з експорту.

Отже, можна зробити висновок, що є резерви для покращення показників ЗЕД. Зокрема, це пошук нових ринків збуту та встановлення контактів з новими підприємствами у країнах, з якими налагодженні зв'язки. Отже, плануємо, що експорт інноваційної продукції – стрейч-плівки з лінійного поліетилену низької щільності від ТОВ «Тріумф Пак» буде ефективним та потребує впровадження у діяльність даного підприємства.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення процесу формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що з метою мінімізації витрат на придбання обладнання для організації виробництва стретч-плівки з лінійного поліетилену низької щільності в ТОВ «Тріумф Пак» є альтернатива вибору постачальника обладнання. За рахунок мінімізації витрат за рахунок використання менш дорогого обладнання можна досягти економії при реалізації запропонованої стратегії розвитку. Використання імпортного обладнання дає можливість збільшити організаційні масштаби виробництва лінійних стретч-плівок з поліетилену низької щільності на ТОВ «Тріумф Пак» за рахунок підвищення продуктивності.

2. Встановлено, що загальна сума грошового потоку в перший рік реалізації проекту перевищує інвестиційні витрати на 228,93 тис. грн., що є позитивним явищем для бізнесу підприємства. В результаті реалізації нового проекту ТОВ «Тріумф Пак» отримає прибуток; ROI становить 4,9. Оскільки розрахований індекс прибутковості інвестицій більше 1, даний проект слід розглянути та рекомендувати для впровадження в практичну діяльність підприємства, він є корисним та вигідним для ТОВ «Тріумф Пак»; аналізуючи терміни окупності, встановлено, що інвестиційний проект окупиться протягом 8 місяців після його реалізації.

3. Обґрунтовано, що вихід підприємства на зовнішні ринки, де існує сильна конкуренція, можливий лише за умови застосування сучасних методів управління. В умовах глобалізації міжнародна діяльність компанії є основною складовою її еволюційного розвитку. В економічній літературі давно побутує думка, що глобалізація є однією зі стратегій компаній для завоювання зовнішніх ринків.

4. Узагальнено, що основними шляхами підвищення ефективності

стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок з точки зору загального організаційного розвитку можна назвати: вдосконалення спеціалізації діяльності та концентрації збуту продукції; вертикальна та горизонтальна інтеграція підприємств, створення інтегрованих каналів руху товарів; удосконалення товарної та асортиментної політики підприємства; удосконалення форм і методів реалізації корпоративних функцій просування продукції в ТОВ «Тріумф Пак»; приведення організаційно-управлінської структури у відповідність з цілями та завданнями підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Тріумф Пак» на ринку продажу пакувальних товарів.

5. Обґрунтовано, що для ТОВ «Тріумф Пак» доцільним є знаходження резерву підвищення конкурентних переваг за рахунок виходу підприємства на зарубіжний ринок. Планується поставка стретч-плівки в Польщі на умовах DAP у розмірі 33 тонни шляхом інкасової форми розрахунків у Євро. За результатами розрахунку конкурентного листа, ми отримали середню ціну на ринку на дану продукцію, яка дорівнює 141,92 Євро. Дана ціна є оптимальною, дозволяє підтримати конкурентоздатність нашого товару на території Польща.

6. Доведено, що коефіцієнт ефективності нової угоди становив 2,67, що на 0,28% вище, ніж коефіцієнт ефективності попередньої експортної угоди. Можна зробити висновок про наявність застережень щодо покращення показників ЗЕД. Зокрема, це стосується пошуку нових ринків збуту та встановлення контактів з новими компаніями в країнах, з якими налагоджені відносини. Тому ми плануємо експортувати інноваційну продукцію: плівки з поліетилену низької щільності Linear Stretch Films від ТОВ «Тріумф Пак» буде ефективним і його необхідно впровадити в діяльність цієї компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку можна зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що в умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентних переваг є вирішальним чинником успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція вже більше двох століть є предметом уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Перші згадки про конкуренцію відносяться до глибокої давнини. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища є поведінковий, структурний та функціональний підходи. Кожен із підходів є характерним для однієї з економічних концепцій, що відповідає розвитку економічної думки певного періоду.

2. Встановлено, що організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг - це група організаційних важелів та економік (кожна зі своїм регулюванням), що впливає на економіку та організацію системи корпоративного управління, сприяє формуванню та зміцненню організаційного економічного потенціалу підприємства. Вони включають такі компоненти: принципи та завдання управління, методи управління, форми та інструменти, організаційна структура корпоративного та організаційного управління, інформація та способи їх роботи.

3. Обґрунтовано, забезпечення конкурентної переваги є багатограним поняттям, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за межі економіки та зачіпає соціальні, філософські та психологічні аспекти. Його можна віднести не лише до компанії чи продукту, а й до регіону, людини чи ідеї. Забезпечення конкурентних переваг як комплексного показника успіху розглядається з різних позицій та пропонується підходи до їх оцінки, контролю та розвитку. Водночас питання збільшення забезпечення конкурентних переваг не втрачає своєї актуальності та змушує шукати нові

інструменти, фактори та алгоритми. Якщо вони не гарантують результату, то доведіть його якомога ближче.

4. Встановлено, що компанія ТОВ «Тріумф Пак» є виробником та постачальником лінійної стретч-плівки з поліетилену низької щільності (ЛПЕНЩ) для масового пакування товарів на піддонах як з використанням високошвидкісних палетайзерів, так і ручного пакувального обладнання. ТОВ «Тріумф Пак» оснащено необхідним виробничим обладнанням та відмінним фаховим персоналом.

5. Встановлено, що чистий дохід компанії від збуту продукції у 2022 р. становив 248889,3 тис.грн., що на 37345,6 тис.грн., або на 17,65 % більше, ніж у 2020 р. Також, показник валового прибутку ТОВ «Тріумф Пак» складав 30169,6 тис.грн., що на 7047,3 тис.грн., або на 18,94 % менше, ніж у 2020 р. Водночас, індикатор чистої прибутковості ТОВ «Тріумф Пак» незначно збільшився, а саме на 389,9 тис.грн., або на 1,88 %, що у 2022 р. складало 21087,1 тис.грн.

6. Аналіз показав, що у структурі здійснення міжнародної діяльності ТОВ «Тріумф Пак» за 2020-2022 рр. сталися такі зміни: зменшився обсяг експорту мішків поліетиленових на 411,26 тис. грн.; також упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу піддонів на 1771,86 тис. грн., а також інших товарів на 844,80 тис.грн. В цілому, обсяги експорту товарів ТОВ «Тріумф Пак» становили 5436,80 тис.грн., що на 2732,40 тис.грн., або на 33,45 % менше, ніж у 2020 р. За 2020-2022 рр. відбулося скорочення обсягу експорту стретч-плівки ТОВ «Тріумф Пак» в країни Європи на 1777,46 тис. грн. або на 29,01%; обсягу стретчплівки ТОВ «Тріумф Пак» в країни Азії на 627,33 тис. грн. або на 51,19%; по іншим напрямкам – на 327,61 тис. грн. або на 40,10%.

7. Встановлено, що згідно з рекомендаціями, отриманими в результаті аналізу, компанія ТОВ «Тріумф Пак» повинна проводити конкурентну стратегію, тобто шукати фінансові ресурси та створювати збутові мережі, зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Як наслідок,

конкурентоспроможність цієї компанії та продукції, яку вона виробляє, сприяє збільшенню її частки на шкоду іншим компаніям, які не мають цих фінансових і технічних можливостей.

8. Обґрунтовано, що вихід підприємства на зовнішні ринки, де існує сильна конкуренція, можливий лише за умови застосування сучасних методів управління. В умовах глобалізації міжнародна діяльність компанії є основною складовою її еволюційного розвитку. В економічній літературі давно побутує думка, що глобалізація є однією зі стратегій компаній для завоювання зовнішніх ринків.

9. Узагальнено, що основними шляхами підвищення ефективності стратегії виходу ТОВ «Тріумф Пак» на міжнародний ринок у частині загального організаційного розвитку можна назвати: вдосконалення спеціалізації видів діяльності та концентрація розмірів збуту продукції; вертикальна та горизонтальна інтеграція підприємств, створення інтегрованих каналів руху товарів; удосконалення товарної та асортиментної політики підприємства; удосконалення форм і методів реалізації корпоративних функцій просування продукції в ТОВ «Тріумф Пак»; привести організаційно-управлінську структуру у відповідність з цілями та завданнями підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Тріумф Пак» на ринку продажу пакувальних товарів.

10. Обґрунтовано, що для ТОВ «Тріумф Пак» доцільним є знаходження резерву підвищення конкурентних переваг за рахунок виходу підприємства на зарубіжний ринок. Планується поставка стретч-плівки в Польщі на умовах DAP у розмірі 33 тонни шляхом інкасової форми розрахунків у Євро. За результатами розрахунку конкурентного листа, ми 90 отримали середню ціну на ринку на дану продукцію, яка дорівнює 141,92 Євро. Дана ціна є оптимальною, дозволяє підтримати конкурентоздатність нашого товару на території Польща.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: Матеріали II науково-практичної конференції. Маріуполь, 2017. С. 85–89.
2. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 198–203.
3. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
4. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг в організації. Бізнес Інформ. 2013. №1. С. 219–222.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : ЦНЛ, 2003. 396 с.
6. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентні переваги підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227. 7.
7. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентних переваг. Агросвіт. 2012. № 8. С. 3–6. 8. Воронова О. С. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/7_PNI_2015/Economics/2_188760.doc.htm
8. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. К. : ВАВ «Правова єдність», 2018. 766 с.
9. Віскузі В. Кіп, Верной Джон М., Гарінгтон Джозеф Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. К.: Основи, 2021. 1047 с.
10. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

11. Гайдук Л. О. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. Наукові праці НДФІ. 2014. № 1 (66). С. 22–27.
12. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
13. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал. 2013. № 1. С. 78–82.
14. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
15. Жилінська Л. О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 73–80.
16. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
17. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576>
18. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/332>
19. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96>
20. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210>
21. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/330>
22. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/331>

23. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682>
24. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507>
25. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2011. № 48/2. С. 189–196.
26. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 96–98.
27. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2019. 175 с.
28. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
29. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
30. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. Економіка України. 2023. № 7. С 4-11.
31. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.
32. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. Траектория науки : электронный научный журнал. 2015. № 4. С. 213–223.
33. Кузнєцова Н. В. До питання вибору інструментів оцінки конкурентного середовища підприємств громадського харчування. Збірники НДЦ Соціосфера. 2015. № 36. С. 37-40.
34. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. URL : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
35. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та

види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.

36. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

37. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.

38. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

39. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 2. С. 5–17.

40. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.

41. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2834>. 64

42. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3 (3). С. 57-61.

43. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.

44. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97-114.

45. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.

46. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.

47. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні. URL: <http://intkonf.org/konf052013>.

48. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 124–127.

49. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції. 104 Вісник Хмельницького національного університету. 2015 (222). № 2. Том 1. С. 21–23.

50. Офіційний веб-сайт ТОВ «Тріумф Пак». <http://triumphpack.com.ua/ua/about.html>

51. Офіційний сайт Market Access Map. URL: <https://www.macmap.org/ru//query/results?reporter=428&partner=804&product=3920102300&level=8>

52. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

53. Пастернак-Таранушенко Г.А. Вища школа конкурентної боротьби. Як заробляти та зберігати гроші? Вісник НАН України. 2013. № 1-2. С. 54-56.

54. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2017. № 1. С. 78–87.

55. Погріщук Б. В. Формування конкурентного середовища у зерновому господарстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 35–42.

56. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.

57. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року

№ 49-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/49-p>

58. Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12 лютого 2002 року № 27-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/27-p>

59. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. Економіст. 2021. № 12. С. 58–61.

60. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

61. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 41–46.

62. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 8. Том 1. С. 310–316.

63. Скупейко В. В. Аналіз науково-методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск 22. С. 549–554.

64. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 273–278.

65. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

66. Тимченка С. М., Коломосьць Т. О. Правознавство : навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 588 с.

67. Ткачук Г. Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентних переваг підприємства. URL :

http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19922.doc.htm

68. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.

69. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Школа, 2020. 496 с.

70. Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 436 с.

71. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 320 с.

72. Хайєк Ф. Сенс конкуренції. Сучасна конкуренція. 2009. № 3(15). С. 18–27.

73. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

74. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

75. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

76. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 212–215.

77. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 215–219.

78. Шкільний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань : Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

79. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і

бізнесу. 2022. № 3(19). С. 136–139.

80. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 384 с.

81. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

82. Яременко Т. П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2023. Вип. 181 (6). С. 45–53.

83. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124–127.

84. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ТОВ «Тріумф Паку»	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія	Київська обл.	за КОАТУУ	34600884
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної	за КВЕД	17.21
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон Україна, 08153, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Білогородська, будинок 178			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50456,1	52358,2
Основні засоби:	1010	4623,3	3707,9
первісна вартість	1011	13494,6	14186,5
знос	1012	8871,3	10478,6
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	55079,4	56066,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	14156,4	9188,4
у тому числі готова продукція	1103	1578,8	3003,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19833,3	27370,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8718,2	6,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2154,7	9089,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10599,3	14897,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	78,3	59
Усього за розділом II	1195	55540,2	60610,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	110619,6	116677,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24000,0	24000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37023,3	57720
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	61023,3	81720
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	13780,8	10487,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		1772,7
товари, роботи, послуги	1615	15738,1	7491,2
розрахунками з бюджетом	1620	677,4	1483,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	664,6	1464,8
розрахунками зі страхування	1625	13,2	19
розрахунками з оплати праці	1630	47,4	68,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	19339,4	13634,6
Усього за розділом III	1695	35815,5	24469,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	110619,6	116677,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	211543,7	180151,4
Інші операційні доходи	2120	559,4	2662,3
Інші доходи	2240	1026,2	2278,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	213129,3	185092,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	174326,8	154860,6
Інші операційні витрати	2180	11564,7	11573,6
Інші витрати	2270	1997,3	2295,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	187888,8	168729,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	25240,5	16362,2
Податок на прибуток	2300	4543,3	2945,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	20697,2	13417,0

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)				
Фінансова звітність малого підприємства														
										КОДИ				
										Дата (рік, місяць, число)		2022	01	01
Підприємство		ТОВ «Тріумф Паку»				за ЄДРПОУ		34600884						
Територія		Київська обл.				за КОАТУУ								
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ				за КОПФГ								
Вид економічної діяльності		Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної				за КВЕД		17.21						
Середня кількість працівників, осіб														
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком														
Адреса, телефон Україна, 08153, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Білогородська, будинок 178														
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.				Форма N 1-м		Код за ДКУД		1801006						
Актив		Код рядка		На початок звітного року		На кінець звітного періоду								
1		2		3		4								
I. Необоротні активи														
Нематеріальні активи		1000												
первісна вартість		1001												
накопичена амортизація		1002												
Незавершені капітальні інвестиції		1005		52358,2		52513,1								
Основні засоби:		1010		3707,9		2207,6								
первісна вартість		1011		14186,5		14257,5								
знос		1012		10478,6		12049,9								
Довгострокові біологічні активи		1020												
Довгострокові фінансові інвестиції		1030												
Інші необоротні активи		1090												
Усього за розділом I		1095		56066,1		54720,7								
II. Оборотні активи														
Запаси:		1100		9188,4		15175,3								
у тому числі готова продукція		1103		3003,3		3507,7								
Поточні біологічні активи		1110												
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125		27370,1		32035,1								
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135		6,7		0,5								
у тому числі з податку на прибуток		1136												
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155		9089,2		3761,7								
Поточні фінансові інвестиції		1160												
Гроші та їх еквіваленти		1165		14897,5		21000,5								
Витрати майбутніх періодів		1170												
Інші оборотні активи		1190		59		17,7								
Усього за розділом II		1195		60610,9		71990,8								
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200												
Баланс		1300		116677,0		126711,5								

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24000,0	24000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	57720	76620,8
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	81720	100620,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	10487,8	10487,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1772,7	
товари, роботи, послуги	1615	7491,2	13820,7
розрахунками з бюджетом	1620	1483,1	1586,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	1464,8	1154,6
розрахунками зі страхування	1625	19	18,4
розрахунками з оплати праці	1630	68,6	67,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13634,6	110,3
Усього за розділом III	1695	24469,2	15602,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	116677,0	126711,5

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	216229,5	211543,7
Інші операційні доходи	2120	1258,3	559,4
Інші доходи	2240	1033,3	1026,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	218521,1	213129,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	186886,1	174326,8
Інші операційні витрати	2180	6840,4	11564,7
Інші витрати	2270	1744,8	1997,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	195471,3	187888,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	23049,8	25240,5
Податок на прибуток	2300	4149	4543,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18900,8	20697,2

Керівник			
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)									
Фінансова звітність малого підприємства									
Підприємство ТОВ «Тріумф Пако» Територія Київська обл. Організаційно-правова форма господарювання ТОВ Вид економічної діяльності та картону, паперової та картонної тари Середня кількість працівників, осіб Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком Адреса, телефон Україна, 08153, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Білогородська, будинок 178									
Дата (рік, місяць, число) КОДИ									
за ЄДРПОУ 2023 01 01									
за КОАТУУ									
за КОПФГ									
за КВЕД 17.21									
1. Баланс на 31 грудня 2022 р. Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006									
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду						
1	2	3	4						
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1000								
первісна вартість	1001								
накопичена амортизація	1002								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52513,1	295,7						
Основні засоби:	1010	2207,6	52322,2						
первісна вартість	1011	14257,5	67113,5						
знос	1012	12049,9	14791,3						
Довгострокові біологічні активи	1020								
Довгострокові фінансові інвестиції	1030								
Інші необоротні активи	1090								
Усього за розділом I	1095	54720,7	52617,9						
II. Оборотні активи									
Запаси:	1100	15175,3	23034,8						
у тому числі готова продукція	1103	3507,7	3333,3						
Поточні біологічні активи	1110								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	32035,1	35393,6						
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	0,5						
у тому числі з податку на прибуток	1136								
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3761,7	3936,3						
Поточні фінансові інвестиції	1160								
Гроші та їх еквіваленти	1165	21000,5	14565,2						
Витрати майбутніх періодів	1170								
Інші оборотні активи	1190	17,7	247,6						
Усього за розділом II	1195	71990,8	77178,0						
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття									
Баланс	1300	126711,5	129795,9						

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24000,0	24000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76620,8	95927,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	100620,8	119927,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	10487,8	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	13820,7	6729,4
розрахунками з бюджетом	1620	1586,4	1888,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	1154,6	1543,8
розрахунками зі страхування	1625	18,4	17,1
розрахунками з оплати праці	1630	67,1	63,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	110,3	1169,7
Усього за розділом III	1695	15602,9	9868,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	126711,5	129795,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	248889,3	216229,5
Інші операційні доходи	2120	1806	1258,3
Інші доходи	2240	1119,6	1033,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	251814,9	218521,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	218719,7	186886,1
Інші операційні витрати	2180	7183,5	6840,4
Інші витрати	2270	195,7	1744,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	226098,9	195471,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	25716,0	23049,8
Податок на прибуток	2300	4628,9	4149
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	21087,1	18900,8

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)