

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Система управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-2М

\_\_\_\_\_ Радкевич О.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., професор, Ємцев В. І.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

## АНОТАЦІЯ

Радкевич О. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота за освітньою програмою – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Досліджено теоретико-методичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто середовище функціонування досліджуваного підприємства, проведено аналіз його діяльності та існуючій системи управління конкурентоспроможністю. З метою підвищення ефективності системи управління обґрунтовано доцільність впровадження запропонованого заходу.

Магістерська робота викладена на 116 сторінках, містить 49 таблиць, 8 рисунків.

*Ключові слова:* СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ, КОНКУРЕНЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КАНЦЕЛЯРСЬКІ ТОВАРИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ANNOTATION

Radkevych O. The system of enterprise competitiveness management. - Manuscript.

Master's of economy Thesis, specialization - management of organizations and administration. National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

The theoretical and methodological principles of formation of the enterprise competitive management system are investigated. The environment of functioning of the studied enterprise is considered, the analysis of its activity and the existing system of competitiveness management is carried out. In order to increase the efficiency of the management system, the feasibility of implementing the proposed measure is substantiated.

Master's thesis is presented on 116 pages, contains 49 tables, 8 figures.

Key words: COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM, COMPETITION, ENTERPRISE, OFFICE SUPPLIES, EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ.....	11
1.1 Сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «система», «управління».....	11
1.2. Теоретичні підходи до побудови системи конкурентоспроможності підприємства.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління конкурентоспроможності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	35
2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «ФАБРИКА ПАПІРУС».....	36
2.1. Аналіз сучасного стану ринку канцтоварів .....	36
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «ФАБРИКА ПАПІРУС».....	48
2.3 Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Фабрика Папірус».....	53
2.4 Застосування методики оцінки системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус».....	69
Висновки до розділу 2.....	90
3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФАБРИКА ПАПІРУС».....	91
3.1 Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус».....	91
3.2 Обґрунтування впливу пропозиції на систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус».....	93
3.3 Управлінське забезпечення впровадження пропозиції на ТОВ	

«Фабрика Папірус».....	101
Висновки розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом спостерігається посилення конкуренції у всіх сферах діяльності. Керівництву підприємства необхідно мати інструментарій, що надасть йому можливість проводити моніторинг конкурентоспроможності підприємства. За всієї масштабності конкурентної боротьби завжди виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. Дуже важливою проблемою є кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності та управління нею, оскільки це досить трудомісткий процес. Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик формування та розвитку конкурентних позицій підприємства. Одним із засобів забезпечення конкурентоспроможності є вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Дослідженням цієї проблеми займалися багато вчених, таких як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, Г. Азоев, В. Дикань, В.Ємцев, Т. Маслова, Л.Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, Ж.-Ж. Ламбен, В. Благоева, Г.Л. Багієв, А.П. Челенков, А.Ю. Юданов, І.М. Ліфіц та багато інших. У їхніх наукових працях та практичних рекомендаціях продемонстровано різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Але існують питання у цій сфері, що потребують докладнішого дослідження та вивчення.

Метою дослідження є удосконалення теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Фабрика Папірус».

Завданнями, які були розв'язані в процесі розробки теми даного курсового проекту є:

- розглянути теоретичні поняття «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» та «система управління конкурентоспроможності підприємства»;

- визначити теоретичні основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- опрацювати методичні підходи до оцінки системи управління конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Фабрика Папірус»;
- проаналізувати ринок канцелярських товарів України;
- надати загальну характеристику підприємству;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Фабрика Папірус»;
- обґрунтувати доцільність реалізації обраного заходу для розвитку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фабрика Папірус»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Фабрика Папірус».

Сферою застосування кваліфікаційної роботи виступає підприємство ТОВ «Фабрика Папірус».

Методи дослідження. Теоретичні дослідження стану системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві базувались на використанні методів аналізу та синтезу, аналогій, індукції та дедукції, а також економіко-статистичні (групування, графічний) методи – при дослідженні процесів формування витрат та управління ними, математичного методу обробки звітних даних; аналітичних (понятійно-термінологічної системи, сучасних досліджень та результатів діяльності) методах; емпіричного методу спостереження. Обробка даних виконана за допомогою програмних продуктів MS Office.

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено

метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й конкурентоспроможності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали підприємства ТОВ «Фабрика Папірус».

Запроваджені заходи у ТОВ «Фабрика Папірус» дозволять удосконалити систему управління конкурентоспроможністю та збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 116 сторінках. Робота містить 49 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 99 найменування, викладених на 9 сторінках. Робота має 8 додатків, які розміщено на 16 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

#### 1.1 Сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «система», «управління»

Одним із головних показників який виражає сутність ринкових відносин є конкурентоспроможність та конкуренція на ринку між підприємствами. Так як підприємство є головною ланкою ринкової економіки, тому високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому. Конкуренція – це рушійна сила, яка дозволяє розвивати підприємства та максимально задовольняти потреби споживачів, покращуючи товари та послуги. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво. [1]

Конкуренція – суперництво між товаровиробниками за найсприятливіші, економічно найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції.

За змістом, механізмами впливу на ринок в цілому та окремих конкурентів розрізняють такі види конкуренції: чисту, монополістичну, олігополістичну, функціональну, видову, предметну, цінову, недобросовісну тощо. [2]

Основна функція конкуренції – захопити ринок, в економічній боротьбі за споживача (покупця), перемогти своїх конкурентів, забезпечити привласнення найбільшого прибутку.

Конкуренція, як головна складова ринкового механізму, діє через попит, пропозицію та ринкову ціну.

Суть економічної конкуренції полягає в наявності на ринку великої кількості незалежно діючих товаровиробників (продавців) і споживачів (покупців) всяких товарів, послуг та ресурсів.

Конкуренція продавців – це постійна економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва, за споживачів (покупців), вигідний продаж товарів, отримання прибутку.

Конкуренція покупців – це боротьба між покупцями (споживачами) за право придбати якісні товари за меншими цінами.

Конкуренція продавців і покупців – це конкурентна боротьба між продавцями і покупцями, які займають на ринку протилежні позиції щодо рівня цін на товари та послуги.

Внутрішньогалузева конкуренція – це економічна боротьба між різними товаровиробниками, які діють в одній галузі економіки, виробляють і реалізують однакові товари, що задовольняють одну й ту саму потребу, але мають відмінності у виробничих затратах, ціні, якості тощо.

Міжгалузева конкуренція – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку.

Міжнародна конкуренція являє собою конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як внутрігалузову, так і міжгалузову форми конкуренції. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню інтернаціональних затрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності [3].

У сучасній економічній науці розглядаються дві основні форми конкуренції: чиста або «досконала» та обмежена або «недосконала».

Досконала (чиста) конкуренція означає, що на ринку діє велика кількість продавців і покупців якого-небудь подібного товару, існує вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності.

Недосконала (обмежена) конкуренція – це конкуренція між великими фірмами і середніми та дрібними фірмами.

Монополістична конкуренція – це конкурентна боротьба між монополіями – економічними союзами товаровиробників у певній галузі

економіки, з метою усунення конкуренції інших, для контролю ринку збуту, й отримання монополюно високого прибутку.

Олігополістична конкуренція (термін «оліго» у перекладі з грецької мови означає малий, тобто небагато продавців) виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька (три, чотири) продавців.

За методами здійснення конкурентної боротьби існують такі види конкуренції, як цінова й нецінова.

Цінова конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця). Така конкуренція передбачає продаж однорідних і приблизно однакових за якістю товарів і послуг за більш низькими цінами ніж у конкурентів з метою залучення більшості покупців, навіть за рахунок тимчасової втрати частини прибутку.

Нецінова конкуренція – це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо.

Позитивна економічна роль конкуренції проявляється в ряді функцій, які вона виконує:

- забезпечення збалансованості між попитом і пропозицією, між суспільними потребами і виробництвом;
- спілкування і погодження інтересів виробників;
- змушування товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати;
- стимулювання підвищення якості продукції та послуг;
- формування ринкової ціни.

Виконуючи ці функції, конкуренція забезпечує зростання економічної ефективності виробництва, підвищення його технічного рівня, удосконалення якості та структури суспільного продукту [3].

Слід звернути увагу на багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими економістами (табл.1.1). Конкурентоспроможність підприємств необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх рівнях управління економікою (держава, підприємство, продукція).

Таблиця 1.1

**Погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність» [1]**

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Книш М.І [4]	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснення реальної покупки споживачем.
Ожегов С.І [5]	Здатність витримувати конкурента, протистояти конкурентам
Забелін П.В., Моїсєєва Н.К [6]	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
Грошев В.П [7]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступеню й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію.
Портер М. Е. [8]	Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Стівенсон В.[7]	Характеристика того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».
Дикань В.Л [9]	Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В [10]	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Фатхутдінов Р.А [11]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Загалом можна сказати, що «конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає тенденції розвитку певного підприємства-виробника від виробників-конкурентів, як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю виробничої діяльності» [1, стор. 298].

Конкуентоспроможність характеризується системою показників, які дають змогу оцінити становище підприємства, а саме: конкурентоспроможність продукції, технології, потенційних можливостей обладнання, рівня персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей та інших параметрів. Виділяють основні рівні конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють розподілити підприємства за цими рівнями і оцінити конкурентоспроможність конкретного підприємства по відношенню до підприємств – конкурентів відповідного рівня (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Основні рівні конкурентоспроможності

Рівень	Поведінка підприємств
Перший	Компанії прагнуть лише того, щоб випускати продукцію, не займаючись ні якими сюрпризами для конкурентів і споживачів;
Другий	Компанії спрямовані на те, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, які встановлені їх основними конкурентами;
Третій	Компанії досягають успіху в конкурентній боротьбі за рахунок функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі;
Четвертий	Компанії кидають виклик будь-якому конкуренту в усіх напрямках виробництва або управління; це підприємства світового класу

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Конкуентоспроможність підприємства ніколи не є постійною характеристикою. Конкуентоспроможність визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Конкуентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від існуючих показників конкурентоспроможності [1].

М. Портер велику увагу приділив впливу «детермінант національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих

підприємств (рис. 1.1). Він сформулював перелік запитань, відповіді на які дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності галузі певної країни.

Детермінанти «національного ромба» характеризують фактори що формують конкурентне середовище, де діють всі організації країни – об'єкта аналізу. Усі складові перебувають у взаємодії і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють в межах певної економіки.

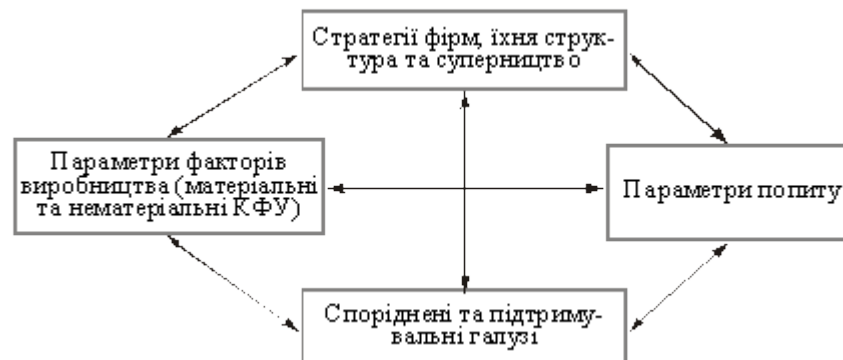


Рис. 1.1. Детермінанти «національного ромба» [2]

Можна відстежити і зворотній зв'язок: підвищення КФУ і випуск конкурентоспроможної продукції, вибір конкурентних стратегій, розвиток, як окремих підприємств, так і окремих галузей, створюють умови для зростання конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

- 1) конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.
- 2) конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного

планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [2].

Система – це набір взаємопов'язаних і взаємозалежних частин у такому порядку, який дозволяє відтворити одне ціле. Розрізняють відкриті і закриті системи. Головна характеристика закритої системи полягає в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Досконалою системою закритого типу була б та, яка не приймає енергії від зовнішніх джерел і не дає енергію зовнішнього середовища. Закрита організаційна система має малу застосовність.

Відкрита система передбачає динамічну взаємодію з навколишнім світом [1].

Управління, в прямому сенсі слова, є дія на працівників з метою досягнення мети, яка стоїть перед підприємством і його колективом. Ця дія ґрунтується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких як економіка і політологія, соціологія й психологія, інженерні дисципліни і статистика, а з іншого – на узагальненні практичного досвіду управління різними підприємствами, організаціями й компаніями.

Щодо визначення поняття управління, то його можна представити так: управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. «.. Управляти – це знати точно, що робити, щоб зробити найкращим чином.» – (Ф.Тейлор)

Тобто, управління це – система управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами в умовах цивілізованої конкуренції для ефективної діяльності.

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями.

Принципи управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації. Сучасні вимоги принципів управління: [12]

- чіткий поділ праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- використання мотивації персоналу;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга;
- заохочення ініціативи та інші.

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу фірми і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління. Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей [12].

## **1.2 Теоретичні підходи до побудови системи конкурентоспроможності підприємства**

В умовах, коли швидкими темпами розвиваються ринкові відносини, форми конкурентної боротьби стають більш жорсткими. Втрачені конкурентні переваги і позиції на ринках повернути можливо з залученням значних фінансових та інтелектуальних ресурсів. Розвиток конкурентної боротьби супроводжується підвищенням рівня конкурентоспроможності вироблених товарів і послуг.

Посилення конкурентної боротьби за ринки збуту відбувається під впливом процесів глобалізації [14].

Конкурентоспроможність в рамках всесвітнього господарства має чотири рівні, кожен з яких володіє своїми параметрами:

1. Рівень глобальної економіки – як конкурентоспроможність товарів і послуг, що вироблені в рамках міжнародних організацій, підприємств, корпорацій, регіональних міждержавних економічних союзів і всесвітніх торговельних і політичних структур.
2. Рівень виробничого потенціалу держави – як конкурентоспроможність сировини, енергоресурсів, виробничих потужностей, товарів, послуг, робочої сили в межах конкретної країни.
3. Рівень конкурентоспроможності організацій, підприємств, концернів, корпорацій (у тому числі і з міжнародним статусом), що виробляють різні ресурси, товари та послуги і відраховують до державного бюджету через податки фінансові ресурси в залежності від результатів своєї діяльності.

Рівень ефективності функціонування економіки держави – як функціонування всієї сукупності державних і громадських інститутів і організацій, що забезпечують узгодженість роботи всього господарського механізму країни і його ефективну взаємодію з іншими країнами, що створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності і дозволяє організаціям ефективно працювати як усередині країни, так і за її межами.

На рівні глобальної економіки суб'єктами конкурентної боротьби виступають як окремі країни, так і об'єднання декількох країн, які попередньо домовляються проводити узгоджену економічну політику, тобто створювати сукупні конкурентні переваги на макрорівні, наприклад СОТ, Євросоюз, НАФТА.

Принципи створення системи управління конкурентоспроможністю на цьому рівні зароджуються в економічній теорії, деякі концепції знаходять часткове відображення в системах управління такими організаціями, як СОТ,

ЄС, Світовий банк реконструкції та розвитку та іншими регіональними і міжрегіональними економічними союзами. У сучасній системі розвитку світового господарства формуються підходи до створення і управління конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю та визначенню основних показників цих систем.

Фактори, що забезпечують конкурентоспроможність національної економіки, згруповані в три основні блоки, що характеризують тип конкурентних переваг [14].

1. Ресурсні – наповненість суб'єктів конкурентоспроможності (наприклад, країни або організації) різними видами ресурсів, які дозволяють їм виробляти товари більш високої якості, ніж у конкурентів, вимушених купувати відсутні ресурси на світовому ринку.
2. Операційні – сукупність організаційних, економічних і науково-технологічних факторів, що дозволяють суб'єктам конкурентоспроможності досягати високої ефективності використання наявних ресурсів і на цій основі знижувати витрати і ціни.
3. Стратегічні – сукупність стратегічних рішень та прийнятих на їх основі програм розвитку організації, підприємства, економіки країни, що дозволяють оптимально використовувати їх ресурсну базу для формування унікального шляху розвитку, які роблять суб'єкти конкурентоспроможності недосяжними для конкурентів.

Кожен із зазначених факторів впливає на створення конкурентних переваг на тому чи іншому економічному рівні.

На мікрорівні представляється фактичний результат конкурентної боротьби, яка завершується остаточним вибором покупця і покупкою товару. Суб'єктом конкурентоспроможності (носієм конкурентних переваг) тут виступає товар, за яким стоять виробники, що вирішують оперативні короткострокові завдання виробництва або реалізації виробленого товару.

Сама конкурентоспроможність виражається у формі співвідношення ціни і якості товару. До цих двох складових додаються додаткові, пов'язані з оновленням продукції, що випускається, сервісом, тривалістю гарантійного обслуговування, наявністю достатньої кількості сервісних центрів, тощо. При більш глибокому розгляді формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності товарів і послуг не можна зводити весь процес до оцінки цих двох або декількох складових, особливо через приведення їх до інтегральних показників (зокрема, коефіцієнту співвідношення ціни і якості). Процес оцінки конкурентоспроможності повинен спиратися на всебічне вивчення характеристик товарів, різноманіття яких вимагає різних методів оцінки їх конкурентоспроможності.

Система показників конкурентоспроможності товарів показує досягнутий рівень, реалізований у продукції та послугах, оскільки товар вже вироблено і його параметри зафіксовано [14].

Для збереження конкурентних переваг товару на ринках збуту необхідно прогнозувати розвиток основних показників конкурентоспроможності в часі. Для цього необхідно досягати конкурентних характеристик товару, що випереджаючи конкурентів та є основною метою створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємств та різного роду об'єднань виробників товару аналізується на мезорівні, тобто на тому рівні де відбувається процес формування конкурентних переваг товарів, їх сукупної конкурентоспроможності, що впливає із загального потенціалу підприємства або організації, системи виробничих відносин, технічного рівня устаткування, ефективності його використання, кваліфікації кадрів. Вона пов'язана із застосуванням найбільш передових форм і методів організації виробничих процесів, умінням керуючих структур компанії вибудовувати свої стратегії так, щоб випередити конкурентів, прогножуючи розвиток

ситуації на ринках, і якщо це вдається, то значною мірою формувати цю ситуацію виходячи зі своїх стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність підприємства на цьому рівні характеризується набором показників, що може варіюватися залежно від діяльності підприємства, наприклад:

- ресурсні – інтелектуальні, сировинні, енергетичні, трудові;
- економічні;
- технічні – рівень витрат основних видів продукції в порівнянні з конкурентами, рентабельність основних видів діяльності: рівень цін на продукцію в порівнянні з конкурентами, технічний рівень виробництва і продукції в порівнянні з конкурентами і т.д.

Управління конкурентоспроможністю не може здійснюватися тільки на підставі досягнення ряду показників, оскільки в цьому випадку забезпечуються переваги і створюються конкурентні переваги, які носять тимчасовий характер. В даний час домінуючим напрямом формування конкурентних переваг підприємства є вироблення ним ефективної стратегії розвитку [14].

Формування конкурентної стратегії полягає у створенні конкурентних переваг і виборі видів діяльності, відмінних від наявних у конкурентів. Вибір і побудова конкурентної стратегії є основним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства [14].

Конкурентоспроможність підприємств, їх корпоративних об'єднань, галузей, галузевих комплексів, їх узгоджена взаємодія не тільки між собою, а й з державними та громадськими інститутами формуються на макрорівні. Це створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності і дозволяє підприємствам працювати з максимальною ефективністю.

При створенні системи управління конкурентоспроможністю підприємства враховується можливість прогнозування конкурентоспроможності товару або послуги в майбутньому на максимально

можливо тривалий термін з метою створення конкурентних переваг товарів і послуг, при цьому використовуються інноваційні методи проектування.

Основні підходи до створення систем управління конкурентоспроможністю підприємства лежать в теорії проектування великих організаційно-економічних технічних систем, особливістю яких є участь в них людини в якості і об'єкта управління, і керуючої ланки.

Специфіка ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в необхідності сумісності та достатності вироблення рішень та здійснення управління ними в області створення конкурентних переваг наступних компонентів, обов'язково присутніх у процесі відтворення продукції:

- організаційної структури, як сукупності горизонтально або вертикально пов'язаних лінійних і функціональних елементів господарюючого суб'єкта, що реалізує розподіл і кооперацію управлінської діяльності та реагує на зміну у внутрішньому і зовнішньому середовищу;
- людино-машинної системи, як структури, що забезпечує обчислювально-аналітичний, конструкторсько-технологічний комплекс робіт і зв'язків в інтересах організаційної структури, здатної здійснювати прогнозований розвиток конкурентних переваг;
- техніко-технологічної системи, як структури, що забезпечує матеріалізацію організаційною структурою прийнятих рішень;
- фінансової структури, що забезпечує раціональний рух фінансових потоків, накопичення та ефективне використання фінансових результатів, у тому числі і в інноваційній діяльності, а також здійснення контролю над фінансовою відповідальністю підрозділів та впорядкування фінансових взаємовідносин між ними.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе всі процеси управління організацією, такі як управління науково-технічним

прогресом, якістю продукції та праці, організацією виробництва і збуту продукції, ціновою політикою, персоналом і т.д.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це інтегрована система комплексного управління підприємством, що володіє можливостями адекватного реагування на виклики та загрози конкурентного середовища її існування в частині зовнішніх і внутрішніх інтересів підприємства. Процес управління в цій системі пов'язаний з організаційними, технічними, нормативними, ресурсними, ринковими, якісними та управлінськими видами показників, оцінкою можливостей ведення інноваційної діяльності та привабливості, гармонійністю розвитку внутрішнього клімату підприємства, а також необхідністю аналізувати сукупні вимоги ринку до продукції підприємства, пропозиції виробників конкурентів, сегментацію ринку, прогнозувати, оптимізувати і нормувати прибуток і витрати своєї діяльності [14].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність продукції, як на відносну характеристику, що відображає відмінність даного товару від товару конкурента за ступенем відповідності одній і тій же суспільній потребі і за витратами на її задоволення, зберігати і розширювати ринки збуту, враховуючи сукупні вимоги ринку до продукції організації, за рахунок цілеспрямованої діяльності по відношенню до якісних характеристик продукції та до виробників-конкурентам, забезпечуючи отримання стійкого приросту прибутку в процесі розвитку підприємства [14].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його

зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи. За цим підходом на Рис. 1.2 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок [15].

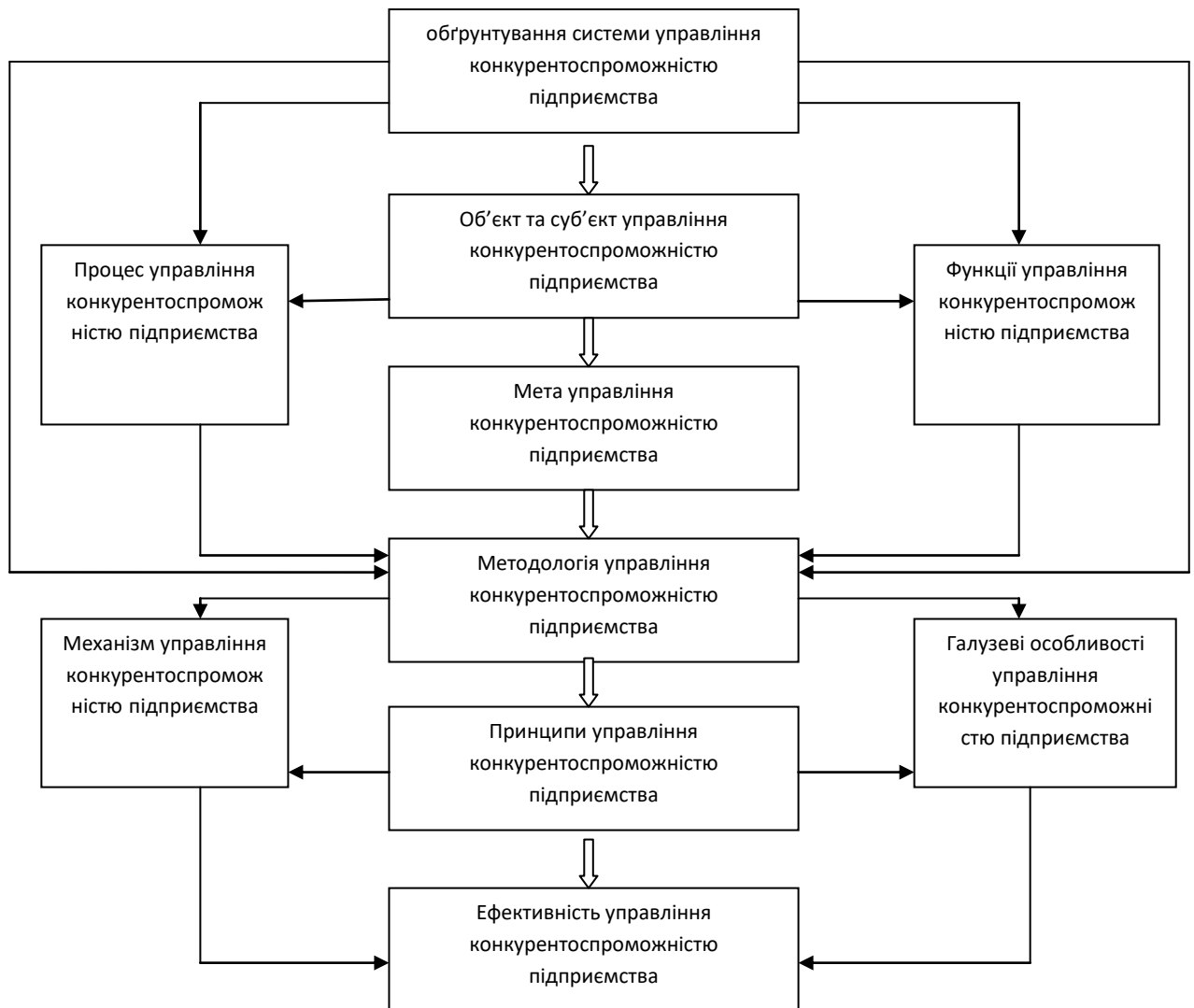


Рис. 1.2 Система управління конкурентоспроможністю [15]

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Реалізацію функцій управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

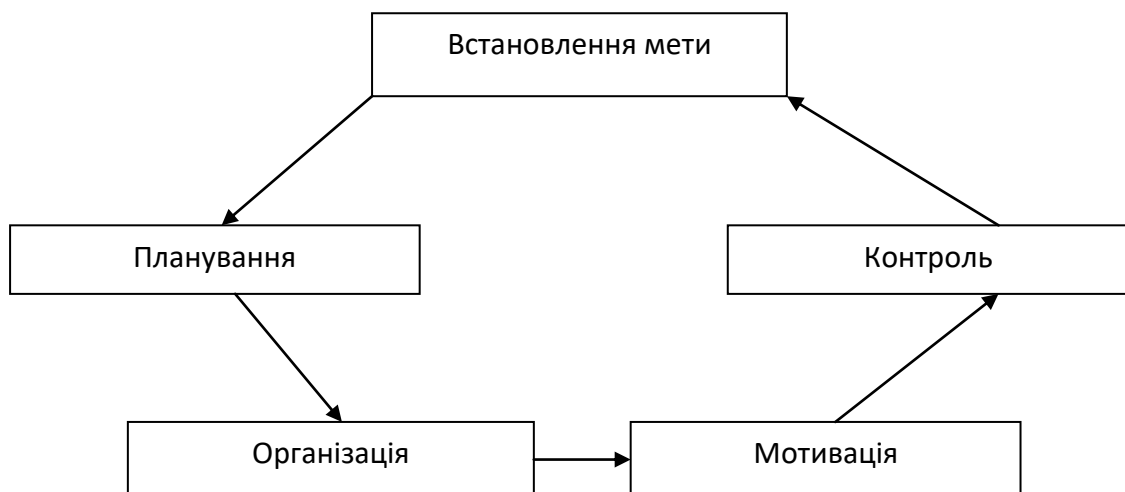


Рис. 1.3 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [12]

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень. Прийняття рішень, щодо коригування на підставі періодичного розрахунку за даними

статистичної інформації рівня конкурентоспроможності виконується з метою збереження чи зміни конкурентоспроможності, залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо її зростання та управління (рис. 1.4).

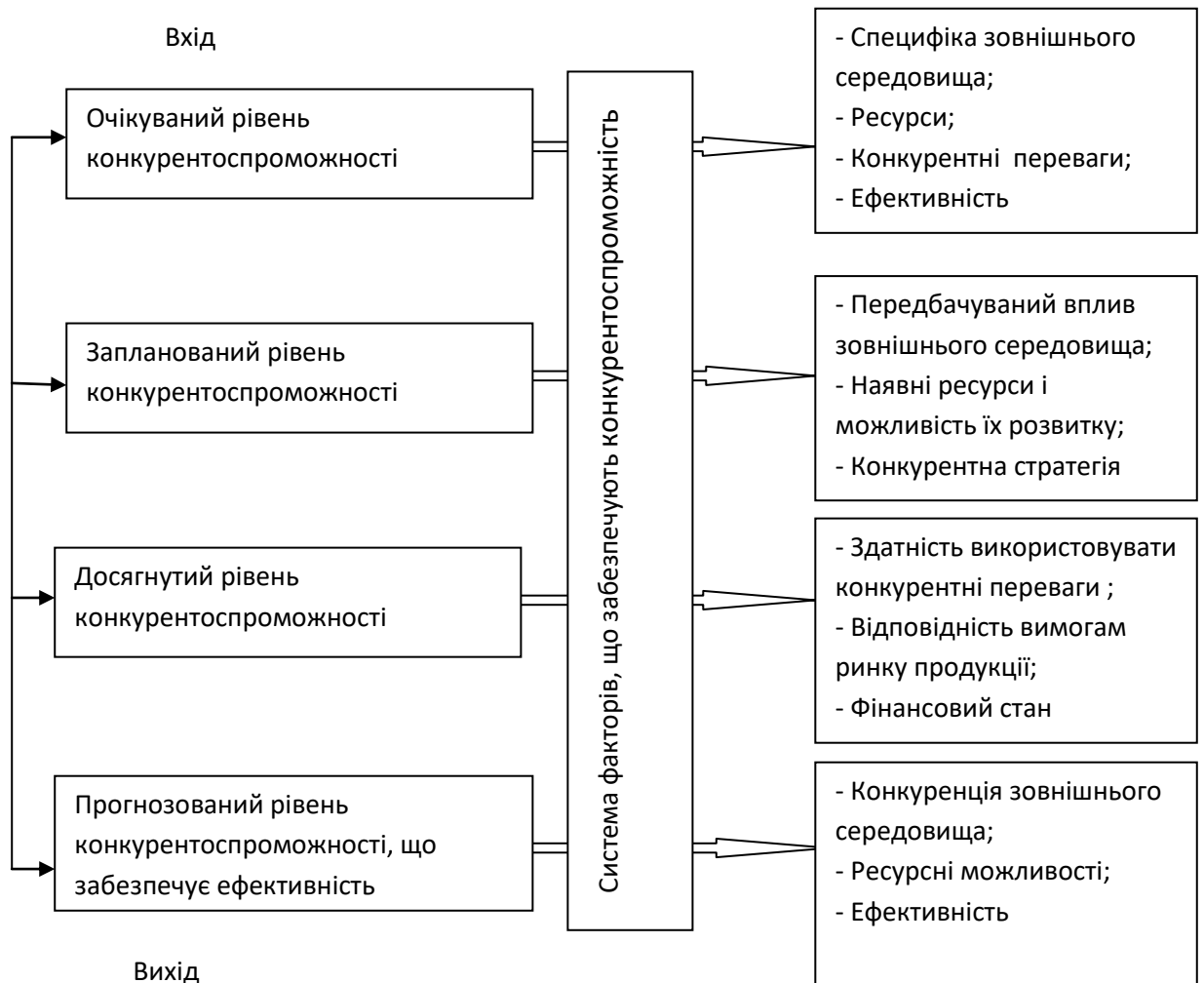


Рис.1. 4 Декомпозиція блоку управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства [15]

За запропонованим підходом у системі виділено блок управління рівнем конкурентоспроможності, що забезпечує ефективність функціонування підприємства (рис.1.5) [14].

Вважаємо, що розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання:

- відокремлення, залежно від цілей планування і управління, рівнів забезпечення конкурентоспроможності;
- формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому

інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
- визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;
- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

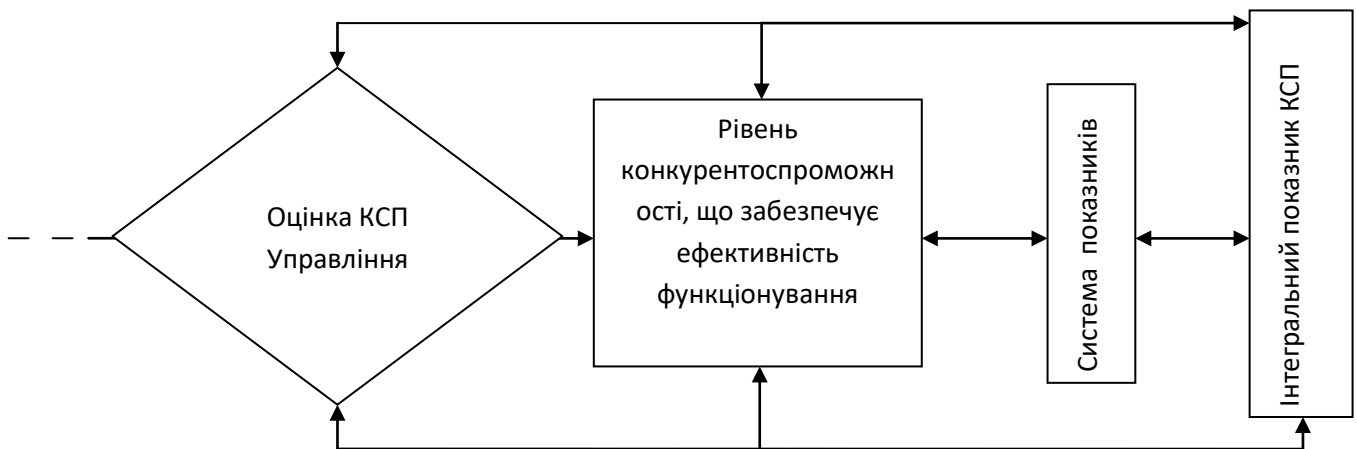


Рис. 1.5. Декомпозиція блоку управління рівнем конкурентоспроможності підприємства [15].

Основні принципи та положення управління дозволяють виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки

конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку [15].

### **1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління конкурентоспроможності підприємства**

В сучасних ринкових умовах завоювання споживача та боротьба за нього на сегментах ринку неможлива без порівняння власного виробничого і комерційного потенціалу з підприємствами, що вже успішно працюють на ринку і мають достатні конкурентні позиції. Однак, про переваги та недоліки інших суб'єктів господарювання неможливо однозначно говорити – тому доцільність дослідження підходів оцінки їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів.

Наразі відсутня загальноприйнята методика оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Для забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції необхідно використовувати переважно системний підхід. Зауважимо, що саме за впровадження системного підходу можливе виникнення ефекту, що досягається при цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елементу суб'єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить підприємство на більш якісний рівень [16].

На сьогодні відомо вже такі підходи оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме:

- Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції; В його основі лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, їх поділяють за наступними групами:

1) показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці;

2) показники, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів;

3) показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару на ринок за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареністю готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

4) показники конкурентоспроможності товару, що характеризують здатність товару задовольняти потреби споживачів відносно до його призначення за ціною та якістю [16].

За даним методом найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де краще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінки системи управління конкурентоспроможністю охоплює всі найбільш важливі оцінки господарювання підприємства, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

- Якісний; Сутність даного методу полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінки визначенням коефіцієнту конкурентоспроможності продукції. Даний метод передбачає оцінку рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, таких як: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо. Проте, треба зазначити, що тільки аналізу рівня конкурентоспроможності продукції недостатньо для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому.

- Теорії конкурентних переваг; Метод передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною.

- Матричний; Метод розроблено Бостонською консалтинговою групою (США). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка товару, що пропонується підприємством на ринок. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів [16].

- Бенчмаркінговий; Метод полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки підприємств-лідерів і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є сприятливим для всіх, оскільки треба враховувати власні комерційні особливості.

- Факторний; В якості факторів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства й виступають аргументами рівняння регресії, виступають наступні показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність

власного капіталу. Даний метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства з достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності.

- Теорії рівноваги підприємств та галузі; Зводиться до того, що в умовах рівноваги, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, і він досяг вже максимально можливого обсягу виробництва та збуту при незмінному характері попиту й рівні розвитку техніки на даному ринку, кожний з факторів виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю.

- Структурний або за ринковими позиціями підприємства; Полягає у знаннях рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва й капіталу, бар'єрів для підприємств, що вступають на галузевий ринок. Основними перешкодами на шляху нових конкурентів є: економічність великомасштабного виробництва, ступінь диференціації продукції, абсолютні переваги у витратах у вже існуючих підприємств, розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва.

Таким чином, необхідність оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена тим, що виробник може самостійно оцінити свою реальну й потенційну здатність проектувати, виготовляти, реалізовувати, економічно й матеріально забезпечувати, обслуговувати виготовлену продукцію. За допомогою прогнозів можна визначати ефективність роботи підприємства на перспективу при сталих темпах розвитку [16].

Отже, розглянуті підходи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності, їх використання може бути зручним та доцільним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі та досліджуваного об'єкта [16].

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим методом систематичної діагностики основних конкурентних сил, що

впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку. Вона дозволяє визначати природу й інтенсивність конкуренції в галузі. Ця матриця є універсальною – вона побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях. До матриці входять п'ять конкурентних сил:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів чи послуг-замінників;
- здатність постачальників торгуватися (чи диктують вони свої умови);
- здатність покупців торгуватися (чи диктують вони свої умови);
- суперництво уже наявних конкурентів між собою.

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ( $K_{\text{впливу}}$ ) (формула (1.1):

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot I_{\text{нк}} + 0,2 \cdot I_{\text{тз}} + 0,3 \cdot I_{\text{пок}} + 0,1 \cdot I_{\text{пост}} + 0,2 \cdot I_{\text{к}} \quad (1.1)$$

$I_{\text{нк}}$  - Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ;

$I_{\text{тз}}$  - Середнє значення сили впливу товарів-замінників;

$I_{\text{пок}}$  - Середнє значення сили впливу покупців;

$I_{\text{пост}}$  - Середнє значення сили впливу постачальників;

$I_{\text{к}}$  - Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами.

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

Показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку підприємства у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція підприємства є близькою до монопольної. У

межах від 1,5 до 2,0 конкурентне середовище підприємства є олігополістичним, для якого характерна незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів. Ринок монополістичної конкуренції існує при значенні коефіцієнта впливу у межах 2,0 – 2,5, а це передбачає, що продукція на ринку є диференційованою, ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції. Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 вказує на несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов досконалої конкуренції [17].

Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування. Вперше SWOT-аналіз було представлено у 1963 році К. Ендрюсом, теоретиком стратегічного планування, як засіб структурування знань про поточну ситуацію в компанії і тенденції її розвитку. При аналізі вся інформація розподіляється у чотири групи: сили (S – Strengths), слабкості (W – Weaknesses), можливості (O – Opportunities) та загрози (T – Threats), за співвідношенням яких визначається стратегія підприємства. Структуризація даних підвищує якість результату аналітичної роботи і сприяє більш дієвому протистоянню конкурентам. Цей вид аналізу, як будь-який матричний аналіз, характеризується простотою і наочністю. Однак, ця удавана простота приводить до того, що його часто застосовують некоректно і надто спрощено. Визначимо такі шляхи підвищення ефективності SWOT-аналізу [17]:

- необхідно звертати увагу, що сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси підприємства, підконтрольні їй, а можливості і погрози не залежать від нього і пов'язані з характеристиками ринкового середовища;

- сильні і слабкі сторони повинні розцінюватися тільки в порівнянні з конкурентами;

- складання матриці для кожного суттєвого конкурента і для кожного суттєвого ринку дозволяє визначити всі характеристики чіткіше;

- у матриці повинні бути відбиті максимально істотні й об'єктивні характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища, а для цього необхідна колективна робота з висловленням безлічі думок і ранжируванням характеристик по значимості.

### **Висновки до розділу 1**

В даному розділі були розглянуті поняття конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможності підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це інтегрована система комплексного управління підприємством, що володіє можливостями адекватного реагування на виклики та загрози конкурентного середовища її проживання в частині зовнішніх і внутрішніх інтересів підприємства.

Необхідність оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена тим, що виробник може самостійно оцінити свою реальну й потенційну здатність проектувати, виготовляти, реалізовувати, економічно й матеріально забезпечувати, обслуговувати виготовлену продукцію. За допомогою прогнозів можна визначати ефективність роботи підприємства на перспективу при сталих темпах розвитку.

Не зважаючи на значні переваги методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які побудовані на основі інтегральних показників, проблемою для суб'єктів господарювання є відбір такого методу оцінки, що дозволить максимально повно та об'єктивно оцінити його конкурентну позицію на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «ФАБРИКА ПАПРУС»

#### 2.1 Аналіз сучасного стану ринку канцтоварів

Не зважаючи на загальний спад економіки країни, ринок канцелярських товарів є відносно стабільним – стагнація і згортання канцтоварного бізнесу відбувається тільки в періоди катастрофічних спадів – таких як на початку 90-х або в 1998, 2008-2009 рр. чи 2013-2016 роках.

Останні кризи зробили ринок більш ефективним. Спостерігається рух у бік консолідації та укрупнення компаній на ринку. Великі компанії нарощують оборот, відвойовуючи ринок у невеликих регіональних гравців. Кожен гравець ринку намагається диверсифікувати ризики і шукати нові напрямки, які допомогли б утримати продажі на одному рівні. Однак через високу конкуренцію і низку маржинальність зробити це достатньо важко. Тому за останні декілька років на ринок не вийшов жоден новий гравець, а для тих компаній, які не змогли оптимізувати свої процеси, остання криза була фатальною та змусила їх піти з ринку. На думку експертів та аналітичних компаній найближчі роки нас чекає подальше укрупнення основних учасників, активна регіональна експансія і диверсифікація бізнесу.

Не зважаючи на складне економіко-політичне становище, в Україні вперше за останні три роки збільшились продаж канцелярських товарів в першу чергу внаслідок здебільшого пожвавлення в економіці і поліпшення споживчих настроїв. У 2018 році в Україні було продано канцтоварів, за даними учасників ринку, на суму \$ 250-350 млн. [18]. Причому вперше з початку криз рік завершився зростанням продажів - на 15-50% в порівнянні з попереднім 2017 роком. Але 2018 рік був явно непростим для ринку канцтоварів. З одного боку, за підсумками року спостерігався стабільний попит в абсолютних значеннях, а з іншого боку – падіння в грошовому вираженні більш ніж на 8% в порівнянні з минулим роком. Ці зміни говорять про перехід споживачів на більш дешеву продукцію при стабільних, а в

деяких випадках збільшених, обсягах продажів. Покупець більше не слідкує за брендом, а шукає баланс ціни і якості, в зв'язку з чим спостерігається падіння попиту на преміальну продукцію (високоякісна продукція відомих брендів) при зростанні частки власних і ексклюзивних торгових марок мереж і дистриб'юторів (частка в штуках вже перевищила 75%, в грошах – перевищила 60%). Ця тенденція спостерігалася протягом 2018 року та продовжилась у 2019 році [19]. При цьому варто звернути увагу на збільшення кількості брендів, причому як дешевих, так і преміальних. Експерти очікують загострення конкуренції і боротьбу за полицю і споживача у всіх цінових сегментах. Це дозволить споживачеві вести себе більш вибірково, і, отже, гравці на ринку будуть шукати стратегії стимулювання покупок.

Можна визначити декілька суттєвих факторів, що визначають напрямок розвитку ринка канцелярських товарів:

- фактор «діджиталізації» – широке поширення цифрових носіїв інформації і скорочення паперового документообігу, що призвело до скорочення попиту на канцелярські товари в розвинутих країнах. Подібна тенденція вже спостерігається і в Україні;
- фактор фінансової забезпеченості – зниження реальних наявних доходів населення, яке триває четвертий рік поспіль, що і призводить до тенденції зміни уваги споживачів на більш доступні за ціною продукти. Не зважаючи на зростання близько 1,7% в 2017 році, у 2014 та 2015 роках відбулося катастрофічне падіння на 11,5% та 22,2% відповідно [19];
- фактор демографії – значне зниження кількості населення пов'язане з загальним падінням народжуваності, трудовою міграцією населення пов'язаною з великим попитом на трудові ресурси країн членів ЄС. За даними статистики річний приріст населення України на початок 2017 року був від'ємним та склав -0,47%, а на кінець року -0,36% (тобто

зниження на 118 491 особу). 2018 рік, за попередніми даними, повторює 2017 з показником у -0,36% [18,19,20].

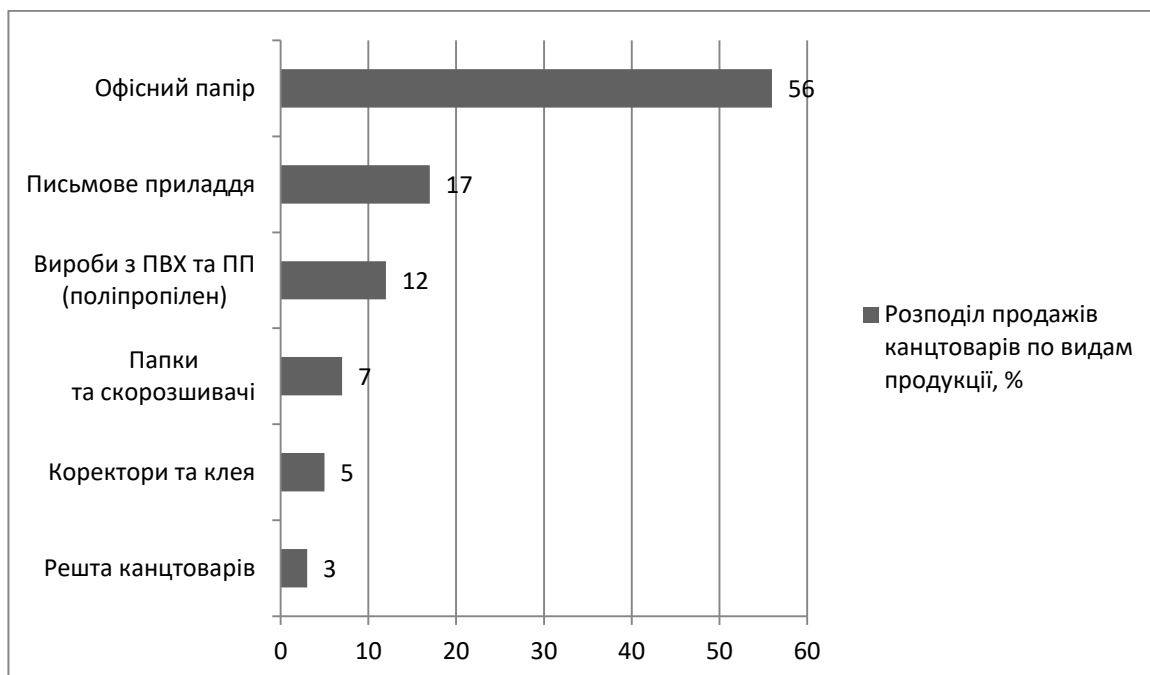


Рис.2.1 Ринок продажів канцтоварів 2017 р.[19]

Рівень розвитку галузі канцтоварів в Україні ще досить невеликий та відносно молодий. Більш менш цивілізовані риси він став обирати лише в 2000-х роках. Його прийнято називати ринком товарів для офісу та школи, оскільки десь 40 % продавців мають в асортименті не тільки канцелярські товарні категорії. І це при тому, що зараз період комп'ютеризації. Ділові аксесуари, щоденники, предмети, якими пишуть успішно реалізуються і на інших ринках. А канцелярський ринок складається з багатьох сегментів: письмові атрибути, паперова продукція, продукція для офісів та багато іншого. Тому специфіку діяльності компаній, які зайняті на цьому ринку, розрізняють, в основному, в залежності від характеру реалізації: через дистриб'юторів, оптових посередників, роздрібну торгівлю, а також шляхом обслуговування корпоративних клієнтів. Торгівлю канцтоварами умовно можливо поділити на два основних напрями: для офісів та для учнів (школярів, студентів тощо). Перший напрям планувати трудніше, чим другий. Перший напрям залежить від кількості діючих та підприємств, що

з'являються, їхнього рівня фінансування, моди, інших факторів, які можуть впливати на кількість використаного канцелярського товару. При другому напряму попит залежить від наповнення учбових закладів, а воно – прямий наслідок демографічної ситуації в країні. Маючи знання в цій області, легко вичислити, чи буде попит в канцелярських товарах або навпаки [19].

Деякі західні виробники канцтоварів мають столітню історію. Особливо досягли успіху американські виробники ручок. Всесвітньо відома компанія Parker Pen Company (датою заснування вважається 8 березня 1892 року) майже все минуле сторіччя входила до четвірки найбільших виробників письмових інструментів на планеті. Ручкою «Parker 51», що належала Дуайту Ейзенхауеру, була підписана капітуляція Німеччини в 1945 році, а ручкою «Parker Duofold» генерал МакАртур підписав капітуляцію Японії. Ручки Parker, без перебільшення, стали еталоном на ринку. Це видно і зараз, інші компанії використовують технічні та дизайнерські рішення Parker. Як приклад, ще в 1905 році засновник компанії Джордж Паркер запатентував кнопкову систему заправки ручок, а до цього чорнила заливалися в ручку піпетками. Нині брендом Parker володіє американська компанія Newell Rubbermaid, а вся продукція виробляється на підприємствах Великобританії та Франції. Ще одна відома марка ручок – італійська Tibaldi, славиться не тільки своєю надійністю, але й вартістю. В квітні минулого року була встановлена рекордно висока ціна за ручку з пера цієї компанії – більш ніж 6 мільйонів євро. Ексклюзивна ручка Fulgor Nocturnus італійської марки була випущена в одиночному екземплярі та стала однією із кращих творінь виробників письмових інструментів. Корпус ручки вироблений із 18-каратного золота з платиновим нанесенням і інкрустований більше тисячі чорних діамантів. Ще 945 діамантів розміщено на ковпачку ручки. В додаток до цього 123 рубіна прикрашають кільце, що опоясує ковпачок, ще 16 рубінів розташували на верхівці ковпачка. Ці дві фірми випускають ексклюзивну продукцію, та більше половини доходів дає продаж простих шарикових

ручок (окрім сезону шкільних канцтоварів). Ті з них, які стоять 2-3 грн., складають біля 70 % ринку. Далі йдуть маркери та олівці [20].

Зараз нове життя отримали щоденники – як ділові, так і особисті. Аналізуючи ринок на майбутнє лідируючі позиції будуть займати такі компанії: «Планета Сервіс К» (м. Дніпро), «Локсі» (м. Харків), «Папірус» (м. Київ), «Бюрократ» та V&V (м. Київ) [21].

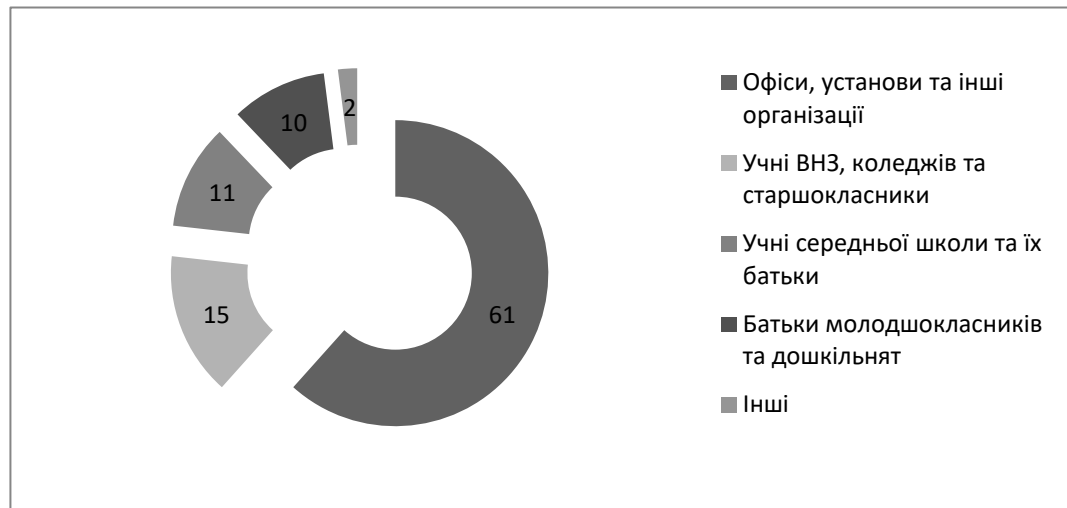


Рис.2.2 Структура споживачів канцелярської продукції в Україні у 2018, % [21]

Один з основних споживачів канцтоварів – корпоративний сектор – не розвивається, а тільки скорочує витрати, в тому числі і на канцтовари, що пояснює повільне зниження продажів. Найбільш чуттєві втрати ринок канцтоварів, як і бізнес загалом, зазнав у 2014-2016 роках. В той період багато учасників ринку згортали свою присутність в регіонах або зовсім уходили з ринку. 2018 рік теж демонструє таку ж тенденцію, але в набагато меншій ступені. Наведемо приклад: тільки в банківському секторі за 2014-2015 роки по всій території України, в тому числі в містах «мільйонниках», було закрито близько 23%, або 3525 відділень. В цілому споживачі переорієнтувалися на більш дешеві товари. В рамках однієї торгової марки покупці стали переходити на більш бюджетні варіанти. Як приклад, раніше в основному купували файли 40-50 мікрон, зараз же 25-30 мікрон – і це вже практично стандарт [21].

У сегменті шкільних канцтоварів ситуація залежить від кількості учнів і купівельної спроможності населення. У вересні 2016 року в перший клас пішли 394 тис. Дітей, що на 5% менше, ніж у вересні 2015-го. А кількість учнів в школах знизилася в сільській місцевості на 14 тис. 703 дитини, в містах на 45 тис. 900 школярів. Але вже у 2018 році кількість першокласників зросла до 448578 дітей, що на 40 тисяч більше ніж у 2017 році. Попит на шкільні товари буде триматися ще довгий час. Навіть, незважаючи на стрімке поширення цифрових носіїв інформації в навчальних закладах України [18,19,20].

Ринок канцтоварів в Україні високо конкурентний та, разом з тим, низькомаржинальний. Важко знайти компанію, яку на 100% можна назвати вітчизняним виробником. У переважній більшості випадків великі компанії є, як виробниками, так і імпортерами канцтоварів. І навіть в рамках однієї торгової марки частина асортименту проведена на вітчизняних виробничих потужностях, а частина замовлена за кордоном, але під тією ж торговою маркою, що і вітчизняні канцтовари. Більша частина товарів – імпорт, основним виробником якого є Китай та ЄС. Після двох криз (2008 та 2014 років) розстановка сил на ринку істотно змінилася. Продукція, що вироблена в Україні, стала користуватися значним попитом завдяки нижчій ціні виробництва. Це призвело до того, що деякі імпортери стали замовляти випуск товару під власною торговою маркою (ВТМ) на потужностях українських виробників [21].

Роблять упор на товари під ВТМ самі підприємства. Наприклад, з відомих це ТМ Вuromax, Skiper и Economix (ТОВ «Фабрика Папірус» є виробником продукції саме цієї ТМ).

Взагалі ринок канцтоварів в Україні представлений невеликою кількістю компаній-виробників. Виділимо і розглянемо деякі з них (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Компанії-виробники канцелярських товарів [21]**

Компанія	Вид канцтоварів	Переваги
«Economix»	Офісні та шкільні канцтовари	Доступна ціна, широкий асортимент продукції.
«Optima»	Офісні та шкільні канцтовари	Широкий асортимент товару. Відношенням ціна – якість.
«Kores»	Засоби коректування, клей, клейкі блоки (стікери), клейкі стрічки, диспансери	Має міжнародний сертифікат ISO 9002. Екологічна чистота товару, економічність продукції та фірмовий дизайн продукції.
«Schneider»	Письмові засоби	Вся лінійка письмових засобів являє собою високу якість, довговічність та сучасний дизайн.
«Mondi Business Paper»	Пакувальні матеріали та пакувальний папір	Включає гофропакування, спеціальні пакувальні матеріали. Високоякісний без деревини не крейдованого паперу, всесвітньо відомий

Досліджуване підприємство ТОВ «Фабрика Папірус» є давнім учасником ринку виробництва канцелярських товарів. До 2017 року основні потужності виробництва знаходились у м. Вишневе (Київська обл.), а вже у 2017 році в експлуатацію було введено виробничий комплекс в с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.). ТОВ «Фабрика Папірус» – перша в Україні фабрика товарів з поліпропілену, що виробляє товари під власними торговими марками для українського та європейського ринків. Основною специфікою переліку продукції, що виробляється компанією, є більша спрямованість на офісних(корпоративних) споживачів.

Експерти вважають, що попит на вітчизняну продукцію обумовлений більшою мірою меншою ціною, ніж якістю. Покупець більше не слід за брендом, а шукає баланс ціни і якості, в зв'язку з чим ми спостерігаємо падіння попиту на брендovanу продукцію при зростанні частки власних і ексклюзивних торгових марок мереж і дистриб'юторів (частка в штуках вже перевищила 75%, в грошах - перевищила 60 %). Швидше за все ця тенденція

продовжитися і далі, але ми очікуємо загострення конкуренції і боротьбу за полицю і споживача у всіх цінових сегментах [18,19,20].

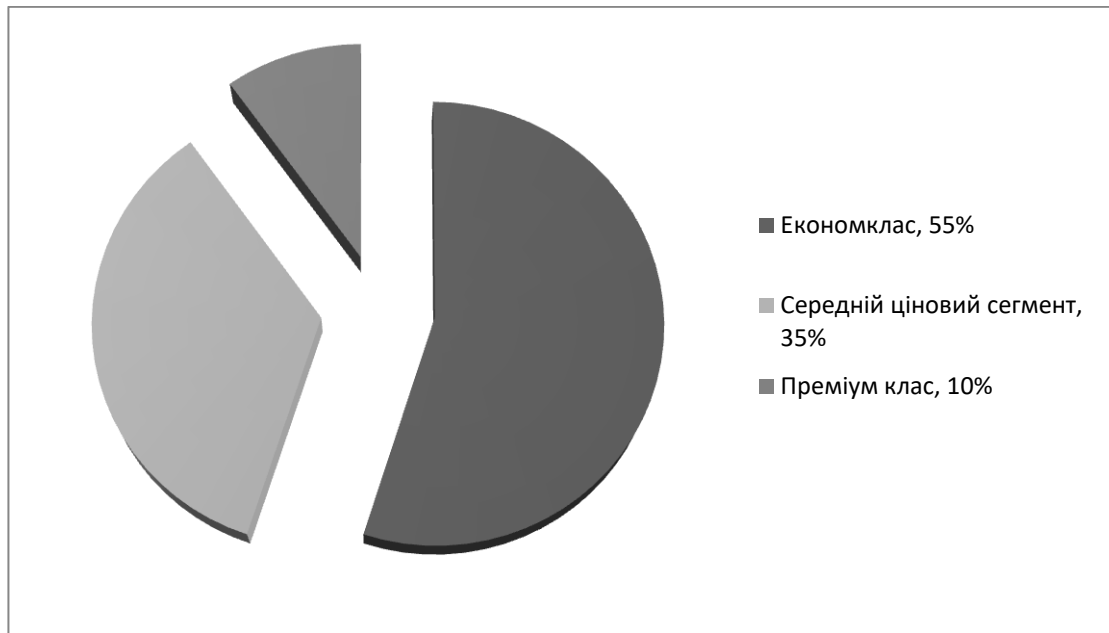


Рис.2.3 Розподіл ринку канцтоварів за брендами у 2017, % [19]

Досліджуване підприємство ТОВ «Фабрика Папірус» входить до групи компаній «Папірус».

Власник групи компаній «Папірус» бачить успішність діяльності окремо ТОВ «Фабрики Папірус» в нарощуванні виробництва з використанням нових технологічних ліній в доповнення до вже працюючих. Крім нарощування потужностей вже працюючих ліній (виробництво файлів, блокнотів, обкладинок, регістраторів, швидкозшивачів), планується, в першу чергу, розширення асортименту файлів та блокнотів, для чого було придбано виробниче обладнання, та проведена наладка й запуск цих ліній.

Крім того, що група компаній «Папірус» реалізує товар власного виробництва, вона ще реалізує товар інших виробників, в більшості з Китаю. В майбутньому планується як можна більша заміна імпорту на продукцію, що буде вироблена на власних потужностях розташованих в Україні.

**Аналіз конкурентного оточення (за М. Портером).**

Оцінка загрози з боку товарів-замінників Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують та займають високу долю на ринку	Існують але тільки зайшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		
Ітоговий бал	3		
1 бал	низький рівень загроз з боку товарів замінників		
2 бали	середній рівень загроз з боку товарів замінників		
3 бали	високий рівень загроз з боку товарів замінників		

Джерело: розроблено автором

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції (Табл. 2.3.) за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін.

Таблиця 2.3

## Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Кількість гравців	Висока наповненість ринку	Середній ринок наповненості (3-10)	Невелика кількість (1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
	3		
Рівень диференціації продуктів на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товари на ринку стандартні по ключовим параметрам, але відрізняються дод. перевагами	Продукти компаній значно різні
	3		
Обмеження в збільшенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутність можливості збільшення цін	Є можливість збільшення цін, але тільки стосовно покриття росту зарплат	Завжди є можливість збільшення цін
			1
Ітоговий бал	9		
4 бали	відсутність внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: розроблено автором

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців (оцінки висоти вхідних бар'єрів) у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
1	2	3	4
Економія на масштабі при виробництві товару	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
			1
Сильні марки с високим рівнем впізнаваності та лояльності	Відсутні крупні гравці	2-3 гравця тримають близько 50% ринку	2-3 гравця тримають близько 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів	Існують мікро-ніши	Усі можливі ніши зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається від 1 року роботи)
			1
Доступ до каналів розповсюдження	Повністю відкритий	Потребує помірних інвестицій	Доступ обмежено
		2	
Політика уряду	Відсутні обмеження	Втручання на низькому рівні	Повна регламентація галузі з обмеженнями
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	У разі необхідності гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий та зростаючий	Уповільнюючийся	Стагнація або падіння
			1
Ітоговий бал	<b>9</b>		
8 балів	низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
17-24 бали	високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		

Джерело: розроблено автором

Оцінка ринкової влади покупців на ринку (загроза втрати споживачів) у

Таблиці 2.5

Таблиця 2.5

## Оцінка ринкової влади покупців на ринку

Параметри оцінювання	Оцінка параметра		
	1	2	3
Доля покупців з великими обсягами	Більше 80% продажів за декількома клієнтами	Незначна частка клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілен між покупцями
			1
Прихильність до переключення на товари-аналоги	Товари компанії не унікальні, існують повні аналоги	Товари компанії частково унікальні, є відмінні характеристики важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде купувати більш дешевий товар	Покупець буде купувати більш дешевий товар при значній різниці цін	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю товару існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товарів	Незадоволеність другорядними характеристиками товарів	Повна задоволеність якістю
		2	
Ітоговий бал	8		
4 бали	низький рівень загрози втрати споживачів		
5-8 балів	середній рівень загрози втрати споживачів		
9-12 балів	високий рівень загрози втрати споживачів		

Джерело: розроблено автором

Оцінка постачальників ТОВ «Фабрика Папірус» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін приведена у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Оцінка постачальників ТОВ «Фабрика Папірус»

Параметри оцінювання	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна, або монополія	Значна
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати на переключення	Високі	Низькі
		1
Пріоритетність галузі для постачальника	Низька	Висока
	2	
Ітоговий бал	5	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

Джерело: розроблено автором

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Усі результати аналізу об'єднані в одну Таблицю 2.7. Визначено основні загрози і розроблено орієнтовну конкурентоспроможну стратегію.

Таблиця 2.7

### Основні загрози діяльності компанії

Параметр	Значення	Описання	Напрямок робіт
1	2	3	4
Загрози з боку товарів-замінників	високий рівень	У компанії відсутні товари з унікальними властивостями.	Створити свою унікальну пропозицію та прикласти максимум зусиль для її реклами
Загрози з боку внутрішньогалузевої конкуренції	високий рівень	Ринок має середню наповненість, та проходить період стагнації.	Проводити моніторинг галузі. Підвищувати технологічний рівень виробництва для зменшення витрат. Проводити агресивну рекламну та цінову політику.
Загрози входу на ринок нових гравців	середній рівень	Ризик має середнє значення по причині високих вхідних бар'єрів та низької маржинальності.	Проводити моніторинг галузі. Можливо використання цінових впливів на сегменти з новими гравцями.
Вплив ринкової влади покупців	середній рівень	Ризики середні і втрата відносно крупних покупців значно не вплине на загальні показники та відносно швидко буде компенсована рештою клієнтів	Диверсифікація портфелю клієнтів. Звернення уваги на інші (географічно) ринки та сегменти споживачів. Розширення номенклатури товарів, що виробляються
Вплив постачальників	середній рівень	Середній рівень демонструє достатню наповненість ринку пропозиціями, не дивлячись на деякі складності з переключенням.	Проведення переговорів про зниження цін за рахунок лояльності (або інших причин). Заключення довгострокових контрактів з визначеними обсягами.

Джерело: розроблено автором

Для нових гравців на ринку канцелярських товарів існують дуже високі вхідні бар'єри. Рівень наповненості пропозиціями дуже високий. В Україні на ринку канцтоварів є чіткий розподіл між ведучими виробниками та імпортерами, де ніхто не намагається зайняти ринки іншого. Але на товари

стабільний попит, який формується за рахунок шкільного асортименту та офісних замовлень.

## **2.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «Фабрика Папірус»**

Загальні норми регулювання господарської діяльності наведені в Конституції України [22], статтею 42 якої передбачено, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом.

Законодавче визначення підприємницької діяльності міститься в положеннях ст. 42 Господарський кодекс України [23]. Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання(підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Наступними джерелами права, що регулюють господарські відносини є Кодекси України, зокрема Господарський кодекс України (далі – ГК) від 16.01.2003 р. (вступив у силу 01.01.2004 р.), Цивільний кодекс України [24] (далі – ЦК) від 16.01.2003р. (вступив у силу 01.01.2004 р.), Податковий кодекс України [25], який було прийнято 02.12.2010 р. (надалі – ПК), Митний кодекс України (МК) [26] .

ГК встановлює правові засади господарської діяльності, визначає засади господарювання в Україні, встановлює загальні принципи господарювання і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

ЦК регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), що ґрунтуються на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників. При цьому, ГК містить у собі

положення, що передбачають застосування до регулювання господарських відносин положень ЦК (зокрема, у ст. 175 ГК зазначено, що майнові зобов'язання, які виникають між учасниками господарських відносин, регулюються Цивільним кодексом України з урахуванням особливостей, передбачених Господарським кодексом).

ПК регулює питання оподаткування суб'єктів господарювання, а також визначає повноваження органів Державної фіскальної служби України щодо прийняття звітності від суб'єктів підприємницької діяльності, проведення перевірок їх діяльності тощо. МК визначає порядок переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів, що поставляються за договорами господарюючих суб'єктів, сплати мита та митних зборів, а також процедуру митного контролю.

Діяльність суб'єктів господарювання врегульована значною кількістю Законів України. Серед них: Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 року [27], Закон України «Про господарські товариства» 19.09.1991 року [28]; Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 [29]; Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 [30]; Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 14.10.2014 [31]; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 [32]; Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 року [33]; Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 [34]; Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 [35]; Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 [36]; Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 [37]; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» 07.06.1996 року [38].

Укази Президента України, як нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність – це підзаконні нормативно-правові акти, що теж є важливим джерелом господарського законодавства. Основними актами Президента України, що регулюють господарську діяльність, є: Указ Президента України «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» від 23.07.1998 №817/98 [39]; Указ Президента України «Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» від 20. 5. 1999 №539/99 [40]; Указ Президента України «Питання Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва» від 25.05.2000 №721/2000 [41]; Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15.07.2000 №906/2000 [42].

Серед інших підзаконних нормативно-правових актів в сфері господарської діяльності можна назвати Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) Затверджено Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 06.09.01 № 201 [43].

Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті, затверджена Постановою Правління Національного банку України 21.01.2004 № 22; Положення про порядок виконання банками документів на переказ, примусове списання і арешт коштів в іноземних валютах та банківських металів, затверджене Постановою Правління Національного банку України 28.07.2008 № 216 [44].

Міжнародно-правове регулювання господарських правовідносин здійснюється нормами міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Міжнародний договір України – це договір, укладений у письмовій формі з іноземною державою або іншим суб'єктом міжнародного права, який регулюється міжнародним правом, незалежно від того, міститься договір в одному чи кількох пов'язаних між собою документах, і незалежно від його конкретного

найменування (договір, угода, конвенція, пакт, протокол тощо). Чинні міжнародні договори після надання Верховною Радою України згоди в належній формі стають частиною національного законодавства України (ст. 9 Конституції України). Це положення повторене і в ч. 1 ст. 19 Закону України від 29 червня 2004р. «Про міжнародні договори України» [45]. Відповідно до ч. 2 ст. 19 цього ж Закону, якщо міжнародним договором України, який набрав чинності в установленому порядку, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені у відповідному акті законодавства України, то застосовуються правила міжнародного договору.

Здійснення господарської діяльності у сфері, що є предметом дослідження, не є ліцензійним видом діяльності в розумінні Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».

Відповідно до Національного Класифікатору України Класифікація [46] видів економічної діяльності ДК 009:2010, який прийнято та надано чинності Наказом Держспоживстандарту України 11.10.2010 №457, види господарської діяльності за КВЕД, які охоплюють сферу діяльності підприємства, що є предметом дослідження є:

17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів;

22.29 Виробництво інших виробів із пластмас;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Окремі сфери діяльності підприємства регулюються нормами трудового, екологічного, податкового, транспортного законодавства, законодавства, в сфері захисту прав споживачів, в сфері оптової та роздрібно торгівлі непродовольчими товарами.

Так регулювання відносин підприємства з працівниками в процесі виробництва товару, його зберігання та реалізації здійснюється нормами трудового законодавства та законодавства про охорону праці. Зокрема Законом України «Про охорону праці», Кодексом законів про працю, Порядком проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. №1232, Інструкціями з охорони праці, які розробляються та затверджуються безпосередньо Підприємством [47].

Правовідносини щодо здійснення виробничої діяльності, викидів забруднюючих речовин в атмосферу в процесі виробництва, отримання Дозволу на такі викиди та сплата екологічного податку, регулюється Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону атмосферного повітря», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», Податковим кодексом України, а також Порядком проведення та оплати робіт, пов'язаних з видачею дозволів на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, обліку підприємств, установ, організацій та громадян-підприємців, які отримали такі дозволи, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 13 березня 2002 р. №302 [48].

Відносини в сфері торгівлі та захисту прав споживачів регулюються Законом України «Про захист прав споживачів», Правилами роздрібною торгівлі непродовольчими товарами, затвердженими, затвердженими Наказ Міністерства економіки України 19.04.2007 №104 [49].

Діяльність пов'язана з рекламою продукції, використанням знаків для товарів і послуг (торгових марок) регулюється Законом України «Про рекламу», Порядком розміщення реклами в місті Києві, затвердженим Рішення Київської міської ради 22.09.2011 № 37/6253 [50].

Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».

Взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання врегульовані також Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції» [51].

З внутрішніх організаційних документів в ТОВ «Фабрика Папірус» є тільки штатний розпис.[Додаток А]

### 2.3 Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Фабрика Папірус»

Після усіх фінансових криз власником ТОВ "Фабрика Папірус" було зроблено висновки, що на ринку канцтоварів України мають більш шансів залишитись у якості крупних гравців тільки виробники продукції, а ніж чийсь імпортери. Тому було прийняте рішення закупівлі та налагодження нових виробничих ліній., яки були придбані у 2017 році. Але наявні приміщення вже не могли вмістити ці потужності, тому виробництво було переміщено з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.).

Зробимо аналіз фінансового стану ТОВ "Фабрика Папірус" за 2016-2017 -2018 рр. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

#### Основні ТЕР ТОВ «Фабрика Папірус» за 2016-2018 рр.

пп	Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсол. відхил., +/-		Темп зрост. (зниж.),%	
					2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	52299	20 518	5014	-31781	-15504	-60,8	-75,6
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	184	122	59	-62	-63	-33,7	-51,6
3	Фонд оплати штатних працівників, тис. грн.	6814	8071	4316	1257	-3755	18,4	-46,5
4	Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн.	284,2	168,2	84,98	-116,0	-83,2	-40,8	-49,5
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	3,1	5,5	6,1	2,4	0,6	78,9	10,5
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	495,6	297	45,5	-198,6	-251,5	-40,1	-84,7

## Продовження табл. 2.8

7	Фондовіддача, грн./грн.	105,5	69,1	110,2	-36,4	41,1	-34,5	59,5
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,16	0,58	0,16	-0,58	-0,42	-50,0	-72,4
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн. (валюта балансу)	45255	35566	31713	-9689	-3853	-21,4	-10,8
10	Власний капітал, тис. грн.	8783	10101	10779	1318	678	15,0	6,7
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	45258	17273	5752	-27985	-11521	-61,8	-66,7
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	47808	20111	6791	-27697	-13320	-57,9	-66,2
13	Витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп..	91	98	135	7	37	7,7	37,7
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4638	1610	862	-3028	-748	-65,3	-46,5
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3786	1320	706	-2466	-614	-65,1	-46,5
16	Рентабельність продукції,%	8,4	7,6	12,3	-0,8	4,7	-	-
17	Рентабельність власного капіталу,%	3,2	1,7	0,7	-1,5	-1,0	-	-
18	Рентабельність активів,%	10,3	4,5	2,7	-5,8	-1,8	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додаток Б - Є]

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з валового доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. Ми бачимо, що чистий дохід від реалізації на нашому підприємстві знижується на 60,8% у 2017р. та на 75,6% у 2018 р., причина – зменшення обсягів виробленої продукції.

Середньооблікова чисельність штатних працівників знизилась на 33,7% у 2017р. та на 51,6% у 2018р.. У 2017 році це пов'язано зі скороченням персоналу, в наслідок відмови робітників від зміни місця проживання вслід за зміною місця виробництва, а у 2018 році причиною зниження є зміна юридичної особи, де оформлюється більшість працівників.

До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

На ТОВ «Фабрика Папірус» зростання фонду оплати праці на 18,4% у 2017 році, пов'язане не тільки з підвищенням зарплатні, а й витратами на долучення фахівців з фірм виробників нового обладнання для проведення пуско-налагоджувальних робіт. Але вже у 2018 році, за рахунок оформлення більшої частини працівників на іншу юридичну особу (ТОВ «Папірус Універсал») відбулося значне зниження фонду оплати праці в ТОВ «Фабрика Папірус».

Продуктивність праці – це ефективність конкретної праці. Її рівень вимірюється кількістю продукції, виробленої в одиницю часу одним працівником, зайнятим у виробництві, і обчислюється як відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників. В нашому випадку, продуктивність праці знизилась на 40,8% у 2017 році, що пов'язано з якісним показником трудових ресурсів нового виробництва у Брусиліві та кількісним зниженням ресурсної бази. У 2018 році ситуація не змінилася та зниження продовжилося (-49,5%).

Середньомісячна оплата праці у 2017 році на ТОВ «Фабрика Папірус» зросла на 78,9%. Це наслідок процесу відбору персоналу, де велика кількість людей не відповідала вимогам випробувального терміну та не була прийнята на постійне місце роботи, але отримала грошову компенсацію за відпрацьований час. Ця тенденція майже зупинилася в 2018 році і

уповільнення відбулося тільки за рахунок штатного зниження кількості робітників, а не заробітних плат

Залишкова вартість основних засобів – вартість засобів праці, не перенесена на вартість готової продукції на дату оцінювання основних фондів її обчислюють, виходячи з початкової або відновної вартості. У 2017 р. середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Фабрики Папірус» знизилась на 40,1% теж за рахунок того, що частина обладнання була виведена з основних засобів, як застаріле, а нове обладнання ще не було прийняте на баланс, або було придбане на іншу юридичну особу. Зниження 2018 року, в першу чергу, є наслідком загального зниження попиту на продукцію і вартості обладнання (амортизація).

Фондовіддача є одним з основних показників ефективності використання основних засобів. Даний показник характеризує величину обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. обсягу основних фондів. Ми бачимо зниження фондовіддачі на 34,5%. Це обумовлено значними витратами на створення нового виробничого кластеру, коли витрати вже є, а продукція ще відсутня (або її обсяги далекі від запланованих). Також на цей коефіцієнт впливає зниження чистого доходу від виробленої та реалізованої продукції, а також зниження основних засобів. Зниження 2018 року (-59,5%) є наслідком зниження попиту на продукцію.

Оборотність оборотних коштів – показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. Цей показник знизився на 50%, тому, що у новому виробничому комплексі технологічне обладнання потребувало проведення робіт налагоджування та запуску і було виключено з

«обороту» на цей період. У 2018 році показник демонстрував ще більше зниження на 72,4%.

Валюта балансу є сумою всіх показників в активі або пасиві балансу в гривнях. Для ТОВ «Фабрика Папірус» за 2017р. середньорічна вартість активів знизилась на 21,4%. У 2018 році падіння показника уповільнилось майже вдвічі до -10,8%.

Власний капітал — це власні джерела підприємства, які без визначення строку повернення внесені засновниками або залишені ними (засновниками) на підприємстві з уже оподаткованого прибутку. Цей показник зріс на 15% у 2017р. за рахунок нерозподіленого прибутку. Зростання на 6,7% у 2018 році має ті ж самі причини.

У класичному розумінні собівартість реалізованої продукції – це витрати підприємства на виробництво (виробнича собівартість) та реалізацію (собівартість реалізації) власної продукції. Ми бачимо, що собівартість реалізованої продукції «Фабрики Папірус» знижалась кожного року, спочатку на 61,8% у 2017р., а потім на 66,7% у 2018р.. Зниження 2017р. – в більшій технологічній ефективності нового виробництва, зменшенні невиробничих та логістичних витрат. У 2018 році зниження обумовлено зниження обсягу виробленої та проданої продукції.

Витрати на виробництво і реалізацію продукції являють собою сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємств на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), виключаючи адміністративні витрати і витрати на збут. В нашому випадку вони знизились у 2017 році на 57,9% з тієї ж причини, що і попередній показник. Зниження 2018 року на 66,2% теж має ті самі причини, що і у попереднього показника в цей же період.

Витрати на одну гривню продукції визначаються як відношення планових чи фактичних витрат на виготовлення продукції до її вартості в оптових цінах підприємства. На ТОВ «Фабрика Папірус» цей показник збільшувався у 2017 та у 2018 роках на 7,7% та 37,7% відповідно, на фоні зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Прибуток є складовою частиною виручки від реалізації. В нас він знизився у 2017 році на 65,3% за рахунок зменшення обсягів виробленої продукції та додаткових витрат відсутніх в попередні періоди, що пов'язані з переміщенням виробництва. А у 2018 році зниження на 46,5% за рахунок зменшення обсягів реалізованої продукції.

Прибуток після оподаткування, тобто прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства – чистий прибуток. Ми спостерігаємо зниження чистого прибутку на 65,1% (2017р) та 46,5% (2018р.), що є наслідком зменшення чистого доходу.

Рентабельність продукції показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. понесених витрат. Рентабельність продукції ТОВ «Фабрика Папірус» у 2017р. знизилась на 0,8 % з приводу зниження чистого прибутку. Але таке невелике зниження свідчить про достатньо ефективне виробництво, що при умові додаткових витрат, має показник рентабельності майже на рівні «спокійного» періоду. Що підтверджує зростання 2018 року на 4,7%.

Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів. Він розраховується як співвідношення чистого прибутку компанії за період і середньої вартості власного капіталу за цей же період. Ми бачимо, що в 2017 р. було зниження на 1,5% , в 2018 р. на 1,0, які обумовлені зниженням чистого прибутку.

Рентабельність (пасивів) активів – показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Тут також спостерігається зниження на 5,8% (2017р.) та 1,8% (2018р.) тому, що знизився прибуток від звичайної діяльності (прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку).

Таблиця 2.9

**Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Фабрика Папірус» у 2016-2018 рр.**

п.п	Показники	2016		2017		2018		Відхил. у сумі, (+/-)		Відхил. у %, (+/-)		Зміни у структурі відсоткових пунктів, (+/-)	
		тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	10	11	12
1	Матеріал. витрати	30832	68	6952	35	171,0	2,9	-23880	-6781	-77	-32,1	-33	-98
2	Витрати на оплату праці	5578	12	6595	34	3555	60,0	1017	-3040	18	26	22	-46
3	Відрахування на соціальні заходи	1236	3	1476	8	761,0	12,8	240	-715	19	4,8	5	-48
4	Амортиз.	163	0,4	148	0,8	72,0	1,2	-15	-76	-9	0,4	0,4	-51
5	Інші операційні витрати	7547	16,6	4430	22,2	1368,0	23,1	-3117	-3062	-41	0,9	5,6	-69
6	Разом	45356	100	19601	100	5927,0	100,0	-25755	-13674	-57	0	0	-70

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додатки Б-Є]

Матеріальні витрати – витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, тару, будівельні матеріали, запасні частини, МШП, використані в операційній діяльності підприємства.

Не включаються до матеріальних витрат:

- куповані матеріали, паливо, енергія, які реалізуються без додаткової обробки на даному підприємстві;
- зворотні відходи – це залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, теплоносіїв та інших матеріальних цінностей, що утворилися в процесі виробництва продукції, втратили повністю чи частково споживчі властивості і через це використовуються з підвищеними витратами або зовсім не використовуються.

В нас ми бачимо зниження матеріальних витрат на 77 %, тому, що знизились планові обсяги виробничої продукції у зв'язку з перенесенням основних виробничих потужностей в новий цех.

Витрати на оплату праці збільшились на 18%, тому що значно збільшилась середньомісячна оплата праці.

До складу елемента «Відрахування на соціальні заходи» включаються: відрахування на пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи. Ці витрати пов'язані з попереднім показником, тому тут теж зростання на 19%.

Амортизація– це перенесення вартості основних фондів на вартість готової продукції, з метою відшкодування їх зношеної частини. Спостерігаємо зниження на 9% за рахунок зменшення основних фондів.

До інших операційних витрат відносяться:

- собівартість реалізованої іноземної валюти, тобто це іноземна валюта, яка відповідно чинного законодавства продається обов'язково на Міжбанківській валютній біржі – 50 %;
- собівартість реалізованих виробничих запасів;
- сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;
- втрати від операційної курсової різниці;
- втрати від знецінення запасів;
- нестачі і втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пені, неустойки;
- витрати на виплату матеріальної допомоги та утримання об'єктів соціально-культурного призначення;
- інші витрати.

В цих витратах – зниження на 41%, пов’язане зі зниженням деяких параметрів, що входять до складу цього показника.

В сумі всі показники знизились на 57% з вже відомої причини перенесення частини потужностей в новий цех.

Таблиця 2.10

## Показники фінансового стану ТОВ «Фабрика Папірус» 2016-2018рр.

п.п.	Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
	1	2	3	4	5	6
<b>1. Аналіз ліквідності підприємства</b>						
1.1	Коефіцієнт покриття	$КП=ОА/ПЗ$	>1	1,3	1,5	2,5
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$К_{мл}=(ОА-З-ВМП)/ПЗ$	0,6-0,8	0,5	1,1	1,90
1.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{ал}=ГК/ПЗ$	>0 збільшення	0,07	0,12	0,02
<b>2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>						
2.1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$К_{фа}=ВК/Б$	>0,5	0,2	0,3	0,6
2.2	Коефіцієнт фінансування	$К_{фз}=Б/ВК$	<1 зменшення	4,5	3	1,6
2.3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$К_{спвк}=ПК/ВК$	>0,1	3,5	2	0,6
2.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$К_{мвк}=(ВК-НА)/ВК$	>0 збільшення	0,93	0,94	0,97
<b>3. Аналіз ділової активності підприємства</b>						
3.1	Коефіцієнт оборотності активів	$К_{оа}=ВР/ОА$	збільшення	1,1	2	1,2
3.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$К_{окз}=ВР/Ктз$	збільшення	-	-	-
3.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$К_{одз}=ВР/Дбз$	збільшення	4,9	3,3	2,13
3.4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$К_{омз}=ВР/З$	збільшення	1,8	7,3	4,9
3.5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$К_{ооз}=ВР/ОЗ$	збільшення	80,7	105,5	69,1
<b>3. Аналіз ділової активності підприємства</b>						
3.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$К_{овк}=ВР/ВК$	збільшення	4,9	5,9	2
<b>4. Аналіз рентабельності підприємства</b>						
4.1	Рентабельність активів,%	$Р_{а}=ПЗЗД/Б*100$	>0 збільшення	3,8	17,5	9,6
4.2	Рентабельність власного капіталу,%	$Р_{вк}=ЧП/ВК*100$	>0 збільшення	14,3	43,6	12,9
4.3	Рентабельність діяльності,%	$Р_{д}=ЧП/ВР*100$	>0 збільшення	2,9	7,4	6,4
4.4	Рентабельність продукції,%	$Р_{прод}=ЧП/СР*100$	>0 збільшення	3,4	8,6	7,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додаток Б - Є]

Коефіцієнт покриття (інші найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності). Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Ми спостерігаємо зростання показника с 1,3 до 2,5 за два роки, що вказує на те, що підприємство володіє деяким обсягом вільних ресурсів, що і є в реальності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (інше найменування – коефіцієнт «лакмусового папірця»). На відміну від попереднього, він враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Він показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Згідно показникам, на початок 2016 року коефіцієнт швидкої ліквідності є недостатнім тому, що частка комерційних кредитів була більшою, ніж допустимий рівень. Але у 2017 році відбулося зростання показника навіть більш нормативного.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Згідно нормативних значень, підприємство ледь може погасити короткострокові зобов'язання. Але на практиці малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Показник фінансової автономії (коефіцієнт платоспроможності) – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Зростання

свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності підприємства, лише на кінець 2017 року показник перевищив нормативне значення.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Граничне значення – 2. В нас цей показник укажує, що на початок 2016 і початок 2017 років рівень фінансових ризиків значний. Але на кінець 2017 року показник знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Показник забезпечення оборотних активів власними коштами) – відноситься до групи показників фінансової стійкості та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. Ми спостерігаємо зменшення цього показника, що свідчить про зростання фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Характеризує ступень мобільності використання власного капіталу, обмежуюче значення 0,1. Показники ТОВ «Фабрика Папірус» свідчать про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт оборотності активів (або коефіцієнт трансформації, ресурсовіддача). Це показник ділової активності, який демонструє

ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Дані показують, що ефективність використання активів ТОВ «Фабрика Папірус» після підйому з показника 1,1 у 2016 році до 2,0 на початок 2017 року знизилась і склала 1,2 гривні на кожну гривню залучених коштів на кінець 2017 року.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Коефіцієнт який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження.

У випадку з ТОВ «Фабрика Папірус» цей коефіцієнт відсутній, тому що відсутня кредиторська заборгованість – підприємство не потребує кредитів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості.

Показники коефіцієнту неодмінно знижуються у досліджуваній період. Якщо в 2016 р. дебіторська заборгованість товариства зробила 4,9 обороти, то на початок 2017 р. – тільки 3,3 обороти, а на кінець 2017 р. лише 2,13. Це може бути пов'язане як і зі зниженням виробленої продукції так і з поточною політикою управління дебіторською заборгованістю. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги, не дивлячись на те, що збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту.

Оборотність матеріальних запасів – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік.

Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значним, то витрати компанії будуть зростати.

Зміни показників коефіцієнту свідчать про те, що за період 2016-2017р.р. оборотність запасів не мала стабільної динаміки, де після стрибка рівня виробництва та збуту на початку 2017 р. наступив спад.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача). Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів.

Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу - показник, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Показник доцільно розглядати в динаміці. Підвищення показника протягом періоду дослідження говорить про постійну оптимізацію роботи компанії в цій сфері.

Оборотність власного капіталу ТОВ «Фабрика Папірус» зростала до того моменту, коли почало відбуватися переміщення виробництва на новий майданчик, та кошти вкладалися в придбання, доставку та інсталяцію нового обладнання, а обсяги продукції, що було вироблено у 2017 році знизилися.

Рентабельність активів – фінансовий коефіцієнт, що характеризує віддачу від використання всіх активів організації, ефективність використання майна, що дозволяє оцінити якість роботи фінансових менеджерів. Тобто, показує, скільки чистого прибутку в розрахунку на грошові одиниці приносить кожна одиниця активів, що є в розпорядженні компанії. Іншими словами: скільки прибутку припадає на кожну грошову одиницю, вкладену в майно організації.

На початок 2016 року цей показник складав лише 3,8%, що може свідчити про перенагромадження активів. А на початок 2017 року спостерігається значне зростання показника до 17,5%. Тоді можна зробити висновок, що рішення перенести більшу частину обладнання в інший цех було обґрунтованим. На кінець 2017 – падіння показника до 9,6%, що може свідчити про падіння попиту на продукцію.

Рентабельність власного капіталу характеризує віддачу на вкладення акціонерів з точки зору отриманого компанією прибутку.

На початок 2016 року цей показник складав 14,3%, що досить непогано. Але на початок 2017 він вже складав 43,6%. Показник вважається

не самим надійним індикатором фінансового стану організації – прийнято вважати, що він завищує цінність фірми, причин цього може бути кілька. Я вважаю, що в нашому випадку причина – тимчасовий розрив. Чим більше часовий період між інвестиційними витратами і віддачею від них, тим вище рентабельність власного капіталу. На кінець 2017 року цей показник вже був 12,9%, навіть нижче, ніж на початок 2016, тому що знизився прибуток від звичайної діяльності.

Рентабельність діяльності характеризує доходність основної діяльності підприємства. Менеджер використовує цей показник для контролю над взаємозв'язком між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва і реалізацією продукції. Цей показник значно зріс на початок 2017 року в порівнянні з початком 2016 року у зв'язку зі значним зростом чистого доходу від реалізації продукції. І на кінець 2017 року знизився, тому що знизились обсяги виробленої продукції.

Рентабельність продукції показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. понесених витрат.

Основний фактор, який визначає економічний стан підприємства ТОВ «Фабрика Папірус» у 2016-2017 роках – це перенесення наявних потужностей з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.) та розширенням виробництва як по вже наявним лініям виробництва (екструзії, файлові, швидкошивачів), так і нові ліній по виробництву продукції (клейка стрічка, рюкзаки), яка раніше закуповувалась у інших виробників (декілька фабрик з Китайської Народної Республіки).

Підприємством було придбано декілька ліній обладнання у виробника з Китайської Народної Республіки й розміщено у с.м.т. Брусилів. Всі придбані лінії були зібрані та розташовані відповідно до інструкції, але запустити та налагодити виробничі лінії інженерам-налагоджувальникам не вдалося. Тому підприємство було вимушено запросити спеціалістів з КНР для проведення пуско-налагоджувальних робіт та навчання своїх спеціалістів. Але юридичне запрошення представників виробника обладнання, та узгодження їх приїзду

зайняло майже два місяця. Весь цей час, зрозуміло, виробничі лінії вже були на балансі підприємства, але не працювали. Це з одного боку. З другого, старі виробничі лінії, які були розташовані у м. Вишневе, частково були демонтовані і перевезені на нове місце розташування, а частина обладнання була зовсім виведена з експлуатації як зостарила. Перевезення обладнання було поступовим, але якийсь час це обладнання все ж такі не працювало. І все це – переїзд та установка нового обладнання – відбувалося водночас. Це дуже яскраво показує картину управління і вміння власника підприємства передбачати і прогнозувати на декілька кроків вперед. Замість того, щоб спочатку налагодити нові лінії і лише потім зупинити та демонтувати старі, було прийняте, на мою думку, помилкове рішення.

Крім того, після налагодження виробничих ліній, потребувався час для налагодження логістичних ланцюгів та відпрацювання всіх елементів транспортних схем та збільшило час поставки готової продукції до центрального складу.

Коли відбувалося перенесення виробництва з м. Вишневе до с.м.т.Брусилів, всім працівникам було запропоновано залишитися на підприємстві на нових лініях, але більшість не захотіла їздити на роботу далеко від місця проживання. Тому підприємство було вимушено почати пошук робітників із місцевих жителів. Але зіткнулися с такою проблемою, як низька кваліфікація робітників всіх рівнів. І тому дуже багато людей приймалося на випробувальний термін, не проходили його, але ж заробітну платню за відпрацьований період їм виплачували. І це пояснює зниження чисельності працівників з 182 осіб у 2016 року до 82 осіб у 2017 року (так як під час випробувального терміну фактично люди працювали, але не були зараховані до штату працівників) і зростання фонду заробітної плати з 6814,0 тис. грн. до 8071,0 тис. грн., хоча і зростання заробітної плати теж відбулося, тому що щоб зберегти досвідчені кадри, які працювали до перенесення виробництва у м. Вишневе і вагались у питанні залишитися і працювати вже

у с.м.т. Брусилів або звільнятися, директором з виробництва було запропоновано цим працівникам збільшення заробітної плати.

Всі ці події і відобразились на техніко-економічних, наприклад, таких як зменшення продуктивності праці на одного працівника з 287,4 тис. грн. у 2016 року до 250,2 тис. грн. у 2017 року, зниження фондівіддачі з 105,5 грн./грн. у 2016 року до 69,1 грн./грн. у 2017 року та фінансових показниках, наприклад, таких як зниження рентабельності активів з 17,5% на початок 2017 року до 9,6% на кінець 2017 року, зниження рентабельності власного капіталу з 43,6% на початок 2017 року до 12,9% на кінець 2017 року.

Однак, завдяки тому, що на підприємстві ТОВ «Фабрика Папірус» були великі запаси готової продукції, підприємство змогло понести менше фінансових втрат, ніж могло понести без цих запасів. І ще треба знов вказати, що підприємство ТОВ «Фабрика Папірус» входить до групи компаній «Папірус», тому зниження ефективності роботи ТОВ «Фабрика Папірус» було в 2017 році не критично для групи компаній в цілому.

Після налагодження виробничих ліній, потребувався час для налагодження логістичних ланцюгів та відпрацювання всіх елементів транспортних схем, що збільшило час поставки готової продукції до центрального складу.

В цілому ми спостерігаємо повільну стабілізацію ситуації. Є тенденції до зростання.

#### **2.4 Застосування методики оцінки системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фабрика Папірус» є часткою великої «родини» Групи компаній «Папірус». Група компаній «Папірус» — українська компанія, виробник, імпортер, експортер, гуртовий та роздрібний дистриб'ютор канцтоварів, товарів для офісу, ділових подарунків та аксесуарів, товарів для школи та творчості, рекламно-

сувенірної продукції. Датою заснування першої з компаній, що входить в Групу компаній «Папірус», вважається 1996 рік. З 1999 року компанія починає імпортувати товари з Китаю. В той час компанія почала з імпорту в Україну товарів різного призначення, поступово розвиваючись та обираючи майбутній стратегічний напрямок діяльності. Таким напрямком став ринок канцелярських товарів та товарів для школи.

Перший магазин «ПАПРУС» відкрився 2001 року в м. Києві за адресою вул. Гарматна, 39а та існує і до нині. З того часу роздрібна мережа магазинів зростає до дев'яти магазинів (сім магазинів в Києві, один у м. Вишневе та ще один в с. Білогородка). У 2017 році була спроба відкрити магазин у м. Дніпро, але вона не була вдалою та вже у 2018 році магазин було закрито. Також у 2019 році було закрито один магазин мережі, що знаходився на Подолі в м. Києві.

Станом на сьогодні Група компаній «Папірус» здійснює реалізацію власних товарів не тільки як через мережу власних роздрібних магазинів і як гуртовий дистриб'ютор, а також за допомогою інтернет-магазину і порталу рекламної-сувенірної продукції для B2B-агентств. Ринок збуту Групи компаній «Папірус» не обмежений тільки Україною, Група також експортує продукцію у 24 країни світу.

Важливою часткою Групи компаній «Папірус» є два офісно-виробничі та один логістично-складський комплекси:

1. офісно-виробничий комплекс № 1 (м. Вишневе):
  - площа — 6784 м кв.;
  - потужність — 1200 кВт;
2. виробничий комплекс № 2 (с.м.т. Брусилів):
  - площа — 12500 м кв.;
  - потужність — 1600 кВт;
3. логістично-складський комплекс (с. Білогородка):
  - площа — 8100 м кв.;
  - кількість палетомісць — 5800 шт.

Асортимент продукції:

- вироби з поліпропілену – приладдя для діловодства (файли, швидкозшивачі, папки, розділювачі, візитниці, планшети, папки-реєстратори тощо);

- товари для школи та творчості (обкладинки, папки для зошитів, килимки для творчості, закладки, набори для творчості, лекала, сумки для взуття, портфелі, рюкзаки);

- вироби з паперу (ділові щоденники, записники та блокноти);

- приладдя для письма (ручки та маркери).

ТОВ «Фабрика Папірус» є національним виробником канцтоварів. Таблицю з номенклатурою товарів, що виробляються, у Додатку Ж.

Реалізація готової продукції гуртом відбувається через компанії «Папірус гурт збут» (або «ПГЗ») та «Папірус Універсал», яка бере на себе функції складування продукції та логістику. Центральним складом є Логістично-складський комплекс в с. Білогородка загальною площею 8 тис. кв. м. Роздрібний продаж здійснюється через мережу фірмових магазинів «Папірус» та інтернет-магазин [www.papirus.com.ua](http://www.papirus.com.ua).

Цільовими аудиторіями споживачів продукції ТОВ «Фабрика Папірус» є офіси та школярі.

Основним ринком збуту є м. Київ та Київська область, хоча продажі продукції відбуваються до всіх регіонів України та за кордон (Білорусь, Казахстан, Узбекистан та інш.).

Досліджуване підприємство ТОВ «Фабрика Папірус» є давнім учасником ринку виробництва канцелярських товарів. ТОВ «Фабрика Папірус» – перша в Україні фабрика товарів з поліпропілену, що виробляє товари під власними торговими марками для українського та європейського ринків. Основною специфікою переліку продукції, що виробляється компанією, є більша спрямованість на офісних (корпоративних) споживачів.

На ринку канцтоварів в Україні немає підприємств, які б мали виробничі потужності, що можна порівняти з виробничими потужностями

ТОВ «Фабрика Папірус». Але є такі компанії, які є дистриб'юторами с тією ж номенклатурою товарів та обсягами продаж, що й «Папірус». Основними конкурентами можна вважати ПП «Сервіс-Канцторг» (м. Київ), «Планета Сервіс К» (м. Дніпро), «Локсі» (м. Харків), «Бюрократ» (м. Київ).

Виконаємо дослідження основних конкурентів на ринку канцтоварів та їх конкурентних переваг.

Але спочатку проаналізуємо загрози й можливості для нашого підприємства ТОВ «Фабрика Папірус», виконаємо SWOT аналіз.

Розділимо процес виконання SWOT аналізу на декілька етапів, а саме [52]: пошук і перевірка сильних слабких сторін товару; пошук і перевірка можливостей зростання бізнесу; пошук і перевірка загроз для зростання бізнесу; складання таблиці SWOT аналізу; висновки з проведеного SWOT аналізу.

**Етап 1:** пошук сильних і слабких сторін.

Першим кроком розглянемо всі варіанти сильних і слабких сторін, і за кожним напрямком виділимо не менше 3 параметрів, за якими можна оцінити конкурентоспроможність діяльності ТОВ «Фабрика Папірус». Питому інформацію зведемо в Таблицю 2.11

*Таблиця 2.11*

### Сильні і слабкі сторони

п.п.	Напрямок	Варіант	Рейтинг факторів	Краще конкурентів	
				так	ні
1	2	3	4	5	6
1	Властивості і товарів	Якість	1	так	
		Довговічність	6	так	
		Привабливість (естетика)	5	так	
		Безпека	2	так	
		Зручність користування	4	так	
		Ефективність використання	3	так	
		Привабливість брендів	1	так	
		Соціальна відповідальність	4	так	
2	Імідж компанії / брендів	Благодійність	6	так	
		Сервіс продажів	2	так	
		Негативна інформація	3		ні
		Інфраструктурна участь	5	так	
		Відомість на ринку	1	так	
		Лояльність покупців	2	так	

## Продовження табл. 2.11

3	Знання товарів та лояльність	Чи рекомендують товар	3	так	
		Гнучкість в формуванні ціни	1	так	
		Можливість збільшення цін	4	так	
4	Пінова політика	Чутливість споживачів до збільшення	6		ні
		Ефективність ціноутворення	3	так	
		Залежність від курсу валют	2		
		Відмінність від середнього рівня	5		ні
		Наявність преміум сегменту	7	так	
		Розмір номенклатури виробництва	1	так	
5	Широта асортименту	Доступність сировини для виробництва	2	так	
		Ліквідність асортименту	3	так	
		Логістичний ланцюг	4		ні
		Швидкість виробництва	6	так	
6	Технології	Гнучкість виробництва	5	так	
		Технологічний рівень компанії	1	так	
		Повна достатність фахівців	2		ні
		Можливість розширення	3	так	
		Можливість модернізації	4	так	
		Екологічність виробництва	5	так	

Джерело: розроблено автором

Додатково виконаємо генерацію ідей сильних і слабких сторін лінійки продукції, що виробляється. Для цього необхідно відповісти на шість питань:

- Які конкурентні переваги мають товари?
- Основні причини покупки товарів?
- Які параметри товару допомагають встановлювати більш високу ціну?
- Основні недоліки товару.
- Основні причини відмови від товару.
- Що заважає встановлювати більш високу ціну на продукт?

Таблиця 2.12

### Додаткова генерація ідей

Питання	Перевага
1. Які конкурентні переваги мають товари?	- Низька собівартість. - «Шагова» доступність готової продукції в, майже, любій кількості. - Можливість демпінгування.
2. Основні причини покупки товарів?	- Уявна низька ціна - Прихильність до вітчизняного виробника. - Віломість та розвинутість мережі - Зручність розташування мережі та звичка.
3. Які параметри товару допомагають встановлювати більш високу ціну?	- Віломість бренду/мережі - Відсутність конкуренції в Україні на рівні виробництва. - Зовнішній вигляд. - Відповідність до смаків/моди у споживачів.
4. Основні недоліки товару?	- Співвідношення ціна-якість. - Періодична невідповідність заявленим параметрам.
5. Основні причини відмови від товару?	- Висока ціна. - Брак або низька якість. - Імовірна загроза злов'язу від компонентів товару. - Невідповідність характеристик товару очікуванням покупців.
6. Що заважає встановлювати більш високу ціну на продукт?	- Купівельна спроможність споживачів - Висока конкуренція в деяких сегментах лінійки товарів. - Відома якість бренду.

Джерело: розроблено автором

Проведемо оцінку важливості обраних параметрів (таблиця 2.13), оцінивши вплив кожного параметра на задоволеність клієнтів і на прибуток компанії. Виключимо незначні фактори та ранжуємо їх по рейтингу значності не нижче 3 позиції.

Таблиця 2.13

### Оцінка впливу. Сильні сторони

п.п.	Сильні сторони	Зростає задоволеність споживачів, так/ні	Зростає прибуток компанії, так/ні	Відмінність від конкурентів, так/ні
1	2	3	4	5
1. Властивості товарів	Якість	так	ні	так
	Безпека	так	ні	так
	Привабливість	так	так	так
2. Імідж	Привабливість брендів	так	так	так
	Сервіс продажів	так	так	так
	Негативна інформація	ні	ні	так
3. Знання товарів	Відомість на ринку	так	так	так
	Лояльність покупців	ні	ні	так
	Рекомендують товар	так	так	ні
4. Піндова політика	Гнучкість в формуванні цін	так	так	так
	Залежність від курсу валют	так	так	так
	Ефективність ціноутворення	ні	так	ні
5. Асортимент.	Номенклатура виробництва	так	так	так
	Доступність сировини	ні	так	так
	Ліквідність асортименту	ні	так	так
6. Технології	Технологічний рівень	ні	так	так
	Можливість розширення	так	так	так
7. Конкурентні переваги.	.Низька собівартість	ні	так	так
	«Шагова» доступність	так	так	так
	Можливість демпінгу	ні	ні	так
	Гнучкість виробництва	так	так	так
8. Чому купують.	Уявна низька ціна	так	так	так
	Вітчизняний виробник	так	так	так
	Відомість мережі	так	так	ні
	Зручність розташування	так	ні	ні

## Закінчення таблиці 2.13

п.п.	Сильні сторони	Зростає задоволеність споживачів, так/ні	Зростає прибуток компанії, так/ні	Відмінність від конкурентів, так/ні
1	2	3	4	5
9. Висока ціна	Відсутність конкуренції	ні	так	так
	Зовнішній вигляд	так	так	так
	Відповідність до моди	так	так	так

Джерело: розроблено автором

## Таблиця 2.14

## Оцінка впливу. Слабкі сторони

п.п.	Сильні сторони	Зниження задоволеності споживачів, так/ні	Зниження прибутку компанії, так/ні
1	2	3	4
1. Імідж	Негативна інформація	так	так
2. Цінова політ.	Чутливість споживачів до збільшення	так	ні
	Відмінність від середнього рівня	ні	ні
3. Асортимент.	Логістичний ланцюги	ні	так
4. Технології	Повна достатність фахівців	ні	так
5. Нелюдики товару	Співвідношення ціна-якість	так	ні
	Невідповідність параметрам	так	ні
6. Відмова від товару	Висока ціна	так	так
	Брак, або низька якість	так	так
	Загроза здоров'ю	так	ні
	Невідповідність очікуванням	ні	ні
7. Збільшення ціни	Купівельна спроможність	ні	так
	Висока конкуренція	ні	так
	Відома «якість» (репутація) бренду	так	так

Джерело: розроблено автором

В результаті перевірки всі незначні параметри відсіяні і залишок зведено у Таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

**Підсумковий рейтинг сильних і слабких сторін**

п.п.	Сильні сторони.	Слабкі сторони
1	2	3
1	Уявна низька ціна.	Висока ціна.
2	Вітчизняний виробник.	Брак, або низька якість.
3	Відповідність до моди.	Відома «якість» (репутація) бренду.
4	Відомість на ринку	Негативна інформація.
5	Сервіс продажів	
6	Привабливість товарів / зовнішній вигляд.	
7	Гнучкість в формуванні цін.	
8	«Шагова» доступність готової продукції в, майже,любій кількості.	
9	Гнучкість виробництва.	
10	Можливість розширення виробництва	
11	Залежність від курсу валют.	
12	Привабливість брендів.	

Джерело: розроблено автором

**Етап 2: Пошук і перевірка можливостей зростання бізнесу.**

Для того, щоб швидко знайти можливості зростання бізнесу для SWOT аналізу необхідно провести пошук і визначення чинників або тенденцій, що можуть впливати на зростання та зниження прибутку компанії. Такими чинниками можуть бути:

- можливості з розширення сфери впливу компанії, експансія: нові ринки збуту, нові види товарних категорій або послуг;

- нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп, на які в даний момент компанія не змогла вийти;

- можливості по збільшенню частоти використання товаром або послугою існуючих споживачів, а також збільшення суми покупки;

- задоволення нової потреби споживача за рахунок розширення асортиментної групи;

- розвиток технологій і введення програм, що дозволяють знизити витрати компанії;

- ослаблення регулювання галузі з боку держави, прогнозоване введення податкових пільг і інше спрощення входу на ринок;

- поліпшення економічної стабільності і зростання купівельної спроможності аудиторії;

- вихід великих гравців з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища для компанії.

Отримані результати зведено в Таблицю 2.16 та Таблицю 2.18 де проведено оцінку ймовірності їх досягнення/виникнення і потенційний внесок (рейтинг) в спад/приріст продажів.

Таблиця 2.16

### Попередній рейтинг можливостей зросту компанії

п.п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
1	2	3	4
1	Географічний (нові ринки збуту)	Розширення роздрібною мережі на усі райони Києва	4
		Розширення роздрібною мережі на міста-сателіти Києва	3
		Розширення роздрібною мережі на обласні центри України	1
		Створення гуртових представництв по напрямкам Схід-Північ-Захід-Південь	2
2	Нові товарні групи	Виробництво акварельних фарб	3
		Виробництво пластиліну	5
		Виробництво пластикової фурнітури для швацтва	1
		Виробництво пластикових елементів складної техніки (наприклад, корпуси дронів)	2
		Виробництво одноразового та багаторазового пласт. посуду	4
3	Нові споживачі	Гуртові та роздрібні покупки канцтоварів Київської області	5
		Гуртові покупки канцтоварів регіонів України	1
п.п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
3	Нові споживачі	Гуртові покупки канцтоварів країн СНД та Грузії	4
		Гуртові покупки канцтоварів східної Європи	6
		Виробники техніки з західної Європи	3
		Швацькі фабрики України	2
		Швацькі зі східної Європи	7
4	Нові потреби споживачів	Товари для дитячої творчості	1
		Товари професійної творчості	5
		Біорозкладаючийся пластик	2
		Органічні компоненти при виробництві	4
5	Збільшення частоти покупки	Екобезпека виробництва	3
		Введення диферинційованої шкали знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій	2
		Фіксація цін на тривалий період (щоб не створювали запаси)	4
		Спеціальні цінові пропозиції для ключових гуртових клієнтів	1
		Безкоштовна доставка невеликих замовлень (але з визначеним мінімальним порогом)	3

## Продовження табл. 2.16

6	Збільшення разового обсягу покупки	Найсприятливіші ціни при гуртовій купівлі від 2/3 обсягу від максимально можливого	1
		Часткова компенсація витрат на самовивіз гуртових партій понад 2/3 обсягу від максимально можливого	4
		Впровадження у роздробі Акцій типу 2+1	5
		Мерчендайзинг направлений на фокусуванні уваги на більш дорогих товарах у роздробі	3
		Фінансова стимуляція менеджерів гуртових клієнтів	2
7	Здешевлення виробництва	Власне виробництва комплектуючих та/або сировини	3
		Скорочення логістичного плеча склад-виробництво-склад-магазин	5
		Впровадження нових енергозберігаючих технологій	4
		Заміщення дорогої сировини на більш дешеву (тобто пошук нових постачальників)	6
		Впровадження автоматизації виробничих ліній	1
	Регулярне професійне навчання персоналу	2	
8	Покращення політичних та/або економічних впливів	Зміна оподаткування виробництва	4
		Державні субсидії для вітчизняних виробників	5
		Податкові пільги для працедавців	1
		Зміна курсу національної валюти	6
		Введення збільшених митних зборів на товари, аналоги яких виробляються в Україні	3
		Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави під час візитів за кордон	2
9	Зниження конкуренції	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва	2
		Агресивна експансія на вже заняті ринки	1
		Активний пошук слабких зон у конкурентів та можливий тиск в цих зонах	3
		Використання зв'язків керівництва на рівні державних контролюючих органів	4

Джерело: розроблено автором

Виключаємо зайві можливості, які не мало впливають на прибуток бізнесу і задоволеність клієнтів в Таблиці 2.17, враховуючи рейтинг не нижче 3.

Таблиця 2.17

## Оцінка впливу. Можливості зросту компанії

п.п.	Можливості	Зростає задоволеність споживачів, так/ні	Зростає прибуток компанії, так/ні	Наявність ресурсів для реалізації, так/ні
1	2	3	4	5
1	Географія. Обласні центри України	так	так	ні
2	Географія. Гуртові представництва по напрямкам Схід-Північ-Захід-Південь	так	так	ні
3	Географія. Роздрібна мережа на міста-сателіти Києва.	так	так	так
4	Нові товарні групи. Пластикові фурнітура для швацтва.	так	так	так
5	Нові товарні групи. Пластикові елементи складної техніки.	так	так	так

## Продовження таблиці 2.17

п.п.	Можливості	Зростає задоволеність споживачів, так/ні	Зростає прибуток компанії, так/ні	Наявність ресурсів для реалізації, так/ні
1	2	3	4	5
6	Нові товарні групи. Виробництво акварельних фарб.	так	так	так
7	Нові споживачі. Гурт регіонів України.	так	так	так
8	Нові споживачі. Швацькі фабрики України	так	так	так
9	Нові споживачі. Виробники техніки з західної Європи.	ні	так	так
10	Нові потреби. Товари для дитячої творчості.	так	так	так
11	Нові потреби. Біорозкладаючийся пластик	так	ні	так
12	Нові потреби. Екобезпека виробництва.	так	ні	так
13	Збільшення частоти покупки. Спеціальні цінові пропозиції для ключових гуртових клієнтів.	так	ні	так
14	Збільшення частоти покупки. Диф. шкала знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій.	так	так	так
15	Збільшення частоти покупки. Безкошт. доставка невеликих замовлень.	так	ні	так
16	Збільшення разового обсягу. Сприятливі ціни при гуртовій купівлі від 2/3 обсягу	так	ні	так
17	Збільшення разового обсягу. Фінансова стимуляція менеджерів гуртових клієнтів.	ні	так	так
18	Збільшення разового обсягу. Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі	так	так	так
19	Здешевл. виробництва. Впровадження автоматизації виробничих ліній.	ні	так	так
20	Здешевл. виробництва. Регулярне професійне навчання персоналу.	ні	так	так
21	Здешевл. виробництва. Власне виробництво комплектуючих/сировини.	ні	так	так
22	Політ./економ. впливи. Податкові пільги для працедавців	ні	так	ні
23	Політ./економ. впливи. Лобіювання інтересів українських виробників.	так	так	так
24	Політ./економ. впливи. Збільшених митних зборів для імпортерів.	ні	так	ні

Закінчення табл. 2.17

п.п.	Можливості	Зростає задоволеність споживачів, так/ні	Зростає прибуток компанії, так/ні	Наявність ресурсів для реалізації, так/ні
1	2	3	4	5
25	Зниж. конкуренції. Агресивна експансія на вже заняті ринки.	так	ні	так
26	Зниж. конкуренції. Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва	так	так	так
27	Зниж. конкуренції. Тиск на слабкі зони у конкурентів.	ні	так	так

Джерело: розроблено автором

Отримуємо підсумковий рейтинг можливостей для використання в SWOT-аналізі та зводимо ці дані в Таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

### Підсумковий рейтинг можливостей зростання

п.п.	Можливості зростання
1	2
1	Розширення роздрібної мережі на міста-сателіти Києва
2	Виробництво пластикової фурнітура для швацтва.
3	Швацькі фабрики України.
4	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва.
5	Товари для дитячої творчості.
6	Виробництво акварельних фарб.
7	Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі.
8	Введення диферинційованої шкали знижок при включенні в гуртове замовлення визначених позицій.
9	Гуртові покупці канцтоварів регіонів України.
10	Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави під час візитів за кордон.
11	Виробництво пластикових елементів складної техніки.

Джерело: розроблено автором

**Етап 3: Пошук і перевірка загроз для зростання бізнесу.**

Фактори SWOT аналізу, які слід розглянути при оцінці загроз компанії::

- Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, яке може привести до відмови від товару компанії;

- Зростання конкуренції на ринку для компанії і дії з боку конкурентів, здатні негативно вплинути на обсяг продажів компанії: вхід великих гравців; низькі бар'єри для нових гравців; зростання низько-вартісних пропозицій конкурентів і розвиток цінових воєн; втрата конкурентних переваг за рахунок відкритого доступу до використовуваних технологій, в тому числі втрата патентної переваги;

- Посилення регулювання з боку держави і введення правових норм, що підвищують витрати на існування в галузі;

- Ослаблення економіки і зниження купівельної спроможності аудиторії; підвищення чутливості до ціни; підвищення ймовірності відмови від товарів, які не є товарами першої необхідності.

- Зростання витрат на виробництво, реалізацію і підтримку товару, що перевищує можливе підвищення цін

Отримані результати аналізу загроз зведено в Таблицю 2.19 та Таблицю 2.20 де виконано перевірку значущості загроз бізнесу.

Таблиця 2.19

### Попередній перелік загроз для конкурентоспроможності компанії

п.п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
1	2	3	4
1	Зміни цільових груп, що можуть привести до відмови від товару компанії	Зміни стилю життя (наприклад, цифровізація).	1
		Зміна уподобань	4
		Зміна рівня доходів споживачів.	2
		Зміна ставлення до екологічної безпеки виробництва	7
		Зміна ставлення до використання вторинних ресурсів	8
		Зміна культури використання продуктом	6
		Зміна розміру аудиторії	5
		Зміна вимог до продукту	3

## Продовження таблиці 2.19

п.п.	Напрямок пошуку	Варіанти	Рейтинг
1	2	3	4
2	Зміни зовнішньої середи для зменшення попиту на продукцію	Обмеження доступу до сировини.	3
		Посилення правового регулювання з боку держави	4
		Погіршення економічного стану в країні.	1
		Зростання витрат та вартості сировини.	2
		Посилення митних бар'єрів в країнах збуту продукції	5
		Введення квот та обмежень в країнах збуту продукції	6
3	Посилення конкуренції	Поява нових крупних гравців.	1
		Низькі вхідні бар'єри.	7
		Лобювання конкурентів органами влади.	3
		Обмеження в патентообладанні.	6
		Розвиток технологій у конкурентів.	4
		Створення/розширення нових виробничих ліній.	2
		Демпінг.	5
4	Інші фактори що знижують обсяги продажу	Стихійні лиха	4
		Бойові дії	1
		Техногенні катастрофи	5
		Революції	2
		Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)	3

Джерело: розроблено автором

З отриманого переліку виключаємо зайві загрози для бізнесу, які не впливають на прибуток бізнесу і задоволеність клієнтів протягом 5 років та рейтингом нижче 3:

Таблиця 2.20

## Перевірка значущості загроз бізнесу

п.п.	Можливості	Зниження задоволеності споживачів, так/ні	Зниження прибутку компанії, так/ні	Імовірність виникнення протягом 5р, так/ні
1	2	3	4	5
1	Зміни цільових груп. Зміни стилю життя (наприклад, цифровізація).	ні	так	так

## Продовження таблиці 2.20

п.п.	Можливості	Зниження задоволеності споживачів, +/-	Зниження прибутку компанії, +/-	Імовірність виникнення протягом 5р, +/-
1	2	3	4	5
2	Зміни цільових груп. Зміна рівня доходів споживачів	так	так	так
3	Зміни цільових груп. Зміна вимог до продукту.	так	так	так
4	Зміни зовнішньої середи. Погіршення економічного стану в країні.	так	так	так
5	Зміни зовнішньої середи. Зростання витрат та вартості сировини.	ні	так	ні
6	Зміни зовнішньої середи. Обмеження доступу до сировини.	ні	так	так
7	Посилення конкуренції. Поява нових крупних гравців	ні	так	ні
8	Посилення конкуренції. Створення /розширення нових виробничих ліній.	ні	так	так
9	Посилення конкуренції. Лобіювання конкурентів органами влади.	так	так	так
10	Інші фактори. Бойові дії	так	так	ні
11	Інші фактори. Революції	так	так	ні
12	Інші фактори. Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)	так	так	так

Джерело: розроблено автором

Отримуємо підсумковий рейтинг загроз для використання в SWOT-аналізі та зводимо ці дані в Таблицю 2.21.

Таблиця 2.21

## Підсумковий рейтинг загроз

п.п.	Загрози для зростання бізнесу
1	Зміна рівня доходів споживачів
2	Зміна вимог до продукту з боку споживачів.
3	Погіршення економічного стану в країні.
4	Лобіювання конкурентів органами влади.
5	Зміна міжнародного статусу (наприклад, членство в ЄС)

Джерело: розроблено автором

**Етап 4:** Складання таблиці SWOT аналізу. Переносимо всі фактори в Таблицю 2.23, зберігаючи рейтинги важливості по кожній складовій SWOT:

Таблиця 2.22

**SWOT аналіз**

Сильні сторони.		Слабкі сторони	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Уявна низька ціна.	1	Висока ціна.
2	Вітчизняний виробник.	2	Брак, або низька якість.
3	Відповідність до моди.	3	Відома «якість» (репутація) бренду.
4	Відомість на ринку	4	Негативна інформація.
5	Сервіс продажів		
6	Привабливість товарів / зовнішній вигляд.		
7	Гнучкість в формуванні цін.		
8	«Шагова» доступність продукції		
9	Гнучкість виробництва.		
10	Можливість розширення виробництва.		
11	Залежність від курсу валют.		
12	Привабливість брендів.		
Можливості зростання		Загрози для зростання бізнесу	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Розшир.роздріб. мережі на міста-сателіти Києва	1	Зміна рівня доходів споживачів
2	Виробництво пластикової фурнітура для швацтва.	2	Зміна вимог до продукту з боку споживачів.
3	Швацькі фабрики України.	3	Погіршення економіч. стану в країні.
4	Ведення демпінгової політики на товари власного виробництва.	4	Лобіювання конкурентів органами влади.
5	Товари для дитячої творчості.	5	Зміна міжнародного статусу (напр., членство в ЄС)
6	Виробництво акварельних фарб.		
7	Фокусування уваги на більш дорогих товарах у роздробі.		
8	Введення диферинційованої шкали знижок при гурт.замовленні визначених позицій.		
9	Гуртові покупці канцтоварів регіонів України.		
10	Лобіювання інтересів українських виробників представниками держави за кордоном.		
11	Виробництво пластикових елементів складної техніки.		

Джерело: розроблено автором

Після проведення SWOT аналізу можна зробити вивід, що компанія «Папірус» має дуже багато сильних сторін. З конкурентних переваг треба закріплювати привабливість зовнішнього виду та відповідність продуктів до моди, а також продовжувати підтримувати рівень сервісу продажів. Але такі сильні сторони як привабливість брендів, вітчизняне виробництво, гнучкість цін, доступність готової продукції, можливість розширення виробництва потребують більш ефективну комунікацію. Щоб реалізувати можливості в найкоротший строк ми можемо відкрити мережу роздрібною мережі у містах-сателітах Києва, а також налагодити нові лінії виробництва. У розвитку можливостей ми маємо використати такі сильні сторони як: вітчизняне виробництво, можливість розширення виробництва, гнучкість виробництва, гнучкість в формуванні цін.

Ми маємо такі слабкі сторони, як висока ціна, та низька якість. Вони взаємопов'язані таким чином, що якщо підвищити якість товару, то й ціна вже не буде уявлятися такою високою.

Висока доля браку на виробництві спостерігається через низьку кваліфікацією робітників та «текучкою» кадрів. Тому треба більш уважно підбирати персонал, та проводити його навчання. Негативну інформацію о компанії, яку ми не можемо змінити, треба «перебивати» позитивною інформацією о підприємстві. Щоб нейтралізувати загрози бізнесу, треба завжди слідкувати за вимогами споживачів до продуктів і відповідати їм. У випадку погіршення економічного стану країни й зміні рівня доходів споживачів можна знизити ціни на деякі продукти, а головне, зробити наголос на більш дешевий сегмент товарів.

Надалі сформуємо основні конкурентні переваги основних гравців галузі.

Таблиця 2.23

### Конкурентні переваги ТОВ «Фабрика Папірус» та його конкурентів

Назва компанії	Конкурентні переваги
«Фабрика Папірус»	Власне виробництво, відомість бренду, розвинута роздрібна мережа у м. Київ, високий сервіс.
«Сервіс-Канцторг»	Широкий асортимент, система знижок
«Планета Сервіс К»	Власне виробництво, розвинута мережа по всій країні
«Локсі»	Відомість оптового торгового центру «Helper», є кредитування, скидки.
«Бюрократ»	Брендування по бажанню товару, що є у продажу

Джерело: розроблено автором

Проведемо діагностику конкурентного середовища для компанії «Папірус» що здійснюється на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера.

Таблиця 2.24

### Оцінка конкурентного середовища діяльності компанії «Фабрика Папірус»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			3
		Високий рівень фінансових інвестицій			3
		Низький ступінь диференціації продукції	1		
		Консерватизм існуючої системи поставок		2	
		Необхідність залучення постійних покупців	1		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		2	
		Низька інноваційна активність управління персоналом			3
	Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		2		
Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк)			2,12		
2. Поява товарів - замінників	2.1. Вплив товарів - замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		2	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару		2	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			3
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	1		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,0		

## Продовження таблиці 2.24

Конкурент ні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
3.Конкурентна сила покупців	3.1 Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступень організації споживачів	1		
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			3
		Високий ступень стандартизації продукції	1		
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	1		
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари			3
		Висока цінова еластичність товару		2	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,95		
4.Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників		2	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		2	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	1		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	1		
		Нестача складських приміщень	1		
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,4		
5.Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1 Ступень інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			3
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			3
		Сильними конкурентами є невеликі ринки			3
		Незначний приріст попиту на товар підприємства			3
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми			3
		Відсутні дослідження конкурентів		2	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		2	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ік)			2,7		

Джерело: розроблено автором

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2,12 + 0,2 * 2,0 + 0,3 * 1,95 + 0,1 * 1,4 + 0,2 * 2,7 = 1,8$$

Ключові компетенції, а відповідно, і конкурентні переваги виводять компанію в лідери галузі і надають їй стійкості та витривалості в умовах жорсткої конкуренції, яку ми спостерігаємо на ринку канцтоварів. На основі досліджень можна зробити висновки, що для ринку канцтоварів ключовими конкурентними перевагами є: власне виробництво

(ресурсний фактор успіху), розвинена мережа збуту (інструментальний фактор успіху), імідж підприємства (ринковий фактор успіху), якість та ціна товару (загальний фактор успіху).

Компанія «Папірус» має дуже багато сильних сторін. З конкурентних переваг треба продовжувати підтримувати рівень сервісу продажів. Але для підвищення конкурентоспроможності, перше, що треба зробити – це мінімізувати брак і максимально підвищити якість товару.

### **Висновки до розділу 2**

В даному розділі ми розглянули умови роботи підприємства ТОВ «Фабрика Папірус». Визначили номенклатуру ТОВ «Фабрика Папірус» та визначили основні переваги підприємства. Ми виявили основні закономірності роботи ринку канцелярських товарів та перспективи його розвитку. Зробили висновок, що ринок канцтоварів вийшов зі стагнації та починає рух вгору.

Також, в розділі було визначено нормативно-правові механізми регулювання діяльності галузі.

Крім того, проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Фабрика Папірус» і визначено, що воно має позитивні тенденції до розвитку. Зроблені SWOT аналіз та діагностика конкурентного середовища для компанії «Папірус» що здійснюється на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФАБРИКА ПАПІРУС»

### 3.1 Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус»

Ефективність функціонування підприємства все в більшій степені залежить від якості системи управління, у тому числі й системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності в загальному сенсі – це забезпечення переваг перед іншими представниками цієї галузі, а система управління конкурентоспроможністю повинна включати всі ресурси підприємства з урахуванням загальної стратегії підприємства.

Основний фактор, який визначає економічний стан підприємства ТОВ «Фабрика Папірус» у 2016-2018 роках – це перенесення наявних потужностей з м. Вишневе (Київська обл.) до с.м.т. Брусилів (Житомирська обл.) та розширення виробництва, як по вже наявним лініям виробництва (екструзії, файлові, швидкозшивачів), так і ліній по виробництву продукції (клейка стрічка, рюкзаки), яка раніше закуповувалась у інших виробників (декілька фабрик з Китайської Народної Республіки). Перенесення виробництва відбулося тому, що наявні приміщення вже не могли вмістити все обладнання. Тому було прийняте рішення побудови нових цехів з урахуванням того, що виробництво подалі буде розростатися.

Як вже було сказано раніше, на ринку канцелярських товарів в Україні дуже мало саме виробників продукції, а існуючі компанії канцтоварів (гравці канцелярського ринку) в більшості є імпортерами виробників з Китаю та Європи. Різні сегменти ринку канцтоварів мають не однакове співвідношення товарів власного виробництва к імпорту. Наприклад, зошити й взагалі паперова продукція переважно є власним виробництвом підприємств

України, файли та клейка стрічка мають співвідношення приблизно 50/50 власного виробництва до імпортової продукції. Але ж існують на ринку канцтоварів такі сегменти, де процент імпорту значно перевищує власне виробництво національних виробників. Сегмент же кулькових ручок взагалі орієнтовно на 90% зайнятий імпортовою продукцією. Тобто ніша виробництва кулькових ручок на Україні майже вільна. Кулькові ручки – це тій товар, що потрібен всім, а не тільки основним споживачам: учням, студентам й робітникам офісів. Навіть в умовах діджіталізації кулькові ручки не втратять своєї актуальності в доступному для огляду майбутньому.

Власником підприємства ТОВ «Фабрика Папірус» було прийняте стратегічне рішення розширення виробництва не тільки вже наявних ліній й заміни старого обладнання (екструзії, файлові, швидкозшивачів), а й придбання ліній для нового напрямлення виробництва, такі як клейка стрічка, та пошив рюкзаків. Але це не нові напрямлення для України. Існує маса національних виробників рюкзаків. Також й виробників клейкої стрічки дуже багато. Самі відомі українські виробники клейкої стрічки це УРПАК ХОЛДІНГ та СМАРТФІЛМ ГРУПП. Але всі ці компанії в основному мають вузьку направленість й мають невеликий список номенклатури, що виробляють, тоді як група компаній «Папірус», в яку входить ТОВ «Фабрика Папірус», має дуже великий перелік продукції. Тому для ГК «Папірус» має сенс виробляти майже всі канцтовари.

Нове обладнання для ТОВ «Фабрика Папірус» частково закуповувалось у китайського виробника «BOLE». У того ж виробника обладнання є лінії виробництва кулькових ручок. Самою дорогою частиною ручок є корпус, и саме корпус переважно впливає на вартість ручок в цілому. Сировиною для корпусів кулькових ручок є поліпропілен, який є сировиною для 80% продукції «Фабрики Папірус». Таким чином для виготовлення ручок компанії ТОВ «Фабрика Папірус» не потрібно шукати нових постачальників сировини, а лише збільшити обсяги її закупок.

Враховуючи все, що було сказано вище, пропонуємо придбати обладнання для виробництва корпусів кулькових ручок у китайського виробника обладнання «BOLE», а саме термопластавтомат BL100ЕКII/С320 [Додаток 3]. Тому що саме власне виробництво дає довготривалі переваги перед іншими учасниками ринку канцелярських товарів, як й в зниженні собівартості товарів, так й в привабливості для покупців, що більш довіряють українським виробникам, ніж китайським, переважно якими представлені товари, що імпортуються. Для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства має враховуватися можливість прогнозування конкурентоспроможності товару, послуги в майбутньому на максимально можливо тривалій термін з метою створення конкурентних переваг товарів і послуг; при цьому використовуються інноваційні методи проектування. І саме це й було зроблено. Тому що пропозиція виробництва кулькових ручок на власному виробництві є інновацією для ТОВ «Фабрика Папірус».

### **3.2 Обґрунтування впливу пропозиції на систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус»**

Впровадження пропозиції виробництва кулькових ручок на ТОВ «Фабрика Папірус» потребує певних фінансових витрат на придбання та введення в експлуатацію термопластавтомату BL100ЕКII/С320. Необхідні для розташування обладнання площі вже є в наявності, тому витрат на будівництво не потребує.

Для обґрунтування впливу пропозиції запуску нової лінії з виробництва кулькових ручок на обладнанні BL100ЕКII/С320 (Китай) на систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика Папірус» зробимо розрахунки всіх витрат (придбання обладнання, сировина, заробітна плата робітників, собівартість продукції та інші). В прес-форми BL100ЕКII/С320 закладається 16 одиниць виробів, швидкість видавлювання одної партії 60 сек. Тобто за одну годину виробляється:

$16 * 60 \text{ хв.} = 960 \text{ корпусів ручок.}, \text{ або } 3\,532\,800 \text{ од за рік.}$

На один корпус с ковпачком йде 8 гр. сировини. Компанія «Папірус» закуповує поліпропілен гомо полімер SABIC5 520 L гомо полімер по ціні 32000 грн./т. Тоді, витрати сировини на один виріб:

$32000 : 1000000 * 8 = 0,256 \text{ грн.}$  Тобто на 1 тис. од. виробів 256,00 грн.

Так як виробництва стрижнів для кулькових ручок у ТОВ «Фабрика Папірус» немає, то необхідно їх закуповувати. Гуртова ціна кулькових стрижнів 400,00 грн. за 1 тис. од.

Розрахуємо собівартість виробництва кулькових ручок. Калькулювання собівартості 1 тис. продукції здійснюють за статтями витрат. Проведемо розрахунок витрат на сировину та матеріали, що необхідні для виробництва кулькових ручок. Розрахунок витрати по статті «Сировина та основні матеріали» наведено в табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

**Витрати по статті «Сировина та основні матеріали» на виробництво  
1 тис. кулькових ручок**

Сировина та основні матеріали	Сума, грн.
Витрати на сировину (поліпропілен)	256,00
Витрати на основні матеріали (стрижені)	400,00
Транспортно-заготівельні витрати	45,9
Всього по статті	700,24

Джерело: розраховано автором

По статті «Сировина та основні матеріали» витрати на виробництво 1 тис. шт. кулькових ручок 700,24 грн.

Отримані дані використаємо для подальших розрахунків.

Розрахуємо витрати на допоміжні та таропакувальні матеріали для виробництва 1 тис. од. кулькових ручок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Витрати по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали» на  
виробництво 1 тис. од. кулькових ручок**

Сировина та матеріали	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 тис. шт. продукції	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
Гофро-картонні ящики	од.	1	3,6	3,60
Наклейка	од.	1	0,02	0,02
Клейка стрічка	м	1,5	0,06	0,09
Разом витрат на допоміжні та таропакувальні матеріали	-	-	-	3,71
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	1,50
Всього по статті	-	-	-	4,21

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі» (табл. 3.3). Розрахунок включає показники (коефіцієнти) нерівномірності використання 0,8.

Таблиця 3.3

**Витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»**

Назва витрат	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 тис. од. продукції	Ціна одиниці ресурсу, грн.	Сума, грн.
Електроенергія (насос)	КВт*год	5,42	2,08	11,27
Електроенергія (нагрівач)	КВт*год	2,83	2,08	5,89
Всього по статті	-	-	-	17,16

Джерело: розраховано автором на основі технічних характеристик обладнання BL100ЕКII/C320 [Додаток 3]

Витрати на паливо та енергію становлять 17,16 грн.

Витрат по статті «Зворотні відходи» немає.

Розрахуємо витрати на основну заробітну плату працівників, що задіяні у виробництві кулькових ручок. Річний ефективний фонд робочого часу одного робітника складає 1800 год. Оклад оператора ТПА (термопластавтомату) по даним підприємства ТОВ «Фабрика Папірус» складає 60,00 грн./год., оклад укладальника-пакувальника по даним підприємства ТОВ «Фабрика Папірус» складає 30,00 грн./год. Кількість

бригад – 2. Працівники працюють на підставі постійних трудових договорів.  
Результати розрахунків (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

### Витрати по статті «Основна заробітна плата»

Професія	Кількість робітників за зміну	Годинна тарифна ставка, грн.	Загальна кількість робітників	РЕФРЧ, год.	Тарифний фонд заробітної плати, грн.	Фонд заробітної плати за 1 тис. од. продукції, грн.
Оператор ТПА	1	60,00	2	1800	216000,00	-
Укладальник-пакувальник	2	30,00	4	1800	216000,00	-
Разом			6		432000,00	62,50

Джерело: розраховано автором

Тривалість зміни – 8 год. Ефективний фонд робочого часу складає 225 днів. Тарифний фонд заробітної плати у даному випадку становить: 432000,00 грн. Фонд заробітної плати за 1 тис. од. продукції становить 62,50грн.

Отримані дані дають змогу розрахувати витрати по статтям «Додаткова заробітна плата» та «Відрахування до єдиного соціального фонду» на виробництво 1 тис. шт. кулькових ручок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Витрати по статтям «Додаткова заробітна плата» та «Відрахування до єдиного соціального фонду»

Показник	Відсоток, %	Сума, грн.
Додаткова заробітна плата	25	15,63
Загальний фонд заробітної плати (ОЗП+ДЗП), грн.	–	78,13
Відрахування до ЄСВ	22	13,75

Джерело: розраховано автором

Додаткова заробітна плата робітника складає 15,63 грн./тис. од., а відрахування до ЄСВ – 13,75 грн./тис. од.

Витрати по статті «Витрати пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва продукції» приймаємо у розмірі 10% від ОЗП:

$$62,50 \times 0,1 = 6,25 \text{ грн./тис. од.}$$

Витрати по статті «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання» приймаємо у розмірі 240% від основної заробітної плати:

$$62,50 \times 2,4 = 150,00 \text{ грн./ тис. од.}$$

Витрати по статті «Загальновиробничі витрати» приймаємо у розмірі 300% від основної заробітної плати:

$$62,50 \times 3 = 187,50 \text{ грн./ тис. од.}$$

Виробнича собівартість 1157,24 грн./ тис. од.

Витрати по статті «Адміністративні витрати» приймаємо у розмірі 2,5% від виробничої собівартості. Тоді адміністративні витрати:

$$1157,24 \times 0,025 = 28,93 \text{ грн./ тис. од.}$$

Витрати по статті «Витрати на збут» становлять 2% від виробничої собівартості. Тоді витрати на збут:

$$1157,24 \times 0,02 = 23,14 \text{ грн./ тис. од.}$$

Витрати по статті «Інші операційні витрати» складають 0,5% від виробничої собівартості. «Інші операційні витрати» дорівнює:

$$1157,24 \times 0,005 = 5,79 \text{ грн./ тис. од.}$$

Після проведення розрахунків складемо зведену табл. 3.6 витрат на 1 тис. од. готової продукції.

*Таблиця 3.6*

**Собівартість виробництва 1 тис. од., грн.**

Стаття	Значення	Питома вага витрат по статті,%
Сировина та основні матеріали	700,24	57,63
Допоміжні та таропакувальні матеріали	4,21	0,35
Паливо та енергія на технологічні цілі	17,16	1,41
Основна заробітна плата робітників	62,50	5,14
Додаткова заробітна плата робітників	15,63	1,29
Відрахування до ЄСФ	13,75	1,13
Витрати пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва продукції	6,25	0,51
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	150,00	12,35
Загальновиробничі витрати	187,50	15,43
Виробнича собівартість	1157,24	95,24
Адміністративні витрати	28,93	2,38
Витрати на збут	23,14	1,90
Інші операційні витрати	5,79	0,48
Повні витрати	1215,10	100

Джерело: розраховано автором

Відповідно до табл. 3.6 повна собівартість виробництва 1 тис. кулькових ручок становить 1215,10 грн., тобто собівартість одної кулькової ручки – 1,22 грн., або 1грн. 22 коп.

Отримані дані витрат на виробництво 1 тис. од. ручок дозволяють порахувати відпускну ціну кулькової ручки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Відпускну ціна кулькових ручок

Показник	Значення
Повна собівартість, грн./тис. од.	1215,10
Нормований прибуток, %	20
Прибуток, грн.	243,02
Відпускну ціна без ПДВ, грн.	1458,12
ПДВ 20%	291,62
Відпускну ціна з ПДВ, грн.	1749,74

Джерело: розраховано автором

Відповідно до табл. 3.7 відпускну ціна 1 тис. од. кулькових ручок становить 1749,74 грн., тобто відпускну ціна одної ручки – 1,75 грн., або 1 грн. 75 коп.

Проведемо розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на річний обсяг виробництва ручок (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Вартість сировини та основних матеріалів на річний обсяг виробництва

Витрати сировини та матеріалів на 1 тис. од. продукції, грн.	Річний обсяг виробництва, тис. од	Загальні витрати, тис. грн.
700,24	3 532,80	2 473 807,87

Джерело: розраховано автором

Загальна вартість сировини та основних матеріалів на річний обсяг виробництва кулькових ручок складає 2 473 807,87 тис. грн. Також проведемо розрахунок загальної вартості допоміжних та таропакувальних матеріалів на річний обсяг виробництва кулькових ручок (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Вартість допоміжних та таропакувальних матеріалів на річний обсяг  
виробництва кулькових ручок**

Витрати допоміжних та таропакувальних матеріалів на 1 тис. од. продукції, грн.	Річний обсяг виробництва, тис. од	Загальні витрати, тис. грн.
4,21	3532,80	14873,09

Джерело: розраховано автором

Загальна вартість допоміжних матеріалів складає 14873,09 тис. грн. Норматив оборотних коштів визначається у відсотках до вартості і складає 3% на сировину та основні матеріали, 8 % – для придбання допоміжних матеріалів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Оборотні кошти підприємства**

Елементи оборотних коштів	Витрати, тис. грн.	Норматив, %;	Сума оборотних коштів, тис. грн.
Сировина та матеріали	2473807,87	3	74214,24
Допоміжні матеріали	14873,09	8	1189,85
Всього	–	–	75404,09

Джерело: розраховано автором

Отже, зміна нормативу оборотних коштів складає 75404,09 тис. грн.

Перелічимо необхідні витрати на придбання:

- Вартість VL100ЕКII/C320 (Китай) – 17000 дол.
- Доставка і витрати:
  - Фрахт морської – 2000 дол.
  - Вантажно-розвантажувальні роботи – 460 дол.
  - Послуги експедиції – 120 дол.
  - Перевезення в Україні (Одеса – Брусилів) – 800 дол.
- Митні витрати:
  - Мито на ТПА – 0%
  - НДС – 20%
  - Митна вартість:  $17000 + 2000 = 19000$  дол
  - Мито =  $19000 * 0 = 0$  дол
- ПДВ =  $(19000 + \text{Мито} = 0) * 0,2 = 3800$  дол

Разом вартість в Києві:  $17000+2000+460+120+800+3800=24180$ дол

Вартість у гривні:  $24180 * 26,00 = 628680,00$  грн.

Отримані кошторисно-фінансові розрахунки дають змогу визначити необхідну суму капітальних витрат за наступною формулою (3.1):

$$K_{заг.} = K_{нов} + Д - V_{реал} - V_{бр.} + V_{зал} \pm \Delta OK, \quad (3.1)$$

де  $K_{заг.}$  – загальні капітальні витрати (початкові інвестиції) на проведення будівництва (реконструкції) підприємства, тис. грн;

$K_{нов}$  – витрати на будівництво (добудову), придбання нового обладнання, тис. грн.;

$Д$  – витрати на демонтаж обладнання, тис. грн.;

$V_{реал}$  – вартість реалізованого обладнання, тис. грн.;

$V_{б}$  – вартість обладнання, що реалізується як металобрухт, тис. грн.;

$V_{зал}$  – залишкова вартість замінюваного обладнання, тис. грн.;

$\Delta OK$  – зміна нормативу обігових коштів, тис. грн.

У нашому випадку сума первісних інвестицій буде складати:

$$K_{заг.} = K_{нов} + \Delta OK = 628,68 + 75\,404,09 = 76\,032,77 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом є розрахунок виробничої програми підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Виробнича програма підприємства

Вид продукції	Добовий обсяг виробництва, од	Річний обсяг виробництва, тис. од	Діюча оптова ціна (без ПДВ), грн.	Дохід річного обсягу виробництва, тис. грн.
Кулькові ручки	15 360	3 532,8	1458,12	5151246,34

Джерело: розраховано автором

### 3.3 Управлінське забезпечення впровадження пропозиції на ТОВ «Фабрика Папірус»

Для ефективного функціонування в умовах сучасної ринкової економіки українські підприємства мають забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та запроваджувати систему управління нею. Забезпечити все це можна за допомогою впровадження інновацій та постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна включати в себе всі процеси управління організацією, у тому числі управління науково-технічним прогресом, впровадженням інновацій, управління якістю продукції, організацією виробництва і збуту продукції, ціновою політикою та інше.

Як вже було сказано, на ринку канцтоварів України більшість компаній є не виробниками, а є лише імпортерами. Тому саме власне виробництво статне тим чинником, який виділить з усіх інших компаній канцелярських товарів, надасть перевагу та забезпечить конкурентоспроможність підприємства. Саме так вважає й власник групи компаній «Папірус». Тому було прийняте стратегічне рішення збільшення власного виробництва у ТОВ «Фабрика Папірус». Крім цього було вирішено замінити старе обладнання й вивести його з виробництва, а на заміну придбати нове сучасне обладнання по тим самим напрямкам, для чого була проведена закупівля обладнання у китайського виробника обладнання BOLE.

Проведений розрахунок у підрозділу 3.2 дозволить надалі визначити доцільність та ефективність впровадження даного заходу на ТОВ «Фабрика Папірус».

На основі проведених вище розрахунків розрахуємо показники економічної ефективності проведення заходу налагодження виробництва кулькових ручок на ТОВ «Фабрика Папірус» а саме: прибуток від реалізації

продукції, чистий прибуток, рентабельність продукції, продуктивність праці, фондівдачу та термін окупності проекту.

Прибуток від реалізації продукції (П) розраховується як різниця між обсягом виробленої продукції в діючих цінах без ПДВ (Д) та повними витратами на виготовлення продукції (ПВ):

$$П = Д - ПВ \quad (3.2)$$

Тоді прибуток від реалізації кулькових ручок на ТОВ «Фабрика Папірус» складе:

$$П = 5\,151\,246,34 - 4\,292\,705,28 = 858\,541,06 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток (ЧП) розраховується за наступною формулою:

$$ЧП = П - \text{Податок на прибуток} \quad (3.3)$$

Звідси, маємо:

$$ЧП = 858\,541,06 - (858\,541,06 \times 18\%) = 704\,003,67 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продукції (Р) розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до повних витрат на виготовлення продукції (ПВ) і вимірюється у відсотках.

$$Р = (ЧП \div ПВ) \times 100\% \quad (3.4)$$

Рентабельність продукції при виробництві кулькових ручок становить:

$$Р = (704\,003,67 \div 4\,292\,705,28) \times 100\% = 16,4 \%$$

Витрати на 1 гривню виробленої продукції ( $V_{1\text{грн.}}$ ) слід розраховувати як відношення повних витрат на виготовлення продукції (ПВ) до її вартості в діючих цінах (Д):

$$V_{1\text{грн.}} = ПВ \div Д \quad (3.5)$$

Витрати на 1 грн. після впровадження даного проекту складуть:

$$V_{1\text{грн.}} = 4\,292\,705,28 \div 5\,151\,246,34 = 0,83 \text{ грн.}$$

Продуктивність праці (ПП) розраховують як відношення виробленої продукції у діючих цінах (Д) на середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу (Ч):

$$ПП = Д \div Ч \quad (3.6)$$

Продуктивність праці у нашому випадку складе:

$$\text{ПП} = 5\,151\,246,34 \div 6 = 858\,541,06 \text{ тис. грн./чол.}$$

Показник фондівдачі (ФВ) розраховується як відношення обсягу виробленої продукції в діючих цінах (Д) до середньорічної вартості основних засобів (СВОЗ):

$$\text{ФВ} = \text{Д} \div \text{СВОЗ} \quad (3.7)$$

Фондовіддача при виробництві складе:

$$\text{ФВ} = 5\,151\,246,34 \div 628,68 = 8193,75 \text{ грн./грн.}$$

$$K_{\text{заг.}} = K_{\text{нов обл}} + \Delta\text{ОК} = 628,68 + 75\,404,09 = 76\,032,77 \text{ тис. грн.}$$

При реконструкції термін окупності (Т) розраховується як відношення загальних капітальних вкладень ( $K_{\text{заг.}}$ ) до суми зміни чистого прибутку ( $\Delta\text{ЧП}$ ) і зміни амортизаційних нарахувань ( $\Delta\text{А}$ ):

$$T = K_{\text{заг.}} \div (\Delta\text{ЧП} + \Delta\text{А}) \quad (3.8)$$

Тоді термін окупності даного проекту складе:

$$T = 76\,032,77 \div (1\,548\,796,50 + 92,82) = 0,15 \text{ роки, тобто біля 2-х місяців.}$$

Зведемо отримані результати в Табл. 3.13

Таблиця 3.13

**Вплив впровадження запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Фабрика Папірус»**

Показники	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %/рази
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5014,00	5156260,34	5151246,34	1028рази
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6791,00	4299496,28	4292705,28	633 рази
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	862,00	856764,06	855902,06	994рази
Чистий прибуток, тис. грн.	706,00	702701,69	701995,69	995рази
Рентабельність продукції, %	10,40	16,34	5,94	1,6рази
Витрати на 1 грн. виробленої продукції, коп.	135	83	-52	-38,52%
Чисельність персоналу, чол.	59	65	6	10,17%
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	84,98	79327,08	79242,10	933рази
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	45,50	674,18	628,68	14,8рази
Фондовіддача, грн./грн.	110,2	7640,76	7530,76	69рази
Загальні капітальні витрати, тис. грн.	–	76032,77		
Термін окупності, років	–	2 міс	–	–

Джерело: розраховано автором

Після впровадження запропонованого заходу з налагодження лінії виробництва кулькових ручок на обладнанні VL100ЕКII/C320, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 5151246,34 тис. грн., у 1028 разів з порівнянням значення до впровадження.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 4292705,28 тис. грн., що у 633 разів більше у порівнянні з повними витратами до впровадження проекту.

Прибуток від реалізації продукції після впровадження пропозиції зросте на 855902,06 тис. грн., що у 994 разів вище, ніж до впровадження проекту з випуску кулькових ручок.

Проте чистий прибуток зросте на 701995,69 тис. грн., що більше існуючого у 995 рази. Рентабельність продукції при цьому складе 16,34 %, а це у 1,6 разів віще, ніж зараз.

Витрати на 1 грн. виробленої продукції знизяться на 52 коп., це 38,5 %.

Чисельність персоналу зросте на 6 чоловік, це на 10,17% , ніж до впровадження пропозиції.

Продуктивність праці після запуску лінії з виробництва ручок зросте на 79242,10 тис. грн. / чол., що у 933 рази більше, ніж до запуску.

Середньорічна вартість основних засобів зросте на 628,68 тис. грн., що у 14,8 разів більше, ніж до впровадження пропозиції.

Фондовіддача зросте на 7530,76 грн. / грн., а це у 69 разів більше у порівнянні з фондовіддачею до впровадження пропозиції.

Загальні капітальні витрати на впровадження пропозиції з запуску лінії виробництва кулькових ручок на обладнанні VL100ЕКII/C320 становлять 76032,77 тис. грн., а строк окупності – всього 2 місяця.

Особливістю компанії «Папірус» є те, що всі управлінські рішення приймаються виключно власником компанії. Також й впровадження пропозиції налагодження лінії виробництва ручок на обладнанні VL100ЕКII/C320 цілком залежить від ухвалення її власником компанії. Але вважаю, що в даному випадку рішення буде позитивним, тому що виробник

обладнання є вже відомим для «Папірус» й співробітництво з ним було приємним для підприємства. Процедура купівлі, перевезення та налагодження лінії також є вже відпрацьованим процесом для ТОВ «Фабрика Папірус». Крім того, ТОВ «Фабрика Папірус», як вже неодноразово було сказано, є частиною групи компаній «Папірус», й залучення такої суми, яка потрібна на впровадження проекту виробництва ручок, не є великою для «Папірус». І приймаючи до уваги строк окупності пропозиції, вважаю впровадження проекту доцільним.

### **Висновки до розділу 3**

Для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства мають використовувати інноваційні методи проектування, прогнозуючи на максимально тривалий термін. Пропозиція виробництва кулькових ручок на власному виробництві є інновацією для ТОВ «Фабрика Папірус», яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства на високому рівні. Проведені розрахунки підтвердили доцільність заходу, що пропонується.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній випускній роботі було досліджено тему система управління конкурентоспроможністю підприємства. Ми визначили основні теоретично-практичні аспекти відповідно до теми.

Теорія та практика оцінки конкурентоспроможності достатньо розвинута в працях українських та закордонних вчених. Але, дослідження методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання довело перевагу методів інтегральних показників і вказало на складність відбору найбільш ефективного з таких методів для окремого підприємства.

У ході дослідження було проаналізовано діяльність ринку канцелярських товарів та визначено його основних гравців. Основними користувачами є офіси та учні й студенти учбових закладів.

Об'єктом дослідження виступало ТОВ «Фабрика Папірус». Дана компанія є давнім учасником ринку виробництва канцелярських товарів. ТОВ «Фабрика Папірус» – перша в Україні фабрика товарів з поліпропілену, що виробляє товари під власними торговими марками для українського та європейського ринків. Основною специфікою переліку продукції, що виробляється компанією, є більша спрямованість на офісних(корпоративних) споживачів.

В третьому розділі було запропоновано варіанти покращення системи управління конкурентоспроможністю. Розрахунки було зроблено по створенню лінії виробництва кулькових ручок на обладнанні китайського виробника термопластавтомату VL100ЕКII/C320. Захід принесе збільшення прибутку компанії та поліпшить процес управління системою конкурентоспроможності.

### Список використаної літератури

1. Геращенко І.А., Шмадченко А.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. [Електронне джерело]. Режим доступу:<http://btie.kart.edu.ua/> Геращенко І.А., Шмадченко А.А. Вісник економіки транспорту і промисловості № 50, 2015
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління, 2004. – 699с. [Електронне джерело]. Режим доступу :<https://buklib.net/>
3. Конкуренція і конкурентоспроможність/ [Електронне джерело]. Режим доступу :<https://studfiles.net/>
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие/ М. И. Кныш –Спб.: Б. и.,2010. – 284 с
5. Клименко С.М.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / [ Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін.] – К.: КНЕУ, 2016. - 527 с.
6. Забелин П.В. Основы стратегического управления. / П.В.Забелин// -М.: Информационновнедренческий центр «Маркетинг», 2013. – 195 с.
7. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А., Райзберг Л. Ш. Лозовский, Е.Стародубцева Б.. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М")
8. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – С. 37
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
10. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг / Хруцький В.Є., Корнеєва І.В., АвтуховаЕ.Э. – М.: «Фінанси і статистика»,2014.– 461 с.

11. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. / Р.А. Фатхутдинов– М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
12. Менеджмент (2015). Принципи і методи управління/ [Електронне джерело]. Режим доступу <https://library.if.ua/>
13. Організація як відкрита система. Принципи системного підходу до організації управління/ [Електронне джерело]. Режим доступу: <https://studfiles.net/>
14. Система управління конкурентоспроможністю підприємства[Електронне джерело] Режим доступу:<https://stud.com.ua/>
15. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможності підприємства[Електронне джерело] Режим доступу:<http://eurodev.duan.edu.ua/> Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17)
16. Ткачук Г.Ю. [Електронне джерело] Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/4>. /Житомирський державний технологічний університет. /Економічні науки/
17. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
18. Скопин А. Рынок канцелярских товаров. Тренды 2018/ [Електронне джерело] Режим доступу: <https://kanzoboz.ru/> KANZOBOZ.LIFE, 2018
19. Населення України 2017/ [Електронне джерело] Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/reference/people/>
20. Департамент з економічних і соціальних питань ООН: Відділ народонаселення /Населення України [Електронне джерело] Режим доступу:[https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population\\_2019](https://countrymeters.info/ru/Ukraine#population_2019)

21. Чайкова О.І., Полякова Т.А., Аналіз ринка канцтоварів України/ [Електронне джерело] Режим доступу:<http://www.kpi.kharkov.ua> /Вісник НТУ «ХП». 2018 № 69(1042)
22. Конституція України / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р./ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
24. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р./ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
25. Податковий кодекс України від 02.12.2010 [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
26. Митний кодекс України / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
27. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 року / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
28. Закон України «Про господарські товариства» 19.09.1991 року / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
29. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
30. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
31. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення » від 14.10.2014/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
32. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
33. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06. 2018 року/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

34. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
35. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
36. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
37. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
38. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» 07.06.1996 року/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
39. Указ Президента України « Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» від 23.07.1998 №817/98 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
40. Указ Президента України «Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» від 20. 5. 1999 № 539/99 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
41. Указ Президента України «Питання Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва» від 25.05.2000 № 721/2000 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
42. Указ Президента України « Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15.07.2000 № 906/2000/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
43. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 06.09.01 № 201/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

44. Постанова Правління Національного банку України 28.07.2008 № 216/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
45. Положення повторене і в ч. 1 ст. 19 Закону України від 29 червня 2004р. «Про міжнародні договори України» / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
46. Національний Класифікатор України видів економічної діяльності ДК 009:2010 [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
47. Законом України «Про охорону праці» / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
48. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2002 р. № 302 [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
49. Наказ Міністерства економіки України 19.04.2007 № 104 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
50. Законом України «Про рекламу» від 22.09.2011 № 37/6253 / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
51. Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» / [Електронне джерело] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
52. Пример SWOT анализа предприятия/ [Електронне джерело] Режим доступу: <http://powerbranding.ru/>
53. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія, 2000. – 864с.
54. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монографія / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2015. – 347
55. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
56. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та

управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.

57. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8. – С. 79–86.

58. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 544 с.

59. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 608 с.

60. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/> 8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.

61. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

62. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12

63. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2009\\_4/46.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf)

64. Загорянська О.Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О.Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Нові технології №1 (23) – 2011, науковий вісник КУЕІТУ

65. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Нева, 2013. – 224 с.
66. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2 (22). – 99 с.
67. Донець Л.І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.І. Донець, А.А. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 101–106.
68. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf)
69. Гриньов А.В. Організація та управління на підприємстві. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 329 с.
70. Піддубний І.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 264 с.
71. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 2. — С. 35—38.
72. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т.І. Павлюк // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. — 2016. — № 6. — С. 8—13.
73. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, П.К. Кулиничев // Экономика предприятия. Технологический аудит и резервы производства. — 2014. — № 3/3 (17). — С. 57—61.
74. Космина О.М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О.М. Космина // Збірник

наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). — 2013. — № 1 (2). — С. 125—131.

75. Панасенко Д.А. Конкуреноспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2012. — № 727. — С. 270—276.

76. Партута Т.О. Конкуреноспроможність підприємства та механізм її забезпечення / Т.О. Партута, Т.В. Фесенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2012. — № 12. — С. 91—96.

77. Суліма О.А. Теоретико — методологічні засади конкуреноспроможності підприємства / О.А. Суліма // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2014. — № 1 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2675>

78. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкуреноспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств / Ж.В. Крючкова // Агросвіт. — 2016. — № 7. — С. 44—50.

79. Кривешко О.В. Чинники формування конкуреноспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2011. — № 720. — С. 180—188.

80. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкуреноспроможністю підприємства / Л.Ф. Чумак, Л.В. Гаркава // БІЗНЕС ІНФОРМ. — 2013. — № 1. — С. 212—215.

81. Бондаренко С.М. Оцінка конкуреноспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Київський національний університет технологій та дизайну. Економіка. — 2014. — № 2 (11). — С. 1 — 6.

82. Левицька А.О. Методи оцінки конкуреноспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. — 2013. — № 4. — С. 155—163.

83. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О.Г. Янковського. — Одеса: Атлант, 2013. — 470 с.
84. Савченко А. С. Економічна наука/ Інвестиції [Електронне джерело] Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/> Савченко А. С. / Економічна наука/ Інвестиції: практика та досвід № 16/2017
85. Євсєєва І.В. Управління конкурентними перевагами підприємств[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://library.nuft.edu.ua/> конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» ден. та заоч. форм навч./ І.В.Євсєєва. – К.: НУХТ, 2015. – с. 104.
86. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1910. – 296 с.
87. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2014. – 319 с
88. Гершун А, Горський М. Технології збалансованого управління. – 409с.
89. . Богма О. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки / Богма О. С., Болдуєва О. В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7). – С. 166–170.
90. Городецька Л. О. Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / Городецька Л. О., Шевченко І. Г. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Gorodec.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gorodec.pdf).
91. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / Мазаракі А., Мельник Т. // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–17.

92. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Федулова Л. І. // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 2. — С. 122–135.

93. Небава М. І. Інформаційно-інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі /М. І. Небава//Інформаційно-інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі // Економічні науки. — 2013. С. 215.

94. Воронкова Т. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання / Т. В. Воронкова // Львівський політехнічний національний університет// — 2011. — С. 121 — 126.

95. Колесов С. В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України / С. В. Колесов // Науковий вісник ДГМА, № 1 — 2011.— С. 279 — 285.

96. Новицький В. Інформаційно-інноваційні детермінанти сучасних глобальних конкурентних стратегій / В. Новицький // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций. — Донецк: ДонНУ, 2010. — Ч.2 — С. 536-542.

97. Біркентале В. В. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів / В. В. Біркентале, А. О. Зима // Вісник донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. — 2011. — № 1. — С. 253.

98. Монастырный Е.А. Инновационный кластер /Е.А. Монастырный//Инновации.— 2014.— №2 (98).— С. 38—43.

99. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы. М: Изд. Дашков и К, 2011. 256с.

## Додаток А

Додаток до наказу № 01  
від "02" січня 2019 року

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Штат в кількості

**14,125** штатних одиниць

з місячним фондом заробітної плати

**71337,50** грн

В.о. директора

ТОВ "Фабрика Папірус"

\_\_\_\_\_ **Г.В. Дихановська**  
"02" січня 2019 року

Діє з "02" січня 2019 р.

**ШТАТНИЙ РОЗПИС**

Товариства з обмеженою відповідальністю "Фабрика Папірус"

№ п/з	Структурний відділ/підрозділ/служба	Код ДК 003:2010	Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (грн)	Місячний фонд заробітної плати (грн)
1	Адміністрація	1210.1	Директор	1	7 300,00	7300,00
		4112	Оператор комп'ютерного набору	1	4300,00	4300,00
		4112	Оператор комп'ютерного набору	1	5 300,00	5300,00
2	Фінансовий відділ	2441.2	Економіст з фінансової роботи	1	7 100,00	7100,00
3	Бухгалтерія	4112	Оператор комп'ютерного набору	0,125	4 300,00	537,50
4	Відділ кадрів	3423	Старший інспектор з кадрів	1	7 100,00	7100,00
5	Склад	9411	Комірник	1	5 300,00	5300,00
6	Виробничий підрозділ	9333	Вантажник	2	4 300,00	8600,00
		8211	Оператор автоматичних та напівавтоматичних ліній верстатів та установок	1	4 300,00	4300,00
		9322	Укладальник-пакувальник	4	4 300,00	17200,00
		9132	Прибиральник виробничих приміщень	1	4 300,00	4300,00
<b>ВСЬОГО:</b>				<b>14,125</b>	<b>57900,00</b>	<b>71337,50</b>

## Додаток Б

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць,  
число)  
за  
ЄДРПОУ

Коди		
2017	01	01
36980176		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика Папірус"  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2016 р.

Форма №2

Код за ДКУД 1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 299	24 326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45 259)	(21 273)
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	7 040	3 053
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	6 514	2 041
Адміністративні витрати	2130	(2 326)	(2 004)
Витрати на збут	2150	(223)	(63)
Інші операційні витрати	2180	(6 367)	(2 158)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4 638	869
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	4 638	869
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(852)	(157)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 786	712
збиток	2355	-	-

## Продовження Додатку Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 786</b>	<b>712</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30 832	15 101
Витрати на оплату праці	2505	5 578	2 997
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 236	1 153
Амортизація	2515	163	150
Інші операційні витрати	2520	7 547	4 422
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>45 356</b>	<b>23 823</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Алгазін С.В.

Головний бухгалтер

..

## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць,  
число)  
за  
ЄДРПОУ

Коди		
2018	01	01
36980176		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика  
Папірус"  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2017 р.

Форма №2

Код за  
ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 518	52 299
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17 273)	(45 259)
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	3 245	7 040
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 028	6 514
Адміністративні витрати	2130	(2 788)	(2 326)
Витрати на збут	2150	(50)	(223)
Інші операційні витрати	2180	(1 825)	(6 367)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 610	4 638
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 610	4 638
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(290)	(852)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 320	3 786
збиток	2355	-	-

## Продовження Додатку В

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 320</b>	<b>3 786</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 952	30 832
Витрати на оплату праці	2505	6 595	5 578
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 476	1 236
Амортизація	2515	148	163
Інші операційні витрати	2520	4 430	7 547
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>19 601</b>	<b>45 356</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Алгазін С.В.

Головний бухгалтер

..

## Додаток Г

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць,  
число)  
за  
ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
36980176		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика  
Папірус"  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2018 р.

Форма №2

Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 014	20 518
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 752)	(17 273)
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	-	3 245
збиток	2095	(738)	-
Інші операційні доходи	2120	7 591	3 028
Адміністративні витрати	2130	(1 037)	(2 788)
Витрати на збут	2150	(2)	(50)
Інші операційні витрати	2180	(4 952)	(1 825)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	862	1 610
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	862	1 610
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(156)	(290)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	706	1 320
збиток	2355	-	-

## Продовження Додатку Г

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>706</b>	<b>1 320</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	171	6 952
Витрати на оплату праці	2505	3 555	6 595
Відрахування на соціальні заходи	2510	761	1 476
Амортизація	2515	72	148
Інші операційні витрати	2520	1 368	4 430
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 927</b>	<b>19 601</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Алгазін С.В.

Головний бухгалтер

..

## Додаток Д

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2017	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика Папірус" за ЄДРПОУ	36980176		
Територія	Солом'янський район за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших виробів з пластмас за КВЕД	22.29		
Середня кількість працівників	1 182			
Адреса, телефон	03058, м. Київ, вул. Гарматна, дом № 39, корпус А, (044) 583-08-31			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2016 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	13	13
накопичена амортизація	1002	(13)	(13)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	302	496
первісна вартість	1011	1 402	1 760
знос	1012	(1 101)	(1 264)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>302</b>	<b>496</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13 535	7 169
Виробничі запаси	1101	13 534	7 158
Готова продукція	1103	-	1
Товари	1104	2	10
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 259	31 328
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1 693	3 405

## Продовження Додатку Д

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 518	655
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 198	2 190
Рахунки в банках	1167	756	2 190
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2	12
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>41 206</b>	<b>44 759</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>41 507</b>	<b>45 255</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 935)	847
Неоплачений капітал	1425	(2 065)	(2 065)
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5 001</b>	<b>8 783</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 014	6 903
розрахунками з бюджетом	1620	171	466
у тому числі з податку на прибуток	1621	156	429
розрахунками зі страхування	1625	21	3
розрахунками з оплати праці	1630	71	169
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	29 241	28 931
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>36 518</b>	<b>36 472</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>41 519</b>	<b>45 255</b>

Керівник

Алгзін С.В.

Головний бухгалтер

Кубрак О.В.

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Е

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
		2018	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика Папірус" за ЄДРПОУ	36980176	
Територія	Солом'янський район за КОАТУУ	8038900000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Виробництво інших виробів з пластмас за КВЕД	22.29	
Середня кількість працівників	1 82		
Адреса, телефон	03058, м. Київ, вул. Гарматна, дом № 39, корпус А, (044) 583-08-31		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	13	13
накопичена амортизація	1002	(13)	(13)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	496	297
первісна вартість	1011	1 760	1 617
знос	1012	(1 264)	(1 320)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>496</b>	<b>297</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	7 169	4 147
Виробничі запаси	1101	7 158	3 959
Незавершене виробництво	1102	-	186
Готова продукція	1103	1	-
Товари	1104	10	2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 328	27 952
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	3 405	2 242

## Продовження Додатку Е

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	655	780
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 190	148
Рахунки в банках	1167	2 190	148
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	12	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>44 759</b>	<b>35 269</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>45 255</b>	<b>35 566</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	847	2 166
Неоплачений капітал	1425	(2 065)	(2 065)
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8 783</b>	<b>10 101</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 903	1 823
розрахунками з бюджетом	1620	466	37
у тому числі з податку на прибуток	1621	429	15
розрахунками зі страхування	1625	3	24
розрахунками з оплати праці	1630	169	87
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 931	23 494
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>36 472</b>	<b>25 465</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>45 255</b>	<b>35 566</b>

Керівник

Алгазін С.В.

Головний бухгалтер

..

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Є

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2019	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Фабрика Папірус" за ЄДРПОУ	36980176		
Територія	Солом'янський район за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших виробів з пластмас за КВЕД	22.29		
Середня кількість працівників	1 57			
Адреса, телефон	03058, м. Київ, вул. Гарматна, дом № 39, корпус А, (044) 583-08-31			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.**

Форма №1 Код  
за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	13	13
накопичена амортизація	1002	(13)	(13)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	297	46
первісна вартість	1011	1 617	936
знос	1012	(1 320)	(890)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>297</b>	<b>46</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4 147	49
Виробничі запаси	1101	3 959	49
Незавершене виробництво	1102	186	-
Товари	1104	2	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 952	29 889
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	2 242	2

## Продовження Додатку Є

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	780	1 556
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	148	171
Рахунки в банках	1167	148	171
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1
Інші оборотні активи	1190	-	2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>35 269</b>	<b>31 668</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>35 566</b>	<b>31 713</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 166	2 844
Неоплачений капітал	1425	(2 065)	(2 065)
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>10 101</b>	<b>10 779</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 823	767
розрахунками з бюджетом	1620	37	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	15	3
розрахунками зі страхування	1625	24	2
розрахунками з оплати праці	1630	87	15
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 494	20 141
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>25 465</b>	<b>20 934</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>35 566</b>	<b>31 713</b>

Керівник

Алгзін С.В.

Головний бухгалтер

..

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Номенклатура товарів ТОВ «Фабрики Папірус»

п.п.	Артикул	Номенклатура
1	2	3
1	CF20299-01	Словник А5, 48 арк., "Англійська мова"
2	CF20299-04	Зошит-словник А5, 48 арк. "Англійська мова", "Біг-Бен"
3	CF21200-02	Блокнот "Vivid Colours" А5, 80 арк., карт./порол., кліт., "тигр"
4	CF21213-04	Блокнот "Kid's Dream" А5, пластикова обкладинка, 60 арк., клітинка
5	CF29930-03	Щоденник шкільний, 48 арк., обкладинка «Хвиля», червоний
6	CF29938-67	Щоденник шкільний, 165x210 мм, FLASH, тв.пал. 48 арк., колір фісташковий
7	CF30000	Портфель пластиковий на блискавці "Racing"
8	CF31636-01	Портфель пластиковий "Весела школа" А4 на блискавці
9	CF31642-01	Папка на гумках В5 "My funny puppy" «Квіточки»
10	CF31642-02	Папка пластикова на гумках "My Funny Tiger", В5
11	CF32001-02	Папка-пенал пластикова на блискавці "Princess", В5
12	CF32002	Папка пластикова на гумках "Racing", В5
13	CF32003	Папка пластикова дитяча В5 на гумках, "Beautiful"
14	CF32003-02	Папка пластикова на гумках "Little Fairy", В5
15	CF32012-02	Папка-конверт А4 на кнопці "3D", 180 мкм
16	CF32012-03	Папка-конверт А4 на кнопці "Boy", 180 мкм
17	CF32012-08	Папка-конверт А4 на кнопці "Girl", 180 мкм
18	CF32015-02	Папка-пенал пластикова на блискавці А4, Girl
19	CF60907	Альбом для малювання на спіралі "KALEIDOSCOPE", 20аркушів, 100г/м2, вибірковий лак
20	CF61411-01	Набір для творчості "Розфарбуй сумку. Дівчинка та єдиноріг"
21	CF61411-02	Набір для творчості "Розфарбуй сумку. Ведмежа"
22	CF61480-06	Килимок для дитячої творчості "Алфавіт", пластиковий, 38,5*27см
23	CF61480-07	Килимок для дитячої творчості "Цифри"
24	CF61480-08	Килимок для дитячої творчості "Карта України", пластиковий, 38,5*27см
25	CF80328-13	Сумка для взуття з відділенням для куртки "Jacket", салатова
26	CF85214	Пенал м'який "Ornament"
27	CF85396-02	Пенал м'який, органайзер, 1 блискавка синя
28	CF85396-05	Пенал м'який, органайзер, 1 блискавка жовта
29	CF85614-22	Рюкзак молодіжний 17"
30	CF85636	Ранець дошкільний 11", "Classic Black"
31	E10104-22	Ручка кулькова ECONOMIX PROMO MERCURY. Корпус малиновий, пише синім
32	E10104-25	Ручка кулькова автомат. ECONOMIX MERCURY 0,5 мм. Корпус асорті, пише синім
33	E10197-12	Ручка масляна ECONOMIX ICEBERG 0,7 мм, пише фіолетовим

## Продовження Додатку Ж

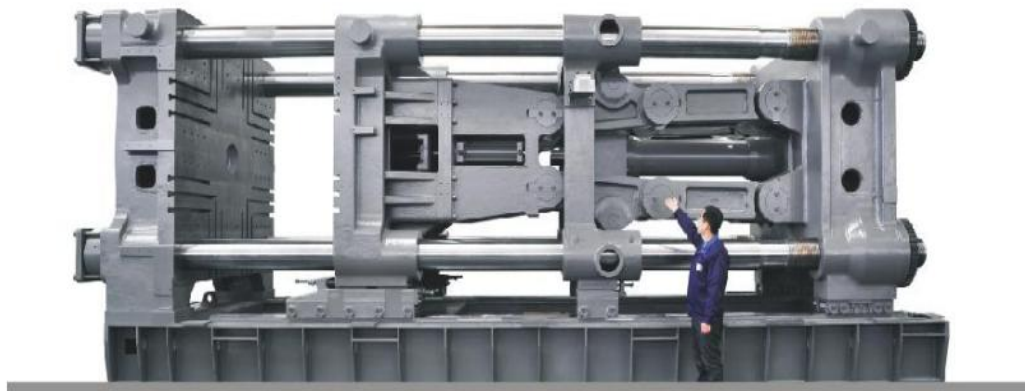
1	2	3
34	E10241-14	Ручка кулькова ECONOMIX PROMO MONICA. Корпус білий, пише синім
35	E10242	Ручка масляна Economix RIO 0,7 мм, пише синім
36	E30405-17	Папка-обкладинка А4 щільна прозора, димчата
37	E30601	Папка А4 з 10 файлами Economix, асорті
38	E30603-04	Папка А4 з 30 файлами Economix, зелена
39	E30603-05	Папка пластикова А4 на 30 файлів, жовта
40	E30603-09	Папка А4 з 30 файлами Economix 600мкм апельсин, рожевий СЗ
41	E30603-10	Папка А4 з 30 файлами Economix, сіра
42	E31106-50	Файл для документів А4+ Economix, 30 мкм, фактура "помаранч" (100 шт/уп)
43	E31106-50*	Файл для документів А4+ 30 мкм, фактура "помаранч" (100 шт/уп)
44	E31107	Файл для документів А4+ Economix, 40 мкм, фактура "глянець" (100 шт/уп)
45	E31157-00	Папка-куточок А4, з куточком-фіксатором, прозорий
46	E31201	Папка-швидкозшивач А4 з пружинним механізмом Economix CLIP A, асорті



DESCRIPTION	UNIT	BL100EK II /C320		
Injection working capacity		320		
Screw diameter		A	B	C
	mm	32	36	40
Screw ratio		23	20	18
Theoretical injection capacity	cm <sup>3</sup>	145	183	226
Shot weight(PS)	g	133	169	208
	oz	4.7	5.9	7.3
Injection rate into Air	cm <sup>3</sup> /s	80	102	126
Injection pressure	MPa	220	173	140
plasticizing rate	g/s	10	14	18
Max. injection speed	mm/s	100		
Max. Screw speed	r/min	220		
Clamping force	kN	1000		
Opening stroke	mm	360		
Space between tie bar	mm×mm	410×360		
Min. mould height(T-slot)	mm	160 (125)		
Max. mould height(T-slot)	mm	390 (355)		
Max. distance Platen(T-slot)	mm	750 (715)		
Ejector stroke	mm	100		
Ejector force forward	kN	31		
Ejector force back	kN	20		
Number of ejector bar	PC	5		
Sys. Pressure	MPa	16		

Pump Motor	kW	13
Heater power	kW	6.8
Number of temp. control zones		3+1
Hoper capacity	kg	25
Oil tank capacity	L	150
Machine dimensions(L×W×H)	m×m×m	3.9×1.22×1.85
Machine weight	Ton	3.1

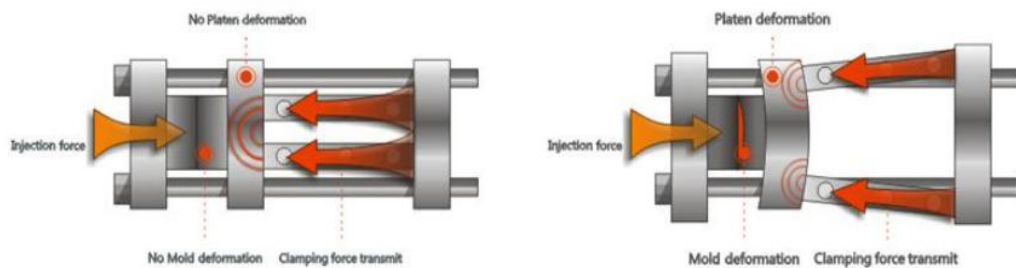
## CENTRAL CLAMPING STRUCTURE



**Built-in cylinder design ,decrease space effectively**

## Clamping Performance Comparison

Advantages



### Bole centre clamping structure

- 100% clamping force use, 10%-20% higher than traditional toggle structure.
- Less possibility of flash, save flash trim work.
- Save 2-5% material.
- Offer good protection to mould, platens and tie bars.
- Opening stroke 10-20% longer.

### Traditional structure

- With heavy clamping force waste, only 80-85% efficiency.
- Moving platen with obvious deformation, cause flashes, waste of material and labor of trim the flashes.