МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту(декан факультету)	Завідувач кафедри
_____ Шеремет О.О.	_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 20__р.	«___» _____ 20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

На тему: «Управління конкурентними перевагами підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 6

Кириленко Максим Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю) (підпис)

Керівник к.е.н., доцент Тюха Ірина Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

"10" лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кириленку Максиму Олександровичу

1. Тема проекту (роботи) Управління конкурентними перевагами підприємства

керівник проекту (роботи) Тюха І.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Елопак-Фастів»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1.Теоретичні та методичні засади управління конкурентними перевагами підприємства.
Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» та системи управління його конкурентними перевагами.
Розділ 3. Удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 13 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ **Кириленко М.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ **Тюха І.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. В роботі досліджено методичні підходи оцінки конкурентних переваг, проаналізовано основні напрями підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів». В роботі виокремлено сутність конкурентних переваг та визначено їх місце в системі менеджменту підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» розроблено пропозиції щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства, запропоновано вихід на зовнішній ринок для покращення фінансових показників підприємства, а також визначено вплив запропонованих заходів на діяльнісь підприємства.

Випускна робота викладена на 133 сторінках (без урахування додатків), містить 53 таблиці, 12 рисунків.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, УПРАВЛІННЯ, ЗЕД, ПІДПРИЄМСТВО, ЕКСПОРТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

SUMMARY

In the final work the existing theoretical and methodical bases of management of competitive advantages of the enterprise at the realization of foreign economic activity are considered and generalized. The methodical approaches of assessment of competitive advantages are investigated in the work, the basic directions of increase of efficiency of management of competitive advantages of PJSC “Elopak-Fastiv” are analyzed. The essence of competitive advantages is highlighted in the work and their place in the enterprise management system is determined.

Based on the results of the research activities of JSC "Elopak-Fastiv" developed a proposal for a position to improve the management of competitive advantages of the company, the proposed access to foreign markets to improve the financial performance of the company, as well as important results.

The final work is presented on 133 pages (except appendices), contains 53 tables, 12 figures.

Keywords: COMPETITIVE ADVANTAGES, MANAGEMENT, FEA, ENTERPRISE, EXPORT, EFFICIENCY,

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Сутність та характеристика конкурентних переваг підприємства 10

1.2 Методичні підходи оцінки конкурентних переваг підприємства 21

1.3 Управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності 25

Висновки до розділу 1 37

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЕЛОПАК-ФАСТІВ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ 38

2.1 Аналіз світового та національного ринку упаковки молока та соку .. 39

2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» 45

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» 58

2.4 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів» 61

Висновки до розділу 2 81

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПрАТ «ЕЛОПАК-ФАСТІВ» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 84

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства 84

3.2 Обґрунтування доцільності заходів щодо підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів» 93

3.3 Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності суб'єкта господарювання 108

Висновки до розділу 3 122

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 123

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 127

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Активний розвиток соціально-економічних відносин призводить до необхідності постійного і систематичного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг на рівні, як національної економіки, так і окремих суб'єктів підприємництва. Саме конкурентні переваги, сформовані підприємством, підкреслюють його унікальність в конкурентному середовищі, є запорукою його конкурентоспроможності та отримання максимальних економічних результатів.

В сучасних умовах підприємництва кожному господарюючому суб'єкту необхідно розвивати власні ключові здібності, які в поєднанні з ресурсами стають основою стратегії підприємства і забезпечують йому формування конкурентних переваг. Стратегія підприємства, яка розробляється з урахуванням унікальних ключових здібностей, дозволяє більш ефективно формувати і використовувати свої конкурентні переваги для того, щоб своєчасно реагувати на погрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Значний внесок у формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, вирішення проблем розвитку суб'єктів підприємництва, внесли такі вчені-економісти, як: Д. Аакера, І.Ансоффа, М. Армстронга, М. Беста, К. Боумена, Р.М. Гранта, П. Друкера, Ф.Котлера, Р. Лінча, М.Х. Мескон, Г. Минцберга, М. Портера, Д. Тиса, А.А.Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, Г. Хамів, Е.М. Азарян, Г.Л. Азоев, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Клюєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е Поклонский, А.В. Половян, В.Ю. Припотень і ін.

Управління конкурентними перевагами підприємства є основною передумовою забезпечення ефективності їх діяльності, напрямком подолання

кризових ситуацій, в яких знаходиться значна кількість суб'єктів господарювання різних галузей і форм власності. При цьому рішення даної проблеми має розглядатися з позицій вдосконалення теорії та методології формування конкурентних переваг в контексті використання ключових здібностей підприємства.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідити діяльність ПрАТ «Елопак-Фастів», розробити рекомендації для управління конкурентними перевагами, проаналізувати існуючі шляхи виходу на міжнародний ринок та розробити рекомендації для досліджуваного підприємства.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні **завдання**, які мають теоретичне і практичне значення, а саме:

- дослідити сутність та характеристику конкурентних переваг підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємтсва;
- розглянути особливості управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати ринок пакування;
- дати загальну характеристикудіяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»;
- дослідити основні конкурентні переваги досліджуваного підприємства»;
- визначити основні напрямки удосконалення управлінням конкурентними перевагами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати заходи щодо випуску нового виду продукції, скорочення показнику «Lead time» та участі у міжнародних виставках для підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів»;
- проаналізувати стратегію виходу на ринок Чехії;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність ПрАТ «Елопак-Фастів».

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентнимиперевагами підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність ПрАТ «Елопак-Фастів».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в даній роботі використовувались наступні методи: аналіз і синтез – для розкриття змісту і сутності конкурентних переваг підприємства; статистичного і графічного аналізу – для вивчення, групування, порівняння та наочного відображення емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку підприємства та параметрів управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; системного аналізу, формалізації та економічного моделювання – для розробки основних напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами; комплексного аналізу – для розробки прикладних рекомендацій щодо реалізації стратегії та шляхів підвищення управління конкурентними перевагами.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених в економічній науці стосовно організації управління конкурентними перевагами, періодична література за даною темою, а також нормативно- правова база та фінансова звітність ПрАТ «Елопак-Фастів».

Практична значущість роботи. Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані наукові ідеї та заходи можуть бути використані для вирішення актуальних проблем управління конкурентними перевагами підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 133 сторінках, містить 53 таблиці та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика конкурентних переваг підприємства

В умовах активізації глобалізаційних процесів важливим питанням для подальшого функціонування підприємства є його спроможність конкурувати на світовому ринку. Підприємства на національному ринку знаходяться у ситуації, коли вони повинні змінювати свої підходи до здійснення господарської діяльності, а також важливої її частини - зовнішньоекономічної діяльності. Через те, що світові тенденції розвитку виробництва схильні до підвищення технологічності продукції, підвищення її якості та зниження вартості, окрім цього, відбуваються процеси підвищення конкуренції всередині галузей. При цьому, підвищується боротьба за реурси, загострюється питання енерговитратності виробництва та екологічності виробництва. Всі ці чинники створюють суттєву конкуренцію підприємств.

В сучасних умовах глобалізації, транскордонного руху товарів, робіт, послуг підприємствам важливо мати інструменти для корегування своєї діяльності, для досягнення конкурентоспроможності. Процес глобалізації 24 обумовлений зростаючою економічною взаємозалежністю національних економік у всьому світі, завдяки швидкому зростанню транскордонного руху товарів, послуг, технологій та капіталу [29]. Економічна глобалізація включає глобалізацію ринків виробництва, конкуренції, технологій, корпорацій та галузей. На сьогодні, можна спостерігати процеси інтеграції розвинутих економік з менш розвиненими економіками країн за допомогою прямих іноземних інвестицій, скорочення торговельних бар'єрів, а також інших економічних реформ та імміграції. Ці процеси зумовлюють проникнення

великих закордонних фірм на національні ринки, що створює зростаючі умови конкуренції не лише на закордонних ринках, але і на національних.

Вагомий внесок у дослідження питань зовнішньоекономічної діяльності та різних її аспектів був зроблений вітчизняними та закордонними науковцями такими як Д. Х'юм, А. Сміт, Р. Р. Торренс, Д. Рікардо, Дж. Ст. Мілль, Е. Ф. Гекшер, Б. Г. Оллін, В. В. Леонтьєв, М. Ю. Портер, С. Около, Ю. В. Макогон, Ю. Г. Козак та інші. Не дивлячись на широке поле досліджень у цій області, науковці не дійшли до єдиного висновку, щодо дефініції поняття зовнішньоекономічної діяльності, а також її предметного поля. Тому, дослідимо поняття зовнішньоекономічна діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Зовнішня торгівля (Foreign Trade), за визначенням Всесвітньої торгової організації [32] – це будь-яка торгівля, господарська діяльність, контракти, операції та інші види діяльності, пов'язані з переміщенням товарів, іншим матеріальним майном, нематеріальних активів, права власності або послуг між країнами. При цьому, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови за редакцією Бусел В. Т. [8], визначення зовнішньої торгівлі є таким, що це торгівля між країнами, яка включає вивезення і ввезення товарів і послуг. При цьому, характеризується участю цієї країни у світовому товарообороті та міжнародному поділі праці; здійснюється за рахунок комерційних операцій та оформляються відповідними зовнішньоторговельними контрактами.

Таким чином, міжнародна (international) або зовнішня (foreign) торгівля (trade) є синонімічними поняттями та лише частиною зовнішньоекономічної діяльності, бо складається з обміну, перетинання кордону двох та більше країн товарів, робіт, послуг, нематеріальних активів, прав власності та іншого. При цьому інший термін «international business» (міжнародний бізнес) та міжнародна діяльність (international activity) є поняттями дещо ширшими та вони включають у себе поняття міжнародної та зовнішньої торгівлі.

Акрам Аль-Халед (Akram A. S. Al-Khaled) [30], консультант фірми Ernst & Young, зазначає, що міжнародний бізнес – це проведення операцій у всьому

світі. При цьому, автор зазначає, що операції включають в себе переміщення товарів, послуг, технологій, капіталу та управлінських знань до інших країн з метою ефктивної конкуренції підприємства, компанії, організації.

Зовнішньоекономічна діяльність у законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [34] визначена як, діяльність з приводу продажу товару, робіт, послуг, а також інша діяльність (інвестиції, виставки, продаж ліцензій, обмін технологіями та інше), що характеризується отриманням прибутку та перетинанням кордону країни. Тобто, в цьому випадку зовнішньоекономічна діяльність не обмежується торгівлею товарами, послугами, але і включає в себе інші взаємодії між учасниками зовнішньоекономічної діяльності на комерційній основі.

У Господарському Кодексі України зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання визначається як господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, та/або робочою силою [24].

Виходячи з тлумачень терміну, можна дійти висновку, що правова точка зору, не бере до уваги деякі з видів зовнішньоекономічної діяльності, та не враховує особливостей взаємодії суб`єктів у системі світогосподарських зв'язків.

О. Б. Чернишова [79], зазначає, що класифікація конкурентоспроможності складається із трьох рівнів: підприємства, національної та міжнародної.

Дотримуючись ринкових умов, що характерні для регіонального та національного рівнів конкурентоспроможності, підприємство досягає максимально можливого рівня конкурентоспроможності – це національного. Але якщо, підприємство окрім цього ще займається ЗЕД, то це означає, що підприємство витримує умови, що є характерними для міжнародного ринку, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на рівні міжнародному. При цьому, умови того ринку, на якому присутнє підприємство, відповідно,

відносяться як до якості, ціни, необхідного обсягу продукції, так і самого виробничого та управлінського процесу.

Головною метою суб'єктів регулювання ЗЕД на національному рівні є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності у міжнародному середовищі. Впровадження реформ, що забезпечать стимулювання розвитку та нарощування виробництва конкурентоздатної (на міжнародному ринку в тому числі) продукції.

Відповідно, об'єктом зовнішньоекономічної діяльності є товари і послуги, що надаються, а також різні види ресурсів, такі як грошові, трудові, матеріальні ресурси, технології тощо [53]. Задля досягнення підприємством конкурентоспроможного рівня на світовому рівні, зазначені види ресурсів повинні використовуватися найбільш ефективно.

У тлумачному словнику Ушакова Д. Н. [8], поняття конкуренція трактується як змагання, суперництво на якому-небудь поприщі. Або, як змагання, боротьба на ринку серед різних учасників капіталістичного виробництва або торгівлі.

Адам Сміт [27] зазначав, що конкуренція – це чесна боротьба між продавцями при найвигідніших умовах продажу. Вона повинна врівноважувати інтереси продавців та економічну ефективність. Таке визначення конкуренції відповідає поведінковому підходу до трактування цього поняття.

Конкуренція, на думку Келічавого А. В. [68], це рушійна сила ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг, підвищення якості існуючих, зниження цін, економію обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку. Таке тлумачення поняття конкуренція відповідає стратегічному підходу.

Конкурентна перевага підприємства (КПП) – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності КПП наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи вчених до визначення конкурентної переваги підприємства

Характеристики поняття	Автори
Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками.	Г. Л. Азоєв, О. П. Чєлєнков
Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами.	М. Портер
Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг.	А. П. Градов
Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства.	В. Ф. Оберемчук
Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу.	В. Г. Шинкаренко
Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами.	Ж-Ж. Ламбен
Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами.	Р. А. Фатхутдінов

Джерело: складено автором на основі [49;55;60;]

Конкурентна перевага підприємства має такі основні властивості:

- мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу);

- відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);
- прив'язаність до конкретних умов і причин (товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов).

Конкурентні переваги тісно пов'язані із такими поняттями, як конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентний потенціал. Конкурентний статус пов'язують з таким станом підприємства, який «характеризується конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку» [17]. Під конкурентною позицією Азоєв Г. Л. розуміє позицію, яку фірма займає у певній галузі порівняно з конкурентами Конкурентний потенціал є «потенційною можливістю зберігати і збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді» [2].

На думку Філиппової С. В. конкурентний статус є вимірювачем позиції підприємства на ринку, досягнення якої залежить від набуття конкурентних переваг та використання потенціалу [76]. Конкурентні переваги є спроможністю підприємства до забезпечення конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу.

Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентних переваг має бути постійним, та цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має бути узгодженим із стратегічними цілями функціонування підприємства. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал є можливістю підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників. Постійні зміни зовнішнього середовища та умов функціонування підприємства спонукають їх до пошуку все нових методів забезпечення конкурентних переваг.

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому І. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам [68].

Таким чином, узагальнимо підходи до класифікації КПП, згрупувавши їх у Додатку А.

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на підприємстві. Для підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

- «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва; не гарантують стабільного позиції на ринку;

- «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності; підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);
- «найвищого рівня», до яких належить постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення [69].

Крім характеру джерела конкурентної переваги, на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів.

Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Зважаючи на це, за джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1). Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку – задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.

Рис. 1.1. Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Передумовами формування КПП є системний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємсва. Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Так, зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2) є проявом систем різного рівня.

Рис. 1.2. Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: [45]

Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив. До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства належать фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера [60].

М. Портер зауважує, що конкурентну перевагу одержують підприємства, що ґрунтуються в країнах, які дозволяють якнайшвидше нагромадити спеціалізовані ресурси і навички, а також у країнах з доступнішою і точнішою інформацією про потреби в товарах і технологіях; важливими є також можливість постійних капіталовкладень та збігу інтересів власників, менеджерів і персоналу.Конкурентні переваги формують

конкурентний потенціал суб'єктів господарювання і, як наслідок, об'єктів діяльності, у створенні яких вони беруть безпосередню участь. Тому пропонується визначити конкурентний потенціал як сукупність матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, що можна дати їм перевагу над конкурентами [61].

Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у иробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності.

Типовим є виокремлення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища [62].

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виокремлюють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, площа якої займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення:

- історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє в суспільному розподілі праці;
- характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;
- рівні розвитку виробничої і соціальної інфраструктур регіону, у якому базується підприємство;

- принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами;
- структурна особливість економіки країни [74].

Елементи зовнішнього середовища, що є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів і законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і котрі є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з іншого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища [29].

1.2. Методичні підходи оцінки конкурентних переваг підприємства

Досягненню конкурентних переваг має передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є аналіз чинників впливу на їх забезпечення, тому що від визначення впливу кожного чинника залежить достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг [16].

Але не всі чинники є керованими з точки зору управління підприємством.

До зовнішніх чинників підприємство може лише адаптуватися, тобто основна увага повинна бути зосереджена на оцінці впливу внутрішніх чинників на підвищення адаптаційних характеристик. Зрозуміло, що зовнішні чинники можуть носити досить виражений характер впливу, але зовнішній

вплив відчувають на собі всі підприємства галузі, хоча на кожне підприємство вони діють по різному.

Розроблений на підприємстві дієвий адаптаційний механізм, як складова механізму управління конкурентними перевагами, дозволить навіть несприятливі на перший погляд зовнішні умови використати для підприємства з певними вигодами. Конкурентні переваги підприємства є також основою забезпечення економічної безпеки, що дозволяє підприємству стійко функціонувати [19].

Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів виділяє: ресурсні можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетингову політику, кадровий потенціал, результати-фінансово-господарської діяльності, імідж підприємства, інноваційний розвиток підприємства і т.д.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то для її оцінки доцільно враховувати як внутрішні, так і ринкові можливості підприємства [20].

Отже, враховуючи багатогранність та важливість для діяльності кожного підприємства, такої складної категорії, як конкурентні переваги вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції.

Висновки про ефективність управління конкурентними перевагами підприємтсва можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Завдання оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, встановлення причин їх виникнення.

Так, у табл. 1.2 наведені методичні рекомендації щодо дослідження процесів формування конкурентними перевагами підприємства.

Таблиця 1.2

Методика оцінювання формування конкурентних переваг

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характе ристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Джерело: складено автором на основі [3;11;35]

Керівництво підприємства, що прагне ефективно займатись комерційною діяльністю, має об’єктивно усвідомлювати бажання і потреби покупців, їх платоспроможність та пропонувати товари і послуги для задоволення потреб. Таким чином проявляється зв’язок між попитом, його задоволенням та життєвим циклом конкурентних переваг підприємств.

Водночас конкурентні переваги є однією з основних характеристик стану сформованості та збалансованості підприємства як господарської системи мікрорівня, здатної виконувати господарські функції, формуючи перспективи стратегічного розвитку та управління конкурентними позиціями.

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
1	2
Маркетингові	- підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами; - формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності ,суміжних з комерційними; - участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку.
Фінансово-інвестиційні	- ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; - запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; - впровадження лізингових інструментів до придбання
Матеріально-технічні	- впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом; - модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів.
Адміністративні	- поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності; - диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямами розвитку бізнес-процесів підприємства; - комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності.
Інформаційні	- започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; - впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем; - підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем.

Продовж.табл. 1.3

1	2

Логістичні	- удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об’єкти; - застосування кооператійних підходів при постачанні товарів; - удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками.
Соціально-психологічні	- вплив на формування купівельних фондів населення; - посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; - поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об’єктів.

Джерело: складено автором на основі [9;17]

Модернізація та автоматизація бізнес-процесів на підприємствах можуть передбачати й впровадження електронних технологій для налагодження технічного контролю та спостереження за товарними і майновими цінностями, у т. ч. в дистанційному режимі.

Необхідність застосування сучасних прогресивних технологій, видів і схем обслуговування покупців обумовлена швидким розвитком торгівлі, що об’єктивно потребує використання сучасної техніки та управління торгово-технологічними процесами. Так, для започаткування практики обліку відносин з покупцями необхідно виготовити та розповсюдити електронні прибуткові чи бонусні картки [18].

1.3. Управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Вихід на зовнішній ринок завжди пов'язаний з початком нової конкурентної боротьби. Так, якщо з існуючими партнерами у підприємства вже налагодженні зв’язки та система постачання, то співпрацю з майбутніми партнерами потрібно чітко продумати з урахуванням регіональних особливостей, адже всі країни відрізняються між собою за рівнем попиту на той чи інший товар [11].

В умовах високої насиченості, а інколи перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник) змушений вести жорстку

боротьбу за переваги споживачів, що надається лише найбільш конкурентоспроможним товарам. Тобто таким, які на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняють більше потреб на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Зростаючий інтерес до конкурентних переваг що викликаний посиленням конкурентної боротьби на всіх без винятку світових ринках, ставить цілком конкретні завдання перед виробниками продукції. В наш час, покращити якість конкурентних переваг означає підвищити конкурентоспроможність своїх товарів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [20].

Підвищення конкурентних переваг експортної діяльності підприємств – це складний, багатоступеневий процес, який потребує стратегічного управління. Кожен етап процесу управління повинен ретельно плануватися та документуватися.

Для покращення управління конкурентними перевагами підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, необхідно розробити модель управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства, яка дасть можливість підвищити керованість підприємством як системою.

У Великому економічному словнику під редакцією А.Н. Азріліяна приводиться наступне визначення: «модель – копія або аналог процесу, що вивчається, предмета або явища, що відображає істотні властивості модельованого об'єкту, з точки зору мети дослідження» [11].

Словник сучасної економічної теорії Макміллана визначає модель як формальну або неформальну схему аналізу, прагнучу абстрагуватися від складнощів реального світу, але зберегти характеристики економічної системи, що дозволяють зрозуміти поведінку, організаційні і технічні взаємозв'язки, що лежать в основі даної системи.

На думку Куликової В. П. та Мутанова Г. М. моделювання – це процес побудови, вивчення і застосування моделей, тобто таких матеріальних чи уявних об'єктів, які в процесі дослідження замінюють об'єкти – оригінали. При

цьому моделі зберігають найбільш важливі для цього дослідження риси і властивості оригіналів, а в процесі вивчення дають можливість поповнити знання про об'єкти – оригінали [48].

Побудова моделі повинна базуватися на наступних принципах:

1. Чітке формулювання кінцевої мети є найважливішим моментом процесу моделювання при побудові моделі.

2. Побудову моделі ускладнює зайва деталізація та зайве укрупнення моделі, що призводить до втрати істотної економічної інформації, і не-правдивого віддзеркалення реальності.

3. Економічна змістовність та відповідність отриманих результатів і висновків реальним умовам є остаточним критерієм якості моделі [28].

Слід враховувати, що модель управління повинна бути адаптована до умов функціонування досліджуваного підприємства, для якого характерні наступні особливості:

- складна організаційна структура;
- багатоступеневий цикл виробництва продукції;
- залежність від підприємств-постачальників сировини;
- інтенсивний характер внутрішніх взаємозв’язків;
- різноманітний асортимент товарної продукції.

В сучасних умовах здатність підприємства забезпечувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою його функціонування і розвитку.

З урахуванням вищесказаного, доцільно представити підприємство у вигляді схеми «мета – взаємодія – діяльність – результат».

Аналіз представленої схеми зводиться до таких основних положень:

1. «Мета». Ясність і однозначність цілей, чіткість їх формулювання впливають на кінцевий результат діяльності кожного підрозділу. Крім того, важливе значення для досягнення поставлених цілей має встановлення термінів виконання конкретних завдань, а також розподіл відповідальності

між працівниками. Тому потрібна грамотна система мотивації персоналу на досягнення цілей.

2. «Взаємодія». Взаємодія між керівництвом вищої ланки та керівниками підрозділів. Важливо, щоб цілі розумілися і розділялися співробітниками підприємства.

3. «Діяльність». По-перше, орієнтація на якість: впровадження системи управління якістю на підприємстві, контроль якості продукції і процесів. По-друге, прагнення до інновацій. Інноваційна активність підприємства визначає ефективність його стратегічної позиції, а це дає можливість підвищення його конкурентних переваг.

4. «Результат». Результат горизонтальної і вертикальної взаємодії підрозділів підприємства як елементів єдиної системи є створенням матеріальних цінностей, суттєвих покращень процесу. У результаті відбувається формування конкурентних переваг [58].

Для того, щоб ефективно побудувати модель управління конкурентними перевагами необхідно більш детально розглянути процес управління конкурентними перевагами підприємств, орієнтованих на ЗЕД, що складається з 5 блоків, представляє собою поетапне поєднання дій для досягнення головної мети – вдосконалення конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку.

Блок 1. Дослідження ринку. На цьому етапі дуже важливий вибір джерел достовірної інформації. Для вчасного відстеження змін вимог покупців, своєчасного виявлення нових видів продукції, проведення моніторингу цін, своєчасне реагування на дії конкурентів, процес вивчення ринку продукції і конкурентів повинен проводитися регулярно.

Для вивчення конкурентівіснує безліч сучасних маркетингових підходів і методик, які допомагають провести порівняльний аналіз, серед яких можна виділити бенчмаркинг як технологію конкурентного аналізу [2].

Інформація зібрана на цьому етапі є основою для ухвалення управлінських рішень менеджерами різного рівня, це важливий етап в процесі управління конкурентними перевагами експортної діяльності.

Блок 2. Аналіз власних можливостей експортної діяльності. Цей блок починається з виявлення «сильних» і «слабких» сторін зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це дозволяє виявити потенціал підвищення конкурентних переваг («сильні» сторони ЗЕД, аналіз наявних конкурентних переваг підприємства, внутрішні і зовнішні чинники підвищення діяльності підприємства на конкурентному ринку), а також визначити обмеження покращення конкурентних переваг («слабкі» сторони ЗЕД, погрози, внутрішні і зовнішні чинники зниження конкурентоспроможності). Отримана інформація є базою для визначення можливостей експорту [3].

Рис. 1.3. Схема «Мета – Взаємодія – Діяльність – Результат»

Джерело: складено автором на основі [42]

Виділимо експортні можливості таким чином:

- за видами продукції (товарна диверсифікація експорту підприємства);
- за ринками збуту (регіонально-географічна диверсифікація експорту підприємства).

Крім того, необхідно проводити аналітичну роботу за наступними напрями: встановлення пріоритетних ринків збуту, виявлення можливостей експансії на нові ринки, а також усебічний аналіз ризиків.

Блок 3. Розробка функціональних планів та їх реалізація. Відповідно до затверджених положень конкурентної стратегії в області експорту, цінової політики, політики в області якості здійснюється розробка функціональних планів підрозділів (відділів) підприємства. Горизонт планування визначається вищою і середньою ланкою менеджменту. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити процедурі сертифікації продукції, а також плануванню процесів навчання персоналу, плануванню удосконалення конкурентних переваг.

Блок 4. Конкурентна політика і стратегія та безпека. Цей великий блок в представленій моделі містить систему управління конкурентними перевагами, яка включає [4]:

- планування конкурентних переваг;
- визначення чинників, що впливають на конкурентоспроможність експортної діяльності підприємства;
- формування портфеля конкурентних переваг;
- розробка заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги;
- визначення проблемних зон діяльності.

Ядром моделі є розробка конкурентної стратегії підприємства в області експорту, яка є детальним усебічним комплексним планом досягнення поставлених цілей в області експорту, обмежений тимчасовим інтервалом. Стратегічно важливою стадією процесу управління конкурентними

перевагами експортної діяльності є забезпечення економічної, технічної, інформаційної і правової безпеки підприємства.

На стадії розробки конкурентної стратегії в області експорту доцільно також формулювати основні принципи цінової політики і політики в області якості.

Блок 5. Оцінка і аналіз результуючих показників. При послідовній реалізації усіх стадій процесу управління конкурентними перевагами експортної діяльності досліджуваного підприємства, елементи «входу» підприємства будуть представлені на «виході» у вигляді наступних результуючих показників:

- конкурентоспроможна продукція;
- збільшення частки ринку;
- ефективність зовнішньоекономічної діяльності;
- підвищення продуктивності;
- інноваційна активність.

Підсумовуючи відмітимо, що приведені вище складові в сукупності визначають процес управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішньому ринку.

Ефективне дослідження процесу управління конкурентними перевагами підприємства можливе за допомогою моделі управління конкурентними перевагами підприємства, орієнтованого на ЗЕД. Концептуальна схема моделі управління конкурентними складається з трьох блоків.

Слід зазначити, що для реалізації перших двох блоків цієї концептуальної моделі необхідно сформувати системи показників для дослідження конкурентних переваг підприємств.

З метою єдності аналізу внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства та конкурентів слід використовувати однакову систему показників яку необхідно розглядати у двох розрізах:

- часовий розріз дозволить прослідкувати динаміку конкурентних переваг кожного підприємства;

- просторовий розріз дозволить порівняти підприємства між собою, тобто дослідити конкурентні переваги конкурентів.

Для того щоб визначити конкурентні переваги підприємства необхідно розглядати цей процес як комплексний системний процес, який описується низкою індикаторів діяльності підприємств та його конкурентів, що відображають якість самої продукції та її інноваційні характеристики, вона складається з двох основних груп показників:

- кількісні показники, а саме частка інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, частка інноваційної продукції нової для підприємства та частка інноваційної продукції нової для ринку;
- якісні показники, а саме: якість продукції, сортність продукції, наявність каналів збуту.

Розраховуючи індикатори конкурентних переваг, доцільно дотримуватися наступних принципових методичних положень [32].

1. Принцип всебічного обліку усіх складових витрат і результатів. Ведення не повного обліку витрат і результатів не дає змоги робити обґрунтовані висновки щодо оцінки ефективності заходів чи рішень.

2. Принцип порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до ухвалення рішення, один з варіантів ухвалення рішення або стан справ на ринку конкурентів. Помилковий вибір бази порівняння може призвести до невірної оцінки.

3. Принцип приведення результатів і витрат в порівнянний вид. Прикладом є приведення показників в порівнянний вид за об'ємом, якістю, періодом часу.

4. Принцип приведення різночасних витрат і результатів до одного моменту часу. Дотримання цього принципу є одним з найважливіших положень теорії оцінки ефективності.

Таким чином, сформована система показників дозволяє ефективно досліджувати конкурентні переваги як підприємств, так і їх конкурентів.

Під стратегією управління конкурентними перевагами розуміється комплекс довгострокових дій, спрямованих на покращення конкурентних переваг. Так, стратегія – це довгостроковий план, для ефективної побудови якої доцільно спочатку здійснити прогнозування конкурентних переваг, а потім запропонувати найбільш доцільні дії щодо їх підвищення.

Таким чином, реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентними перевагами підприємства.

Отже, практична значущість моделі полягає в тому, що запропонована модель управління конкурентними перевагами експортної діяльності підприємства призначена для використання в роботі не лише зовнішньоекономічних відділів, але і інших підрозділів підприємства. Наприклад, в планово-аналітичній роботі, що проводиться з метою відшукування додаткових можливостей зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Крім того, модель допомагає організувати систему управління конкурентними перевагами на підприємстві, а також упорядкувати і формалізувати взаємодію підрозділів підприємства.

Також модель дозволяє встановлювати і цілеспрямовано усувати недоліки і уразливі ділянки в роботі підприємства, вчасно відстежувати і розвивати позитивні тенденції в поліпшенні його діяльності, здійснення тих або інших заходів, що виникають в результаті діяльності. Деякі елементи системи актуальні у разі залучення інвестицій.

Можливо використовувати розроблену модель при створенні алгоритму ухвалення управлінських рішень в процесі покращення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Першим та другим блоками схеми моделі управління конкурентними перевагами підприємства, орієнтованого на ЗЕД, є дослідження внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства [32].

Реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентними перевагами.

Для більш чіткої побудови цих стратегій необхідно використовувати наступні рекомендації:

1) Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не лише на внутрішньому, але і на зовнішніх ринках.

Мета інноваційної діяльності визначає її спрямованість на створення виробництва нових або відсутніх на ринку товарів і послуг, що в свою чергу покращить конкурентні переваги підприємства, розширить ринок збуту.

Сучасна інноваційна політика є сукупністю науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових та інших заходів, спрямованих на виробництво і просування нової або поліпшеної продукції на ринок збуту. Основний сенс інновації – це поліпшення продукції, способів її розподілу (вихід на нові зарубіжні ринку збуту) і виробництва. В основі інновацій лежать якісно нові ідеї і технології. Необхідно розуміти, що з ростом НТП ростуть і змінюються потреби, споживач стає більш вимогливим до ринку товарів і послуг. Завдання інноваційної політики – це задоволення цих потреб. Для підприємства важливо заздалегідь передбачати інноваційні можливості, комплексно управляти усім інноваційним циклом, що забезпечує його конкурентні переваги і довгострокову ефективність.

2) Наявність кваліфікованого персоналу, відповідно вимогам міжнародного ринку праці.

Трудові ресурси є однією з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці. Досвід зарубіжних компаній говорить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. Згідно з сучасними концепціями управління люди є одним з найважливіших

економічних ресурсів підприємства, що впливають на її прибуток, конкурентні переваги і розвиток.

3) Система управління якістю на підприємстві.

Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку підприємства на ринку є якість пропонованих ним товарів чи послуг. Якщо ж підприємство прагне до завоювання міжнародного ринку, тоді його продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості і повинна мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

4) Безперервне вдосконалення продукції національних виробників, що реалізовується на внутрішньому ринку, і розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Сюди можна віднести: забезпечення пріоритетності продукції, зміну якості товару і його технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача, визначення конкурентних переваг товару порівняно із замінниками, визначення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти, вивчення методів конкурентів по вдосконаленню аналогічних товарів, визначення і використання цінових чинників підвищення конкурентних переваг продукції, нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціацію продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачам, яким надаються певні види взаємозамінних товарів, вплив безпосередньо на споживача шляхом обмеження появи на ринку нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [56].

5) У роботі маркетингових служб підприємств недостатньо повно використовуються резерви підвищення ефективності збуту продукції. Головним інструментом підвищення конкурентних переваг підприємства є акцентування уваги потенційного споживача на конкурентних перевагах продукції підприємства, що проявляються в процесі всього життєвого циклу виробу і, зокрема, на його довговічності і надійності.

6) Назріла нагальна потреба диверсифікованості зовнішнього ринку продукції вітчизняних підприємств. Незважаючи на сприятливі тенденції росту обсягів виробництва й експорту у країни СНД і Балтії. Перспективним є ринки Ближнього і Середнього Сходу, Азії, а також Західної Європи, які швидко зростають, однак входження на ці ринки вимагає додаткових умов.

7) Вихід на європейський та азіатський ринки продукції, сполучений з кардинальною зміною умов формування портфеля замовлень (переважно за допомогою тендерів), оплати і постачання продукції, виконання яких пов'язане з певними серйозними фінансовими зобов'язаннями. Для виконання цих умов необхідна підтримка держави за наступними напрямками:

- надання урядових гарантій і кредитування під урядові гарантії;
- пільгове кредитування; кредитування під більш низькі, порівняно з ринковими, відсотки;
- надання субсидій і дотацій для діяльності, пов'язаної з виробництвом експортної продукції, її просуванням на світові ринки, участю в тендерах;
- страхування ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

8). Створенню сприятливого конкурентного середовища для підприємств можуть сприяти міри, спрямовані на удосконалювання цінової, податкової, облікової політики держави:

- зниження витрат і вартості експортної продукції;
- удосконалювання податкового обліку господарських операцій, пов'язаних зі створенням, виробництвом, просуванням і реалізацією експортної продукції;
- застосування організаційно-економічних механізмів стимулювання нагромадження основних виробничих фондів з передовими техніко- економічними характеристиками і механізмів, які використовуються для виконання експортної програми підприємств, удосконалювання амортизаційної політики з цією частиною основних виробничих фондів.

Крім того конкурентні переваги підприємства залежать від виконання наступних умов:

- правильного розуміння переваг зарубіжних споживачів;
- знання правил і культури ведення бізнесу в окремо взятій країні;
- знання рівня конкурентоспроможності в галузі;
- внесення у свій продукт змін і модифікацій відповідно до смаків і традицій споживачів тієї країни, куди експортуватиметься товар;
- облік особливостей каналів розподілу;
- правильний вибір способу проникнення на ринок;
- врахування культурних, соціальних, політичних, технологічних, екологічних і юридичних особливостей [8].

На процес глобалізації ринку істотно вплинуло і продовжує впливати розвиток інформаційної мережі.

Розглянуту модель можливо використовувати при створенні алгоритму ухвалення управлінських рішень в процесі покращення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1

Конкурентна перевага підприємства (КПП) – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги

підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Висновки про ефективність управління конкурентними перевагами підприємтсва можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Завдання оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, встановлення причин їх виникнення.

Керівництво підприємства, що прагне ефективно займатись комерційною діяльністю, має об’єктивно усвідомлювати бажання і потреби покупців, їх платоспроможність та пропонувати товари і послуги для задоволення потреб. Таким чином проявляється зв’язок між попитом, його задоволенням та життєвим циклом конкурентних переваг підприємств.

3

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЕЛОПАК-ФАСТІВ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

2.1 Аналіз світового та національного ринку упаковки молока та соку

Упаковка – це засіб або комплекс засобів, що забезпечують захист товару при його русі від виробника до споживача. Під упаковкою мається на увазі як зовнішня оболонка товару, так і спосіб переміщення товару в цю оболонку, в яку входять тара, пакувальні й допоміжні матеріали, що визначають технологічні та споживчі властивості запакованого продукту.

Вітчизняний ринок упаковки в цілому можна охарактеризувати таким, як зростаючий. Зростання місткості ринку упаковки обумовлене передусім нарощенням обсягів виробництва харчової промисловості, оскільки за експертними оцінками сегмент харчової упаковки складає близько 70% всього ринку пакувальних матеріалів.

За період з кінця XX ст. до початку XXI ст. обсяги виробництва деяких харчових продуктів зменшилися, але випуск фасованої продукції у різноманітній упаковці зріс. Зазначене продовжувало відбуватися здебільшого під впливом різноманітних факторів, які за сферою на галузь впливу можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 2.1). Під зовнішніми факторами розуміємо всі чинники, які сприяли розвитку вітчизняного ринку упаковки як продукції. Найбільш впливові з них – це зростання обсягів харчової промисловості, розвиток мереж роздрібної торгівлі, збільшення використання упаковки на одиницю товару та світові тенденції еволюції пакувальних галузей, які проектуються на стан національного ринку. Між цими факторами існує прямий зв’язок, оскільки кожний з них взаємодоповнює та частково пояснює інший. Внутрішні фактори відображають можливості декількох ланок ланцюга створення цінності упаковки. Вони включають можливості імпорту основних та допоміжних матеріалів для флексографічного виробництва, наявність виробників матеріалів та флексографічного обладнання, існування кваліфікованих фахівців тощо.

Рис.2.1. Фактори впливу на обсяги ринку упаковки в Україні

Джерело: удосконалено автором на основі [13]

Зокрема, до найбільш істотних факторів зростання кількості упаковки, можна віднести ріст ринку харчової промисловості, зокрема доцільно буде розглянути динаміку виробництва молока та соків в Україні, оскільки підприємство, яке в подальшому буде розглянуто в роботі займається виробництвом упаковки саме для даних товарів.

Сьогодні в Україні існує близько 350 підприємств по переробці молока, з яких 80 виготовляють до 90% суцільномолочної продукції. Показники виробництва основних видів молочних продуктів вказують на стабільність розвитку галузі протягом кількох останніх років, не зважаючи на ряд проблем, що виникли на ринку сировини.З даного аналізу можна зробити висновки про зростання виробництва фруктових та овочевих соків – 27,20% приросту у 2019р., в порівнянні з Отже, проаналізувавши динаміку виробництва молока та соків на ринку України, ми відзначили зростання обсягів їх виробництва, саме тому можна говорити про підвищення попиту на упаковку на дані продукти.

Для оцінки ринку упаковки для соку та молока важливе значення мають показники його обсягу і структури. Як показав аналіз, обсяг ринку упаковки

характеризується позитивною динамікою як в натуральному, так і у вартісному вираженні. Темп зростання доходу виробників упаковки у світі за період 2015–2019 рр. сягнув 2,1–2,4% [67].

Прогресивні зміни ринку упаковки відбуваються за рахунок появи нових видів пакувань, а структурні зрушення пов'язані з посиленням конкуренції, що стимулює виробників упроваджувати заходи, спрямовані на скорочення витрат, підвищення рівня якості, екологічної безпеки, освоєння нових технологій і матеріалів.

Дослідження показників структури ринку за типом використовуваних матеріалів, а саме гнучких і жорстких пластмас, скла тощо, засвідчили переважання випуску упаковки з паперу і картону. Зокрема, в Україні на цей вид упаковки припадає 47% від загального обсягу [6], у середньому за рік виробляється близько 900 млн. м2 коробок із гофрокартону. У сучасних умовах розвивається сектор пакувань, вироблених на основі комбінації матеріалів – картону, фольги, поліетилену. Обсяг випуску багатошарових пакувань для молочної продукції, напоїв, дитячого харчування в Україні перевищує 4 млрд. одиниць [7]. Використання вітчизняних паперу, картону для випуску упаковки забезпечує конкурентну перевагу за ціною.

Зростання ринку упаковки пояснюється також змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування підприємств, які доцільно розглядати в системі «постачання – виробництво – збут». Так, розвиток ринків постачання за рахунок оптових закупівель імпортних товарів стимулює збільшення потреби в упаковці для реалізації роздрібних партій [6]. Окремо слід указати на фактор розвитку харчової промисловості [36], а саме кількісний приріст виробництва та якісні перетворення – виготовлення нових товарів, що зумовлюють тенденцію збільшення обсягу випуску і споживання упаковки.

Значущими факторами є зміни у збутовій ланці, такі як підвищення рівня культури продажу, що призводить до приросту питомої ваги товарів в упаковці; поширення електронної форми торгівлі і, як наслідок, приріст обсягу

упаковки, необхідної для виконання логістичних операцій. Проведений аналіз показав, що основні чинники розвитку ринку упаковки в Україні пов’язані з підвищенням рівня задоволення потреб споживачів, виробників, дотриманням нормативно-правової бази (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори, що спричиняють сучасні тенденції розвитку ринку упаковки України

Фактор розвитку ринку упаковки України	Рівень значущості для суб’єкта, потреба якого першочергово задовольняється		
	Споживач	Товаровиробник	Товаровиробник
Збільшення терміну використання товару	високий	високий	помірний
Розширення функціональності упаковки	високий	високий	низький
Удосконалення дизайну упаковки	високий	високий	низький
Підвищення рівня екологічної безпеки упаковки	високий	високий	низький

Джерело: [17].

Важливе значення одночасно для споживача і товаровиробника має збільшення терміну використання товару. Триваліший строк використання дозволяє виробничій і збутовій ланкам оптимізувати логістичні процеси, скоротити частоту оновлення запасів, зменшити втрати від прострочених товарів. Одним зі шляхів вирішення цього завдання є використання гнучкої упаковки, виробленої з багатошарових та ламінованих полімерних плівок [9], що пояснює сучасну тенденцію підвищення попиту на гнучку полімерну упаковку. Задоволення очікувань споживачів щодо зручності у використанні товарів забезпечується на основі розширення функціональності упаковки, зокрема оснащенням дозатором, що втілено у дой-паках, а також наданням можливості багаторазового запаковування в процесі використання товару, що досягається доповненням упаковки замком-застібкою. Випуск товаровиробником різних видів упаковки, у тому числі з більшою функціональністю, дозволяє диференціювати товар, розширити ринок збуту.

У сучасних умовах спостерігається тенденція активного використання нового дизайну упаковки як засобу оновлення товару, що стимулює розвиток ринку упаковки, а поряд із традиційними функціями упаковки – забезпечення впізнаваності торгової марки, інформування споживачів про товар, набуває актуальності функція захисту товару від підробок. Стан і перспективи розвитку ринку упаковки залежать також від нормативно-правових основ.

На світовому ринку на даному етапі розвитку присутні дві компанії-конкуренти, які пропонують пакувальні рішення для соку та молока – Tetra Pak та Elopak.

Нижче наведені основні показники діяльності світового лідера Tetra Pak (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз діяльності Tetra Pak на світовому ринку

Чистий продаж в 2019 році	11,5 млрд. євро
Продажі за географією (% від загальної кількості продажів):	
Європа та Центральна Азія	28%
Америка	26%
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	35%
Близький Схід та Африка	11%
Країни, в яких Tetra Pak мав продажі в 2019 р.	> 160
Кількість працівників	25 555
Заводи-виробники	55
Ринкові компанії	31
Торговельні офіси	89
Інноваційні центри клієнтів	6
Технічні навчальні центри	11
Пакувальні машини в експлуатації	> 8 770
Кількість упаковок, виготовлених у 2019 р.	167 002 млн шт

Джерело: складено автором на основі [80]

Розглянемо продуктову корзину Tetra Pak, яку підприємство представляє на світовому ринку. Усього виробник пропонує одинадцять різновидів продукції: Tetra Brik, Tetra Classic Aseptic, Tetra Gemina Aseptic, Tetra Brik Aseptic, Tetra Fino Aseptic, Tetra Recart, Tetra Rex, Tetra Wedge Aseptic, Tetra Prisma Aseptic, Tetra Top, TetraStelo Aseptic.

Розглянемо основні країни, в яких розташовані підприємства, що виробляють упаковку в сфері молока та соку.

Інтереси Tetra Pak представляють 40 компаній, представлених підрозділеннями Tetra Pak International SA. Компанія працює більше ніж в 160 країнах: Китай, Україна, Білорусь, Казахстан, США, Італія, Німеччина, Мексика, Індія, Пакистан та ін.

За даними дослідження ринку Data Bridge [80], світовий ринок асептичної упаковки становив 31,6 мільярда доларів у 2019 році, зростаючи на рівні CAGR на 9,9 відсотка протягом прогнозованого періоду 2019 року до 2025 року.

Розглянемо зовнішньоекономічноу діяльність, яка здійснюється в даній галузі. Продукція досліджуваного підприємства входить в групу X «Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів» та має 4811510000 код згідно УКТЗЕД «папір та картон».

Згідно даних Держстатистики [79], даний вид товару експортується в такі країни як: Білорусь, Болгарія, Польша, Республіка Молдова, Російська Федерація, Туреччина, Узбекистан.

Всього за 2019 р. було здійснено експортних операція на суму 154018,9 тис. дол. США.

Найбільше експортують товари в Туреччину, Узбекистан та Російську Федерацію. Імпорт здійснюється з даних країн: Австрія, Білорусь, Естонія, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Китай, Нідерланди, Німеччина, Польша, Республіка Корея, США, Фінляндія, Франція, Чехія, Швейцарія, Швеція та Японія.

У 2019 р. було здійснено імпортних операцій на суму 6313362,8 тис. дол. США, що набагато більше, ніж було експортовано, це свідчить що імпорт даної продукції перевищує експорт.

Проведемо аналіз зовнішньоекономічної діяльності з 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України 2017-2019 рр.

	2017	2018	2019

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
	тис.дол. США	тис.дол. США	тис.дол. США	тис.дол. США	тис.дол. США	тис.дол. США
Усього	43264736	49607174	47334987	57187578	50054606	60800173
X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	518033,7	954963,4	548599,6	1085169	437712,5	1003038
48 папір та картон	450888,6	813834,3	482271,3	923461,2	372077,7	867517,6

Джерело: складено автором на основі [79]

З даної таблиці видно, що експорт даного виду продукції зменшився на 110194,00 тис. дол. США у 2019р., в порівнянні з 2018 р. , що становить 77,2 % до 2018 р. Даний код товару становить 0,7%від загального обсягу експортованих товарів. Це є позитивними показниками, адже свідчить про невисоку конкурентність в даній галузі. Таким чином нам необхідно організовувати експорт в країни Європи.

2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»

ПрАТ «Елопак-Фастів» – ім'я, яке в промисловості України з 1992 року є синонім успіху, якості, надійності і динамічного розвитку.

«Елопак» – міжнародний постачальник пакувальних рішень для упаковки рідких продуктів.

Корпорація «Елопак», що базується в Норвегії та повністю володіє FerdGroup (однією з найбільших у Норвегії приватних індустріальних груп), постійно розвиває свій досвід, щоб відповідати змінам у вимогах до упаковки продуктів харчування.

Група глибокого проникнення через мережу підрозділів, ринок та партнери у більш ніж 40 країнах. «Елопак» прагне до впровадження своїх міжнародних стандартів та технології продукції на нові ринки.

ПрАТ «Елопак-Фастів» щомісячно виробляє 23 мільйони пакетів «Пюр-Пак», 29 мільйонів штук «Рол-Фед» матеріалу і 700 тонн ламінованого картону.

Станом на 20 жовтня 2019 року на підприємстві працює 192 працівників, з них 151 чоловік та 44 жінки.

На вітчизняному ринку підприємство співпрацює з Яготинським маслозаводом, виробниками з Черкаської та Тернопільської областей, а в Західній Європі – з підприємствами Іспанії, Німеччини, Фінляндії, Данії, Франції, Сербії, Боснії, Македонії. Йде продукція компанії і у пострадянські країни: Білорусь, Латвію, Литву та Естонію. Значна частка нового продукту «Рол-Фед» виготовляється для компанії «Пепсіко», основні підприємства якої розташовані в Росії.

Питанню якості продукції на підприємстві надається дуже велика увага. Йде постійний процес щодо її вдосконалення.

Обов`язковою умовою постачання продукції за межі України була наявність у підприємства сертифікації ISO 9001, FDA, FSC, BRC, OHSAS на відповідність вимогам якості та гігієни, а компанія «Пепсіко» обумовила ще й наявність AIB-сертифікації. Вищезгадані сертифікати компанія отримала і тепер щорічно їх підтверджує.

Місія компанії: виготовлення пакувальної продукції екологічно безпечним методом, тим самим зберігаючи світові ресурси [37].

можливий випуск продукції при реально наявному обсязі виробничих ресурсів і досягнутому рівні техніки, технології та організації виробництва. Проведемо аналіз виробничої потужності ПрАТ «Елопак-Фастів» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз використання виробничої потужності ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник	Рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2019

Випуск продукції, тис. грн	11453,00	21518,00	26054,00	10065,00	4536,00	14601,00
Виробнича потужність, тис. грн.	30000,00	30000,00	30000,00	-	-	-
Рівень використання потужності, %	38,18	71,73	86,85	33,55	15,12	48,67

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже аналіз використання виробничої потужності, показав, що у 2017 р. потужності підприємства були не задіяні на повну, а вже в 2019 р. використовувались на 86,85%. Таку динаміку можна пояснити обсягом замовлень на виготовлення продукції, адже у 2017 р. спостерігався їх спад.

Проведемо аналіз використання виробничих площ в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Використання виробничих площ ПрАТ «Елопак-Фастів»за 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн		
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2019
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	11453,00	21518,00	26054,00	10065,00	4536,00	14601,00
Виробнича площа, м2	12000,00	14200,00	14500,00	2200,00	300,00	2500,00
У тому числі площа цехів, м2	8700,00	9200,00	9200,00	500,00	0,00	500,00
Частка площі цехів у загальній виробничій площі	72,50	64,79	63,45	-7,71	-1,34	-9,05
Випуск продукції на 1 м2, тис. грн:виробничої площі	0,95	1,52	1,80	0,56	0,28	0,84
площі цехів	1,32	2,34	2,83	1,02	0,49	1,52

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, виробнича площа підприємства збільшувалась з кожним роком. У 2019 р. частка площі цеху займає 63,45% від загальної площі. Таке значення можна пояснити наявністю великих складів готової продукції на підприємстві, адже на підприємстві доступна послуга зі зберігання продукції на складі виробника.

Проведемо аналіз складу і структуру капіталу ПрАТ «Елопак-Фастів» (Додаток Б). Власний капітал ПрАТ «Елопак-Фастів» в 2019 р. складає 255374,00 тис. грн. або 53,73% у структурі, що є позитивним показником, адже

підприємство є незалежним від кредиторів та може понести свої зобов'язання, порівнюючи з 2018 роком зросло на 69,11%, що позитивно характеризує зміну фінансової стабільності підприємства. Нерозподілений прибуток у 2019 р. складає 105803,0 тис. грн., або 22,26% від суми балансу, що є позитивною тенденцією, адже підприємство в майбутньому планує реінвестувати ці кошти і вдосконалити виробництво.

Щодо короткострокових кредитів банків, то найбільша їх частка сягнула у 2019 р. і становила 27,91% у структурі капіталу або 61362,0 тис. грн., що на 8,68% більше ніж у 2018 р.

Заборгованість підприємства загалом за аналізовані 2017-2019 рр. зросла у грошовому вираженні, але структура зобов'язань зменшилась на 2,9% у порівнянні з 2017 р., що є позитивною тенденцією, адже свідчить, що підприємство ефективно розвивається. На кінець 2019 р. цей показник становив 219 889,0 тис. грн.

Аналізуючи кредиторську заборгованість, то найбільшу частину становить зобов'язання за товари, роботи послуги – 140 807 тис. грн. і це є сталим явищем, таку тенденцію можна пояснити тим, що підприємство з деякими клієнтами працює на умовах передоплати.

Кредиторська заборгованість з оплати праці є незначною і свідчить про те, що підприємство активно виплачує заробітну плату працівникам. Цей фактор також свідчить про прибутковість підприємства та його високу ефективність. Інші поточні зобов'язання за 2017-2019 рр. становлять незначну частину в структурі капіталу підприємства і з кожним роком зменшуються. Таким чином, можна зробити висновки, що ПрАТ «Елопак-Фастів» забезпечене власним капіталом на 53,73%.

Отже, за 2017-2019 рр. в структурі капіталу ПрАТ «Елопак-Фастів» відбулися такі зміни: збільшення обсягу власного капіталу – в абсолютних одиницях на 148 744 тис. грн., а також зменшення зобов'язань (в зв'язку зі зменшенням поточних та інших зобов'язань) – на 127 016 тис. грн.

Характеристику про якісні зміни в структурі майна підприємства можна

отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності. Від того, які асигнування вкладені в основні та оборотні засоби, скільки їх знаходиться в сфері виробництва і сфери обігу, в грошовій та матеріальній формі, залежить фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності. Негативним є як нестача, наприклад, запасів чи матеріалів, грошових коштів, так і утворення їх надлишків, що не можуть бути задіяні у виробництві [6].

Для того, щоб зробити точні висновки про причини зміни певних пропорцій в структурі активів ПрАТ «Елопак-Фастів» необхідно провести більш детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу, результати яких наведено у Додатку В.

Отже, найбільшу частину необоротних активів становлять основні засоби – 179836,00 тис. грн., або 98,26%, що є характерним для промислових підприємств. Щодо необоротних активів загалом, то вони становлять 38,51% від усього майна підприємства і мають тенденцію до зростання.

Запаси складають 44,73% від загальної кількості оборотних активів, це можна пояснити тим, що підприємство активно виробляє продукціє і має необхідність в таких запасах. Готова продукція складає лише 8,94%від загального об’єму майна, що є позитивним явищем і свідчить про активну збутову політику підприємства.

Також значну частину майна становить дебіторська заборгованість з бюджетом – 46063,00 тис. грн., це можна пояснити економічною ситуацією в країні та політикою уряду.

Підприємство не має велику кількість коштів на рахунках в банках – активно використовує кошти в обігу, примножуючи їх.

Проаналізуємо динаміку і активів ПрАТ «Елопак-Фастів», що наведена в Додатку Г.

Отже, проаналізувавши динаміку активів ПрАт «Елопак-Фастів», випливає, що загальна сума майна підприємства у 2016–2019 рр. зросла на 275760,00 тис. грн., або у 238,22 рази, що є позитивною тенденцією і свідчить

про ефективний розвиток підприємства і його прибуткову діяльність. У 2019 р., в порівнянні з 2018 р. скоротилась стаття «Незавершені капітальні інвестиції», тобто підприємство ввело в експлуатацію об'єкти, в які було вкладено кошти.

За даними таблиці ми бачимо, що середньорічна вартість активів в 2019 р. становить 397254,00 тис. грн. Це на 112545,52 тис. грн. більше минулорічного показника, (темп приросту становить139,53%), а в порівняння із показником за 2017 р. вартість активів збільшилась на 174416,51 тис. грн. (темп приросту активів ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2017-2019 рр. становить 176,68%). Середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) становить в 2019 р. 222065,54 тис. грн.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Елопак-Фастів» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Елопак-Фастів»

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
			2019-2018	2019-2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	577976,00	776408,00	198432,00	34,33
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	420188,00	536291,00	116103,00	27,63
Адміністративні витрати, тис.грн	21049,00	24036,00	2987,00	14,19
Витрати за збут, тис.грн	21278,00	29724,00	8446,00	39,69
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн	462515,00	590051,00	127536,00	27,57
Валовий прибуток, тис.грн	157788,00	240117,00	82329,00	52,18

Продовження табл. 2.7

Прибуток (збиток) чистий, тис.грн	43491,00	105803,00	62312,00	143,28
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,80	0,76	-0,04	-5,00
Фонд оплати праці, тис.грн	33024,00	36670,00	3646,00	11,04

Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200,00	192,00	-8,00	-4,00
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	16512,00	18335,00	1823,00	11,04
Продуктивність праці, грн/чол.	2889,90	4043,80	1153,90	39,93
Рентабельність (збитковість) продукції, %	0,38	0,45	0,07	-

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 198432,00 тис.грн. (34,33%) у 2019 р., в порівнянні з 2018 р., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. Також зросла собівартість – на 116103,00 тис. грн. це можна пояснити з обсягом реалізації продукції у 2019 р., – він також зріс. Не зважаючи на ріст собівартості, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 5%, що є позитивною тенденцією. Фонд оплати праці зріс на 3646,00 тис. грн., що становить 11,04% в порівнянні з 2018 р., проте середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 8 чол., не зважаючи на це продуктивність праці не зменшилась, а навпаки зросла на 1153,90 грн./чол. (39,93%) у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. Середньомісячна зарплата одного працівника зросла в середньому на 1823,00 грн, або на 11,04%, що є позитивною зміною. Отже, даний аналіз показав, що підприємство ефективно веде підприємницьку діяльність та постійно вдосконалюється, про це може свідчити зростання чистого прибутку, зменшення витрат та підвищення рентабельності продукції.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Розрахунок показників ліквідності наведено у табл. 2.8.

Відповідно до отриманих даних, в табл. 2.8 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,011 у 2019 р. і свідчить яку частку короткострокових зобов’язань підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. У порівнянні з попередніми роками показник знизився, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 р. становив 0,739 і в.п. і свідчить що підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Отже, підприємство здатне погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності та платоспроможності

ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн.		
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
К.абсолютної ліквідності	0,213	0,054	0,011	-0,16	-0,04	-0,202
К.проміжної (поточної) ліквідності	0,895	0,884	0,739	-0,01	-0,15	-0,156
К.загальної ліквідності (покриття)	1,325	1,574	1,342	0,25	-0,23	0,017
Власний оборотний капітал	45575,00	95371,00	73971,00	49796,00	-21400,00	28396

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2019 р. становив 1,342 що є позитивним показником, адже свідчить про здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Також можна стверджувати, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Щодо динаміки цього показники, то у 2019 р. ситуація погіршилась – зниження на 23 в.п., але показник залишається в нормах і свідчить про ліквідність підприємства.Власний оборотний капітал у 2019 р. становив 73971,00 тис. грн, що на -21400,00 тис. грн менше, ніж у 2018 р., це свідчить про зниження незалежності підприємства.

Для оцінки фінансового стану підприємства проведено аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.9).

Коефіцієнт фінансового ризику у 2019 р. свідчить, що 0,94 в.п. залучених

коштів припадає на кожну одиницю власних. Спостерігається тенденція до зниження, що є позитивним зрушенням – на 0,37 в.п. було зменшено у 2019 р., у порівнянні з 2017 р. Це свідчить про посилення незалежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, підвищення його фінансової стійкості.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості

ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2017-2019 рр.

Найменування показника	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн.		
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2019-2017
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,44	0,47	0,537	0,03	0,07	0,097
Коефіцієнт фінансового ризику	1,31	1,12	0,94	-0,19	-0,18	-0,37
Коефіцієнт фінансової залежності	2,272	2,127	1,861	-0,15	-0,27	-0,411
Коефіцієнт заборгованості	0,56	0,52	0,455	-0,04	-0,07	-0,105
Відношення заборгованості до власного капіталу	1,272	1,106	0,847	-0,17	-0,26	-0,425

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, виходячи з отриманих даних табл. 2.9 видно, що підприємство є фінансово стійким. Коефіцієнт автономності у 2019 р. знаходиться в межах норми – 0,537 в.п. і свідчить, що підприємство забезпечило позикові кошти власними і матиме змогу погасити зобов’язання.

Проаналізувавши коефіцієнт фінансової залежності спостерігається тенденція до його зниження, що є позитивним зрушенням, адже з 1,86 грн, вкладеній в активи підприємства, 86 коп. — позикові.

Щодо позичених коштів, то у 2019 р. вони перевищували власний капітал, що є негативною тенденцією.

Отже, підприємство стає фінансово стійким та незалежним.

Для оцінки фінансового стану підприємства проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ділової активності

ПрАТ «Елопак-Фастів»у 2017-2019 рр.

Найменування показника	Рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2019
Оборотність дебіторської заборгованості	6,455	7,754	8,335	1,30	0,58	1,88
Оборотність кредиторської заборгованості	3,874	4,894	4,613	1,02	-0,28	0,74
Період погашення деб. заборгованості, днів	56,546	47,072	43,792	-9,47	-3,28	-12,75
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	94,223	74,576	79,129	-19,65	4,55	-15,09
Оборотність постійних активів	5,702	9,532	6,471	3,83	-3,06	0,77
Тривалість операційного циклу, днів	143,354	123,018	127,148	-20,34	4,13	-16,21
Тривалість фінансового циклу, днів	49,131	48,442	48,019	-0,69	-0,42	-1,11

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, оборотність дебіторської заборгованності збільшився у 2019 р., в порівнянні з 2017 р., це можна пояснити тим, що підприємство також продає свою продукцію з відтермінуванням платежу, але також є клієнти, які не оплачують рахунки вчасно. На мою думку, підприємству необхідно боротись з даною проблемою, адже це вилучає кошти з обігу. Тривалість операційного циклу зменшилась на 16,21 в.п. у 2019 р., в порівнянні з 2017 р., це є позитивною тенденцією, адже свідчить що період часу між оплатою матеріалів, товарів постачальникові і отриманням грошових коштів від покупця (клієнта) скоротився.

Збільшення обсягів виробництва залежить від зростання майна підприємства, тобто його активів. Приплив додаткових ресурсів можливий за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. До внутрішніх джерел перш за все належить реінвестований прибуток і нарахована амортизація. Додатковий приплив фінансових ресурсів може бути забезпечено за рахунок залучення банківських кредитів, позик, коштів кредиторів. Однак зростання позикових коштів слід розумно обмежити.

Показники рентабельності ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2017-2019 рр. наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності

ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2017-2019 рр., %

Найменування показника	Рік			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Рентабельність активів	1,38	13,62	22,26	12,24	8,64
Рентабельність власного капіталу	0,80	8,36	13,05	7,56	4,69
Рентабельність виробництва	1,82	18,31	30,71	16,49	12,4
Рентабельність реалізованої продукції	0,35	0,38	0,45	0,03	0,07
Рентабельність витрат	40,56	24,96	31,58	-15,6	6,62

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Із розрахунків видно, що рентабельність активів на ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2018 р. та в 2019 р. була позитивною (13,62% та 22,26% відповідно). Це дозволяє стверджувати, що продуктивність ресурсів підприємства у 2018 р. та в 2019 р. була на рівні 13,62% та 22,26% відповідно. Зростання рентабельності сукупного капіталу є позитивною тенденцією та свідчить про ефективне використання активів підприємства для отримання прибутку.

У 2019 р. з кожна гривня, вкладена в активи, приносила 0,22 грн., а у 2017 р. становила лише 0,01 грн.

Позитивну рентабельність власного капіталу було зафіксовано в усіх

аналізованих періодах. У 2019 р. цей показник становив 13,05%. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у підприємство його власниками була позитивною та на досить високому рівні. Можна стверджувати, що підприємство ефективно використовую власний капітал та отримує прибутки. Для порівняння у 2017 р. рентабельність власного капіталу становила 0,80%, а вже у 2018 році зросла на 7,56%.

Аналіз рентабельності реалізованої продукції показав, що динаміка показника продаж продукції не є стабільною.

Рентабельність виробництва показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів та з таблиці можемо спостерігати, що показник зростає в порівнянні з 2017 роком, та у 2019 р. становив 30,71%, а саме зріс на 12,4%. Це є позитивним фактором.

Рентабельність на досліджуваному підприємстві є досить високою, підприємство постійно покращує свої показники за рахунок постійного аналізу своїх слабких сторін. Також на підприємстві є групи контролю, кожна з яких відповідає за свій сегмент.

Отже, підприємство веде ефективну діяльність та вдосконалюється.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

Трудові ресурси являють собою категорію, що займає проміжне положення між економічними категоріями «населення» і «сукупна робоча сила» [25].

Абсолютні та відносні показники ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства проаналізовані нами на підставі даних аналітичної табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності трудових ресурсів
ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2017-2019 рр.

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення,+/-		
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2019
Середньосписко ва чисельність працюючих, чол.	205,00	200,00	192,00	-5,00	-13,00	-13,00
Чистий дохід, тис.грн	360255,00	577976,00	776408,00	217721,00	198432,00	416153,00
Продуктивність праці, грн./ чол	1757,34	2889,88	4043,79	1062,05	1224,40	2286,45
Фонд оплати праці, тис.грн.	24292,00	33024,00	36670,00	8732,00	3646,00	12378,00
Середньомісячн а заробітна плата, грн.	11849,750	16512,00	18335,00	1886,43	1653,23	3539,66

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Відповідно до табл. 2.12. можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбулись зміни в середньосписковій чисельності працюючих, що у 2019 році порівняно з 2017 роком чисельність зменшилась на 13 чол. (на 6,34%). Продуктивність праці в 2019 році порівняно з 2017 роком підвищилась на 2286,45 тис.грн.

Відбулося зростання оплати праці у 2019 році на 1,63%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 12,0 %.

Проведемо аналіз показників майнового стану ПрАТ «Елопак-Фастів» у період 2017-2019рр. (табл. 2.13).

З таблиці 2.13 випливає, що протягом 2017-2019 рр. в цілому стан основних засобів був нестабільним. Про це свідчить то збільшення то зменшення активної частини основних засобів, зростання коефіцієнта зносу та відповідно зменшення коефіцієнтів: придатності, інтенсивності оновлення, індексу постійного активу, коефіцієнта реальної вартості основних засобів в період 2017-2018 рр., та в 2019 році ситуація кардинально змінилась.

Таблиця 2.13

Показники майнового стану

ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Частка активної частини ОЗ	111,21	43,77	149,3	-67,44	3,41	38,09
Коефіцієнт накопичення зносу	0,57	0,67	0,38	0,11	0,56	-0,19
Коефіцієнт придатності	0,43	0,33	0,62	-0,11	1,91	0,19
Коефіцієнт оновлення	1,25	0,28	0,34	-0,97	1,21	-0,91
Коефіцієнт вибуття	0,8	3,57	2,94	2,77	0,83	2,14
Коефіцієнт інтенсивності оновлення	1,57	0,08	0,12	-1,49	1,47	-1,45
Рентабельність ОЗ	0,63	0,61	1,17	-0,02	1,92	0,54
Індекс постійного активу	1,41	0,61	2,53	-0,79	4,14	1,12
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,4	0,41	0,58	0,01	1,42	0,18
Відносна економія використання основних засобів	-49783	116499	22061,6	166281	0,19	71844,30
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,25	0,16	0,38	-0,09	2,4	0,13
Коефіцієнт мобільності	2,89	4,61	1,59	1,72	0,35	-1,30

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Поряд з цим можна зробити висновок про збільшення ефективності використання основних засобів, що підтверджує позитивна динаміка наступних показників: фондовіддачі, фондоозброєності, коефіцієнта мобільності. Дуже низькі значення коефіцієнтів оновлення і вибуття свідчать про те, що основні засоби оновлювались протягом звітного періоду шляхом простого відтворення і в їх складі не відбулося значних змін.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»

Сьогодні ПрАТ «Елопак-Фастів» щомісячно виробляє 23 мільйони пакетів «Пюр-Пак», 29 мільйонів штук «Рол-Фед» матеріалу і 700 тонн ламінованого картону. Найбільшим обсягом в асортименті товарів є продукція «Рол-Фед».

Потенційними клієнтами компанії є підприємства, які займаються виготовленням та реалізацією рідких харчових продуктів (молочної продукції, соків, дитячого харчування).

ПрАТ «Елопак-Фастів» співпрацює з такими країнами як Норвегія, Австрія, Німеччина, Польща, Іспанія, Росія, Молдова, Білорусь. На вітчизняному ринку підприємство співпрацює з Яготинським маслозаводом, виробниками з Черкаської та Тернопільської областей. Значна частка нового продукту «Рол-Фед» виготовляється для компанії «Пепсіко», основні підприємства якої розташовані в Росії.

Просування товару на ринку компанія здійснює за допомогою маркетингової комунікаційної політики (комплексу дій для створення двостороннього інформаційного зв'язку між підприємством і споживачами), мета якої — інформування, переконання та нагадування споживачам про товари, стимулювання їх до дій, створення позитивного іміджу підприємства в очах громадськості. Для постійних клієнтів підприємство прописує систему ціноутворення в спеціальному контракті.

Тобто чим більше замовлення клієнт зробив в цьому кварталі, тим нижчою буде ціна на продукцію в наступному кварталі. Таким чином компанія заохочує клієнтів до масштабнішої співпраці.

Значну частину своїх клієнтів компанія отримує від участі у тендерах. Пропонуючи екологічно та економічно вигідні проекти упаковок, компанія заявляє про себе все більшому колу споживачів.

Проаналізуємо географічну структуру зовнішньоекономічних операцій, а саме: продаж упаковки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Географічна та товарна структура експорту продукції Рол-Фед за 2019 рр.

Клієнт	**0,200л**	**1,0л**	**Разом**
	11 709,043	**70 255,766**	**81 964,809**
Elopak A.S.,Norway	139,829	585,272	725,101
Elopak b.v., Spain		41 930,695	41 930,695

ELOPAK BV, FRANCE		1 508,219	1 508,219
Elopak Canada Inc ,Canada		2 524,500	2 524,500
Elopak GmbH , Austria		9 084,999	9 084,999
Elopak GMBH , Germany	11 046,714	4 028,363	15 075,077
Elopak S.A., Poland		10,445	10,445
Elopak Systems AG , Switzerland	522,500	10 449,249	10 971,749
Elopak UK Ltd		134,024	134,024
Україна	52 804,185		52 804,185
Білорусь	35,471	1 593,952	1 629,423
Росія	254 681,108	178 047,096	432 728,204
Всього	**319 229,807**	**249 896,814**	**569 126,621**

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, проаналізувавши дані, ми дійшли висновку що найбільше продукції у 2019 рр. постачалось у Росію. Найбільшим товарним сегментом є продукція обсягом 200 мл. Нижче наведена діаграма з географічними даними (рис. 2.3).

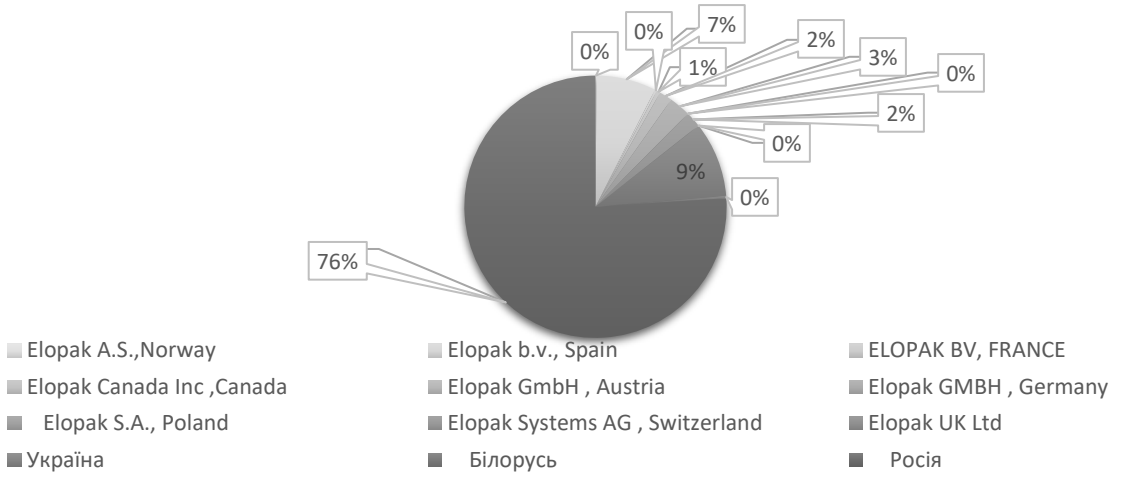

Рис. 2.3. Географічна структура продажів Рол-Фед у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Проведемо аналіз географічної структури зовнішньоекономічних операції з продукцією Пюр-Пак у 2019 рр.

Таблиця 2.15

Географічна та товарна структура експорту продукції Пюр-Пак за 2019 рр.

Клієнт	0,25л	0,47л	0,5л	1,0л	Разом
Elopak A.S.,Norway	37 346,250		30 523,500	192 583,870	260 453,620
Elopak Serbia			207,000	589,030	796,030

Elopak Denmark A/S, Denmark	43 103,750		42 247,750	185 285,900	270 637,400
Elopak, Austria	2 059,250		1 347,750	11 025,740	14 432,740
Elopak Germany	894,000				894,000
Elopak S.A., Poland	2 351,250				2 351,250
Elopak, Switzerland	10 987,500		8 488,000	52 079,360	71 554,860
Elopak, S.p.a., Italy	281,500		432,750	18 144,740	18 858,990
Молдова		590,750	8119,750	9094,200	17804,700
Румунія				1828,730	1828,730
Україна	2606,750	474,750	120822,084	157928,155	281831,739
Азербайджан				861,810	861,810
Арменія			1769,500	8604,500	10374,000
Білорусь	1314,250		59636,500	116368,900	177319,650
Грузія			2227,000	3994,180	6221,180
Казахстан		175,750	7498,000	10079,740	17753,490
Киргизія			4695,500	9025,200	13720,700
Росія	78368,500	7002,250	95115,000	179365,040	359850,790
Всього	181 229,000	8 243,500	383 130,084	956 859,095	1 529 461,679

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, перші три топ-країни в які ПрАТ «Елопак-Фастів» здійснює експорт це – Росія, Данія та Норвегія. Щодо товарної структури, то упаковку 1 л було реалізовано найбільше – 956 859,095 тис. шт, а найменше – 0,47 л, адже це непопулярний продукт. Якщо порівнювати два види продукції – Рол-Фед та Пюр-пак, то найбільше за досліджувані роки було реалізовано продукції Пюр-Пак, майже у три рази, можна стверджувати, що це основний товар.

2.4 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів»

Компанія Elopak пропонує упаковку для свіжих продуктів з коротким терміном зберігання (молоко та молочні продукти) та для асептичних продуктів з довгим терміном зберігання (соки, води, кисломолочні продукти, супи, вина.

Лінійка продуктів компанії досить широка та як найповніше задовольняє вимоги кінцевих споживачів: PurePak®, TetraRex®, PurePak Curve®, Standart Diamond Curve®, Mini Diamond Curve®, Maxi Diamond Curve®, Rectangular

Diamond®, PurePak® з вікнами, Slim PurePak®, Pure-Pak® Sense, Pure-Pak® Sense Slim Fresh, Roll Fed®.

Основним конкурентом в сегменті картонної упаковки є компанія «Тетра Пак» (Швеція).

Компанія «Тетра Пак» почала роботу на ринку України у 1992 році з будівництва власного заводу по виробництву упаковки у м.Києві.

Перший тип упаковки, що почав вироблятися на території України – упаковка для асептичного молока Tetra Brik Aseptic.

Зараз портфель продуктів компанії «Тетра Пак» значно розширився і виглядає так (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

Портфель продуктів «Тетра Пак»*

	Для пастеризованих продуктів	Для асептичних продуктів
Пастеризоване молоко		Tetra Brik Tetra Fino
Кисломолочні продукти/продукти з доданою вартістю	Tetra Top Tetra Square Tetra Rex	

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Модель ведення бізнесу компанії Elopak є B2B – бізнес для бізнесу.

Отже, зовнішніми клієнтами є заводи-виробники рідкої харчової продукції (в основному молочної).

Товарна політика безумовно є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства. Адже збалансований асортимент продукції забезпечує високий попит, а відповідно і зростання збуту і виручки від продажу продукції (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка обсягу збуту продукції

ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	Обсяг товару, тис.шт			Абсолютне відхилення, тис.шт.2019/2017
	2017	2018	2019	
Упаковка Пюр-Пак в тому числі:	397939,28	303082,58	281798,16	-116141,12

0,25л	44060,50	42689,750	41229,250	-2831,25
0,47л	984,00	474,75	0,00	-984,00
0,50л	90388,50	75857,70	53202,13	-37186,37
1,00л	262506,28	184060,38	187366,78	-75139,50
Упаковка Roll Fed® в тому числі:	24453,58	204613,92	339824,43	315370,85
0,2 л	564,50	106281,17	212384,14	211819,64
1,0 л	23889,08	98332,76	127440,29	103551,21
Всього	422392,86	507696,50	621622,59	199229,73

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, як видно з табл. 2.17 за досліджуваний період відбулось значне зменшення збуту упаковок Пюр-Пак на 116141,11 7 тис.шт. Такі зміни відбулись через введення у виробництво у 2012 році упаковок типу Roll Fed®, які мають більш сучасну та економічно вигідну технологію виробництва. Саме тому кількість проданих упаковок такого типу зросла з 24453,581 тис.шт. у 2017 р. до 339824,431 тис.шт у 2019 р.

Для порівняння проведемо аналіз динаміки збуту продукції ТОВ «Тетра Пак» за 2017-2019 рр. (табл. 2.18).

Отже, на основі даного аналізу ми можемо порівняти динаміку обсягу збуту «Елопак-Фастів» та «Тетра Пак».

Найбільшим сегментом виробництва для обох конкурентів є упаковка 1,00 л.

Таблиця 2.18

Динаміка обсягу збуту продукції ТОВ «Тетра Пак» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	Обсяг товару, тис.шт			Абсолютне відхилення, тис.шт.2019/2017
	2017	2018	2019	
Упаковка Тетра-Пак в тому числі:	869292,76	982300,82	1021592,85	152300,09
0,25л	44060,50	42689,750	41229,250	-2831,25
0,47л	96021,71	108504,53	112844,71	16823,00
0,50л	15222,12	17201,00	17889,04	2666,92
1,00л	210061,23	237369,19	246863,96	36802,73

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Обсяги виробництва значну вищі у «Тетра Пак», адже підприємство має набагато більшу клієнтську базу та певні конкурентні переваги перед «Елопак-Фастів», найбільшою перевагою є те, що при підписанні договору з цією компанією підприємство-виробник молочної або сокової машину отримує розливочні машини за рахунок «Тетра Пак».

На жаль, це є фінансово затратною конкурентною перевагою, яку «Елопак-Фастів» не змозі забезпечити своїм споживачам, тому підприємство вимушене залучати споживачів своєю якістю продукції та обслуговування.

В умовах екологічної кризи багато підприємств-споживачів задумується про екологічність матеріалів та екологічність виробництва.

Вибираючи упаковку з переробленої сировини, клієнти забезпечують достатню кількість природних ресурсів для майбутніх поколінь, і саме такі матеріали здійснюють позитивний вплив на планету.

Не кажучи вже про скорочення викидів вуглекислого газу. Компанія «Елопак» має на меті створення картонної упаковки зі 100% переробленої сировини.

Розробка цінової стратегії повинна базуватися на трьох основних підходах: витратах виробництва, попиті і конкуренції, які тісно взаємопов'язані між собою.

На формування ціни упаковки впливає ряд факторів таких як:

- Клієнт (в межах країни / за межами країни)
- Спосіб друку нанесення (3 види)
- Зовнішній вигляд упаковки (об’єм, форма, варіант затвору та ін..)
- Сировина для виробництва (Пюр-Пак упаковка або Roll Fed® матеріал, FSC-матеріали або ні)
- Розмір замовлення (партії)

Цінову стратегію необхідно постійно переглядати в тих випадках, коли створюється новий продукт, переглядається товар, змінюється конкурентне середовище, відбувається проходження товару через різні етапи життєвого циклу (розробка - створення, впровадження - зростання, зрілість, насичення -

моральне старіння, спад – догляд товару з ринку), змінюються ціни конкурентами, зростають витрати або ціни підприємства підлягають регулюванню і контролю державними органами влади.

Головною метою політики розподілу є вибір найкращої схеми доставки товарів від виробника до кінцевого споживача (напряму або через посередників), її реалізація (транспортування, зберігання, оброблення вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Ця складова комплексу маркетингу є досить важливою, адже п'ята частина прибутку від реалізації товарів та послуг витрачається європейськими промисловими фірмами середніх розмірів для доведення своєї продукції до споживача.

Потенційними клієнтами компанії є підприємства, які займаються виготовленням та реалізацією рідких харчових продуктів (молочної продукції, соків, дитячого харчування).

ПрАТ «Елопак-Фастів» співпрацює з такими країнами як Норвегія, Австрія, Німеччина, Польща, Іспанія, Росія, Молдова, Білорусь. На вітчизняному ринку підприємство співпрацює з Яготинським маслозаводом, виробниками з Черкаської та Тернопільської областей. Значна частка нового продукту «Roll Fed®» виготовляється для компанії «Пепсіко», основні підприємства якої розташовані в Росії.

Значну частину своїх клієнтів компанія отримує від участі у тендерах. Пропонуючи екологічно та економічно вигідні проекти упаковок, компанія заявляє про себе все більшому колу споживачів.

ПрАТ «Елопак-Фастів» працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції лише з однією компанією – транснаціональною корпорацією Tetra Pak (представлена більш як у 170 країнах світу), адже у сегменті картонної упаковки для молочної та сокової продукції фактично представлені тільки два постачальника: компанія «Тетра Пак», на частку якої припадає 96%, і аналізоване нами підприємство ПрАТ «Елопак-Фастів» (4%).

Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п’яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії окремих сил для ПрАТ «Елопак-Фастів» наведена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ПрАТ «Елопак-Фастів»

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Низький рівень	2
2	Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	1
3	Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Високі	4
4	Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників	Середній рівень	3
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Дуже висока	5
	Сукупна дія сил	Середня стабільність	3

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Головними загрозами, що впливають на розвиток стратегічної позиції ПрАТ «Елопак-Фастів» в даній галузі є внутрішньогалузеві конкуренти, можливість появи товарів-замінників та можливість впливати на ціну сировини від постачальників. Незначний вплив покупців на ціни та малі ризики входження в дану галузь нових конкурентів не становлять великої загрози для ПрАТ «Елопак-Фастів» на ринку, тобто здійснюють обмежений вплив на його конкурентне становище.Основними бар’єрами для нових підприємств в даній галузі на сьогоднішній день можуть виступати:

1) складна політично-економічна ситуація в країні;
2) нестабільність митного законодавства у галузі;
3) слабкий розвиток власної сировинної бази;
4) необхідність значних початкових інвестицій для побудови флексорафічного комплексу.

В цілому стабільність на ринку знаходиться на середньому рівні і тому учасникам ринку на даному етапі доволі складно планувати і здійснювати

реакцію на дії конкурентів. Одним із основних завдань підприємства є оптимальне застосування своїх ключових компетенцій, бізнес-моделей або збутових мереж з метою отримання більшого прибутку.

З метою аналізу макросередовища функціонування підприємства скористаємось методикою PEST-аналізу, за допомогою якого проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища: економічних, правових, технологічних та соціально-культурних (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на підприємства-конкурентів ПрАТ «Елопак-Фастів» та «Тетра Пак»

Группа факторів	Фактори	Опис
1	2	3
(Р) Політичні	Урядова стабільність	Нестабільна політична ситуація. Втрата певних ринків збуту внаслідок політичної ситуації (Крим, частина Донецької та Луганської області)
Е) Економічні	Державний вплив на галузь	Слабкий захист прав власності. Корумпованість та значний рівень бюрократизації державних органів.
	Євро-інтеграційний національний Курс	Розширення ринків збуту продукції в найближчій перспективі та отримання конкурентних переваг внаслідок запровадження поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС

Продовж. табл. 2.20

1	2	3
Е) Економічні	Податкова політика	Діяльність держави у сфері встановлення, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів.
	Взаємовідносини України з РФ	Суттєве падіння обсягів експорту виробленої продукції до РФ та відповідно зменшення прибутку від основної діяльності
	Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)	Можна прогнозувати поступове зростання попиту на продукцію протягом найближчих 3-5 років. Закриття заводу «Тетра-Пак» в Україні. Повільне зростання ринку молочної продукції України.
	Економічна стабільність	Економічна нестабільність в країні.

	Курс національної валюти	07.03.2018 Національний банк України встановив наступні курси основних валют: долар США – 26,35 грн. / USD, євро –32,70 грн. / EUR
	Ціни на енергоресурс	Лібералізація системи ціноутворення на енергоресурси (розрахунку ціни на газ і ціни на вугілля з прив'язкою до міжнародних індексів)
(S) Соціальні фактори	Зміна структури доходів	Після різкого падіння в 2014-2015 роках реальні доходи у 2017 році зросли на 17,6%.
	Відношення до праці й відпочинку	Програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування.
	Соціальна мобільність	Виїзд кваліфікованого персоналу за межі країни.
	Зростання купівлі продукції в упаковці певного типу	Посилення рекламного впливу на покупця за рахунок грамотно розробленої упаковки товару, правильно зроблених акцентів на її екологічність, зручність, неповторний дизайн тощо
(T) Технологічні фактори	Відновлення й освоєння нових технологій	Популяризація енергозбережуючих технологій, акцент на збереженні навколишнього середовища.
	Обладнання	Зростання витрат на обладнання, будівництво та обслуговування.
	Сезонність у виробництві продукції	Пік продажу припадає на осінь, початок зими і весну . Найменша ділова активність – у літні місяці.

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, навколишнє бізнес-середовище безпосереднього впливу ПрАТ «Елопак-Фастів» є нестійким, тобто підприємство повинно шукати нових клієнтів, розширювати асортимент продукції, збільшувати кількість науково-технічних розробок та посилювати тиск на покупця за рахунок створення нових конкурентних переваг з урахуванням того, що в наш час споживачі стали більш вимогливими, як до цінової політики, якості так і до великого асортименту продукції.

Важливою подією на ринку картонної упаковки стало закриття вкінці 2016 року в Україні заводу «Тетра-Пак» - головного конкурента ПрАТ «Елопак-Фастів».Такі зміни в конюктурі ринку мають позитивний вплив на діяльність компанії «Елопак», адже таким чином вона має можливість залучити до співпраці клієнтів свого головного конкурента.

Аналіз конкурентних переваг «Елопак-Фастів» та «Тетра-Пак» наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Аналіз конкурентних переваг компаній ПрАТ «Елопак-Фастів» та «Тетра-Пак»

Конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів»	Конкурентні переваги «Тетра-Пак»
- Виробничі потужності розташовані в Україні (прямі поставки кінцевому споживачу). - Прозорість участі у тендерах для партнерів. - Впровадження інструментів Кайдзен на підприємстві, мотивація персоналу - Гнучкість до вимог клієнта - Додаткові послуги для клієнтів (техобслуговування, консультації дизайнерів, друк «пробної партії») - Міжнародні стандарти якості. - Надання послуг з ламінування картону. - Екологічне та ощадливе виробництво (FSC сертифікація)	- Сильний продуктовий портфель - Виробничі потужності розташовані в Європі. - Впізнаваність бренду. - Орієнтація на екологічне виробництво. - Широка мережа виробничих потужностей (37 заводів, 170 країн світу).

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, за масштабами своєї діяльності підприємство «Елопак-Фастів» значно поступається своєму конкуренту. Проте якщо говорити про якість, екологічність, культуру на виробництві, то досліджуване підприємство є досить сильним та конкурентоздатним. Проведемо конкурентний аналіз за допомогою п’яти конкурентних сил М. Портера [50, 59с.]. Аналіз проміжного середовища включає поданий в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Конкурентний аналіз за допомогою п’яти конкурентних сил

Показник	Рівень впливу	Висновок
Суперництво між продавцями діючих компаній.	Середній	У сучасних умовах розвивається сектор пакувань, вироблених на основі комбінації матеріалів – картону, фольги, поліетилену. Відсоток використання скляної тари для молочної продукції та соків є незначний, та не становить загрози для ринку картонних упаковок. 96% молока і молочних продуктів з тривалим терміном зберігання розфасоване в картонну упаковку.
Суперництво між фірмами,	Високий	Так як головним конкурентом є компанія з відомим міжнародним ім’ям «Тетра-Пак». Конкуренція серед

що пропонують товари-замінники.		діючих компаній на ринку орієнтована на досягнення найвигіднішого становища, що передбачає: продаж продукції за нижчими цінами, більший асортимент інноваційних продуктів, ніж у конкурентів, ефективної комунікаційної політики.
Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.	Низький	Для входу на ринок картонної упаковки потрібен великий початковий капітал. Дуже важко почати бізнес в промисловості, де існуючі фірми вже працюють з оптимізованою вартістю та використовують стратегії диференціації.
Ринкова влада постачальників.	Середній	Сила постачальників може бути визначена як здатність постачальників до підвищення цін. Так як сировину та обладнання завозять з-за кордону, тому можливі деякі проблеми такі як затримка на митниці або зніма курсу валют.
Ринкова влада споживачів.	Середній	У сучасних умовах спостерігається тенденція активного використання нового дизайну упаковки як засобу оновлення товару, що стимулює розвиток ринку упаковки, а поряд із традиційними функціями упаковки – забезпечення впізнаваності торгової марки, інформування споживачів про товар, набуває актуальності функція захисту товару від підробок. Тому споживачі зацікавлені в виборі якісної, проте недорогої упаковки. Споживачі можуть впливати на рівень конкуренції шляхом зміни запитів та переваг у споживчих характеристиках товарів.

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Головними загрозами, що впливають на розвиток стратегічної позиції ПрАТ «Елопак-Фастів» в даній галузі є внутрішньогалузеві конкуренти, можливість появи товарів-замінників та можливість впливати на ціну сировини від постачальників.

Незначний вплив покупців на ціни та малі ризики входження в дану галузь нових конкурентів не становлять великої загрози для ПрАТ «Елопак-Фастів» на ринку, тобто здійснюють обмежений вплив на його конкурентне становище.Основними бар’єрами для нових підприємств в даній галузі на сьогоднішній день можуть виступати:

- складна політично-економічна ситуація в країні;
- нестабільність митного законодавства у галузі;
- слабкий розвиток власної сировинної бази;

- необхідність значних початкових інвестицій для побудови флексорафічного комплексу.

В цілому стабільність на ринку знаходиться на середньому рівні і тому учасникам ринку на даному етапі доволі складно планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів. Одним із основних завдань підприємства є оптимальне застосування своїх ключових компетенцій, бізнес-моделей або збутових мереж з метою отримання більшого прибутку.

Для більш детального аналізу ситуації на підприємстві, проведемо SWOT-аналіз, який охарактеризує сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Компанія «Елопак-Фастів» має велику кількість сильних сторін та можливостей, які дозволяють їй не тільки зберігати свої позиції, а й нарощувати їх. За умови правильного управління компанія з легкістю подолає всі загрози, та перетворить слабкі сторони в сильні. Проаналізувавши дані SWOT-аналізу, можна стверджувати, що компанія має безліч варіантів для розвитку та здійснення своєї діяльності як в Україні, так і за її межами (табл. 2.23).

Перспективами напрямками розвитку на світовому ринку, як для ПрАТ «Елопак-Фастів», так і для інших вітчизняних підприємств пакувальної продукції є поглиблення співпраці з країнами-партнерами; розширення географії ринків збуту продукції; розширення асортименту товарів, що експортуються; підвищення міжнародного іміджу компанії та її престижу як роботодавця на ринку праці.

Таблиця 2.23

SWOT-аналіз ПрАТ «Елопак-Фастів»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)

1. Міжнародні стандарти якості, сертифікати якості 2. Високий рівень корпоративної культури 3. Екологічна імпортна сировина 4. Наявність кваліфікованого персоналу (інженери, робітники) 5. Розміщення на території України 6. Ощадливе виробництво 7. Значний та стабільний рівень попиту на пакувальну продукцію 8. Картон — найбільш екологічно чистий пакувальний матеріал 9. Якісний сервіс та професійний підхід до клієнтів.	1. Складність управління зумовлена великим розміром компанії 2. Значна залежність від постачальників сировини, імпортерів, іноземних виробників. 3. Залежність від логістичних компаній 4. Затримки на митниці 5. Проведення заходів щодо захисту внутрішнього ринку урядом Росії. 6. Зростаюча популярність полімерної упаковки 7. Обмеженість форматів упаковки (на кожний вид упаковки необхідно купувати патент, а також це вимагає значних залучених коштів).
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Підприємство здатне забезпечити потреби значної частини вітчизняного ринку упаковки за якістю світового рівня. 2. Наявність резервів для зростання внутрішнього ринку 3. При загостренні конкуренції можливий вихід у суміжні галузі, наприклад на ринок рекламної поліграфії. 4. Сумісна робота з виробником по нестандартним рішенням щодо упаковки 5. Увага до кінцевого споживача 6. Робота підприємства у напрямку постійного покращення 7. Входження на нові ринки 8. Пільгові умови для підприємств екологічного значення	1. Нестабільна економічна ситуація 2. Обмеженість доступу до сировини через обмеженість лісових ресурсів у країні та слабкий розвиток внутрішньої сировинної бази 3. Нестабільність законодавства 4. Падіння курсу національної валюти та відповідне підвищення цін на імпортовану сировину, а також цін на внутрішньому ринку 5. Зростання частки пластику 6. Нові види упаковки від компанії Tetra Pak та добре фінансування під ці проекти 7. Проблеми з логістичними операціями 8. Збільшення інфляції 9. Поява нових конкурентів, товарів-замінників

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Даний аналіз допоміг зрозуміти:

- чи всі ресурси компанії задіяні на повну;
- які конкурентні переваги має компанія;
- які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії;
- які загрози є критичними — зараз чи у майбутньому, як їх уникнути.

Для більш детального аналізу ситуації на конкурентному ринку, проведемо SWOT-аналіз підприємства-конкурента, який допоможе визначити слабкі сторони та загрози «Тетра Пак» (табл.2.24). Даний аналіз допоможе в прийнятті управлінських рішень з удосконалення конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.24

SWOT-аналіз ТОВ «Тетра Пак»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Широкий ряд виробничих послуг 2. Наявність гарної репутації на ринку та авторитету у споживачів 3. Компетентність в організації виробництва основного виду продукції 4. Власні технології виробництва 5. Конкурентна цінова політика	1. Відсутність ефективної служби маркетингу, підприємство відчуває труднощі у виявленні своїх реальних клієнтів та їх потреб, немає інформації про потенціал ринку 2. Немає стратегічної спрямованості діяльності підприємства 3. Брак оборотних коштів і коштів на модернізацію виробництва 4. Відсутність належного контролю за виробничими процесами призводить до високих матеріальних витрат 5. Велика залежність від постачальників.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Ріст попиту на рідкі види їжі чи напої 2. Ріст попиту в країнах, що розвиваються 3. Розробка нових видів продукції 4. Поліпшення технологій випуску молочної продукції	1. Недостатня увага питанням безпеки харчових продуктів 2. Винахід альтернативних методів зберігання товарів 3. Недостатність екологічного контролю

Джерело: складено автором на основі матеріалів ТОВ «Тетра Пак»

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Тетра Пак» допоміг визначити слабкі сторони основного конкурента, а саме: відсутність маркетингової служби та системи виявлення та залучення нових клієнтів; недостатній екологічний контроль; застаріле обладнання. Таким чином ПрАТ «Елопак-Фастів» може вдосконалити свою систему пошуку та залучення нових клієнтів, звітувати на ринку про високу екологічну відповідальність, це в свою чергу створить позитивний імідж компанії. Також важливим питанням залишається цінова політика, адже ціна продукції відіграє важливу роль для споживача при виборі постачальники. На мою думку, ПрАТ «Елопак-Фастів» повинен шукати нових постачальників сировини з меншою ціною, також необхідно постійно

вдосконалювати технологію виробництва для зменшення витрат, що в свою чергу вплине на ціну продукції.

Отже, було розглянуто конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів» а також проаналізовано конкурентне середовище функціонування підприємства. Проаналізувавши дані було побудовано PEST-аналіз та SWOT-аналіз, де наведено політичні, соціокультурні, економічні та технологічні чинники впливу на підприємство, а також зазначено сильні, слабкі сторони компанії та її можливості і загрози. Матриця п’яти сил Портера допомогла визначитися з основними загрозами функціонуванню підприємства та плануванню дій в подальшому. Даний аналіз допоміг визначити основні конкурентні переваги досліджуваного підприємства, а також створити базу для подальшого запровадження нових стратегій, які допоможуть підтримувати конкурентне становище даного підприємства та збільшувати кількість та якість переваг.Конкуренція є чи не найбільшою небезпекою в бізнесі. Тому дуже важливо хоча б орієнтовно оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми. Одним з засобів практичного вирішення цієї проблеми є побудова матриці конкурентного профілю.

Розрахунки матриці конкурентного профілю (табл. 2.25) дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходів до організації бізнесу у відповідній сфері.

Отримані результати свідчать про те, що найкраща конкурентна позиція серед провідних виробників хлібопекарської галузі належать «Тетра Пак», а «Елопак-Фастів» має нижчу конкурентну позицію на ринку. Це пояснюється тим, що досліджуване підприємство займає набагато меншу частку ринку, а також має дещо нижчі фінансові можливості.

Таблиця 2.25

Матриці конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка	Підприємство «Елопак-Фастів»	Підприємство «Тетра Пак»

	фактора	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	1	0,15	4	0,6
2. Можливість цінового маневрування	0,2	1	0,2	2	0,4
3. Фінансові можливості підприємства	0,1	3	0,3	4	0,4
4. Якість продукції	0,4	4	1,6	4	1,6
5. Дисципліна поставок	0,15	4	0,6	3	0,45
Усього	1	-	2,85	-	3,45

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів» та ТОВ «Тетра Пак»

Для більш детального аналізу намалюємо багатокутник конкурентоспроможності, який допоможе оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку, а також дозволить визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити. Для побудови графічної моделі багатокутника проаналізуємо конкурентів за такими критеріями (табл. 2.23).

Таблиця 2.26

Шкала критеріїв обраних підприємствї

Критерії	Підприємство	
	Підприємство «Елопак-Фастів»	Підприємство «Тетра Пак»
1. Дотримання термінів постачання	6	7
2. Якість продукції	8	8
3. Ціна	6	8
4. Сучасні технології й устаткування	6	8
5. Географічне розміщення	6	8
6. Кваліфікація персоналу	8	8
7. Імідж компанії	6	8
8. Умови оплати та додаткові послуги	6	6
9. Рекламна підтримка	4	7

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів» та ТОВ «Тетра Пак»

Визначивши критерії для оцінки конкурентоспроможності підприємств, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (рис.2.4).

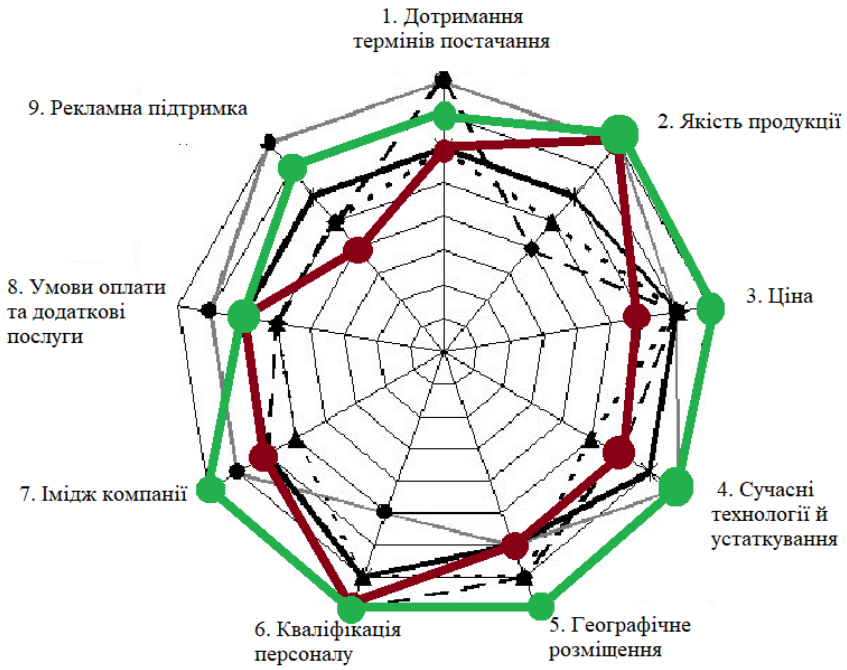

Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Елопак-Фастів» та ТОВ «Тетра Пак»

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів» та ТОВ «Тетра Пак»

Виходячи з цього можна зробити такий висновок, що ТОВ «Тетра Пак» найвищу конкурентну позицію. Якщо розглядати більш детально, то бачимо, з якості продукції та кваліфікації персоналу ПрАТ «Елопак-Фастів» лідируючу позицію. Проте рекламну підтримку експерти оцінили в 4 бали, що не є високою, але даний аналіз показує напрямки подальшого розвитку і покращення конкурентної позиції на ринку. Ціна товару на ТОВ «Тетра Пак» дещо завищена порівняно з ПрАТ «Елопак-Фастів», тому що на неї впливає те, що технології і устаткування даного підприємства є досить розвинені, що потребує залучення значних коштів і підвищення собівартості виготовленої продукції. Також впливає географічне місце розташування.

Одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан досліджуваного підприємства та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила ПрАТ «Елопак-Фастів»;
- конкурентні переваги;
- привабливість ринку упаковки для соку та молока;
- стабільність оточення досліджуваного підприємства.

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а потім буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції ПрАТ «Елопак-Фастів».

Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступив автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та робітників ПрАТ «Елопак-Фастів», а також існуючих та потенційних клієнтів [60].

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 2.27.

Таблиця 2.27

Фактори, які визначають фінансову силу ПрАТ «Елопак-Фастів»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансова сила	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ліквідність	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ступінь задоволеності в капіталі	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Платежі на користь фірми	Малі	0	1	2	3	4	5	6	Великі
Легкість виходу з ринку	Важко	0	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, як можна побачити з таблиці 2.27 ПрАТ «Елопак-Фастів» має середні показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі та необхідність постійного залучення великих коштів.

Ризикованість бізнесу значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні. Разом з цим

досліджуваному підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, в розвиток підприємства було вкладено великий капітал тощо.

В таблиці 2.28 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів».

Таблиця 2.28

Фактори, які визначають конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Стадія ЖЦТ	Пізня	0	1	2	3	4	5	6	Рання
Прихильність споживачів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Використання виробничих потужностей	Мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	Максимальне
Технологічні know-how	Малі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Як видно з таблиці 2.28 досліджуване підприємствао має низьку конкурентну перевагу за розміром ринкової частки (лише 4% на світовому ринку). За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами.

Показник «конкурентної переваги» ПрАТ «Елопак-Фастів» розраховується як середньоарифметична величина, шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі.

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює: ((2 + 5 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4) / 7) – 6 = -2,28.

У розділі 2 було розглянуто характеристики та динаміку розвитку упаковки для молока та соку України та при виході на зовнішні ринки та чинники, що на них впливають. Фактори, що визначають привабливість досліджуваного ринку наведено у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

Фактори, що визначають привабливість ринку упаковки для соку та молока

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенціальний прибуток	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Використання ресурсів	Неефективне	0	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоємність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість: (6 + 6 + 6+ 6 + 5) / 5 = 5,8.

Результати проведеного вище PEST-аналізу свідчать, що оточення ПрАТ «Елопак-Фастів» є стабільним через важкий вхід на ринок та необхідність значного капіталу. Оцінка рівня стабільності оточення досліджуваного підприємства представлена у таблиці 2.30.

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині: ((2 + 3 + 3 + 2 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 3.

Таблиця 2.30

Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	

Технологічні зміни	Багато	0	1	2	3	4	5	6	Небагато
Варіація попиту	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Мала
Розкид цін конкуруючих товарів	Великий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький
Бар'єри для входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири вісі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення. В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку при зовнішньоекономічній діяльності. Після нанесень на вісі відповідних розрахункових показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [6].

На рисунку 2.5 відображено стратегічну позицію ПрАТ «Елопак-Фастів» на ринку упаковки для молока та соку.

Виходячи з даних відображених на рисунку 2.5 стратегічну позицію досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як агресивну (спрямованість чотирикутника у верхній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей у стабільному середовищі.

Рекомендованими для стратегічної позиції є розвиток продукту, розвиток ринку і поглиблення ринку, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистрибуторів і клієнтів. Аналіз показує, що становище підприємства на ринку дає можливість активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

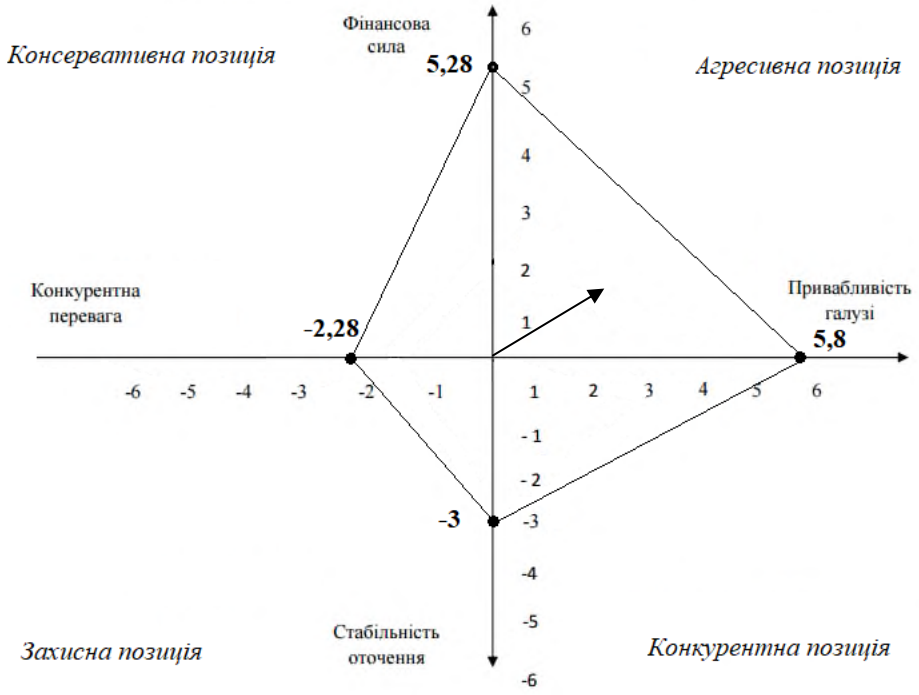

Рис. 2.5. Стратегічна позиція ПрАТ «Елопак-Фастів» методом SPACE-аналізу

Джерело: складено автором

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії, головною метою якої є зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування його конкурентної переваги та здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Висновки до розділу 2

Упаковка – це засіб або комплекс засобів, що забезпечують захист товару при його русі від виробника до споживача. Під упаковкою мається на увазі як зовнішня оболонка товару, так і спосіб переміщення товару в цю оболонку, в яку входять тара, пакувальні й допоміжні матеріали, що визначають технологічні та споживчі властивості запакованого продукту.

Вітчизняний ринок упаковки в цілому можна охарактеризувати таким, як зростаючий. Зростання місткості ринку упаковки обумовлене передусім нарощенням обсягів виробництва харчової промисловості, оскільки за експертними оцінками сегмент харчової упаковки складає близько 70%

всього ринку пакувальних матеріалів.

Компанія Elopak пропонує упаковку для свіжих продуктів з коротким терміном зберігання (молоко та молочні продукти) та для асептичних продуктів з довгим терміном зберігання (соки, води, кисломолочні продукти, супи, вина. Основним конкурентом в сегменті картонної упаковки є компанія «Тетра Пак» (Швеція). За масштабами своєї діяльності підприємство «Елопак-Фастів» значно поступається своєму конкуренту. Проте якщо говорити про якість, екологічність, культуру на виробництві, то досліджуване підприємство є досить сильним та конкурентоздатним.

Власний капітал ПрАТ «Елопак-Фастів» в 2019 р. складає 255374,00 тис. грн. або 53,73% у структурі, що є позитивним показником, адже підприємство є незалежним від кредиторів та може понести свої зобов'язання.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 198432,00 тис.грн. (34,33%) у 2019 р., в порівнянні з 2018 р., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. Не зважаючи на ріст собівартості, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 5%, що є позитивною тенденцією. Підприємство є фінансово стійким та незалежним, ефективно використовуэ власний капітал та отримує прибутки.

Рентабельність на досліджуваному підприємстві є досить високою, ПрАТ «Елопак-Фастів» постійно покращує свої показники за рахунок постійного аналізу своїх слабких сторін.

Перші три топ-країни в які ПрАТ «Елопак-Фастів» здійснює експорт це – Росія, Данія та Норвегія. Найбільшим товарним сегментом є продукція обсягом 200 мл.

ПрАТ «Елопак-Фастів» працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції лише з однією компанією – транснаціональною корпорацією Tetra Pak (представлена більш як у 170 країнах світу), адже у сегменті картонної упаковки для молочної та сокової продукції фактично представлені тільки два постачальника: компанія «Тетра

Пак», на частку якої припадає 96%, і аналізоване нами підприємство ПрАТ «Елопак-Фастів» (4%).

Обсяги виробництва значну вищі у «Тетра Пак», адже підприємство має набагато більшу клієнтську базу та певні конкурентні переваги перед «Елопак-Фастів».

ПрАТ «Елопак-Фастів» необхідно розширювати асортимент та виходити на нові зарубіжні ринку збуту. Це допоможе підприємству залучити нових клієнтів та підвищити свою частку на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПрАТ «ЕЛОПАК-ФАСТІВ» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

Проаналізувавши конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів», ми дійшли висновків, що підприємству необхідно посилювати свою роль на існуючих ринках та виходити на нові зарубіжні ринки збуту. Це можливо досягти за рахунок розширення існуючого асортименту, участі у міжнародних виставках та посиленні існуючих конкурентних переваг. Усі зі заходи допоможуть ПрАТ «Елопак-Фастів» залучити нових клієнтів, створити позитивний імідж підприємства, що в свою чергу підвищить ефективність управління конкурентними перевагами.

Вчені ще не виявили жодних чітких інструкцій, за якими слід діяти, щоб досягти кращих результатів. Для кожної компанії, в кожній галузі, на кожному ринку, та навіть в різних регіонах ці способи удосконалення є індивідуальними. Проте цілі підвищення конкурентних переваг залишаються єдиними.

Для досліджуваного у роботі підприємства вони є такими:

- збільшення кількості клієнтів (в результаті - збільшення обсягів продажів);
- збільшення частки ринку виробництва картонної упаковки для рідких харчових продуктів;
- збільшення прибутку підприємства;
- вихід на нові ринки збуту;
- залучення нового кола споживачів продукції.

Тому при виборі та впровадженні заходів стосовно підвищення ефективності управління конкурентними перевагами, підприємству «Елопак-Фастів» необхідно орієнтуватись саме на досягнення цих цілей, використовуючи сильні сторони підприємства, а саме:

- високе співвідношення ціна/якість продукції;
- міжнародні стандарти виробництва, сертифікати якості;
- якісний сервіс та професійний підхід до клієнтів;
- значний та стабільний рівень попиту на пакувальну продукцію.

Основною ж проблемою розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства є наявність сильного конкурента міжнародного рівня – «Тетра Пак». Щоб позбутися негативного впливу даного обєкта, необхідно розробити заходи поліпшення ефективності управління конкурентними перевагами на ПрАТ «Елопак-Фастів».

Головною метою є забезпечення підвищення конкурентних переваг підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами проведеного у другому розділі аналізу конкурентних переваг підприємства ПрАТ «Елопак-Фастів» можна констатувати, що конкурентні переваги підприємства забезпечуються не тільки його фінансовим станом, а й за рахунок ефективного управління його комерційною діяльністю.

Аналіз основних показників підприємства «ПрАТ «Елопак-Фастів» показав позитивну динаміку товарообігу, прибутку і рентабельності підприємства. Однак невисокий рівень конкурентоспроможності дозволив зробити висновок, що підприємство не ефективно використовує свій економічний потенціал.

У зв'язку з цим виникає необхідність у виявленні резервів розвитку конкурентних переваг, яке буде здійснювати на основі показників оцінки конкурентоспроможності, які отримали низький (в порівнянні з конкурентами) значення.

Спочатку розробимо алгоритм розвитку конкурентних переваг підприємства ПрАТ «Елопак-Фастів», етапи якого представлені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Заходи розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів»

Джерело: [68]

Виявлення резервів розвитку конкурентних переваг буде ґрунтуватися на проведеній оцінці конкурентоспроможності. Виділимо показники всіх трьох методів оцінки, які отримали низькі значення в порівнянні з конкурентами, а саме:

- широта асортименту товарів на підприємстві;
- рівень «окупації» ринку збуту;
- процес виходу на нові ринки збуту;
- дотримання термінів постачання.

Система розробки методів виходу підприємства на нові закордонні ринки збуту вимагає вдосконалення, в тому числі в зв'язку з новими вимогами

до якості товарів і послуг, в зв'язку з прискоренням проникнення процесів глобалізації в світову економіку.

Підприємство в сучасних умовах жорсткої конкуренції має не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б йому встигати за змінами в його оточенні.

У нинішніх умовах глобалізації процесів світової економіки важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до швидкоплинного навколишнього середовища.

Переваги в конкурентній боротьбі отримує більш мобільне підприємство, що робить аналіз і прогноз зміни зовнішнього середовища на максимальний період. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів, зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, розвиток інформаційних мереж, що роблять блискавичним поширення і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі персоналу, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Дослідження діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів», чинників розвитку галузі та конкурентної ситуації на ринку упаковки для молока та соку, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;
- продуктовий портфель потребує оновлення;
- високий рівень конкуренції на ринку.

Ринок упаковки для молока та соку є досить привабливим через значний попит у населення та завдяки постійному збільшенню кількості виробників сокової так молочної продукції. Тому ПрАТ «Елопак-Фастів» необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу конкурентної стратегії [70].

В табл. 3.1 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку упаковки для соку та молока підприємства «Елопак-Фастів».

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для удосконалення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку: 1.1 Продумати систему ринкового просування на профільних виставках, презентаціях, тендерах 1.2 Сформувати систему акційних товарів (наприклад новий вид упаковки продавати дешевше, щоб швидше просунути його на ринок)	3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвитку продукту: 3.1 Використовуючи наявні фінансові ресурси запровадити виробництво упаковки нового об'єму та нової форми; 3.2 Підвищення якості обслуговування нових та постійних клієнтів на 20% за рахунок додаткових тренінгів для менеджерів, що співпрацюють з клієнтами.
Новий	2. Заходи, щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток ринків: 2.1 Вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя (Республіка Білорусь, Республіка Молдова); 2.2 Розширення клієнтської бази: залучення нових клієнтв	4. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через використання диверсифікації: 4.1 Пошук нових постачальників (у Європі), що допоможе підвищити якість продукції; 4.2 Використання ноу-хау у виробництві та постачанні продукції; 4.3 Скорочення лід-тайму до 8 днів як значна конкурентна перевага

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Серед заходів, що пропонуються для покращення управління конкурентними перевагами:

- необхідно запровадити виробництво упаковки нового об'єму та нової форми для виходу на зовнішній ринок;
- скорочення лід-тайму як вагома конкурентна перевага;

- активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу.

Запропоновані заходи щодо розширенні своєї ринкової частки на зовнішньому ринку дозволять закріпити конкурентну позицію на ринку за рахунок удосконалення конкурентних переваг та отримати додаткових клієнтів, що в свою чергу сприятимеме стабільному економічному розвитку ПрАТ «Елопак-Фастів».

Основну увагу необхідно зосередити на заходах спрямованих на посилення позиції на ринку, якщо будуть дозволяти ресурси, то керівництво досліджуваного підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток нового продукту.

Основними клієнтами, що купують упаковку у досліджуваного підприємства є виробники молока. Динаміка виробництва та рентабельності молока в Україні у 2015-2019 рр. (табл. 2.1) свідчить про те, що кількість вироблено молока поступово зменшується, що свідчить про те, що попит на упаковку також поступово знижується. З кожним роком молочний ринок України суттєво скорочує обсяги експорту через утрату ринку збуту в окремих країнах СНД та поступово нарощує їх імпорт. Тому доцільно буде прийняти заходи щодо експорту упаковки в країни ближнього зарубіжжя.

На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конк.урентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: ринкового челенджера, які розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Такі конкурентних переваги як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни допоможуть досягти обраної стратегії.

Для обраних заходів для покращення управління конкурентними перевагами необхідно побудувати алгоритм реалізації управлінських рішень з

основними етапами, призначити відповідальних осіб та визначити терміни виконання даних покращень.

Забезпечення процесу реалізації управлінських рішень для удосконалення конкурентних переваг подано в таблиці 3.2.

Отже, ми виділили три основні проекти для покращення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів» та навели основні етапи , відповідальних осіб, термін виконання та результат, який очікують від даних покращень.

Запровадження виробництва упаковки нового об’єму та нової форми включає в себе сім основних етапів та в цілому займе 4 місяці, деякі етапи можливо виконувати одночасно. У виконання даного проекту будуть залучені: відділ планування, головний технолог та начальник виробництва, фінансовий відділ, голова правління, відділ закупки, виробничий цех, відділ якості та відділ планування. Основна ціль даного проекту – створення нового виду упаковки для залучення нових клієнтів та ринків збуту.

Участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу включає в себе три основні етапи, які допоможуть покращити імідж ПрАТ «Елопак-Фастів», вийти на нові ринки збуту за рахунок інформування потенційних клієнтів про основні продукти. Дані заходи триватимуть 5 місяців, найдовший етап – дизайн та замовлення стенду, адже це вимагає залучення профільної компанії, яка займається виготовленням стендів.

Таблиця 3.2

Проект реалізації управлінських рішень щодо покращення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів»

Етап	Виконавець	Т, міс	Методика виконання	Результат
1	2	3	4	5
I. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВИРОБНИЦТВА УПАКОВКИ НОВОГО ОБ'ЄМУ ТА НОВОЇ ФОРМИ ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК ЧЕХІЇ				
1. Маркетингове дослідження ринку, отримання замовлень на новий вид продукції	Зовнішня компанія з аналізу ринків та відділ планування	1,5	Аналіз ринку Проведення переговорів з потенційними клієнтами	Підписаний договір з замовниками
2. Узгодження технології виробництва нового виду продукції; оформлення та реєстрація технічної документації	Головний технолог та начальник виробництва	2	Технологічна підготовка	Специфікація для нового виду упаковки
3. Розрахунок планової калькуляції	Фінансовий відділ	1	Складання калькуляції	Калькуляція для нового виду упаковки
4. Затвердження технологічної схеми виробництва	Головний технолог та Голова правління	1	Технічна та документальна підготовка	Затверджений технологічний процесу
5. Закупка необхідних деталей та сировини для виробництва та їх тестування	Відділ закупки, головний технолог та виробничий цех	2		Тестовий зразок нового виду упаковки
6. Сертифікація нового виду упаковки	Відділ якості	1	Сертифікація	Сертифікат якості
7. Постачання тестової партії замовникам	Відділ логістики та планування	1	Логістичні операції	Поставка тестової партії клієнту
II. УЧАСТЬ У ТЕМАТИЧНИХ ВИСТАВКАХ І ЯРМАРКАХ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАХОДАХ В РІЗНИХ МІСТАХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ				
1. Аналіз майбутніх виставок на ринку ближнього зарубіжжя	Фахівець зі збуту	1	Аналіз	2-3 обрані виставки для демонстрації продукції
2. Замовлення стенду та відбір персоналу, який представлятиме компанії	Фахівець зі збуту та відділ кадрів	3	Закупка та дизайн стенду	Готовий стенд та підготовленні особи для демонстрації продукції
3.Участь у міжнародній виставці	Відповідальні особи	1	Демонстрація	Покращення іміджу компанії, інформування потенційних клієнтів про основні продукти

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
III. СКОРОЧЕННЯ МІНІМАЛЬНОГО «LEAD TIME»				
1. Отримання запитів на скорочення лід тайму від клієнтів. Оцінка доцільності даного проекту.	Відділ збуту	1	Аналіз запитів	Визначена доцільність даного проекту
2. Аналіз потоку «отримання→виконання→відвантаження» замовлення	Відділ логістики та планування та начальник виробництва	3	Аналіз виробництва Перегляд процесу оформлення замовлення в системі Моніторинг процесів, повязаних з відвантаженням замовлення клієнту	Можливі варіанти для скорочення часу на виробництво, обробку чи відвантаження замовлення
3. Пошук нових логістичних компаній	Відділ логістики	1	Моніторинг логістичних компаній	Залучення нових логістичних компаній
4. Тестування проекту	Відділ логістики та планування	2	Тестування	Успішне виконання та відвантаження замовлення за 8 днів

Джерело: складено автором

Скорочення мінімального «Lead time» – один з основних проектів по покращеню конкурентних переваг, адже від клієнтів неодноразово поступали запити про скорочення терміну від відправки замовлення до отримання готової упаковки. Впровадження даного заходу допоможе «переманити» велику кількість клієнтів у конкурента, адже для виробників соку та молока термін поставки упаковки є важливим.

Наведені покращення вимагають значних витрат часу та коштів, тому необхідно оцінити доцільність даних заходів.

3.2 Обґрунтування доцільності заходів щодо підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів»

Підвищення ефективності управління конкурентними перевагами відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства та удосконаленні його діяльності. Значний інтерес представляє питання, пов'язане із можливістю прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно задач, націлених на підвищення конкурентноздатності підприємства, а саме заходів щодо підвищення конкурентних переваг.

Вихід на новий зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник, що за ним стоїть) змушений вести жорстку боротьбу за перевагу споживача, яка віддається найбільш конкурентоспроможному товарові, який на одиницю своїй вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Конкурентні позиції розвинутих країн у міжнародній торгівлі проявляються також через механізм цін. Їх рівень на зовнішніх ринках продовжує залишатись діючим важелем управління чи ослаблення позицій експортера. І хоча існує думка про те, експортні ціни – це неголовний показник конкурентоспроможності, що перевагу треба віддавати впливу таких факторів,

як рівень технічного вдосконалювання виробів, його якість, надійність зручність у експлуатації, умови і строки постачань і платежів, тим не менш роль нецінових факторів у конкурентній боротьбі далеко не є однаковою. В залежності від ринків і товарів вони можуть чинити різний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Усе це змушує підприємства-експортерів уважно вивчати конкурентоспроможність продукції та знаходити шляхи для посилення конкурентних переваг продукції на новому ринку. Разом з тим, висока конкурентоздатність продукції не повинна бути самоціллю для підприємства, вона лише засіб розвитку ефективності та одержання високого прибутку. Фірму повинне цікавити не безвідносне до витрат досягнення найвищої можливої конкурентоспроможності, а забезпечення такого її рівня, що дозволяє вийти на максимальний обсяг прибутку.Адже основною цілю будь-якої підприємницької діяльності є отримання прибутку.

Сьогодні експортна географія компанії досить широка і налічує більше 20 країн, серед яких Казахстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Франція, Німеччина, Данія, Польша, Росія та багато інших.

ПрАТ «Елопак-Фастів» з оптимізмом дивиться у майбутнє і продовжує свій розвиток у вибраному міжнародному напрямку. Компанія є надійним партнером, що завжди прислухається до побажань замовника і готова випускати не лише вже існуючий асортимент продукції, але й створювати новий.

Асортимент продукції підприємства за різноманітністю не поступається європейському, а за якістю перевершує його. Тому з метою підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства може запропонувати запуск у виробництво картонної упаковки об’ємом 0,75 л для виходу на новий зовнішній ринок.

На початку співпраці пропонуємо здійснювати експорт упаковки до Чехії (м. Чеське Будейовіце).

На ринку Чехії упаковка такого об’єму представлена тільки в скляній та пластмасовій тарі. Проте попит на таку продукцію буде, як виробників молочної продукції так і безалкогольних соковмісних напоїв.

На мою думку, велика кількість людей вагалась перед вітриною магазину – брати молоко об’ємом 0,5л чи 1л. Вирішити такі сумніви зможе упаковка «Елопак» об’ємом 0,75л, тому що це зручно та вигідно.

Отже, зважаючи на те, що ринок паперових упаковок для рідких продуктів харчування постійно розвивається та зростає, ПрАТ «Елопак-Фастів» має здійснювати аналіз проблем розвитку галузі та швидко реагувати на зміни конкурентного оточення.

На ринку виробництва товарів промислового значення важливою конкурентною перевагою є зменшення такого показника як «Lead Time» (перекладається як "час виконання"). У логістиці під цим терміном зазвичай розуміється запланований час виконання замовлення.

На ринку виготовлення картонних упаковок для рідких харчових продуктів мінімальний термін становить 14 днів. Тобто з моменту прийому замовлення до доставки готової продукції до клієнта проходить два тижні (якщо не враховувати непередбачувані обставини). На даний час жоден конкурент не може забезпечити такий термін виконання замовлення, але вимоги від клієнтів щодо цієї конкурентної переваги поступають постійно, адже, на жаль, завод-споживач іноді має непередбачувані ситуації, коли упаковка для соку або молока потрібна негайно.

Якщо компанія запропонує на ринку термін, наприклад у 8 днів, це зацікавить велику кількість споживачів. Компанія ПрАТ «Елопак-Фастів» зможе прийняти більше замовлень, виготовити більше упаковок, що приведе до зростання продажів і відповідно виручки. Ще однією перевагою якого впровадження буде уникнення перевантаженості складів, адже замовлення будуть відправлятись з більшою частотою.

Управління конкурентними перевагами підприємства зорієнтоване на те, щоб задовольнити попит споживачів, пропонуючи

конкурентоспроможний товар. Результатом здійснення конкурентної діяльності є збільшення обсягів продажів підприємства. ПрАТ «Елопак-Фастів» зіштовхнулося з проблемою підвищення продажів картонних упаковок. У зв'язку з цим існує необхідність виявлення основних напрямків щодо вдосконалення реалізації продукції шляхом покращення конкурентних переваг підприємства.

Визначимо основні переваги та недоліки проектів, визначених для удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки ПрАТ «Елопак-Фастів»

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВИРОБНИЦТВА УПАКОВКИ НОВОГО ОБ'ЄМУ ТА НОВОЇ ФОРМИ ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК ЧЕХІЇ	
Переваги проекту	Недоліки проекту
– Новий вид упаковки, який відсутній у конкурентів. – Відсутність необхідності купувати нове обладнання (лише мінімальні витрати додаткові запчастини). – Наявність спеціалістів для перестройки обладнання на новий літраж.	– Витрати на просування нового виду упаковки. – Збільшення часу на перестройку обладнання за зміну.
II. УЧАСТЬ У ТЕМАТИЧНИХ ВИСТАВКАХ І ЯРМАРКАХ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАХОДАХ В РІЗНИХ МІСТАХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ	
Переваги проекту	Недоліки проекту
– Покращення іміджу ПрАТ «Елопак-Фастів» – Інформування потенційних споживачів про наявні продукти – Залучення нових споживачів	– Високі ціни на участь в виставці – Немає гарантії залучення нових клієнтів – Витрати на створення стенду для презентації своєї компанії
III. СКОРОЧЕННЯ МІНІМАЛЬНОГО «LEAD TIME»	
Переваги проекту	Недоліки проекту
– Відсутність перезавантаження складу. – Мінімальні витрати на переобладнання виробництва – Залучення нових клієнтів	– Витрати на підвищення кваліфікації працівників – Будь-які збої в роботі підприємства, загрожують репутації фірми

Джерело: складено автором

Проаналізуємо три проекти підвищення конкурентних переваг компанії – впровадження у виробництво нового виду упаковки об’ємом 0,75л для виходу на ринок Чехії, участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу включає та скорочення мінімального «Lead Time» від 14 днів до 8 днів.На ринку давно існує потреба на даний вид упаковки, адже такий обсяг є зручним та енергомічним. Жоден з конкурентів не пропонує даний вид упаковки.

Для підвищення ефективності управління конкурентними перевагами необхідно визначити витрати для здійснення цих заходів. Складання бюджету допоможе визначити головні витрати, порівняти між собою інвестиції та обрати найбільш дохідний проект.

У табл. 3.4 визначено бюджет проекту впровадження нової упаковки.

Таблиця 3.4

Бюджет проекту впровадження нової упаковки

Стаття витрат	Кількість осіб	Ціна за 1 особу, грн	Всього,грн
1. Маркетингове дослідження ринку	-	40000	40000
2. Замовлення запчастин для переналаштування літражу на 0,75л	-	680000	680000
3. Технічний огляд обладнання на заводі для встановлення нового	4	40000	160000
4. Встановлення запчастин для виробництва нового виду упаковки	6	25000	150000
5. Проведення тестування обладнання	4	20000	80000
6. Навчання працівників (проведення майстер-класу для персоналу)	3	20000	60000
Всього	-	-	1170000

Джерело: складено автором

Отже, загальні інвестиції на впровадження проекту нової упаковки складають 1 170 000 грн. Очікуване зростання обсягів виробництва та продажів становить 10%. Даний проект є досить привабливим для компанії, визначимо, що ставка дисконту дорівнює 30%.

У таблиці 3.5 наведено дані щодо рівня собівартості та прибутковості даного виду продукції підприємства.

Доставку товару планується здійснювати автомобільним транспортом на умовах DAP – Чеське Будейовіце (Чехія).

Відпускна ціна (EXW) 1 тис. шт. (одиниця виміру даної продукці – тис.шт., тому і всі розрахунки в тис.шт.) упаковки 0,75 л, що пропонуються на експорт, складає: 56,00 євро або 1669,36 грн. (по курсу 29,81 грн за 31.05.2020 р.). Мініпальна партія поставки – 22 палети, по 21,00 тис. шт. упаковки на палеті. Таким чином 1 палета коштує 35056,56 грн., а партія упаковки – 771,24 тис. грн. і становить 462,00 тис. шт. упаковки.

Таблиця 3.5

Планова калькуляція собівартості упаковки 0,75 л, грн/тис.шт

Статті витрат	Собівартість
Сировина та матеріали	806,10
Паливо та електроенергія	80,71
Заробітна плата виробничих працівників	90,80
Відрахування на соціальне страхування	60,53
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	133,17
Собівартість виробленої продукції	1171,32
Адміністративні витрати	60,53
Повна собівартість	1231,85
Прибуток	437,51
Ціна EXW	1669,36

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

1. Витрати на завантаження одиниці автомобільного транспорту, який доставляє товар до Чехії, складають 750 грн. Для транспортування 22 палет з упаковкою об’ємом 0,75л необхідно буде 1 вантажівка. Отже, загальні витрати на завантаження складуть 750 грн.

2. Витрати на страхування вантажу (3% від страхової суми):

(1669,36грн/тис.шт х 21тис. шт/палета х 22 палет) х 0,03 = 771244,32 х 0,03 = 23,13 (тис. грн.)

3. Відстань від м. Фастів, Київської області (де знаходяться потужності ПрАТ «Елопак-Фастів») до м. Чеське Будейовіце (Чехія) дорівнює 1402 км, у тому числі до кордону Україна – Польща (пункт переходу Ягодин) – 522 км,

вартість автомобільного перевезення складає 20 грн./км). Оскільки потрібен 1 автомобіль (22 тон), то вартість перевезення складе:

- до кордону Україна – Польща:

522 х 20 = 10,44 (тис. грн.)

- від кордону Україна – Польща до м. Чеське Будейовіце:

880 х 20 = 17,60 (тис. грн.)

При складанні контракту курс фіксується на рівні 1дол. США = 26,84 грн.

4. Митна вартість складає:

МВ=771,24+ 0,75 + 23,13 + 10,44 = 805,56 (тис. грн.)

Згідно з Податковим кодексом України від 2 грудня 2013 року № 2755-VI експорті продукції визначаються нульові ставки на сплату ПДВ, мита та акцизу.

На основі Закону України «Про єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України» в редакції від 01.01.2011, підстава 2756-17, при експорті продукції єдиний збір не стягується. Тоді вартість отримання відповідних сертифікатів буде становити:

1. Сертифікат відповідності – 4000 грн.;

2. Сертифікат походження – 1500 грн.;

Картка реєстрації – 200 грн

7. В штаті ПрАТ «Елопак-Фастів» працює команда митних брокерів, тому витрат на оформлення МД підприємство не несе.

Таким чином, експортні витрати складають:

0,75 + 23,13 + 10,44 + 17,60 + 4,00 + 1,50 + 0,20 = 57,62 (тис. грн.)

Експортні витрати на 1 тис. шт. упаковки становитимуть:

57,62/ 462,00= 0,124 (грн.)

Для забезпечення роботи митних брокерів необхідно орендувати автомобіль, так як митниця знаходиться у м. Васильків – 25 000 грн та забезпечити їх засобами звязку – 2960 грн. Адміністративні витрати становлять:

25,00+2,960=27,96 (тис. грн)

Повна собівартість експорту складає:

(1171,32х 462) + 27,96 + 57,62 = 569,17 (тис. грн.)

Контрактна вартість складає:

КВ (DAP) = 771,24 + 57,62 = 828,86 (тис. грн.)

Загальний прибуток від експорту складає:

828,86 –569,17 = 259,68 (тис. грн.)

В результаті експорту партії в розмірі 462,00 тис. шт. до Чехії прибуток складе 259,68 тис. грн. У таблиці 3.6 визначено бюджет проекту скорочення мінімального «Lead Time».

Таблиця 3.6

Бюджет проекту скорочення мінімального «Lead Time»

Стаття витрат	Кількість осіб	Кількість місяців	Ціна, грн	Всього, грн
1. Маркетингове дослідження ринку	-	-	55000	55000
2. Залучення спеціалістів з оптимізації бізнес-процесів на виробництві	2	12	32000	768000
3. Проведення тренінгів по тайм-менеджменту для персоналу	5	2	40000	400000
4. Оформлення в штат нового логіста	1	12	38000	456000
Всього	-	-	-	2200000

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, загальні інвестиції в проект складають 2 200 000 грн. Після першого року планується щорічне зростання обсягів виробництва та продажу продукції на 15%, так як ефективніша і оптимізована система виробництва має збільшити обсяг виробленої продукції. Даний проект має привабливість, визначимо, що ставка дисконту дорівнює 30%.

Визначимо потенційних споживачів для упаковки об’ємом 0,75л. Так як компанія «Елопак-Фастів» займається продажем упаковки для виробників безалкогольних соковмісних напоїв, молочних продуктів, дитячого харчування, зосередимо свою увагу на дослідженні цього ринку.

На ринку України та ближнього зарубіжжя є такі основні компанії з виробництва соковмісних та молочних напоїв: «PEPSICO», «Vitmark», «Ерлан» та «Coca-Cola Беверіджис», «BVT Impex», «LACTALIS», «MLECZ Sp. z o.o. w Wolsztynie», «Mlekovita», «Fruitapeel Ltd», «Premier Food & Juice Products» та інші [13, 19с.].

Соки об'ємом 0,75 л представлені на ринку лише в скляних упаковках, від цього їх ціна є значно більшою. Якщо підприємство «Елопак» запропонує вигідний варіант упаковки-замінника скляним варіантам, то тим самим залучить додаткових клієнтів. Ще однією перевагою такої заміни є екологічність виготовлення та переробки картонних упаковок. Якщо виробники соків переймаються за стан навколишнього середовища, то такий факт вплине на зростання продажів нового виду продукції.

Не будемо виключати варіант від протилежного. Якщо на ринку з'явиться пропозиція упаковки об'ємом 0,75л, то виробники соків та молочних продуктів слідуватимуть за ринком та випускатимуть продукцію в нових упаковках «Елопак». Визначимо споживачів, на який зорієнтований проект скорочення мінімального «Lead Time».

Як відомо, компанія «Елопак-Фастів» продає свою продукцію не тільки на ринку України, а й за кордон (в Європу та Азію). Скорочення мінімального терміну виконання замовлення до 8 днів найбільше зацікавить виробників рідких харчових продуктів на ринку України та ближнього зарубіжжя. Це пов'язано з ним, що в час виконання замовлення («Lead Time») включається витрати на транспортування. Тому замовлення від клієнтів, які територіально далеко знаходяться є більш довгими.

Потенційними клієнтами для цього проекту підвищення конкурентних переваг є компанії ТОВ «Сандора», ПАО «Яготинський маслозавод», «Madeta» (Чехія), «Arla Foods» та ін.

Визначивши дохідність та ефективність обох проектів ми зможемо визначити який з них є більш кращим та реальним для втілення в життя. Нижче наведені розрахунки дохідності та ефективності кожного проекту за різними

сценаріями розвитку подій, адже ми не можемо спрогнозувати ставку на момент втілення проекту.

Дисконтований множник 15% свідчить про оптимістичний й хід подій, 30% - реалістичний, 45% - песимістичний. Визначимо дохідність та ефективність впровадження проекту нової упаковки об'ємом 0,75л (табл. 3.7 та 3.8)

Таблиця 3.7

Дохідність проекту нової упаковки об'ємом 0,75л

Показник	Роки				Сума
	2020	2021	2022	2023	
Інвестиції,тис.грн	1170				1170
Обсяг продукції, тис.шт	-	39205,84	43562,05	48402,27	166455,42
Прибуток,тис.грн	-	75,14	83,49	92,77	319,04
Чистий прибуток(18%), тис.грн	-	61,61	68,46	76,07	206,16
Амортизація тис.,грн	-	390	390	390	1170,00
Грошові потоки, тис.грн	-	451,62	458,46	466,07	1376,16
Дисконтований множник (15%)	1	0,8696	0,7561	0,6575	-
Дисконтований множник (30%)	1	0,7692	0,5917	0,4552	-
Дисконтований множник (45%)	1	0,6897	0,4756	0,3280	-
Дисконтовані інвестиції	1170	-	-	-	1170
Дисконтований грошовий потік (15%), тис.грн	-	347,38	271,27	212,16	830,81
Дисконтований грошовий потік (30%), тис.грн	-	392,71	346,67	306,45	1045,83
Дисконтований грошовий потік (45%), тис.грн	-	311,46	218,06	152,88	682,40

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Порівнюватись проекти будуть за такими критеріями, як:

- чиста приведена вартість (NPV);
- індекс рентабельності(IP);
- термін окупності проекту (що показує за який час окупляться вкладенні інвестиції).

Таблиця 3.8

Показники доцільності проекту нової упаковки об'ємом 0,75л

Показник	Ставка дисконту		
	15%	30%	45%
NPV	-124,17	-339,19	-487,60
IR	0,89	0,71	0,58

То	3,36	4,22	5,14

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Отже, після розрахунків, за будь-якого сценарію, можемо зробити висновок, що проект є недоцільним, оскільки NPV<0, тож проект не варто приймати, індекс рентабельності також <1, тому проект не є доцільним та термін окупності проекту складає 4,22 року за найсприятливіших подій, що теж є негативним явищем для підприємства.

Далі розрахуємо аналогічні показники для проекту скорочення мінімального «Lead Time» (табл. 3.9).

Після першого року планується щорічне зростання обсягів виробництва та продажу продукції на 15%.

Таблиця 3.9

Дохідність проекту скорочення мінімального «Lead Time»

Показник	Роки				Сума
	2020	2021	2022	2023	
Інвестиції,тис.грн	2200	-	-	-	2200
Обсяг продукції, тис.шт	621622,59	731320,69	860377,29	1012208,58	3225529
Прибуток, тис.грн	776,408	895,15	1053,12	1238,96	3948,115
Чистий прибуток(18%), тис.грн	-	734,02	863,56	1015,95	2613,53
Амортизація	-	733,33	733,33	733,33	2200
Грошові потоки, тис.грн	-	1467,36	1596,89	1749,28	4813,533
Дисконтований множник (15%)	1	0,8696	0,7561	0,6575	-
Дисконтований множник (30%)	1	0,7692	0,5917	0,4552	-
Дисконтований множник (45%)	1	0,6897	0,4756	0,328	-
Дисконтовані інвестиції	2200	-	-	-	2200
Дисконтований грошовий потік (15%), тис.грн	-	1275,96	1207,48	1150,18	3633,63
Дисконтований грошовий потік (30%), тис.грн	-	1128,69	944,88	796,27	1128,69
Дисконтований грошовий потік (45%), тис.грн	-	1011,97	759,52	573,79	2345,29

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

У таблиці 3.10 визначимо показники чистої приведеної вартості, індексу рентабельності та точки окупності для проекту «Скорочення мінімального

показника «Lead Time»» на ПрАТ «Елопак-Фастів», що допоможе дійти висновку про доцільність даного проекту.

Отже, проект є більш доцільним, бо NPV>0, IP>1 та строк окупності проекту дорівнює 2,30 роки за найсприятливіших подій.

Таблиця 3.10

Показники доцільності проекту скорочення мінімального «Lead Time»

Показник	Ставка дисконту		
	15%	30%	45%
NPV	1433,63	669,85	145,29
IR	1,65	1,30	1,07
To	1,82	2,30	2,81

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Порівнюючи ці два проекти, можемо підсумувати, що з значними відмінностями кращим є проект скорочення мінімального терміну виконання замовлення : $NPV_1 < NPV_2$, $IP_1 < IP_2$ та $To_1 > To_2$ за будь-якої ставки дисконту, тобто можемо сказати, що проект є не досить чутливим до дисконтного множника. Якщо для першого проекту термін окупності був 4,22 рок, то для другого – 2,30 року.

Оцінити проект «Участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу» з економічної точки зору не можливо, адже ми не знаємо які кількісні результати можна очікувати. Проведемо аналіз доцільності впровадження даного проекту для покращення управління конкурентними перевагами з якісної сторони.

Участь у виставці дасть принесе ПрАТ «Елопак-Фастів» можливість [49]:

- Знайти нових замовників;
- Підвищувати лояльність клієнтів;
- Оновлювати контакти з колишніми замовниками;
- Вивести на ринок нові товари або послуги;
- Продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції та послуг;

- Прискорити процес продажів;
- Створити імідж своєї фірми та імідж бренду;
- Зміцнити PRs;
- Залучити інтерес з боку ЗМІ

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливий статус, обумовлений нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і як слід планувати свою тактику та стратегію в нових реаліях [49].

Участь у виставці дозволить заявити про себе як про успішну компанію; дізнатися більше про клієнтів, їх очікування, безпосередньо спілкуючись з ними; слідкувати за тенденціями на ринку, спостерігати інноваційний розвиток продукції; отримати відгук про підприємство і продукцію [49].

Статистика підтверджує [49]:

- Витрати на укладення угод на виставці в середньому на 40% нижче, ніж без участі у виставці;
- 81 - 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали виставки найкращим джерелом інформації при здійсненні закупівель; Демонстрація продукції на виставці в 6 разів більше впливає на продажі, ніж інші засоби просування;
- Візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

ПрАТ «Елопак-Фастів» планує брати участь в щорічній міжнародній виставці пакувальних рішень для харчової галузі – PackagingExpo, яка входить до 10 найбільшвпливових виставок. Планова результативність виставки зображено на рис. 3.3.

В середньому участь в такій масштабній конференції коштує близько 200 тис. грн. В вартість входить реєстраційний збір, оренда виставкової площі, оренда площі павільйону та інші. Кількість відвідувачів PackagingExpo-2019

склала 83 тисячі. Не важко порахувати, що вартість контакту з одним відвідувачем склала близько 2,4 грн, що є досить позитивним результатом [42].

Рис. 3.3. Планова результативність виставки PackagingExpo

Джерело: складено автором на основі [39].

Не потрібно забувати про ризики, з якими ми можемо зіштовхнутись при виході на новий ринок збуту закордоном. Необхідно проаналізувати дані ризики, щоб в майбутньому контролювати їх та при необхідності коригувати свою діяльність.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» бере на себе такі ризики:

1. ризик падіння ринку упаковки для соку та молока;
2. ризик зменшення купівельної спроможності громадян;
3. зміна потреби виробників в даній упаковкі соку та молока;
4. ризики, пов'язані з митним регулюванням;
5. культурна взаємодія (негативне ставлення до української продукції);
6. ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням вантажу;
7. зміна стану внутрішньої економіки країни-імпортера;
8. ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
9. неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку;
10. поява нових гравців на ринку.

Для виявлення ступеня впливу факторів на діяльність ПрАТ «Елопак-Фастів» складемо карту ризиків (рис. 3.4).

Отже, найбільшу загрозу для підприємства несуть такі ризики:

- ризики, пов'язані з митним регулюванням;
- поява нових гравців на ринку;
- ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням вантажу;
- ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
- неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

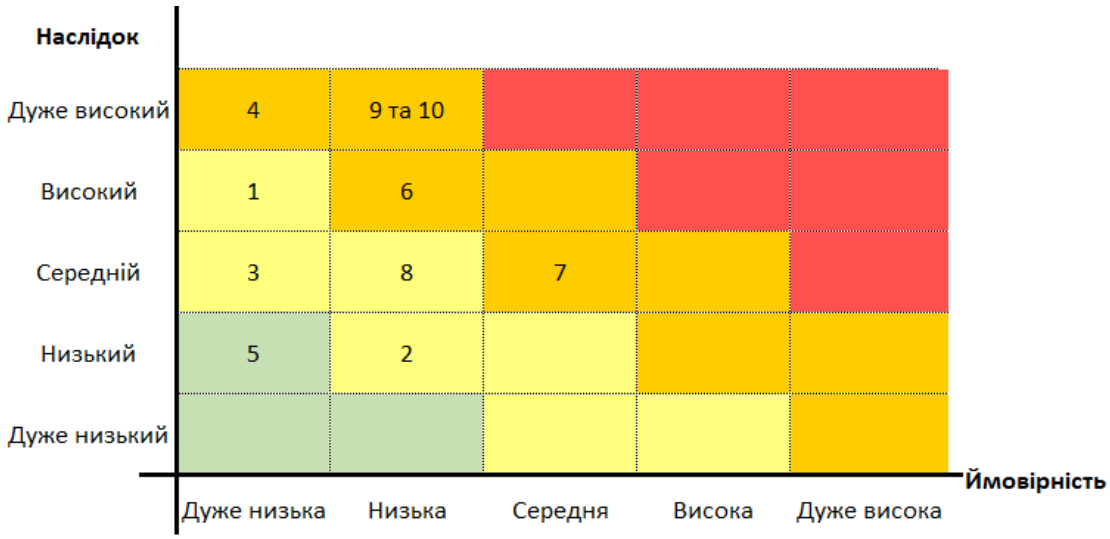

Рис. 3.4. Карта ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

- ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням вантажу;
- ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
- неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

Таким чином, успішне управління конкурентними перевагами з урахуванням зовнішньоекономічної діяльності визначається впровадженням запропонованих проектів. Ми оцінили доцільність впровадження обраних заходів та їх вплив щодо підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-

Фастів». Кожен з проектів є доцільним, адже принесе значні покращення досліджуваному підприємству, також необхідно звертати уваги, на ризики, які можуть виникнути при зовнішньоекономічній діяльності.

3.3 Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності суб'єкта господарювання

В результаті експорту партії упаковки до Чехії прибуток складе 259,68 тис. грн. В таблиці 3.11 представлений розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу.

Повна собівартість експорту складає:

(1171,32х 462) + 27,96 + 57,62 = 569,17 (тис. грн.)

Контрактна вартість складає:

КВ (DAP) = 771,24 + 57,62 = 828,86 (тис. грн.)

Загальний прибуток від експорту складає:

828,86 –569,17 = 259,68 (тис. грн.)

Чистий прибуток = 259,68 х 0,82 = 212,94 (тис. грн.)

Ефективність експорту = 828,86/569,17 = 1,45

Рентабельність експорту =259,68/569,17 х 100% = 45,62%

Таблиця 3.11

Економічна ефективність експорту партії упаковки до Чехії, тис.грн.

Назва показників	Експорт упаковки на ринок Чехії
Виробнича собівартість	541,14
Накладні витрати при експорті, в тому числі:	57,62
- загальні витрати на завантаження вантажу	0,75
- витрати на страхування вантажу	23,13
- вартість перевезення	28,04
- до кордону Україна – Польща	10,44
- від кордону Україна – Польща до м. Чеське Будейовіце	17,6
- сертифікат відповідності	4
- сертифікат походження	1,5
- картка реєстрації	0,2

Продовження табл. 3.11

Адміністративні витрати, в тому числі:	27,96
- аренда автомобіля для митних брокерів брокерів	25,00
- оплату послуг зв'язку для митних брокерів	2,96
Собівартість експортованої продукції	569,17
Виручка від реалізації експорту	828,86
Контрактна вартість	828,86
Прибуток	259,68
Чистий прибуток	212,94
Рентабельність експорту,%	45,62
Ефективність експорту	1,45

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічної ефективності цього заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 259,68 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 828,86 тис. грн.

Рентабельність експорту при даному заході становить 45,62%, а ефективність експорту – 1,45. Розрахунки свідчать, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках управління конкурентними перевагами при виході на ринок Чехії до впровадження на підприємстві.

Вплив запропонованого рішення на дільність ПрАТ «Елопак-Фастів» наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2019	Проект	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	776408,00	831054,40	54646,40	7,04
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	536291,00	536832,14	541,14	0,10
Адміністративні витрати тис.грн, в тому числі:	24036,00	24063,96	27,96	0,12
- аренда автомобіля для митних брокерів брокерів	-	25,00	25,00	-
- оплату послуг зв'язку брокерів	-	2,96	2,96	-

Продовження табл. 3.12

Витрати за збут, тис.грн, в тому числі:	29724,00	30076,62	352,62	1,19
- накладні витрати при експорті	-	57,62	57,62	-
- маркетингові дослідження ринку	-	95,00	95,00	-
- участь у міжнародній виставці	-	200,00	200,00	-
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн	590051,00	590972,72	921,72	0,16
Валовий прибуток, тис.грн	240117,00	240376,68	259,68	0,11
Прибуток (збиток) чистий, тис.грн	105803,00	106015,94	212,94	0,20
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,76	0,71	-0,05	-6,43
Рентабельність (збитковість) продукції, %	0,45	0,45	-	

Джерело: розраховано автором

З вищевказаної таблиці ми бачимо, що запропонований захід позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, зокрема валовий прибуток збільшиться на 259,68 тис.грн., чистий прибуток зросте на 212,94 тис.грн.

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ПрАТ «Елопак-Фастів» міг б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу. GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розриви, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [2; 4].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами, які повністю збігаються з нашими цілями:

- шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару
- шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;

З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- розвиток товару;
- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику. Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх. За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

І. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для ПрАТ «Елопак-Фастів».

Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників:

- прибуток;
- валовий дохід;
- іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Для досліджуваного підприємства «Елопак-Фастів» таким показником обрано – обсяг продажів. На кінець базового року обсяг збуту продукції становив 621622,59 тис шт. цей показник в минулому зростав в середньому на 8% щорічно. Ці дані ми використаємо для побудови моделі GAP.

Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок упаковки є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років. Отже в аналізі буде розглянуто проміжок часу 2020-2022 рр.

Модель GAP для ПрАТ «Елопак-Фастів» представлено на рисунку 3.5.

Точка X, на рисунку 3.5 – це фіксоване значення поточного ключового показника «Елопак-Фастів». Оскільки підприємство вже працює на ринку, значення X буде відмінно від нуля (позитивне – при наявності прибутку, негативне – компанія фіксує збитки). Для досліджуваного підприємства «Елопак-Фастів» це значення взято як показник обсягу збуту продукції – 621622,59 тис. шт.

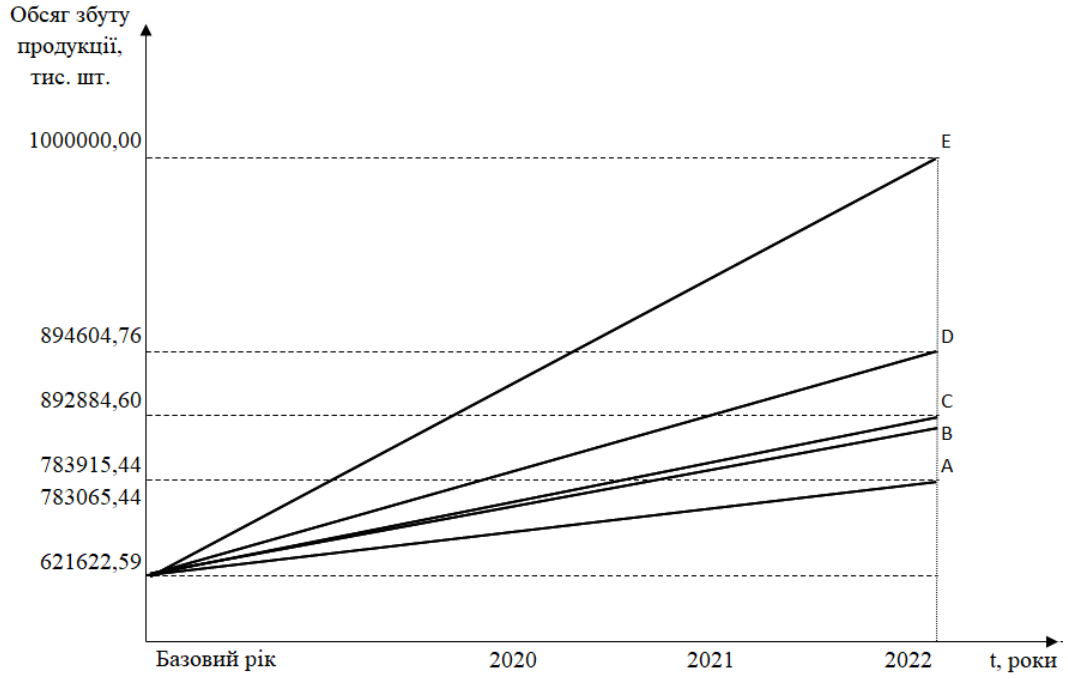

Рис. 3.5. Обґрунтування ефективності стратегії управління конкурентними перевагами ПрАТ «Елопак-Фастів» методом GAP-аналізу

Джерело: розраховано автором

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для ПрАТ «Елопак-Фастів» це значення може бути взято як показник обсягу збуту продукції на 2022 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розрахована за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни.

Виходячи з даних про динаміку обсягу збуту продукції значення точки А на 2022 р. дорівнюватиме 783065,44тис. шт.

А2023: 621622,59 тис. шт.× 1,08 + 671352,3972 тис. шт.× 1,08 +

725060,589 тис. шт.× 1,08 = 783065,44 тис. шт.

Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (1 000 000 тис. шт.), який визначено в процесі опитування керівництва ПрАТ «Елопак-Фастів».

Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий.

Визначення внутрішніх чинників підвищення конкурентних переваг і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.13 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах.

Таблиця 3.13

Розрахунок внутрішніх факторів приросту обсягу збуту продукції під час реалізації запропонованих заходів ПрАТ «Елопак-Фастів» в період 2020-2022 рр.

Внутрішні фактори підвищення обсягів продажу	Приріст обсягу реалізованої продукції	Зростання/ зниження кількості споживачів
Поліпшення якості продукції	+250	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+200	+50
Збільшення асортименту продукції	+400	+500
Всього	+850	+675

Джерело: розраховано автором

Таким чином, значення обсягу збуту продукції трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції, удосконалення

стандартів обслуговування клієнтів та збільшення асортименту продукції завдяки. Загальний приріст обсягу продукції відповідає обраній конкурентній стратегії та вдалої ринкової позиції.

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок. Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.14 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу:

В = 783065,44 тис. шт.+ 850 тис. шт. = 783915,44 тис. шт.

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів/ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках. Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ПрАТ «Елопак-Фастів» передбачає використання стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо.

За рахунок таких заходів у 2020-2022 рр. передбачається збільшення обсягів збуту всіх асортиментних позицій продуктового портфелю ПрАТ «Елопак-Фастів» на 108969,16 тис. шт.

Нанесення на графік значення ключового показника точки С, одержуваного як сума значення точки В – приросту ключового показника за рахунок більш глибокого проникнення з існуючими товарами на існуючі ринки:

С = 783915,44 тис. шт.+ 108969,16 тис. шт. = 892884,6 тис.шт.

На сьогодні ПрАТ «Елопак-Фастів» планує додавати до асортименту нові види продукції, оскільки асортимент є неповним. Також підприємство планує експансію на інші зовнішні ринки. Тому пропонується до розгляду скорочення розриву лише за рахунок виведення існуючих товарів на нові ринки.

Новими ринками для ПрАТ «Елопак-Фастів» можуть стати:

- ринок інших областей України – новий ринок 1;

- ринок Чехії, підприємство 1 – новий ринок 2;
- ринок Чехії, підприємство 2 – новий ринок 3;
- інші ринки (наприклад Республіки Казахстан, Республіки Молдова тощо).

Розрахунок наведено в таблиці 3.14.

Приріст рівня продажів, який очікується розраховано на основі оцінок керівництва ПрАТ «Елопак-Фастів» місткості обраних ринків для розвитку та можливостей, які має на цих ринках конкурентні підприємства, його поточної виробничої потужності.

Таблиця 3.14

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу продукції на нових ринках, тис. шт.

Ринок	Упаковка Пюр-Пак, тис шт				Упаковка Roll Fed®, тис шт		Всього, тис шт
	0,25л	0,50л	0,75л	1,00л	0,2 л	1,0 л	
Новий ринок 1	24,00	15,00	20,00	170,00	90,00	70,00	389,00
Новий ринок 2	40,00	33,00	69,00	33,00	102,96	72,10	350,06
Новий ринок 3	69,00	85,00	102,00	42,00	82,37	95,89	476,26
Інші ринки	73,14	90,10	108,12	44,52	87,31	101,65	504,84
Всього приріст продажів	206,14	223,10	299,12	289,52	362,64	339,64	1720,16

Джерело: розраховано автором

Нанесення точки D ключового показника, отриманого як сума точки C і підсумку таблиці 3.15:

D = 892884,6 тис.шт. + 1720,16 тис.шт. = 894604,76 тис.шт.

Як видно з проведеного аналізу найбільший приріст прибутку у період 2020-2022 рр. можливий за рахунок росту асортименту ПрАТ «Елопак-Фастів» та розвитку ринку збуту, отже під час реалізації заходів обраної стратегії необхідно робити акцент саме на цьому напрямку.

За допомогою функції ПРЕДСКАЗ в MS Excel 2017 можна обчислювати або пророкувати майбутні значення за існуючими показниками. Цією

функцією можна скористатися для прогнозування майбутніх продажів, потреб в обладнанні або тенденцій споживання.

У табл.3.15 проаналізовано обсяг збуту продукції у 2020-2022 рр.

Прогнозовані обсяги розраховані на основі тенденції попередніх років. Подані дані в демонструють, що загальні обсяги виробництва мають тенденцію до збільшення. Новий вид запровадженої упаковки – 0,75 л також обіцяє позитивний приріс, за перший рік очікується збут в розмірі 15363,77 тис.шт., в 2021 р. – 22277,47 тис. шт., що на 45% більше ніж у 2020р.

Таблиця 3.15

Прогнозований обсяг збуту продукції ПрАТ «Елопак-Фастів» протягом 2020-2023 рр, тис.шт

Показники	Обсяг товару, тис.шт				Відхилення (+; -)							
					абсолютне, тис шт				відносне, %			
	Базовий рік	2020	2021	2022	2020-Базовий рік	2021-2020	2022-2021	2022-Базовий рік	2020-Базовий рік	2021-2020	2022-2021	2022-Базовий рік
Упаковка Пюр-Пак в тому числі:	281798,16	375156,66	475337,61	492927,70	93358,50	100180,95	17590,10	211129,54	33,13	26,70	3,70	74,92
0,25л	41229,25	45764,47	46679,76	40144,59	4535,22	915,29	-6535,17	-1084,66	11,00	2,00	-14,00	-2,63
0,50л	53202,13	57335,94	57278,60	63579,25	4133,81	-57,34	6300,65	10377,12	7,77	-0,10	11,00	19,51
0,75л	0,00	15363,77	22277,47	29629,03	15363,77	6913,70	7351,56	29629,03	-	45,00	33,00	-
1,00л	187366,78	256692,49	349101,78	359574,84	69325,71	92409,30	10473,05	172208,06	37,00	36,00	3,00	91,91
Упаковка Roll Fed® в тому числі:	339824,43	352993,42	379320,27	437664,05	13168,99	26326,85	58343,78	97839,62	3,88	7,46	15,38	28,79
0,2 л	212384,14	210260,30	227081,12	274768,16	-2123,84	16820,82	47687,04	62384,02	-1,00	8,00	21,00	29,37
1,0 л	127440,29	142733,12	152239,15	162895,89	15292,83	9506,03	10656,74	35455,60	12,00	6,66	7,00	27,82
Всього	621622,59	728150,09	854657,88	930591,75	106527,50	126507,80	75933,87	308969,16	17,14	17,37	8,88	49,70

Джерело: розраховано автором

Всього за три роки прогнозуються збут даного виду упаковки в розмірі 67270,27 тис. шт., що є чудовим результатом. Всього планується збільшення обсягу збуту продукції на 49,70% в порівнянні з базовим роком.

Очікувана тенденція буде присутня на ринку лише при збереженні різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які дуже важко передбачити.

На етапі аналізу ми досліджували матриці конкурентного профілю (табл. 2.21), що дали змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших. Проведемо аналіз після впровадження запропонованої стратегії для управління конкурентними перевагами (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Матриці конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка	Базовий стан «Елопак-Фастів»		Проектний стан «Елопак-Фастів»	
	фактора	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	1	0,15	3	0,45
2. Можливість цінового маневрування	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Фінансові можливості підприємства	0,1	3	0,3	4	0,4
4. Якість продукції	0,4	4	1,6	4	1,6
5. Дисципліна поставок	0,15	4	0,6	5	0,75
Усього	1	-	2,85	-	3,4

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про те, що конкурентна позиція ПрАТ «Елопак-Фастів» зміцнилась за рахунок запропонованих стратегій, було досягнено збільшення частки досліджуваного підприємства за рахунок впровадження нового виду упаковки та участі на профільних виставках, що залучили нових клієнтів з ринку ближнього зарубіжжя.

Для більш детального аналізу порівняємо багатокутник конкурентоспроможності після впровадження запропонованої стратегії управління конкурентними перевагами, який допоможе проаналізувати зміни в здатності продукту конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку, а також дозволить визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для побудови графічної моделі проектного багатокутника проаналізуємо прогнозований стан за такими критеріями (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Шкала критеріїв ПрАТ «Елопак-Фастів» після покращення управління конкурентними перевагами

Критерії	Базовий стан	Проектний стан	Відхилення
1. Дотримання термінів постачання	6	8	+2
2. Якість продукції	8	8	-
3. Ціна	6	7	+1
4. Сучасні технології й устаткування	6	7	+1
5. Географічне розміщення до головного центра збуту продукції	6	7	+1
6. Кваліфікація персоналу	8	8	-
7. Імідж компанії	6	8	+2
8. Умови оплати та додаткові послуги	6	7	+1
9. Рекламна підтримка	4	6	+2

Джерело: розраховано автором

Отже, з проведеного аналізу ми бачимо значне покращення в багатьох критеріях: дотримання термінів постачання покращилось на 2 пункти, що досяглось за рахунок впровадження проекту по скороченню показника «Lead time». Імідж компанії значно покращився за рахунок представлення компанії на міжнародній виставці, це є позитивними змінами, адже підвищення іміджу сприяє покращенню конкурентних переваг. Участь на виставці також спрацювала як реклама для ПрАТ «Елопак-Фастів», що допомогло підвищити даний критерій на 2 пункти. За рахунок впровадження нового виду упаковки були переглянуті існуючі технологічні процеси, що допомогло покращити

технологію виробництва. Без змін залишились якість продукції та кваліфікація персоналу.

Визначивши критерії для оцінки конкурентоспроможності підприємства, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Елопак-Фастів» (рис.3.6).

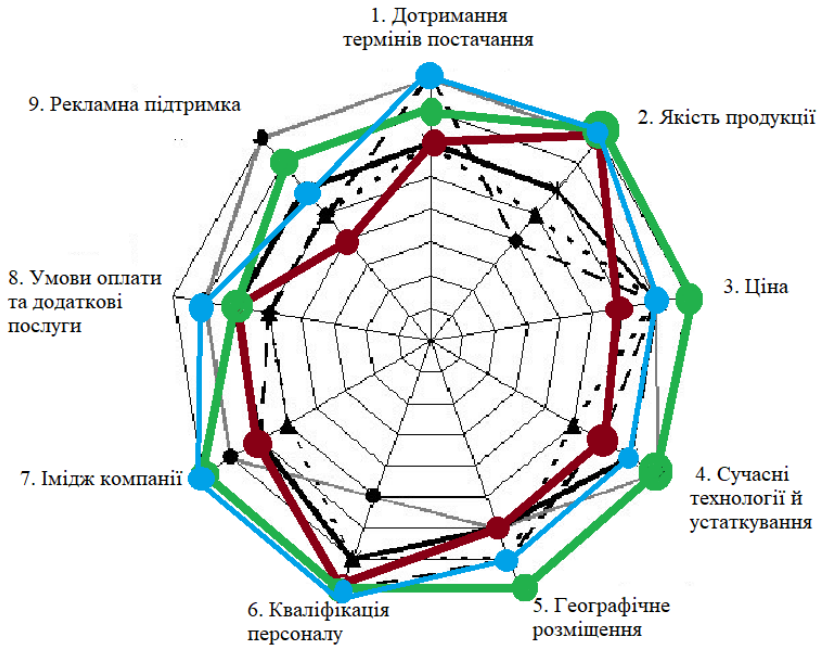

Рис. 3.6. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Елопак-Фастів» після впровадження покращень

Джерело: побудовано автором

З даного рисунку візуально видно покращення, що відбулись після впровадження запропонованих змін, конкурентна позиція на ринку укріпилась, що свідчить про ефективність запропонованих покращень для удосконалення управління конкурентними перевагами.

Проведений аналіз свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності управління конкурентними перевагами, а саме визначено проекти з покращення управлінням конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції на ринку, було створено план реалізації та проаналізовано основні етапи впровадження вибраних стратегій. Було наведено основні ризик, які можуть трапитись під час реалізації проекту.

Висновки до розділу 3

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Процеси прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в структурі управлінської діяльності виробничо-економічних систем, оскільки вони найбільшою мірою визначають зміст цієї діяльності і її результату. Система розробки управлінського рішення в системі менеджменту підприємства має основоположний вплив як на основні підсистеми менеджменту, так і на підприємство в цілому.

В цьому випадку значний інтерес представляє питання, пов'язане із можливістю прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно задач, націлених на підвищення конкурентноздатності підприємства, а саме заходів щодо підвищення конкурентних переваг.

Основною ж проблемою розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства є наявність сильного конкурента міжнародного рівня – «Тетра Пак». Щоб позбутися негативного впливу даного обєкта, необхідно розробити заходи поліпшення ефективності управління конкурентними перевагами на ПрАТ «Елопак-Фастів», а саме:

- необхідно запровадити виробництво упаковки нового об’єму та нової форми для виходу на зовнішній ринок Чехії;
- активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світую.
- скорочення лід-тайму як вагома конкурентна перевага.

Загальні інвестиції на впровадження проекту нової упаковки складають 1 170 000 грн., а на проект скорочення мінімального «Lead Time» – 2 200 000 грн. Після першого року планується щорічне зростання обсягів виробництва

та продажу продукції на 15%, так як ефективніша і оптимізована система виробництва має збільшити обсяг виробленої продукції.

Було вирішено відправити тесту партію нової упаковки до м. Чеське Будейовіце, в результаті експорту партії в розмірі 462,00 тис. шт. прибуток складе 259,68 тис. грн.

ПрАТ «Елопак-Фастів» планує брати участь в щорічній міжнародній виставці пакувальних рішень для харчової галузі – PackagingExpo, яка входить до 10 найбільшвпливових виставок, це допоможе залучити нових клієнтів, адже у минулому році середня кількість відвідувачів PackagingExpo-2019 склала 83 тисячі.

Отже, після впровадження даних заходів підприємство отримає нових клієнтів, підвищить своє місце на конкурентному ринку та удосконалить конкурентні переваги. Розрахунки свідчать, що запропоновані варіант може бути рекомендованими в рамках управління конкурентними перевагами досліджуваного підприємтсва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Досліджено сутність та характеристику конкурентних переваг підприємства. Отже, конкурентна перевага підприємства (КПП) – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця. Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентних переваг має бути постійним, та цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має бути узгодженим із стратегічними цілями функціонування підприємства. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал є можливістю підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників. Постійні зміни зовнішнього середовища та умов функціонування підприємства спонукають їх до пошуку все нових методів забезпечення конкурентних переваг.

2. Розглянуто методичні підходи оцінки конкурентних переваг. Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів виділяє: ресурсні можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетингову політику, кадровий потенціал, результати-фінансово-господарської діяльності, імідж підприємства, інноваційний розвиток підприємства і т.д. Існують такі методики оцінювання конкурентних переваг: дослідження макросередовища підприємства; аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства; характеристика стану і перспектив галузі; аналіз конкурентного середовища галузі; аналіз конкурентів; аналіз зовнішніх конкурентних переваг;соцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства.

3.Виконано аналіз підходів до управління конкурентними перевагами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Для

досягнення максимального результату важливо, щоб підприємство краще, ніж його конкуренти, задовольняло потреби цільового ринкового сегмента. Відповідно, за умови обрання цієї стратегії потрібно здійснювати систематичний та постійний аналіз середовища функціонування для виявлення чинників впливу на потреби й виконання вимог цільових груп споживачів.

4.Проаналізовано ринок пакування та діяльність підприємства. Компанія Elopak пропонує упаковку для свіжих продуктів з коротким терміном зберігання (молоко та молочні продукти) та для асептичних продуктів з довгим терміном зберігання (соки, води, кисломолочні продукти, супи, вина. Основним конкурентом в сегменті картонної упаковки є компанія «Тетра Пак» (Швеція). За масштабами своєї діяльності підприємство «Елопак-Фастів» значно поступається своєму конкуренту. Проте якщо говорити про якість, екологічність, культуру на виробництві, то досліджуване підприємство є досить сильним та конкурентоздатним.

5. Проаналізувавши всі найважливіші показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Елопак-Фастів», можна стверджувати, що більшість показників за весь аналізований період відповідає нормативним значенням. Це свідчить про відсутність значних проблем фінансово-господарської діяльності та розвитку підприємства. Досліджено основні конкурентні переваги ПрАТ «Елопак-Фастів»: виробничі потужності розташовані в Україні (прямі поставки кінцевому споживачу), прозорість участі у тендерах для партнерів, впровадження інструментів Кайдзен на підприємстві, мотивація персоналу, гнучкість до вимог клієнта, додаткові послуги для клієнтів (техобслуговування, консультації дизайнерів, друк «пробної партії»), міжнародні стандарти якості, екологічне та ощадливе виробництво (FSC сертифікація).

6. Було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Елопак-Фастів» для визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, Pest-аналіз для оцінки середовище, в якому функціонує досліджуване підприємство. Для оцінки

конкурентної позиції на ринку було проведено аналіз порівняння з основним конкурентом – «Тетра Пак», створено матрицю конкурентного профілю та графічно відображено багатокутник конкурентоспроможності.

7. Визначено основні напрямки удосконалення управлінням конкурентними перевагами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Був проведений SPACE-аналіз для визначення стратегії, яку необхідно було запропонувати для реалізації управлінського рішення. Серед заходів, що були запропоновані для покращення управління конкурентними перевагами:

- запровадження виробництва упаковки нового об’єму та нової форми;
- активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світую.
- скорочення лід-тайму як вагома конкурентна перевага.

8. Було створено план по реалізації даних заходів, в якому описано основні етапи, відповідальних осіб та терміни виконання запропонованих проектів. Усі проекти було проаналізовано та визначено як доцільні, що сприятимуть покращенню управління конкурентними перевагами на ПрАТ «Елопак-Фастів». Було вирішено відправити тесту партію нової упаковки до м. Чеське Будейовіце, розрахунок економічної ефективності цього заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 259,68 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 828,86 тис. грн.

9. Проаналізовано вплив запропонованих заходів щодо підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Елопак-Фастів», отримано позитивний результат, що свідчить про доцільність впровадження даних заходів, адже вони принесуть зміцнення конкурентної ситуації на ринку, залучать нових клієнтів, що в свою чергу принесе прибуток досліджуваному підприємству. Також була проаналізована матриця конкурентного профілю та графічно

відображено багатокутник конкурентоспроможності після впровадження заходів щодо покращення управління конкурентними перевагами.

Ми бачимо значне покращення в багатьох критеріях: дотримання термінів постачання покращилось на 2 пункти, що досяглось за рахунок впровадження проекту по скороченню показника «Lead time». Імідж компанії значно покращився за рахунок представлення компанії на міжнародній виставці, це є позитивними змінами, адже підвищення іміджу сприяє покращенню конкурентних переваг.

Участь на виставці також спрацювала як реклама для ПрАТ «Елопак-Фастів», що допомогло підвищити даний критерій на 2 пункти. За рахунок впровадження нового виду упаковки були переглянуті існуючі технологічні процеси, що допомогло покращити технологію виробництва. Без змін залишились якість продукції та кваліфікація персоналу.

Результат є відмінним і свідчить про ефективне управлінське рішення, що допоможе ПрАТ «Елопак-Фастів» досягти поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - К.: Варта, 2011. - 496 с.

2. Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Международные отношения, 2011. – 157 с.

3. Акофф А. Акофф про менеджмент. - К.: Наука, 2009. - 448 с.

4. Альтшулер І. Бізнес як система. Панорама ідей і методів / І. Альтшулер, А. Городнов. - К.: Патер, 2012. - 256 с.

5. Андрейчик А.В. Системний аналіз і синтез стратегічних рішень в інноватика: Основи стратегічного інноваційного менеджменту та маркетингу / А.В. Андрейчик, О.Н. Андрейчикова. - К .: Книжковий дім «ЛІБРОКОМ», 2011. - 248 с.

6. Андронова І.В. Зовнішньоекономічні аспекти національних інтересів Україниї на пострадянському просторі / І.В. Андронова. - К .: Квадрига, 2010. - 383 с.

7. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 136 с.

8. Багієв, Г.Л .. Міжнародний маркетинг: Підручник / Г.Л. Багієв, Н.К. Моїсеєва, В.І. Черенков. - К .: Патер, 2009. - 688 с.

9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: ПРОФЕСІОНАЛ, 2012. 443 с.

10. Баранчеев В.С. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Маркетинг и менеджмент, 2011. – № 4. – С. 8–12.

11. Баранчеев В.П. Управління інноваціями: підручник / В.П. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мішин В.М. - К .: ІД ЮРАЙТ, 2011. - 711 с.

12. Баринов В.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М .: Инфра - М, 2009. - 237 с.

13. Безуглова Н.П. Міжкультурний менеджмент: розмежування і систематизація // Український зовнішньоекономічний вісник. - 2011. № 3. - С. 53 - 60.

14. Бірман Л.А. Стратегія управління інноваційними процесами: навч. посібник / Л.А. Бірман, Т.Б. Кочурова. - К .: Видавництво «Справа» АНХ, 2010. - 144 с.

15. Бірюков А.В. Інноваційне спрямування сучасних міжнародних відносин: Учеб. посібник / А.В. Бірюков, Е.С. Зінов'єва, А.В. Крутских. - К .: Аспкт Прес, 2010. - 295 с.

16. Боровиков В.П. Нейронні мережі. STATISTICA Neural Networks: Методологія та технології сучасного аналізу даних / В.П. Боровиков. - К .: Гаряча лінія - Телеком, 2014. - 392 с.

17. Бранденбургер А .. Конкурентне співробітництво в бізнесі / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. - К .: ТОВ «Омега - Л», 2012. - 352 с.

18. Вертакова Ю.В. Управління інноваціями: теорія і практика: навч. посібник / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. - К .: Ексмо, 2014. - 432 с.

19. Владимирова І.Г. Міжнародний менеджмент: підручник / І.Г. Владимирова. - К .: КНОРУС, 2011. - 448 с.

20. Володько В.Ф. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В.Ф. Володько. - Мінськ: Амалфея, 2009. - 448 с.

21. Гапоненко А.Л .. Стратегічне управління: підручник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - К .: Омега - Л, 2014. - 464 с.

22. Глущенко І.І. Система стратегічного управління інноваційною діяльністю. - Харків: ТОВ НВЦ «Крила», 2012. - 356 с.

23. Глущенко І.І. Формування інноваційної політики і стратегії підприємства / І.І. Глущенко. - К .: АПК і ППРО, 2009. - 128 с.

24. Господарський кодекс України. – К.: ТОВ «Закон і Бізнес», 2005. – 194с.

25. Горфинкель В.Я. Інноваційний менеджмент: Підручник / В.Я. Горфинкель, Б.Н. Чернишов. - Миколаїв.: Вузівський підручник, 2009. - 464 с.

26. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз. - Львів.: Варта, 2014. - 560 с.

27. Державна служба статистики України: Офіційний веб-сайт [Електрон-ний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/

28. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 144 с.

29. Дятлов А.Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі: Підручник / О.М. Дятлов, М. В. Плотніков, І.А. Мутовін. - Харків .: Альпіна Бізнес Букс, 2013. - 400 с.

30. Єфременко Д. Україна в зоні турбулентності / Д. Єфременко // Україна в глобальній політиці, 2011. - №3. Том 9. - С. 8 - 22.

31. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник / Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. - К .: Магістр, 2014. - 526 с.

32. Зобов А.М. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / А.М. Зобов. - К .: РУДН, 2011. - 279 с.

33. Зуб А.Т. Ухвалення управлінських рішень. Теорія і практика: навч. допомога. - К .: ІД «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2010. - 400 с.

34. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. – СПб.: ИКФ “Альт”.

35. Инвестиционные и инновационные процессы в АПК Украины в условиях аграрной реформы / [Ткаченко В. Г., Богачёв В. И., Гончаров В. Н. и др.] ; под ред. В. Г. Ткаченко и В. И. Богачёва. Луганск: Книжковий світ, 2010. 272 с.

36. Іванов І.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник / І.М. Іванов. - К .: ИНФРА - М, 2010. - 297 с.

37. Івасенко А.Г. Розробка управлінських рішень: навчальний посібник / А.Г. Івасенко, Я.І. Никонова, Е.Н. Плотникова. - К .: КНОРУС, 2011. - 168 с.

38. Капіца Л.М. Економічна дипломатія в умовах глобалізації: Навчальний посібник / Л.М. Капіца. - К .: Державний педагогічний університет ум. Драгоманова, 2010. - 624 с.

39. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон. - К .: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 320 с.

40. Каплан Р. Нагорода за блискучу реалізацію стратегії. Зв'язок стратегії та операційної діяльності - гарантія конкурентної переваги / Р. Каплан, Д. Нортон. - К.: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 368 с.

41. Каплан Р. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / Р.Каплана, Д. Нортон. - К: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 512 с.

42. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 124-133.

43. Коллінз Дж. Більше, ніж бізнес: як подолати обмеження і побудувати велику компанію / Джим Коллінз, Уїльям Лазье. - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2012. - 235 с.

44. Курнишева І.Р. Модернізація і конкурентоспроможність економіки: Монографія / І.Р. Курнишева, І.А. Погосов. - Харків.: Алетейя, 2010. - 366 с.

45. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. №8. С. 20-26.

46. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Ю.М. Лапигін, Д.Ю. Лапигін. - К .: Ексмо, 2010. - 432 с.

47. Лареш Ж. - К. Ефект імпульсу. Як вижити в «блакитному океані» / Жан - Клод Лареш. - М .: Манн, Іванов і Фербер, 2009. - 400 с.

48. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агро-продовольчому підкомплексі АПК: [монографія]. Київ: Преса України, 2014. 344 с.

49. Лемке Г.Е. Конкурентна війна. Нелінійні методи і стратегеми / Г.Е. Лемке. - К .: Ось - 89, 2009. - 464 с.

50. Логінов В.Н. Управлінські рішення: моделі та методи: навчальний посібник / В.М. Логінов. - Харків.: - Видавництво «Альфа - Прес», 2011. - 184 с.

51. Ломакін В.К. Світова економіка: підручник / В.К. Ломакін. - Дніпро.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 671 с.

52. Макаров В.М. Менеджмент: Навчальний посібник. Стандарт третього покоління / В.М. Макаров, Г.В. Попова. - К.: Патер, 2011. - 256 с.

53. Мальцев С.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Учеб. посібник / С.П. Мальцев, М.В. Соловйова. - К .: КНУ, 2010. - 214 с.

54. Маховікова Г.А. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / Г.А. Маховікова, Е.Е. Павлова. - К .: Ексмо, 2009. - 320 с.

55. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.

56. Мільнер Б.З. Інноваційний розвиток: Економіка, інтелектуальні ресурси, управління знаннями / Б.З. Мільнер. - К .: ИНФРА - М, 2010. - 624 с.

57. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. - М .: Паблішер, 2013. - 367 с.

58. Мясоєдов С.П. Основи кроскультурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн і культур: навч. посібник / С.П. Мясоєдов. - К .: Видавництво «Справа» АНХ, 2014. - 256 с.

59. Павлюк Т. П. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економічна теорія та історія економічної думки 2016. № 6. С. 8-13.

60. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер. - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2014. - 715 с.

61. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2013. - 453 с.

62. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва : Альбина Бизнес Букс, 201. 715 с.

63. Портер М. Конкуренція / М. Портер. - М .: ТОВ Видавничий дім «Вільямс», 2010. - 592 с.

64. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності разом із споживачами / К.К. Прахалад - К .: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2012. - 352 с.

65. Прахалад К.К. Простір бізнес - інновацій: Створення цінності спільно зі споживачем / К.К. Прахалад, М.С. Крішнан. - К .: КНУ, 2012. - 258 с.

66. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2010.

67. Саблук П. Т. Проблеми забезпечення доходності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період. Економіка АПК. 2014. № 4. С. 19— 37.

68. Стецiв Л. П. конкурентні переваги: підходи та трактування та їх відмінності / Л. П. Стеції // Українська академія друкарськтва. – 2016.

69. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/evntukpi_2015_12_35

70. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 48. С. 153-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_31.

71. Ткаченко В.Г. Восстановит ли Украина статус житницы Европы: [монография]. Киев: «Аристей», 2010. 196 с.

72. Тридід О.М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О.М. Тридід // Управління

проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: видво СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 92-99. - Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11tomzip.pdf

73. Українська аграрна конфедерація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://agroconf.org.

74. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент. Москва: Дашков и Со, 2009. 892 с.

75. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2011. – 640 с.

76. Федулова Л. І. Формування стратегії конкурентоспроможності організації [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Менеджмент організації: підруч. для студ. вищ. навч. закл.. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://westudents.com.ua/glavy/44687-54-formuvannya-strategkonkurentospromo jnost-organzats.html.

77. Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов н / Д.: «Феникс», 201. 479 с.

78. Холод В. В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу. URL: http://www.rusnauka. com/ 17_AND_2010 /Economics/ 68045.doc.htm/.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юнктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні; - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються

Джерело: складено автором на основі [68;69]

Додаток Б

Склад і структура капіталу ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник	2017		2018		2019		Зміна,%		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2018-2017	2019-2018	2019-2017
Капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	2515,00	1,01	2515,00	0,79	2515,00	0,53	-0,22	0,36	-0,48
Додатковий капітал	101637,00	40,63	103485,00	32,42	146425,0	30,81	-8,21	34,17	-9,82
Резервний капітал	629,00	0,25	631,00	0,20	631,00	0,13	-0,05	0,09	-0,12
Нерозподілений прибуток	5308,00	2,12	43491,00	13,62	105803,0	22,26	11,50	34,49	20,14
Разом	110089,00	44,01	150122,00	47,02	255374,0	53,73	3,02	69,11	9,72
Зобов'язання									
Короткострокові кредити банків	45005,00	17,99	61362,00	19,22	61362,0	12,91	1,23	8,68	-5,08
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	79984,00	31,97	91720,00	28,73	140807,0	29,63	-3,24	1,52	-2,34
розрахунками з оплати праці	23,00	0,01	12,00	0,00	773,00	0,16	-0,01	0,35	0,15
Поточна кредиторська заборгованість: за одержаними авансами	4757,00	1,90	3642,00	1,14	773,00	0,16	-0,76	-0,79	-1,74
за розрахунками з учасниками	47,00	0,02	3492,00	1,09	-	-	1,08	-	-
із внутрішніх розрахунків	2247,00	0,90	-	-	27,00	0,01	-	-	-0,89
за страховою діяльністю	-	-	-	-	4147,00	0,87	-	-	-
Поточні забезпечення	-	-	3082,00	0,97	54,00	0,01	-	-0,94	-
Інші поточні зобов'язання	8020,00	3,21	5806,00	1,82	3593,00	0,76	-1,39	-0,18	-2,45
Усього	140083,00	55,99	169123,00	52,98	219889,0	46,27	-3,02	-6,71	-9,72
Баланс	250172,00		319245,00		475263,0				

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Додаток В

Аналіз структури активів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник	2017		2018		2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	221	0,34	358	0,63	541	0,3
первісна вартість	3335	5,19	3825	6,72	4523	2,47
накопичена амортизація	3114	4,84	3467	6,09	3982	2,18
Незавершені капітальні інвестиції	132	0,21	3220	5,65	1437	0,79
Основні засоби	63104	98,11	50381	88,47	179836	98,26
Усього за розділом I	64320	25,71	56946	0,18	183014	38,51
II. Оборотні активи						
Запаси	60264	24,09	114595	43,69	130354	44,73
Виробничі запаси	23191	9,27	66366	25,3	68254	23,42
Незавершене виробництво	14240	5,69	13157	5,02	27132	9,31
Готова продукція	11453	4,58	21518	8,2	26054	8,94
Товари	11380	4,55	13554	5,17	8914	3,06
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61209	24,47	87868	33,5	98435	33,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1516	0,61	4218	1,61	4925	1,69
з бюджетом	28425	11,36	37670	14,36	46063	15,81
у тому числі з податку на прибуток	9046	3,62	1070	0,41	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	3020	1,21	7508	2,86	7362	2,53
Гроші та їх еквіваленти	29862	11,94	8891	3,39	2393	0,82

Продовж. додатку В

1	2	3	4	5	6	7
Рахунки в банках	29862,00	11,94	8891,00	3,39	2392,00	0,82
Витрати майбутніх періодів	194,00	0,08	887,00	0,34	1172,00	0,40
Інші оборотні активи	1362,00	0,54	662,00	0,25	735,00	0,25
Усього за розділом II	185852,00	74,29	262299,00	82,16	291439,00	61,32
Баланс	250172,00		319245,00		475263,00	

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Додаток Г

Аналіз динаміки активів ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник	Абсолютне, тис.грн			Відносне, %			Структурне, в.п.		
	2018-2017	2019-2018	2019-2017	2018-2017	2019-2018	2019-2017	2018-2017	2019-2018	2019-2017
I. Оборотні активи									
Нематеріальні активи	137	183	205	161,99	151,12	161,01	0,29	-0,33	-0,25
первісна вартість	490	698	1601	114,69	118,25	154,79	1,53	-4,25	-2,24
накопичена амортизація	353	515	1396	111,34	114,85	153,98	1,25	-3,91	-1,99
Незавершені капітальні інвестиції	3088	-1783	1436	2439,39	44,63	143700	5,45	-4,87	0,78
Основні засоби	-12723	129455	118760	79,84	356,95	294,45	-9,64	9,79	-0,17
Усього за розділом I	-7374	126068	120967	88,54	321,38	294,96	-25,53	38,33	7,41
II. Необоротні активи									
Запаси	54331	15759	82760	190,15	113,75	273,89	19,6	1,04	10,1
Виробничі запаси	43175	1888	45884	286,17	102,84	305,11	16,03	-1,88	7,15
Незавершене виробництво	-1083	13975	16251	92,39	206,22	249,35	-0,68	4,29	1,39
Готова продукція	10065	4536	18045	187,88	121,08	325,31	3,63	0,74	3,11
Товари	2174	-4640	2580	119,1	65,77	140,73	0,62	-2,11	-1,55
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	26659	10567	48022	143,55	112,03	195,26	9,03	0,28	-2,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	2702	707	2910	278,23	116,76	244,42	1	0,08	0,22
з бюджетом	9245	8393	14053	132,52	122,28	143,9	3	1,44	-7,48
у тому числі з податку на прибуток	-7976	-	-	11,83	-	-	-3,21	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	4488	-146	5077	248,61	98,06	322,19	1,66	-0,34	0,86
Гроші та їх еквіваленти	-20971	-6498	1150	29,77	26,91	192,52	-8,55	-2,57	-0,08
Рахунки в банках	-20971	-6499	1149	29,77	26,9	192,44	-8,55	-2,57	-0,08
Витрати майбутніх періодів	693	285	784	457,22	132,13	302,06	0,26	0,06	0,12
Інші оборотні активи	-700	73	-773	48,6	111,03	48,74	-0,29	0	-0,84
Усього за розділом II	76447	29140	153983	141,13	111,11	212,02	7,87	-20,84	-7,58
Баланс	69073	156018	275760	127,61	148,87	238,22	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Елопак-Фастів»

Додаток Д

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Елопак-Фастів"	за ЄДРПОУ	00418082		
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3211200000		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	17.21		

Виробництво гофр. картону, паперової та картонної тари
Середня кількість працівників 205
Адреса, телефон вулиця Великоснітинська, буд. 67, м. ФАСТІВ, КИЇВСЬКА обл., 08500
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	336	221	0
первісна вартість	1001	2 922	3 335	0
накопичена амортизація	1002	2 586	3 114	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1	132	0
Основні засоби:	1010	61 076	63 104	0
первісна вартість	1011	126 696	145 405	0
знос	1012	65 620	82 301	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	0
первісна вартість	1016	-	-	0
знос	1017	-	-	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	0
первісна вартість	1021	-	-	0
накопичена амортизація	1022	-	-	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030			0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	0

Продовження Додатка Д

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	0
Відстрочені податкові активи	1045	634	863	0
Гудвіл	1050	-	-	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	0
Інші необоротні активи	1090	-	-	0
Усього за розділом I	1095	**62 047**	**64 320**	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	47 594	60 264	0
Виробничі запаси	1101	22 370	23 191	0
Незавершене виробництво	1102	10 881	14 240	0
Готова продукція	1103	8 009	11 453	0
Товари	1104	6 334	11 380	0
Поточні біологічні активи	1110	-	-	0
Депозити перестрахування	1115	-	-	0
Векселі одержані	1120	-	-	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 413	61 209	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2 015	1 516	0
за виданими авансами	1135	32 010	28 425	0
з бюджетом	1136	18 271	9 046	0
у тому числі з податку на прибуток	1140	-	-	0
з нарахованих доходів	1145	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1155	2 285	3 020	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160	-	-	0
Поточні фінансові інвестиції	1165	1 243	29 862	0
Гроші та їх еквіваленти	1166	-	-	0
Готівка	1167	1 243	29 862	0
Рахунки в банках	1170	388	194	0
Витрати майбутніх періодів	1180	-	-	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1182	-	-	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	-	-	0
резервах незароблених премій	1184	-	-	0
інших страхових резервах	1190	1 508	1 362	0
Інші оборотні активи	1195	137 456	185 852	0
Усього за розділом II				

Продовження Додатка Д

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	199 503	250 172	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 515	2 515	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	0
Капітал у дооцінках	1405	-	-	0
Додатковий капітал	1410	101 637	101 637	0
Емісійний дохід	1411	-	-	0
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	0
Резервний капітал	1415	629	629	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 849	5 308	0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(0)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(0)
Інші резерви	1435	-	-	0
Усього за розділом I	1495	106 630	110 089	0
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				

Продовження Додатка Д

Короткострокові кредити банків	1600	25 837	45 005	0
Векселі видані	1605	-	-	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	827	-	0
за довгостроковими зобов’язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	37 087	79 984	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1	-	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	0
за розрахунками зі страхування	1625	-	-	0
за розрахунками з оплати праці	1630	15	23	0
за одержаними авансами	1635	7 565	4 757	0
за розрахунками з учасниками	1640	48	47	0
із внутрішніх розрахунків	1645	-	2 247	0
за страховою діяльністю	1650	-	-	0
Поточні забезпечення	1660	1 926	-	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	0
Інші поточні зобов’язання	1690	19 567	8 020	0
Усього за розділом III	1695	92 873	140 083	0
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	0
Баланс	1900	199 503	250 172	0

Керівник _____ **Гаврилюк Костянтин Якович**

Головний бухгалтер _____ **Дудник Валерій Володимирович**

Додаток Е

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Елопак-Фастів"	за ЄДРПОУ	00418082		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
на 31.12.2019 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	776408	577976
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(536291)	(420188)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	240117	157788
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	47124	96196
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(24036)	(21049)
Витрати на збут	2150	(29724)	(21278)
Інші операційні витрати	2180	(92049)	(141225)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовження Додатка Е

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	141432	70432
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	10008	22209
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5460)	(4713)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(15154)	(38441)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	130826	49487
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(25023)	(5996)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1050803	43491
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	105803	43491

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	423240	309824
6325Витрати на оплату праці	2505	36670	33024
Відрахування на соціальні заходи	2510	6325	8895
Амортизація	2515	19339	23094
Інші операційні витрати	2520	84538	54426
Разом	2550	570112	429263

Продовження Додатка Е

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	538646	538646
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	538646	538646
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	196,42400	80,74134
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	196,42400	80,74134
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ **Гаврилюк Костянтин Якович**

Головний бухгалтер _____ **Дудник Валерій Володимирович**

Додаток Є

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2019	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Елопак-Фастів"	за ЄДРПОУ	00418082		
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3211200000		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво гофр. картону, паперової та картонної тари	за КВЕД	17.21		

Середня кількість працівників 192

Адреса, телефон вулиця Великоснітинська, буд. 67, м. ФАСТІВ, КИЇВСЬКА обл., 08500

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	358	541	0
первісна вартість	1001	3825	4523	0
накопичена амортизація	1002	3467	3982	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3220	1437	0
Основні засоби:	1010	50381	179836	0
первісна вартість	1011	154760	289371	0
знос	1012	104379	109535	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2987	1200	0

Продовження Додатка Є

Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	56946	183014	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	114595	130354	0
Виробничі запаси	1101	66366	68254	0
Незавершене виробництво	1102	13157	27132	0
Готова продукція	1103	21518	26054	0
Товари	1104	13554	8914	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87868	98435	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	4218	4925	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	37670	46063	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1070	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7508	7362	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8891	2393	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	8891	2392	0
Витрати майбутніх періодів	1170	887	1172	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	662	735	0
Усього за розділом II	1195	262299	291439	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	810	0
Баланс	1300	319245	475263	0

Продовження Додатка Є

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2515	2515	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	103485	146425	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	631	631	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43491	105803	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	150122	255374	0
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	61362	66509	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Продовження Додатка Є

Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	91720	140807	0
за розрахунками з бюджетом	1620	7	773	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	773	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	12	27	0
за одержаними авансами	1635	3642	4147	0
за розрахунками з учасниками	1640	3492	54	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3082	3593	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5806	3979	0
Усього за розділом III	1695	169123	219889	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	319245	475263	0

Керівник _____ **Гаврилюк Костянтин Якович**

Головний бухгалтер _____ **Дудник Валерій Володимирович**

Додаток Ж

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Елопак-Фастів"	за ЄДРПОУ	05391057		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
на 31.12.2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	360255	220200
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(226755)	(159547)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	133500	60653
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	41502	17628
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(15041)	(9424)
Адміністративні витрати			
Витрати на збут	2150	(14509)	(10436)
Інші операційні витрати	2180	(109837)	(47375)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Продовження Додатка Ж

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35615	11046
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	4305	1628
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3194)	(1739)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(23646)	(3516)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13080	7419
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9621)	(5832)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3459	1587
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3459	1587

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	144503	95507
Витрати на оплату праці	2505	24292	21162
Відрахування на соціальні заходи	2510	7448	6311
Амортизація	2515	19056	14248
Інші операційні витрати	2520	64886	50225
Разом	2550	260165	187453

Продовження Додатка Ж

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	538646	538646
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	538646	538646
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6,4200	2,95000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6,4200	2,95000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник _____ **Гаврилюк Костянтин Якович**

Головний бухгалтер _____ **Дудник Валерій Володимирович**