

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Розширення товарного асортименту підприємства на зовнішніх
ринках»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-72
Вікторія ТРУНОВА

(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту:
Ст. викладач, к.е.н. Вікторія ЧОРНИЙ

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:
к.е.н., доц. Сергій САВЧЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Вікторії ТРУНОВІЙ**

- 1. Тема роботи:** **«Розширення товарного асортименту підприємства на зовнішніх ринках»**
керівник роботи Ст. викладач, к.е.н. Вікторія ЧОРНІЙ
затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с
- 2. Термін подання студентом роботи:** 07.06.2021 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література вітчизняних та світових авторів, законодавчі та нормативні акти, інформація про діяльність ТОВ «ІНТЕР-ПАК», фінансова звітність підприємства (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 рр.), експрес-аналіз емітента за допомогою YouControl, статистична звітність, звіти про виробництво продукції за 2018-2020 рр.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина: *(формується відповідно до змісту першого розділу)*

- розглянути роль та цілі експортної діяльності підприємства;
- дослідити методику та стратегії вдосконалення діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

б) аналітична частина: *(формується відповідно до змісту другого розділу)*

- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ІНТЕР-ПАК»;
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІНТЕР-ПАК», порівняти з основними конкурентами галузі;
- проаналізувати зовнішньоекономічний потенціал та виокремити проблемні аспекти ТОВ «ІНТЕР-ПАК».

в) рекомендаційна частина: *(формується відповідно до змісту третього розділу)*

- розробити пропозицію щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕР-ПАК»;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Відомості про підприємство ТОВ «Інтер-Пак»
2. Організаційна структура ТОВ «Інтер-Пак»
3. Показники діяльності підприємства та характер їх змін за 2018-2020 рр.
4. Економічні показники ТОВ «Інтер-Пак»
5. Інформація про основні засоби станом на 2019 р.
6. Показники фінансового стану підприємства
7. Обсяги виробництва та споживання, експорту та імпорту картонно-паперової продукції України
8. Показники продукції конкурентів ТОВ «Інтер-Пак» на внутрішньому та зовнішніх ринках
9. Обсяг реалізації продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках
10. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інтер-Пак»
11. SWOT-аналіз ТОВ «Інтер-Пак»
12. Порівняння цін на майбутню продукцію ТОВ «Інтер-Пак» та його конкурентів
13. Характеристика ризиків проекту та їх впливу
14. Розрахунок показників економічної ефективності проекту

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності	08.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень щодо методики оцінювання міжнародної конкурентоспроможності	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Організаційно-економічна характеристика підприємства	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Оцінка потенціалу підприємства та перспектив забезпечення його міжнародної конкурентоспроможності	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення пропозицій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	27.04.2021 – 05.05.2021	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та вплив їх на діяльність підприємства	06.05.2021 – 14.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	15.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Вікторія ТРУНОВА
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розширення товарну асортименту підприємства на зовнішніх ринках» містить 86 сторінок, 29 таблиць, 23 рисунки, 8 формул. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження експортна діяльність ТОВ «Інтер-Пак».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності експортної діяльності підприємства.

База дослідження – ТОВ «Інтер-Пак»

Методи дослідження. Робота першого (бакалаврського) рівня була виконана за допомогою таких методів дослідження, як статистичний аналіз, системний підхід, фінансово-економічний аналіз господарської діяльності підприємства, метод класифікації та експертних оцінок, порівняння й узагальнення (при оцінці конкурентоспроможності), графічні й статистичні методи, для наочного представлення отриманих результатів дослідження.

Результати роботи. В результаті написання роботи було розроблено проект з покращення ефективності здійснення міжнародної діяльності підприємства шляхом диференціації виробництва та посилення своїх позицій на целюлозно-паперовому ринку Польщі. Проект по створенню нового виробництва є рентабельним та має відносно невелику кількість ризиків, він приносить щорічний потенційний дохід у розмірі 8808000 грн. та має термін окупності близько одного року.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємством ТОВ «Інтер-Пак» для підвищення ефективності експортної діяльності в сучасних умовах, підвищення показників конкурентоспроможності, а отже укладання нових угод.

Результати впровадження досліджень. Розроблені заходи з покращення ефективності діяльності компанії було подано на розгляд керівнику ТОВ «Інтер-Пак», проаналізувавши роботу було отримано схвальну оцінку та повідомлено про можливу реалізацію проекту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, міжнародна конкурентоспроможність, конкуренція, прибуток, ефективність, диференціація, ЗЕД, експорт.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 86 pages, 29 tables, 23 drawings, 8 formulae. The bibliography list consists of 30 items.

The purpose of the work is to consider the theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

The object of research is the export activity of Inter-Pak LLC.

The subject of research is a set of theoretical provisions and practical recommendations for improving the efficiency of export activities of the enterprise.

The research base is Inter-Pak LLC.

The research methods. The work of the first (bachelor's) level was performed by using such research methods as statistical analysis, systematic approach, financial and economic analysis of economic activity of the enterprise, methods of classification and expert evaluations, comparison and generalization (in assessing competitiveness) graphical and static methods for visual presentation of the results of the study.

The results of work. Based on the results of writing the work, a project was developed to improve the efficiency of international activities of the enterprise by differentiating production and strengthening its position in the Polish pulp and paper market. The project of creating a new production is profitable and has a relatively small number of risks, it will bring an annual potential income of 8808000 UAH. and has a payback period about one year.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The results of the study can be used by the company LLC "Inter-Pak" to increase the efficiency of export activities in modern conditions, increase competitiveness, and thus to conclude the new agreements.

The results of research implementation. The developed measures to improve the efficiency of the company's activities were submitted to the head of Inter-Pak LLC, after analyzing the work, a positive assessment was obtained and the possible implementation of the project was announced.

Keywords: competitiveness, strategy, international competitiveness, competition, profit, efficiency, differentiation, foreign economic activity, export.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗШИРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	11
1.1 Роль та цілі експортної діяльності підприємства	11
1.2 Вибір стратегії для розширення товарного асортименту продукції на зовнішній ринок	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕР-ПАК».....	28
2.1 Основна характеристика господарської діяльності підприємства	28
2.2 Аналіз внутрішнього ринку діяльності ТОВ «Інтер-Пак».....	40
2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Інтер-Пак» та виокремлення проблемних аспектів	50
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗШИРЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	62
3.1 Етапи впровадження нового виду продукції у виробництво та продаж на зовнішні ринки	62
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів для ТОВ «Інтер-Пак»	74
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана тема дипломної роботи актуальна тим, що зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства відіграє важливу роль для національної економіки в цілому. Здійснюючи експортну діяльність підприємство презентує свою країну, підвищує її конкурентоспроможність на глобальному рівні, сприяє залученню іноземних інвестицій, поглибленню інтеграційних процесів з окремими країнами, митним союзам та іншим економічним утворенням. Тобто робить зовнішньоторгівельну політику країни збалансованою та привабливою для партнерів.

У сьогоденних умовах розвиток вітчизняного малого та середнього бізнесу ускладнюються у зв'язку із військовою ситуацією, низькими темпами фінансування, кредитування і страхування підприємницької діяльності, економічними та соціальними проблемами тощо. Це негативно сказується на прибутковості підприємства, на експортному потенціалі та на його стійкості у веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Зараз більшість підприємств не застосовують комплексного системного підходу до управління ефективністю підприємства, тому що це має на меті дослідження повністю всієї системи факторів, які в свою чергу впливають на кінцевий результат проведення зовнішньоторгових операцій.

У системі торгівлі України засади і підходи формування та управління асортиментом товарів орієнтовані головним чином на традиційні типи магазинів та види спеціалізації, тому їх зміст не відповідає критеріям і функціям інших форматів мереж торгівлі. Через це практика формування асортименту товарів у роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі деформована і безсистемна, а методи управління малоефективні, через що виникають нестабільність та безсистемність торговельного асортименту, дисбалансу попиту і пропозиції, сповільнення оборотності товарних запасів і значних витрат обігу. В наслідок цього не всім підприємствам експортерам України вдається закріпити свою продукцію на других ринках або ж вони зіштовхуються з безліччю проблем таких як,

конкуренція, невдала політика ведення бізнесу в умовах іншого ринкового середовища, застаріла система управління асортиментом продукції і т. п.

Багато зарубіжних вчених-економістів, таких як Н. Каллен, Б. Берман, Дж. Еванс, М. Салліван, Д. Едкок, Л. Вейтц, В. Снегірьова, Ф. Панкратов, Г. Серьогін, О. Бузукова присвятили своє життя вивченню питань формування системи управління товарним асортиментом та її впливу на розвиток конкурентних позицій торговельного підприємства. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою, А. В. Трояном, Є.О. Діденко, Д.С. Савельєвим, Н.С. Степанюком, З.С. Петриченко З.С., А.М. Германчук та інші.

Метою дипломної роботи є пошук та обґрунтування обраного методу та стратегії експортної діяльності підприємства для вирішення знайдених проблем та зміцненні позицій товари на ринку обраної країни.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- Визначення ролей ті цілей підприємства;
- Вибір та опис стратегії розширення товарного асортименту продукції на зовнішньому ринку;
- Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності обраної компанії;
- Пошук проблемних аспектів ЗЕД діяльності компанії;
- Визначення етапів впровадження нового виду продукції у виробництво та продаж до Польщі;
- Обґрунтування економічної доцільності реалізації діяльності на ринку Польщі.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Інтер-Пак».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у сучасних умовах.

База дослідження – ТОВ «Інтер-Пак».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувались методи, які засновуються на загальнонаукових положеннях. При оцінці методів та стратегій розширення асортименту продукції та її впровадження на зовнішній ринок використовувався метод узагальнення та систематизації, економіко-статистичний метод. Також було здійснено фінансово-економічний аналіз розглянутих стратегій виведення продукції на зовнішній ринок та обрану одну стратегію яка більш за все відповідає цілям та можливостям підприємства.

Практична значущість. Завдяки результатам дослідження підприємство ТОВ «Інтер-Пак», що виробляє та експортує целюлозно-паперову продукцію, отримає практичні рекомендації щодо покращення впізнаваності та збільшенню обсягів продажу своєї продукції на ринку Польщі. Також підприємство отримає аналіз целюлозно-паперової галузі ринку Польщі та отримає бізнес план впровадження у виробництво нового виду продукції і дослідження обраної стратегії її впровадження на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗШИРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Роль та цілі експортної діяльності підприємства

У сучасному світі наявна активна тенденція до інтернаціоналізації будь-якої підприємницької діяльності, від малого бізнесу до великих корпорацій, яка несе за собою ряд наслідків. Так, завдяки зовнішньоекономічній діяльності змінюється внутрішня та міжнародна політика, економічне, соціальне та, навіть, культурне життя всіх країн.

Зовнішньоекономічна інтеграція підприємств в міжнародну економічну діяльність засновується на експорті та імпорті продукції, виході підприємства на зовнішні ринки, міжнародною виробничою, науково-технічною кооперацією та обміном кваліфікованих кадрів. В умовах глобалізації світового господарства, зовнішньоекономічна діяльність допомагає розвивати експортний потенціал країни, в особливості його перспективні напрямки, або навпаки вирішувати проблеми нестачі певних ресурсів в країні. Під поняттям експортного потенціалу розуміється спроможність або можливість країни, підприємств не тільки експортувати наявні ресурси, а й нарощувати експорт. Він визначається обсягами товарів і послуг, що можуть бути вироблені на підприємстві та реалізовані на світовому ринку на вигідних умовах.

Об'єктивною необхідністю подальшого розвитку експортної діяльності підприємств України є заходи, які спрямовані на довготривале використання переваг міжнародного розподілу праці, створення умов широкого обміну досягненнями світової науки і техніки й повсюдне їх впровадження у виробництво. Зовнішньоекономічна діяльність для підприємства – це важлива й невід'ємна сфера всієї господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних методів та форм міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалювання виробництва, підвищення продуктивності праці і якості продукції, що виробляється підприємством [5]. В цілому ж, вихід на зовнішній ринок самостійно господарюючих суб'єктів сприяє пристосуванню економіки до системи міжнародних господарських відносин, формуванню

економіки відкритого типу. Саме тому, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, корпорацій та усіх учасників ринкових відносин – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності, як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Підприємству, на початку здійснення експортної діяльності з будь-якою країною необхідно прийняти до уваги ряд комплексів та розглянути питання, які суттєво вплинуть на успішність заключення нових договорів з партнерами та хід ведення експортної діяльності [12]. Головними з них є:

— Представлення своєї компанії та її продукції на іноземному ринку, необхідно донести майбутнім потенційним партнерам, що продукція компанії дійсно користуватиметься попитом на їх ринку та відповідає всім стандартам, а підприємство добросовісно веде свою діяльність та має гарний імідж на внутрішньому ринку або серед інших країн партнерів;

— Побудова чіткої політики здійснення експортної діяльності з партнерами, а також з конкурентами, тому, що тільки так існуватиме більше вірогідності, що новий ринок буде готовий прийняти продукцію підприємства не тільки з боку споживачів, але і з боку конкурентів з якими можуть біти заключені взаємовигідні договори;

— Відповідність продукції, що пропонує підприємство до потреб і стандартів іншої культури, так як продукція яка активно користується попитом на внутрішньому ринку, може бути повністю проігнорована на ринку іншої країни, в такому випадку можна спробувати або продукцію;

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України.

Експортні операції, як складова частина зовнішньої торгівлі є одним із найважливіших джерел одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки

з використанням знань і досвіду, накопичених протягом тривалого часу. Здійснення експортних операцій стає вагомою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що дозволяє створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку. Слід зазначити, що згідно із Податковим кодексом України операції з вивезення товарів за межі митної території України у митному режимі експорту оподатковуються ПДВ за нульовою ставкою.

Відповідно до визначень комісії ООН під експортом розуміють:

- вивезення з країни товарів, виготовлених, вирощених чи добутих у країні, а також, раніше завезених через кордон і перероблених на митній території;
- вивезення товарів, раніше завезених, переробка яких відбувалася під митним контролем;
- вивезення за кордон раніше завезеного товару, що не піддавався в країні експорту якій-небудь переробці. Такий експорт називається реекспортом.

Предметом реекспорту найчастіше виступають товари, реалізовані на міжнародних аукціонах і товарних біржах. До реекспорту відносять також вивезення (експорт) товарів з території вільних зон і з приписних складів.

Експортні можливості підприємств визначаються, насамперед, наявністю конкурентоспроможної на зовнішньому ринку продукції. Оцінка експортної діяльності підприємства виконується за наступними критеріями [19, с. 406]:

- Виробничий потенціал. При оцінці виробничого потенціалу необхідно визначити гнучкість виробничого процесу, здатність накопичувати продукцію, можливість збільшення продуктивності чи підключення субпідрядників при великому замовленні.
- Матеріально-технічні показники. На цьому етапі необхідно оцінити рівень транспортного обслуговування підприємства, процес упаковки продукції, складування та перевезення товару. Важливо визначити відповідність упаковки товару міжнародним стандартам (наприклад, чи підлягає вона повторному використанню), перевірити рівень базових знань співробітників в області митних операцій, оцінити розмір частки матеріально-технічного забезпечення у відпускній

ціні, а також перевірити наявність систем електронного обміну інформацією, що необхідно для великих підприємств [27].

— Оцінка переваг і недоліків товару. Часто буває, що експортери-початківці хочуть одразу продавати свій весь товар по всьому світу, проте це невірний підхід. На початку експортної діяльності найкраще обрати лише деякі продукти з однієї лінійки товарів, а далі – вивчити декілька потенційних ринків та визначити найпривабливіший серед них. У майбутньому можна розглядати варіант розширення асортименту експорту для обраної країни, впроваджуючи нові моделі, розміри, кольори та різні цінові категорії певного товару. Важливо, щоб експортер розумів: у чому полягає цінність його товару для закордонного ринку; у чому пропонуваній товар або послуга має унікальну ринкову перевагу - якість, ціна, інноваційна технологія? Надалі потрібно показати та довести цю цінність потенційному партнерові на новому ринку, який буде транслювати цю цінність місцевим споживачам [16, с. 85]. Крім того, дуже важливо ще на початку планування експортної діяльності визначити відповідність товару, що екпортується до міжнародних стандартів у галузі захисту навколишнього середовища та санітарним нормам.

— Фінанси. Експортна діяльність далеко не відразу може принести прибуток. Іноді необхідно зробити не одну поставку, щоб покрити всі витрати. Тому можливості фінансування своєї зовнішньоекономічної діяльності також треба визначати заздалегідь. Наприклад, при збільшенні виробничих потужностей підприємства, експортер повинен розуміти чи будуть у нього додаткові короткострокові витрати? Який спосіб отримання оплати буде використовуватись? Як продукція буде адаптуватися до вимог обраного ринку? Який профіль його клієнта (дистриб'ютор, агент, кінцевий покупець)? Як будуть покриватись витрати на навчання персоналу основам ведення ЗЕД? Яке фінансування буде виділено на інформаційну та рекламну кампанії для просування продукту на обраному ринку? Чи передбачено витрати на страхування? Хто фінансуватиме логістику товару? Як буде проводитись облік фінансових ризиків у разі виникнення форс-мажорних обставин?

Все це лише частина можливих питань, над якими рекомендується подумати експортеру. Адже крім детального аналізу та оцінки потенціалу компанії, експортний план також включає пошук і визначення пріоритетних ринків для обраної продукції, а також стратегію підприємства з розвитку зовнішньоекономічної діяльності [25].

Тому, для планомірного розвитку експорту, компанія повинна розпланувати етапи своєї діяльності, що допоможе не лише оцінити потенціал експортної готовності компанії, а й заощадити час та гроші.

Підготовка бізнес-планування експортної діяльності включає в себе:

- вибір продукції для виходу на закордонний ринок;
- аналіз попиту на товари, що пропонуються;
- визначення ресурсів необхідних для організації бізнес-проекту;
- визначення ринкової ціни на продукцію і вплив на неї конкурентів;
- умови відвантаження товару та багато іншого.

Всі зазначені вище питання можуть виникнути в процесі експорту продукції на новий ринок, проте якщо експортер продумає усі ризики заздалегідь, тоді він буде більш захищений в разі виникнення непередбачуваних ситуацій. Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального напрямку експортного розвитку підприємства до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху.

До цілей експорту відносяться:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку за рахунок освоєння нових ринків;
- отримання економії на масштабах виробництва;
- підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів підприємства;
- подолання складнощів збуту своєї продукції на внутрішньому ринку;
- можливість залучення інвестицій для розвитку компанії та покращення характеристик продукції;

- диверсифікація виробництва;
- культурний розвиток компанії;

Водночас існують різні причини експорту, деякі компанії змушені експортувати свою продукцію для покращення ситуації, з таких причин [8, с. 56]:

- коли прибуток від реалізованій продукції при експорті принесе компанії більше прибутку ніж та сама реалізована продукція на внутрішньому ринку;
- експорт на основі бартеру або коли підприємство отримує сировину на умовах подільшого експорту продукції з цієї сировини, це дозволяє компанії на вигідніших умовах отримати сировину для виробництва;
- складний процес збуту продукції на внутрішньому ринку порівняно з іншим, зовнішнім ринком;
- необхідність уникнення або зменшення сезонних коливань попиту;
- закордонний партнер дає надійніші гарантії збуту продукції або загалом є більш надійним відносно наявних партнерів;
- спрощена система оподаткування, наприклад аграрні підприємства законодавством України не обкладаються податком на додану вартість в експортній діяльності.

Зрозуміло, що є мотивом для прийняття рішення щодо започаткування експортної діяльності підприємства, тим не менш наведені вище причини є найбільш поширеними в умовах сучасних міжнародних економічних процесів, які певною мірою залежать від політики держави або органів державного управління.

В галузі експорту українська політика спрямована на регулювання експортних потоків, створюючи тим самим певні бар'єри для підприємців у вигляді обмеження поставок на закордонні ринки або високого експортного мита, тобто податку на кожну одиницю товару яка вивозиться закордон. Таким чином стримується вивіз товарів які є необхідними для країни або їх експорт є небажаним.

Через ускладнену програму державної підтримки експорту українських підприємств, окрім поширених цілей здійснення зовнішньоекономічної діяльності,

вітчизняні підприємці, через складну експортну політику держави переслідують і такі цілі [29, с. 126-130]:

- зниження тенденції в експорті до зростання частки сировини, так як це негативне явище;

- отримання більшої кількості міжнародних сертифікацій для покращення привабливості власної продукції та полегшення процедури проходження контролю якості продукції в підвищеної вибагливості до її показників через науково-технологічний процес та екологізацію;

- покращення скоординованості дій в ході здійснення маркетингової діяльності на іншому ринку та отримання спеціальних знань щодо виходу на міжнародні ринки з метою набуття досвіду;

- залучення зовнішніх інвестицій для розвитку діяльності та розробки нових експортоорієнтованих проектів, через їх критичну нестачу на внутрішньому ринку, що є суттєвим недоліком для функціонування підприємств;

- покращення рейтингу надійності України для збільшення можливостей використання іноземних кредитів та інвестицій;

- наближеність до зарубіжних знань та технологій;

- покращення ефективності виробництва шляхом заміни відсталої технологічної бази.

Загалом, і для зарубіжних і для вітчизняних підприємств роль зовнішньоекономічної діяльності полягає в економічному зростанні підприємств і в наслідок цього розвиток країни, а також ЗЕД діяльність це надійний крок до системи світового господарства і завдяки цьому до міжнародної кооперації у вигляді поділу праці, обміну технологіями, участь у створенні провідних проектів та залучення інвестицій, що є дуже актуальним в сучасних тенденціях до глобалізації.

1.2 Вибір стратегії для розширення товарного асортименту продукції на зовнішній ринок

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є однією із складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням частки ринку, розширенням та підтримкою своїх позицій. Це також є комплексом управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформованих у загальній стратегії [12].

Організація міжнародної діяльності передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки. Стратегічно орієнтовані організації мають істотні переваги, які при правильному використанні можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі [19, с. 408]. До таких переваг можна віднести:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу по забезпеченню довгострокової та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Вважається, що матричний метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз виступає універсальним інструментом, який можна застосовувати підприємствам, як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності, виходячи зі специфіки конкретного підприємства.

Розглянемо етапи від аналізу ситуації на підприємстві до постановки стратегічних цілей, див. рис.1.1.

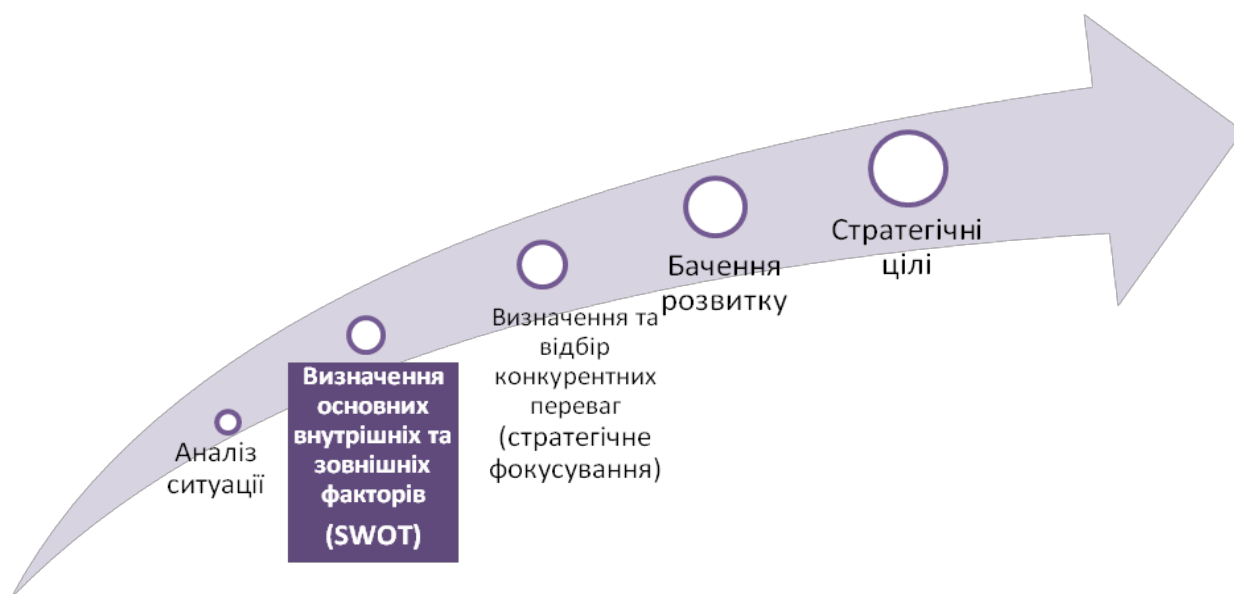


Рисунок 1.1 - Місце SWOT-аналізу при розробці стратегічних цілей.

Джерело: [9, с. 128]

SWOT-аналіз - ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін, враховуючи зовнішні можливості та загрози підприємства. Він показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стратегічної і проектної діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації. SWOT-матриця (рис1.2) являє собою інструмент для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на перетині цих чотирьох ключових елементів SWOT-аналізу [17, 10].

Таблиця 1.1 - Матриця SWOT-аналізу

SWOT стратегії	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Стратегія I Сильні сторони – можливості	Стратегія II Слабкі сторони – можливості
Загрози	Стратегія III Сильні сторони – загрози	Стратегія IV Слабкі сторони – загрози

Джерело: [10, с. 88]

Ситуативні чинники включають внутрішні елементи, тобто сильні і слабкі сторони. Зовнішні чинники, або фактори очікування - фактори, пов'язані зі слабкостями та загрозами. Ці фактори, такі як нормативно-правова база держави, політична ситуація, глобальні економічні тенденції, технологічні зміни і т.д., можуть впливати на ситуацію в цілому. SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами.

Стратегія I. Стратегія «сильні сторони – можливості» вказує на зовнішні можливості, які підтримують сильні сторони підприємства. Це наступальна стратегія, яка застосовується в ситуації, коли компанія ще вибудовує свої позиції і, максимально концентрується на напрямках, де можливості підтримують сильні сторони [10, с. 88].

Стратегія II. Стратегія «слабкі сторони – можливості» вказує на способи, завдяки яким слабкі сторони можуть бути подолані, щоб розблокувати нові можливості, або як існуючі можливості зможуть ліквідувати або зменшити слабкі сторони. Це оборонний стратегічний підхід, при якому, після того, як наявні шанси були використані, шукають нові, усуваючи слабкі сторони [10, с. 90].

Стратегія III. Стратегія «сильні сторони – загрози» визначає способи, як сильні сторони можуть бути використані для того, щоб максимально усунути загрози. Ця комбінація також представляє захисний (оборонний) варіант, коли сильна конкуренція нівелюється, завдяки використанню сильних сторін [10, с. 92].

Стратегія IV. Стратегія «слабкі сторони – загрози» вказує на усунення слабких сторін в цілях запобігання вразливості перед зовнішніми загрозами. Це оборонна стратегія, яка може бути оптимальною лише для розвинених підприємств, яким потрібно тільки утримувати свою хорошу позицію по відношенню до своїх конкурентів [10, с. 94].

Для того щоб виконати SWOT-аналіз, необхідно дати відповіді на питання про власні ключові характеристики, тобто порівняти себе з конкурентами, що в подальшому дає можливість розробити ряд стратегій.

Асортиментна політика підприємства передбачає формування товарного ряду, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку. Перед тим, як безпосередньо приступити до розробки самої стратегії розвитку підприємства, керівництво повинно здійснити детальний аналіз існуючої асортиментної політики підприємства, див. рис.1.3.



Рисунок 1.2 - Рівні управління товаром на підприємстві

Джерело: [14, с. 30]

Як і будь-яке стратегічне завдання, вибір асортименту слід розпочинати з визначення цілей підприємства, які воно прагне досягнути в результаті своєї діяльності. Під час визначення асортименту виступає внутрішній аналіз

асортименту компанії. Саме на основі наявних показників асортименту можна ухвалювати рішення щодо подальшого його удосконалення. У процесі формування товарного асортименту підприємству слід дотримуватися стратегічного підходу. До основних стратегій товарного асортименту належать: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту, відповідно до рис. 1.3.

		Тип змін	
		Доповнення до асортименту	Вилучення з асортименту
Напря́м змін	Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
	Широта асортименту	Підтримка марок	Звуження асортименту

Рисунок 1.3 - Матриця асортиментних стратегій.

Джерело: [19, с. 404]

Поглиблення асортименту - доповнення товарів однакової категорії. Надає споживачам можливості повнішого вибору асортименту, а підприємству - попередити дії конкурентів, які можуть випустити аналогічні модифіковані моделі товару [14].

Підтримка марок (розширення асортименту) є також стратегією доповнення асортименту. Підприємство розширює асортимент, використовуючи успішну марку для підтримки нових товарів у суміжних товарних категоріях під тією самою назвою. Успішні компанії з'ясували, що пропозиція нового товару під наявною маркою коштує для них на 40-80% дешевше, ніж випуск його під новою назвою [16, с. 89].

Скорочення асортименту - зменшення його глибини шляхом вилучення альтернативних розмірів, моделей або відтінків асортименту. Скорочення

асортименту не менш важливе, ніж його розширення. Скорочення асортименту може відбуватися, коли деякі товари групи не забезпечують необхідний прибуток через невеликий обсяг продажу або коли на товари, що мають повільний обіг, припадає непропорційно велика частка виробничих і розподільних потужностей.

Звуження асортименту - зменшення його широти шляхом скорочення різновидів товарів суміжних товарних категорій. Таке скорочення може бути результатом невдалої спроби підтримати марку в суміжній товарній категорії.

Успішність підтримки марки визначається певними умовами: добре закріплена назва марки; логічний зв'язок нового товару з популярною маркою; вдале впровадження нового товару без скорочення кількості споживачів інших товарів в асортиментній групі. Підприємства можуть пропонувати не одну, а кілька асортиментних груп товарів, які формують товарну номенклатуру [29].

Доцільно розглянути стратегію диференціації, яка полягає у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів. Виділяють три підходи до створення купівельної цінності [15, с. 215].

Перший підхід полягає в тому, щоб надати товару таких характеристик, що знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару. Наприклад: скоротити відходи, що викидаються покупцем, і матеріали; скоротити витрати праці і часу покупця; скоротити витрати покупців на збереження; знизити витрати на обслуговування і ремонт та ін.

Другий підхід спрямований на створення таких відмітних рис товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем. Наприклад: пропонувати покупцям продукцію з великими можливостями, довговічну, зручну у використанні; підвищити стандарти її виготовлення порівняно з існуючими; відповідати вимогам покупців більшою мірою, ніж товар конкурентів й ін.

Третій підхід полягає в наданні товару таких рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином. Наприклад: розробка нової шини (компанія Good year) для дощової погоди підвищила стійкість автомобіля на мокрій трасі; диференціація на основі використання бажання покупців підкреслити свій статус, імідж, значущість, стиль;

рекламна кампанія під девізом "Зроблено в США" розвиває в покупців почуття того, що найгарніші товари виробляються в США. Стратегія диференціації може створити для підприємства захист від стратегій конкурентів через те, що покупці стають лояльними до саме цих товарів. Стійкі конкурентні переваги фірми з'являються також тоді, коли конкуренти мають невеликі можливості скопіювати дії даної фірми. Підтримка диференціації залежить від умінь організації (навичок, досвіду, компетенцій), якості товарів і високого рівня обслуговування клієнтів. Як бачимо, успіх стратегії диференціації залежить від здатності підприємства створити і захистити на тривалий час унікальні характеристики товару.

Стратегія диференціації може мати такі негативні наслідки, як: проведення диференціації, що не знижує витрат покупця; встановлення занадто високої ціни за надання товару унікальних властивостей; нерозуміння чи незнання того, що покупець розглядає товар як цінність та ін.

У випадку, якщо аналіз зовнішнього ринку доводить існуючий рівень попиту (потенційний) на модифіковану або нову продукцію, то доцільно обрати стратегію диференціації, що забезпечить потреби споживачів і покращити позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Оскільки забезпечивши задоволення потреб споживачів, які раніше не задовольнялись, підприємство отримає ще одну конкурентну перевагу, збільшить кількість клієнтів, а співпраця з існуючими стане більш інтенсивна [19, с. 406].

Процес реалізації стратегії складається з управління та планування. Тобто, це свого роду бізнес-план, або техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності. Він характеризує модель підприємства в майбутньому та складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Бізнес-план розробляють для пошуку подальших резервів зменшення витрат і зростання доходів з метою забезпечення зростання прибутків підприємства [17]. Бізнес-план являє собою специфічний документ, що описує основні аспекти майбутньої діяльності підприємства з реалізації будь-якої інвестиційної програми. Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних

масштабах та на різних стадіях планування. З основними показниками оцінки бізнес-проекту можна ознайомитися у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки бізнес-проекту

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
Чистий приведений дохід (чиста теперішня вартість) (<i>NPV</i>)	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$ де P_1, P_2, \dots, P_n - грошові надходження за n років завдяки реалізації проекту; I_1, I_2, \dots, I_n - інвестиції протягом n років; δ - процентна ставка порівняння; i - період отримання доходів	<i>NPV</i> — поточна вартість майбутніх грошових потоків. Показник відбиває оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття проекту до розгляду. За $NPV > 0$ можна розглядати питання про прийняття проекту. За $NPV < 0$ проект слід відкинути. За $NPV = 0$ проект не збитковий, але й не принесе прибутку. Під час вибору альтернативних проектів перевага віддається проекту з більш високим показником <i>NPV</i>
Індекс прибутковості (<i>PI</i>)	$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}}$	Завдяки <i>PI</i> можна зіставити обсяг інвестиційних затрат із майбутнім чистим грошовим потоком проекту. Дає можливість проранжувати інвестиційні проекти за їх привабливістю, але не характеризує абсолютну величину чистого зиску. Проект вважається доцільним, коли значення $PI > 1$
Термін окупності (<i>PVP</i>)	$PVP = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / \left(\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}} / n \right)$	Показує період, за який буде відшкодовано суму інвестицій. Як правило, використовується для порівняльного оцінювання ефективності проектів, але може бути прийнятий як критеріальний. Основний недолік показника в тому, що він не враховує ті чисті грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестиційних витрат
Внутрішній коефіцієнт рентабельності (внутрішня норма окупності) (<i>IRR</i>)	$IRR = \delta_1 + \frac{NPV_1 \cdot (\delta_2 - \delta_1)}{NPV_1 + NPV_2 }$ де δ_1 - ставка дисконту, за якої значення <i>NPV</i> позитивне; δ_2 - ставка дисконту, за якої проект стає збитковим, а <i>NPV</i> - від'ємним; NPV_1 - значення чистої поточної вартості за δ_1 ; NPV_2 - значення чистої поточної вартості за δ_2	Відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим. <i>IRR</i> - ставка дисконту, за якої значення чистого приведенного доходу дорівнює нулю. Показує, за якою ставкою відсотка інвестор повинен вкласти свій капітал, щоб ефективність фінансового вкладення дорівнювала ефективності даного інвестиційного проекту. Проект вважається ефективним, якщо виконується така нерівність: $IRR > i$, де i - деяка базова ставка відсотка

Джерело: складено автором на основі [17]

Висновки до розділу 1

Міжнародна торгівля сприяє інтернаціоналізації світової економіки та господарського життя окремих країн, інтегруючи їх у світогосподарську систему [18]. Зокрема, роль експорту полягає в тому, що він є основним джерелом отримання валютних доходів, що спостерігається навіть у високорозвинених країнах із розгалуженою системою зовнішньоекономічних зв'язків. У свою чергу, товарний експорт має соціальне значення – збільшує зайнятість і доходи в експортних галузях, що має позитивний відбиток на економічному становищі країни. Організація міжнародної діяльності передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки.

Застосування матричного методу SWOT-аналізу дає можливість підприємству встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Тобто, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію.

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на процес стратегічного управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика сектору ринку та ресурсів підприємства;
- діагностування як всього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

Щоб розробити ефективну стратегію розвитку підприємства, пов'язану з розширенням асортиментного ряду, керівництво повинно здійснити детальний аналіз існуючої асортиментної політики підприємства. Доцільно розглянути стратегію диференціації, яка полягає у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів. Забезпечивши задоволення потреб споживачів, які раніше не задовольнялись, підприємство отримає ще одну конкурентну перевагу, збільшить кількість клієнтів, а співпраця з існуючими стане більш інтенсивна.

Формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент.

Одним із найголовніших факторів формування асортименту є позиціонування товару. За допомогою правильного позиціонування підприємство виділяє свій товар із кола аналогічних на ринку, що допомагає споживачеві віддати перевагу саме йому. До основних стратегій товарного асортименту належать: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту.

Бізнес-план розробляють для пошуку подальших резервів зменшення витрат і зростання доходів з метою забезпечення зростання прибутків підприємства. Бізнес-план являє собою специфічний документ, що описує основні аспекти майбутньої діяльності підприємства з реалізації будь-якої інвестиційної програми. Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування. Основними показниками ефективності проектів є: Чистий приведений дохід (чиста теперішня вартість) (NPV); Індекс прибутковості (PI); Термін окупності (PVP); Внутрішній коефіцієнт рентабельності (внутрішня норма окупності) (IRR).

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕР-ПАК»

2.1 Основна характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «Інтер-пак» це компанія, що надає широкий асортимент високоякісного пакувального матеріалу. Засноване у 2007 році, нині, за досить короткий період часу підприємство займає провідні позиції у своєму сегменті на ринку України та закордоном.

З 2015 року підприємство входить в групу компаній “UGPS” (UKRAINIAN GREEN PACKAGING SOLUTIONS), основною спеціалізацією якої є виробництво тари, упаковки, каширування, скотчу, гофрокартону, стрейч-плівки, кутків, гільз. Група компаній складається з [1]:

- Галанторг;
- Дамар;
- Інтер-Пак;
- Модерн-Пак.



Рисунок 2.1 - Бренди групи компаній “UGPS”

Джерело: [1]

ТОВ «Інтер-Пак» функціонує та розвивається на ринку завдяки сучасному обладнанню, якісній сировині від надійних постачальників, інноваційним та прогресивним технологіям, суворому контролю за виробництвом, зберіганням та

транспортуванням продукції. Головні відомості про підприємство наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Відомості про підприємство ТОВ «Інтер-Пак»

1.Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтер-Пак»
2.Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
3.Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ)	32863291
4.Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вул. Д. Галицького, будинок 74А
5.Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	126 000,00 грн.
6.Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари; 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас; 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
7.Форма власності	Недержавна власність
8.Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори
9.Власники	Ковбуз Андрій Васильович Пісцо Сергій Іванович Захарків Юрій Богданович

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Із офіційного сайту компанії можна дізнатись, що підприємство спрямовує основні сили у виробництво картонної продукції, яка виготовляється кваліфікованими працівниками на сучасному високотехнологічному обладнанні шляхом склеювання картонних стрічок та їх подальшого формування і пресування, виготовлення кутків та гільз [1].

Фірма створює картонні гільзи, які застосовуються у текстильній, поліграфічній, харчовій, хімічній та металургійній промисловостях при

виробництві різноманітних стрічок, плівок, тканин, ниток, паперу, картону тощо. За бажанням замовника картонна гільза може виготовлятися з певними індивідуальними характеристиками такими як нанесення друку з інформацією про замовника, його логотип, тощо.

Основні принципи роботи ТОВ “Інтер-Пак” – це якість та швидкість. Спеціалісти компанії допомагають їх клієнтам вирішити проблеми, стосовно пакування їхніх товарів, а саме зберігання та транспортування продукції завдяки вибору належної якісної упаковки, прорахунок витрат на виробництво та їх зниження, а також підвищення стабільної співпраці завдяки швидкості, надійності та своєчасності поставок [1].

Особлива увага при цьому приділяється докільню, сировині та матеріалам, які використовуються у виробничному процесі, що не шкодять навколишньому середовищу.

Вся продукція ТОВ “Інтер-Пак” підлягає вторинній переробці та є екологічно безпечною.

Так як, компанія відповідально ставиться до екологізації своєї продукції та власного виробництва, компанія Інтер-Пак у 2018 році отримала міжнародний сертифікат FSC®(FSC-C142294), який підтверджує, що компанія долучилась до підтримки відповідального лісоуправління, а продукція з маркуванням FSC має у складі деревну сировину, яка вирощується у керованих лісах, де ведеться екологічно та соціально відповідальне лісове господарство. Тому клієнти мають можливість замовляти екологічно чисту продукцію з деревини не хвилюючись про те, що завдають шкоди природі [1].



Рисунок 2.2 - Етикетка міжнародного сертифікату FSC

Джерело: [7]

Продукція ТОВ «Інтер-Пак» продається не тільки на ринку України, а ще й на ринках багатьох провідних країн Західної та Східної Європи таких як Німеччина, Бельгія, Голландія, Чехія, Естонія, Латвія, Словаччина, Литва, Молдова, Польща, Словаччина, Угорщина, тощо [1].

Компанія розробляє, випускає та продає три основні види продукції [1]:

- Перфорований папір;
- Картонна гільза;
- Картонний кутник.

Перфорований картон або ж папір використовують в розкрійних комплексах, він має підвищену витривалість при експлуатації за рахунок щільної структури.

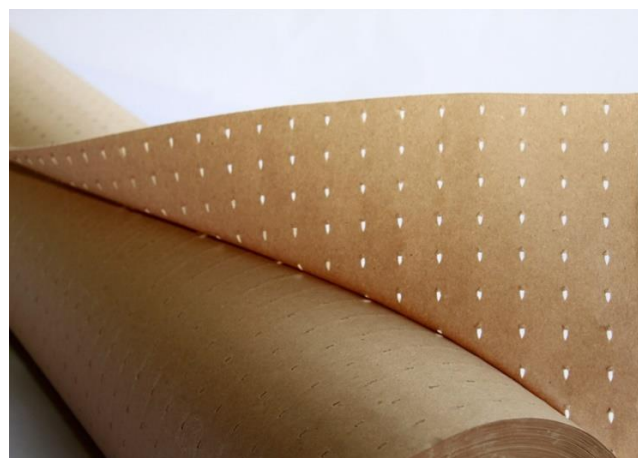


Рисунок 2.3 - Перфорований папір

Джерело: [1]

Картонна гільза є широко використовуваною в харчовій, хімічній, текстильній, металургійній, та поліграфічній промисловостях, її інші назви – втулка, шпуля. Це основа на які намотується різноманітна продукція, тому вона повинна бути правильної геометрії та міцності.



Рисунок 2.4 - Картонна гільза

Джерело: [1]

Паперові кутники використовуються для захисту вантажів. В Україні це відносно новий товар на ринку, тим не менш кутники є невід'ємною умовою перевезення вантажу в багатьох інших розвинених країнах. Перевагою цієї продукції також є її швидка і легка утилізація, яка повністю нешкідлива для навколишнього середовища.



Рисунок 2.5 - Паперовий кутник

Джерело: [1]

Продукція компанії завжди користується попитом, так як будь яка продукція пакується, а сировина використовується і для інших виробництв, наприклад картон, підошва, зошити, тощо. Тому потік старих та нових клієнтів ніколи не закінчується. Найвідоміші з них це «Новус», «Дербі», «Adidas», «Світоч» та безліч інших.

Компанія з великими об'ємами виробництва повинна мати чіткий порядок на виробництві, тому щоб уникнути кризових ситуацій та відсутності розвитку топ-менеджмент компанії за роки її існування впровадив лінійно-функціональну структуру управління, яка дозволяє ефективно керувати процесом розвитку підприємства через систему управління.

За лінійно-функціональною організаційною структурою директор заводу розподіляє конкретні завдання між підрозділами, як приклад, головний інженер керує відділом головного технолога та головного конструктора.

Завдяки цій організаційній структурі забезпечується швидке прийняття управлінських рішень на основі ієрархічності. Тобто, поєднується принцип єдності керівництва з принципом спеціалізації управління. Схему взаємодії керівництва підприємства з виробничими підрозділами зображено на рисунку 2.6.

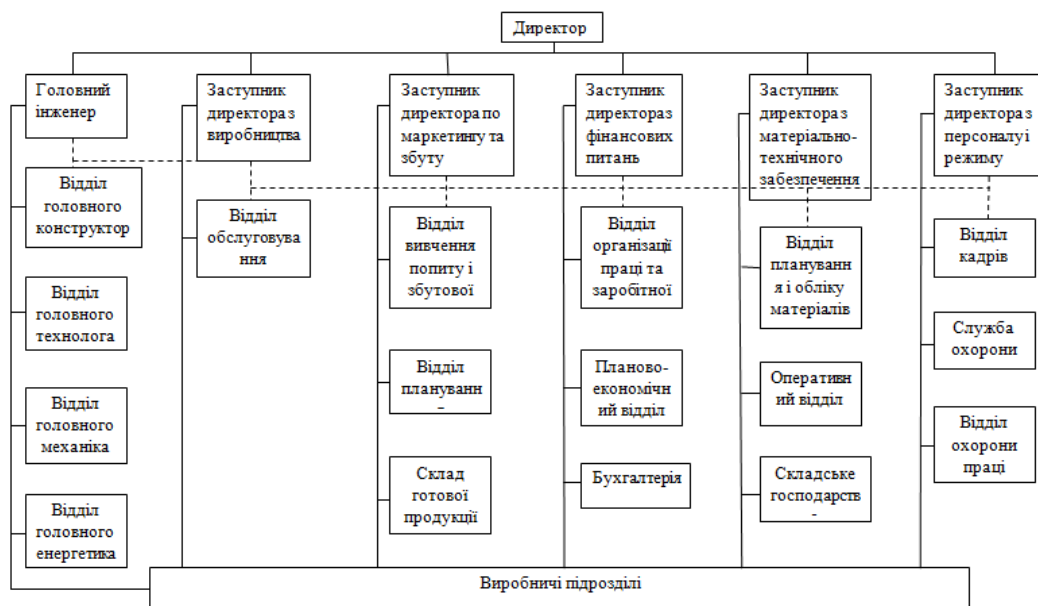


Рисунок 2.6 - Організаційна структура ТОВ «Інтер-Пак»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Для того щоб зрозуміти поточний стан справ на підприємстві слід провести попередній аналіз його фінансового стану за допомогою роботи з фінансовою звітністю та показниками.

Для роботи було обрано дані з річного звіту діяльності підприємства за 2018-2020 роки. В таблиці 2.2 наведено показники та коефіцієнти, що відповідають за розвиток різноманітних сфер діяльності фірми.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники діяльності ТОВ «Інтер-Пак» у період з 2018 по 2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	2020р., тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	236552	233834	227362
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	207645	204347	195813
Валовий прибуток	43446	42125	39087
Фінансовий результат від операційної діяльності	14145	13828	12437
Чистий прибуток	9542	9423	8993

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Для аналізу стану підприємства далі, в таблиці 2.3 наведена детальна інформація по методиці розрахунку коефіцієнтів з безпосередньо кінцевими значеннями фінансових показників за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 - Характер змін фінансових показників діяльності ТОВ «Інтер-Пак» за період з 2018 по 2020 рр., тис. грн.

Показник	±Δ		Темп приросту/зниження показника, %	
	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	-2718	-6472	-1,1	-2,7
Собівартість реалізованої продукції	-3298	-8534	-1,5	-4,1
Валовий прибуток	-1321	-3038	-3,0	-7,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	-317	-1391	-2,2	-10
Чистий прибуток	-119	-430	-1,2	-4,5

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

За розрахованими даними бачимо, що фінансові показники з кожним роком знижуються, що означає скорочення прибутку. Так, наприклад за даними таблиці

2.3 чистий дохід від реалізацій продукції у 2019 був на 1,1% менший порівняно з 2018 роком. Дані 2019 р. відносно даних 2018р. по всім показникам від'ємні, через подорожчання сировини, підвищення оплати праці.

Однак, за даними 2020 р. відносно 2019 р. можна побачити стрімке зниження всіх показників мінімум в 2,5 рази, максимум в 4,5 рази, як приклад, валовий прибуток знизився на 7,2%, тобто на 3038 тис. грн. у 2020 р.

Існує декілька вагомих причин таких збитків у 2020р., це насамперед, початок проти епідеміологічних заходів та їх наслідки, а саме затримки товару на таможні, зниження потужності виробництва через вимушену відпустку працівників на період карантину. Також, прибуток скоротився через зниження попиту на продукцію на ринку Польщі.

Динаміку стрімкого зниження прибутків по рокам зображено на рис. 2.7 та рис 2.8.

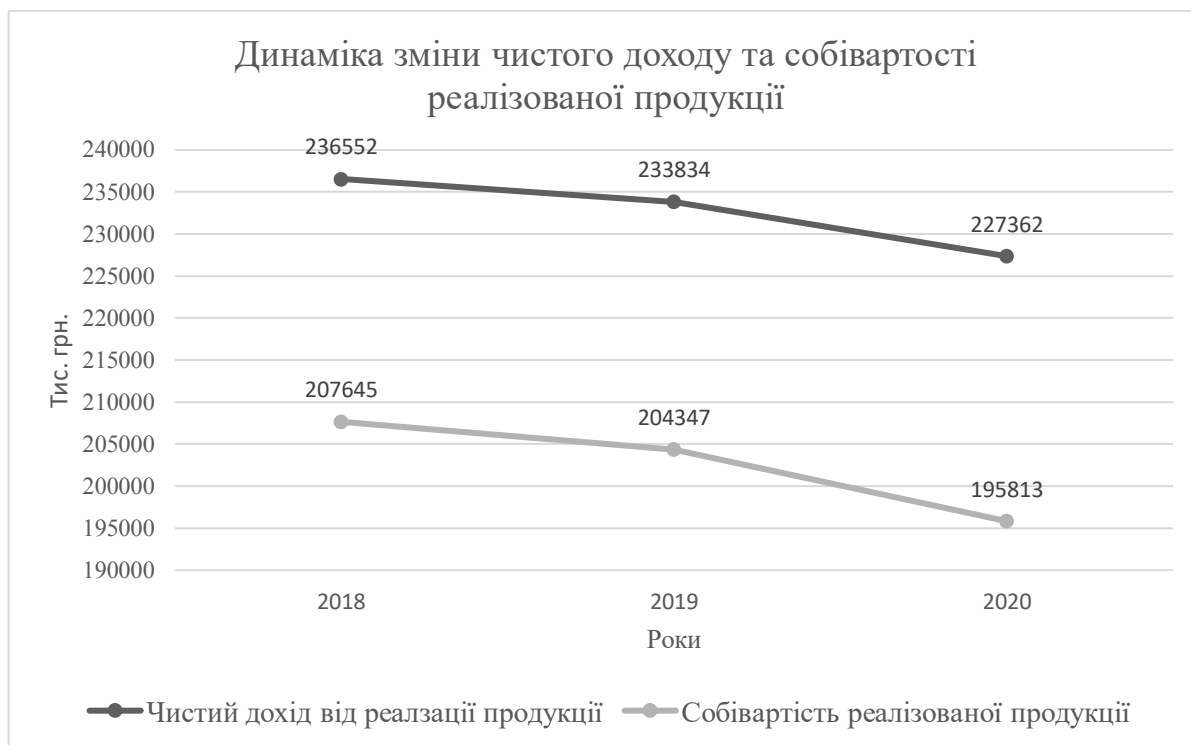


Рисунок 2.7 - Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Інтер-Пак» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

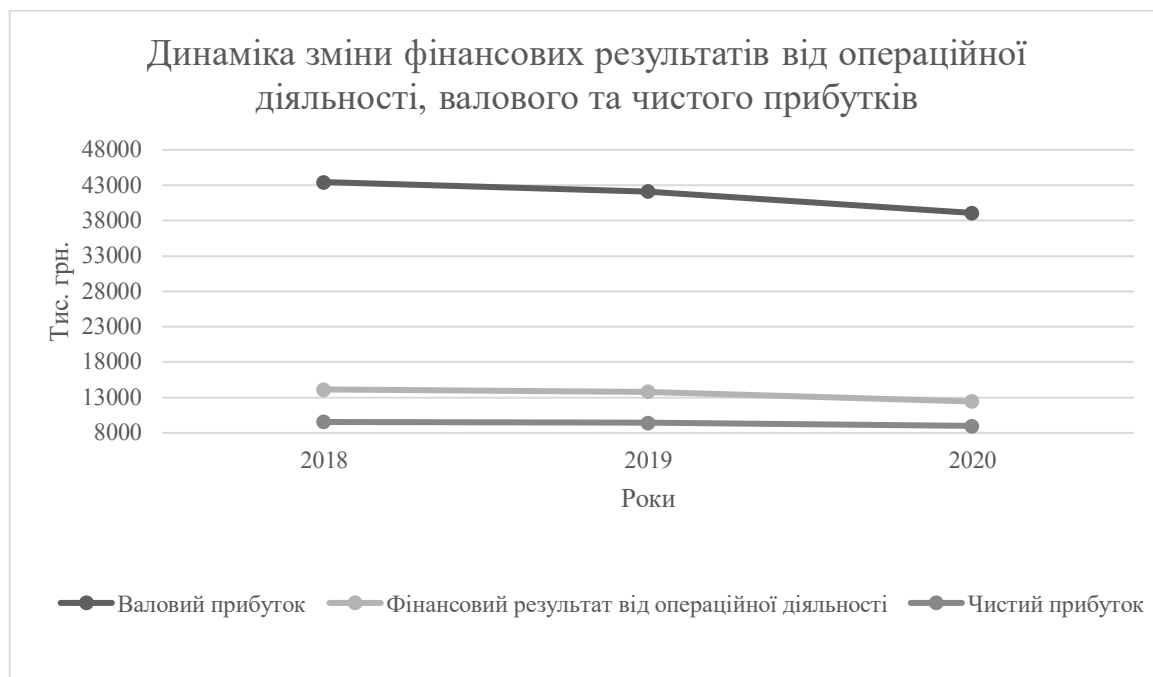


Рисунок 2.8 - Динаміка зміни фінансових результатів від операційної діяльності, валового та чистого прибутків за 2018-2020 р.р.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства допоможе зробити комплексну оцінку діяльності ТОВ «Інтер-Пак», виявити наявні проблеми компанії на ринку країни та запропонувати шляхи їх вирішення. У попередньому розділі було розглянуто головні фінансові показники для ознайомлення зі станом компанії. Для виявлення ефективності її діяльності та потенціалу для розвитку необхідно проаналізувати більшу кількість показників.

Розглянемо економічні показники ТОВ «Інтер-Пак» за три роки:

Таблиця 2.4 - Економічні показники ТОВ «Інтер-Пак»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Обсяг виробництва	тис.грн.	251674	248391	241163	-3283	-7228
Середньоблікова чисельність персоналу	чол.	352	356	341	4	-15
Середьомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн.	4752	4806	3903,5	54	-902,5
Кредиторська заборгованість	тис.грн.	61200	62500	63100	1300	600
Дебіторська заборгованість	тис.грн.	43500	40500	45000	-3000	4500
Оборотні активи	тис.грн.	81600	81000	77300	-600	-3700

Продовження таблиці 2.4

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Необоротні активи	тис. грн.	18400	18000	16800	-400	-1200
Власний капітал	тис. грн.	20700	19000	18100	-1700	-900
Залучений капітал	тис. грн.	33200	34500	35100	1300	600

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Інтер-Пак»

Відповідно до показників ТОВ «Інтер-Пак» можна зробити висновок, що обсяг виробництва у 2019 р. почав зменшуватись. Це можна пояснити тим, що на ринку целюлозно-паперової промисловості кількість дрібних фірм, що випускають таку ж саму або схожу продукцію зростає, тим самим забираючи на себе частку попиту. За рахунок цього знизилась і собівартість виробництва через зменшення обсягів виробництва та продажу. Обсяг виробництва у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 3283 тис. грн., а у 2020, ще більше знизився відносно 2019 р., аж на 7228 тис. грн., у процентному співвідношенні це майже 3%, для крупного виробництва це серйозні втрати, тим не менш ці втрати пояснюються масовою зупинкою діяльності людини через пандемію, тому відносно ситуації у світі коли більшість підприємств не витримали карантину та закрились, залишивши непогашені борги, втрата 3% є нейтральною втратою.

Станом на 2020 рік середньооблікова чисельність працівників за звітний рік склала 341 чол., що на 11 осіб менше порівнянно за 2018 роком та є зрозумілим явищем враховуючи скорочення виробництва. Позитивним є те, що фонд заробітної плати не змінювався впродовж 2018-2019 рр., середня заробітна плата на підприємстві 13,5 тис. грн., однак починаючи з березня 2020 витрати на заробітну плату у звітному році в порівнянні з минулими суттєво зникли, це напряду пов'язано з карантинними обмеженнями, невеликим скороченням персоналу та тимчасовим переведенням деякого персоналу підприємства на відпустку за свій рахунок на період карантинних обмежень. Це пояснюється складнощами на виробництві та антикризовими заходами, в тому числі і в питаннях оплати праці, які були прийняті адміністрацією підприємства та погоджені з трудовим

колективом. Не дивлячись на це, заробітна плата працівників заводу все одно вища ніж середня заробітна плата по Україні.

Відносно фінансового результату ТОВ «Інтер-Пак» можна відзначити, що дохід підприємства у 2019-2020 рр. знижується, а розрахунки з кредиторами потрохи зростають, тобто фінансове становище підприємства повільно погіршується. Тим не менш підприємство має у розпорядженні резерви для продовження та покращення діяльності, як мінімум завдяки групі компаній «UGPS» [2].

Далі необхідно провести аналіз виробничих фондів ТОВ «Інтер-Пак». Основні виробничі фонди підприємства, які беруть участь у процесі виробництва, піддаються фізичному та моральному зносу, старіють, у результаті чого знижуються їх експлуатаційні можливості. Стан та використання основних виробничих фондів це фактор забезпечення нормальних умов, який є важливою умовою процесу виробництва та підвищення його ефективності. Тому, на підприємствах важливе значення має як систематичне оцінювання стану основних фондів, так і аналіз ефективності їх використання.

Підприємству не байдуже, до якої групи основних виробничих засобів вкладати кошти. Воно зацікавлене в оптимальному підвищенні питомої ваги машин, устаткування, тобто активної частини основних засобів, які обслуговують процес виробництва і характеризують виробничі можливості підприємства. В таблиці 2.5 наведено інформацію про основні засоби ТОВ «Інтер-Пак».

Таблиця 2.5 - Інформація про основні засоби станом на 2019 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)	Орендовані основні засоби (тис. грн.)
	2019 р.	2020 р.
Виробничого призначення:	16939	0
будівлі та споруди	2912	0
машини та обладнання	7854	0
транспортні засоби	4386	0
інші	1787	0
Невиробничого призначення:	1061	0
будівлі та споруди	321	0
машини та обладнання	284	0
транспортні засоби	0	0

Продовження таблиці 2.5

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)	Орендовані основні засоби (тис. грн.)
інші	456	0
Усього	76203	0

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Основні засоби в товаристві обліковуються за собівартістю на дату придбання відповідних активів. Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу на очікуваний строк використання об'єктів відповідної групи. Товариство не має орендованих основних засобів та основних засобів щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження щодо володіння, користування та розпорядження ними. Ступінь зносу основних засобів 16,2 %. Вартість основних засобів на 2019 р. становить 18 млн. грн. Стан основних виробничих фондів характеризується такими показниками: коефіцієнтом оновлення; коефіцієнтом вибуття; коефіцієнтом придатності; коефіцієнтом зносу. Проаналізуємо показники, які характеризують стан основних виробничих фондів. Показники технічного стану основних фондів ТОВ «Інтер-Пак»:

1. Коефіцієнт зносу основних фондів:

$$K_z = 4\,500\,000 / 17\,800\,000 = 0,25,$$

де 4 500 000 – сума зносу основних фондів;

17 800 000 – первісна вартість основних фондів.

Коефіцієнт зносу $K_z = 0,25$ основних фондів ТОВ «Інтер-Пак» характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію

2. Коефіцієнт придатності основних фондів – виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості:

$$K_n = (17\,800\,000 - 14\,200\,000) / 17\,800\,000 = 0,20$$

де 14 200 000 – залишкова вартість основних фондів;

17 800 000 – первісна вартість основних фондів.

Коефіцієнт придатності $K_n = 0,20$ основних засобів рівний відношенню залишкової вартості (первісної вартості основних фондів за вирахуванням зносу) до їх повної первісної (відновлювальної) вартості.

Показники руху основних фондів:

1. Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду:

$$K_o = 220\,000 / 14\,200\,000 = 0,01,$$

де 220 000 – сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

14 200 000 – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт оновлення $K_o = 0,01$ основних фондів характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду. Як бачимо, показник низький.

2. Коефіцієнт вибуття основних фондів – показує, яка частка основних фондів, наявних на початок звітного періоду, вибула за цей період унаслідок старіння та зносу:

$$K_v = 3\,600\,000 / 17\,800\,000 = 0,20,$$

де 3 600 000 – сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу;

17 800 000 – сума основних фондів на початок періоду.

Коефіцієнт вибуття $K_v = 0,20$ основних засобів показує, яка частка основних засобів, що були до початка звітного періоду, вибула за звітний період через знос.

2.2 Аналіз внутрішнього ринку діяльності ТОВ «Інтер-Пак»

Целюлозно-паперова промисловість в Україні зародилась близько чотирьохсот років тому, за цей період в галузі з'явилося чимало підприємств лідерами яких в наш час, на даний момент є ПрАТ «Малинська паперова фабрика», ТОВ «КПК», ТОВ «УКРПАК ХОЛДІНГ». Основна сировина, що застосовується це деревина та відходи її обробки. Україна багата на ліси, тим не менш в галузі існують певні труднощі щодо сировинного забезпечення виробництва тому нині,

основна діяльність целюлозно-паперової галузі зосереджена на переробці макулатури та целюлозної сировини та вирішенні таких проблем як [6]:

- Застосування застарілих технологій виробництва;
- Високий ступінь зносу;
- Обмежена кількість сировини;
- Проблеми менеджменту та маркетингу;
- Відсутність державної підтримки галузі.

Всі ці проблеми в сукупності призводять до браку обігових коштів на підприємстві, через що гірше дотримується контроль за процесом ремонтних робіт, та пропускається оновлення зношеного обладнання, відбуваються пошуки можливості економії на виробництві які потім негативно впливають на якість продукції, закупається сировина нижчої якості та не відбувається ніякої модернізації технологій виробництва з плином часу. Як наслідок, зниження конкурентоспроможності підприємств.

Головну роль в діяльності ТОВ «Інтер-Пак» відіграє виробництво картонних упаковок та картонних гільз [1]. Це визначає провідне місце серед інших підприємств в Україні.



Рисунку 2.9 - Структура виробництва картону та паперу станом на 2018р.

Джерело: складено автором на основі [6]

За даними рисунку спостерігається, що в Україні переважають виробни з картону, що складають 74,1% целюлозно-паперової галузі України. Завдяки тому, що основною продукцією ТОВ «Інтер-Пак» є виробни картону, частка підприємства займає значний відсоток у цій галузі на внутрішньому ринку.

Загалом, станом на 2020 р. в Україні споживається близько 1,45 млн. т. виробів з картону та паперу, а українськи виробники забезпечують цю потребу приблизно на 0,55 млн. т., решту 0,9 млн. т. продукції Україні доводиться імпортувати.

Таблиця 2.6 - Обсяги виробництва та споживання, експорту та імпорту картонно-паперової продукції України

Операція	Обсяг, тис. т.		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Виробництво	1045,6	1068,3	1084,2
Споживання	1324,5	1402,3	1466,6
Експорт	447,2	501,5	523,4
Імпорт	877,3	900,8	943,2

Джерело: складено автором на основі [30]

Доцільно також зробити гістограму за таблицею 2.6.



Рисунок 2.10 – Гістограма обсягів споживання та виробництва, експорту та імпорту картонно-паперової продукції України

Джерело: складено автором на основі [7]

Важливим фактором, що пояснює великі обсяги імпорту картонно-паперової, а саме 0,9 млн. т. при виробництві 1 млн.т. продукції є те, що близько 50% української продукції йде на експорт тому з'являється нестача для існуючого попиту і країні доводиться імпортувати значну частину продукції. Ситуація, що склалася на целюлозно-паперовому ринку України є наслідком незначної державної підтримки власного виробництва, в наслідок чого українські виробники шукають кращих умов та вигідніших контрактів на зарубіжних ринках.

Останнім часом у світі спостерігається тенденція до підвищення цін на сировину для картонно-паперового виробництва, так у 2018р. Україна імпортувала целюлозу за ціною 22500 грн. за тону, що є дорожчим за попередні роки приблизно на 6%. Тому, більшість виробників почали переходити на інший вид сировини – вторинну. Це є економічно вигіднішим та, разом з тим, екологічнішим.

Головними постачальниками цієї сировини є Молдова, Угорщина, Польща та Словаччина, однак це не вирішує проблему тому що собівартість виготовленої продукції з імпортованої сировини звісно дорожча відносно продукції с власної сировини або купленої на внутрішньому ринку України.

Продукція виготовляється та реалізується як на експорт, так і на вітчизняному ринку. Головними споживачами є: ПрАТ «Рошен», ТОВ «Вінницька ПФ», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Епіцентр», АТБ-маркет та ін. Також дилерам та переробним підприємствам.

Доцільно буде розрахувати також коефіцієнти рентабельності, поточної ліквідності, фінансування і т. п. для розуміння загального стану підприємства та його можливостей щодо конкуренції з іншими виробниками схожої продукції.

Далі в таблиці показана детальна інформація по методиці розрахунку коефіцієнтів з, безпосередньо, кінцевими значеннями показників.

Таблиця 2.7 - Основні показники фінансового стану підприємства

№	Фактор (коефіцієнт)	Опис	Розрахунок	Значення
1	Рентабельності активів ($K_{\text{ракт}}$)	Визначає ефективність використання активів компанії для отримання прибутку	$\frac{\text{ЧП}}{A_{\text{ср.в}}}$	0,087%

Продовження таблиці 2.7

2	Рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$)	Відображає рівень прибутковості власного капіталу, індикатор інвестиційної привабливості	$\frac{ЧП}{ВК}$	0,63%
3	Загальної ліквідності (покриття) ($K_{зл}$)	Це здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.	$\frac{ОА}{ПЗ}$	1,29
4	Фінансова стабільність	Здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі	$\frac{ВК}{ДЗ + КЗ}$	0,550
5	Фінансування ($K_{фін}$)	Відображає співвідношення залучених та власних коштів	$\frac{ЗК}{ВК}$	1,81
6	Маневреності ($K_{ман}$)	Відзначає рівень мобільного використання власних капітальних коштів	$\frac{ОА}{ВК}$	4,26
7	Оборотності активів ($K_{оакт}$)	Відображає ефективність використання активів компанії	$\frac{ЧД}{СВА}$	2,26
8	Зносу основних засобів ($K_{зоз}$)	Показує наскільки амортизовані основні засоби, тобто міру фінансування майбутньої заміни обладнання	$\frac{СЗ}{ПВОЗ}$	0,297
9	Фондовіддача	Показує загальну віддачу від використання грошової одиниці, вкладеної в основні засоби	$\frac{ЧД}{СВОА}$	2,77

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Пояснення до умовних позначень в таблиці 2.7:

ЧП – чистий прибуток (збиток) за розглянутий період часу, береться з балансу підприємства;

А ср. в. – середньорічна вартість активів, визначається за формулою:

$$A_{ср.в} = \frac{(A_{пр} + A_{кр})}{2} \quad (2.1)$$

ВК – власний капітал;

ОА – оборотні активи;

ЧД – чистий дохід;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

КЗ – короткострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

З – запаси;

ЗК – залучений капітал;

Виручка – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

СВА – середня вартість активів;

СЗ – сума зносу основних засобів;

ПВОЗ – первісна вартість основних засобів;

СВОА – середня вартість оборотних активів;

СВОЗ – середня вартість основних засобів.

Висновки за результатами проведених розрахунків:

1. Рентабельність активів складає 8,7%. Високий показник рентабельності активів далеко не завжди відображає справжній стан справ в компанії. Вважається, що цей показник у компаніях виробничого сектора не високий, через постійні видатки на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Для порівняння, середнє значення показника для великих компаній США і Великобританії 14%, країн ЄС – 10%, в Японії 8%.

2. Рентабельність власного капіталу характеризує відсоток прибутковості, тобто є критерієм ефективності інвестування коштів у підприємства, з цього можна зробити висновок, що чим вище показник, тим краще. В інфляційних економіках цей показник завжди є вищим, а, наприклад, на підприємствах в США і Великобританії він коливається в межах 10-15%.

3. На підприємстві «Інтер-Пак» значення загальної ліквідності - 1,29. Вважається, що оптимальне значення має рамки приблизно 1-3, більш бажаним є 2-3. Значення 1,29 потрапляє у визначений діапазон, тому відсутні серйозні фінансові ризики, нераціональна структура капіталу відсутня, підприємство платоспроможне.

4. Допустиме значення показника фінансової стійкості коливається в межах 0,67-1,5, при значенні нижче 0,67 спостерігається вищий рівень фінансових ризиків. В компанії станом на 2020 р. показник 0,550, очевидно існують проблеми

з фінансовою стійкістю, про це свідчить і наближеність до гранично допустимого значення показника рентабельності власного капіталу. В минулі роки показник підприємства коливався в межах 0,72-0,75, тож можна зробити висновок, що пандемія в 2020 р. підвищила фінансові ризики компанії.

5. Фінансування – значення 1,81. Коли у коефіцієнта значення вище одиниці, це означає, що підприємству вистачає коштів для поточної діяльності та реалізації майбутніх проектів.

6. Коефіцієнт маневреності – значення 4,26. Нормальним вважається значення від 0,1 та вище. Значення 4,26 показує, що власних фінансових ресурсів достатньо для фінансування частини оборотних і необоротних активів, а також з частковим розрахунком по кредитах.

7. Показник оборотності активів – оптимальне значення наближається до позначки 3. Станом на 2020 р. підприємство має показник 2,26, компанія з кожним роком наближається до оптимального значення показника, для порівняння, у 2019 р. цей показник був 2,08.

8. Позитивним є, коли коефіцієнт зносу основних засобів менше 0,5. Значення компанії менше і рівне 0,297, тому можна вважати, що підприємство достатньо профінансувало можливу майбутню заміну основних засобів по мірі їх зносу.

9. Фондовіддача – показник 2,77 є в межах норми. Так як підприємство у 2020 р. на період карантину працювало не на повну силу, виробниче обладнання використовувалось на 60%, це свідчить про те, що до 2020 р. коефіцієнт фондівіддачі був вищим.

Визначивши показники діяльності компанії необхідно проаналізувати її місце на внутрішньому ринку України серед конкурентів за показниками продукції такими як ціна, якість, надійність, термін придатності, різноманітність асортименту.

Головними конкурентами досліджуваного підприємства на вітчизняному ринку є: ТОВ «УКРПАК ХОЛДІНГ», ТОВ «АГРАРІУС ГОФРОПАК», ТОВ «СВС ПАК» [28]. Проаналізуємо деякі показники продукції цих компаній,

використовуючи шкалу балів від 0 до 10 в таблиці 2.8. Дані маркетингу ринку виробників упаковок та картонних гільз зібрані методом експертних оцінок згідно опитування споживачів.

Таблиця 2.8 - Показники продукції конкурентів ТОВ «Інтер-Пак» на внутрішньому ринку України.

п\п	Показники продукції	ТОВ «Інтер-Пак»	ТОВ "УКРПАК ХОЛДИНГ"	ТОВ"АГРАРІУС ГОФРОПАК"	ТОВ "СВС ПАК"
1	Ціна	9	8	9	10
2	Якість	9	8	9	10
3	Надійність	10	7	8	8
4	Термін придатності	8	6	9	6
5	Асортимент	7	8	6	5

Джерело: складено на основі [5]

Наглядніше продемонструємо оцінку продукції на рисунку 2.11.

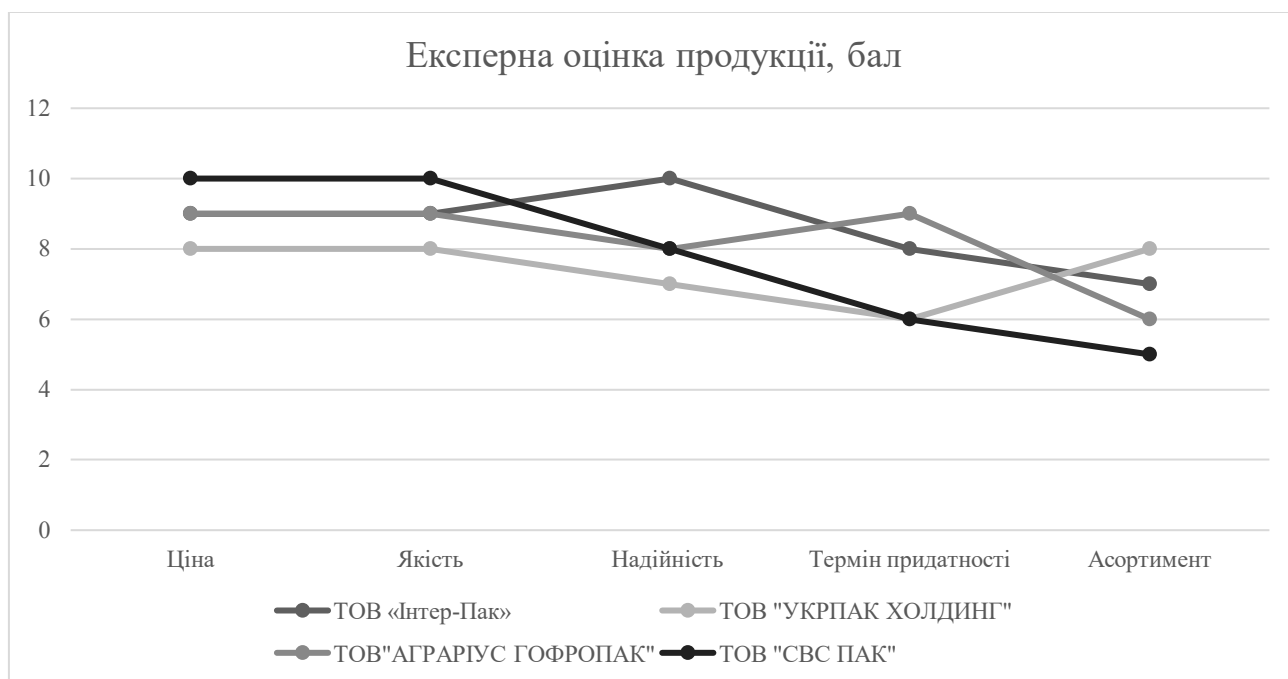


Рисунок 2.11 - Експертна оцінка продукції целюлозно-паперової галузі на внутрішньому ринку України

Джерело: складено на основі табл. 2.8

В Україні є 10 провідних підприємств картонно-паперової продукції, що випускають відносно ті ж самі види продукції, що і ТОВ «Інтер-Пак». Обсяги продажів основних видів їх продукції зазначені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Обсяги продажів основних видів продукції ТОВ «Інтер-Пак» та конкурентів

Підприємство	Обсяг продажів у 2018 р.у грошовому вираженні, млн. грн.	%
ТОВ «Інтер-Пак»	193,3	5
ТОВ «КПК»	351,8	8
ТОВ «ІТАК»	117,9	3
ПрАТ «Пакет»	736,8	17
ПрАТ «Крюківська фабрика тех паперу»	120,7	3
ПрАТ «Малинська паперова фабрика»	409,6	8
ТОВ «СВС ПАК»	837,7	19
ТОВ"АГРАРІУС ГОФРОПАК"	428,2	11
ТОВ «УКРПАК ХОЛДІНГ»	856,7	20
Інші	263,2	6
Всього:	4315,9	100

Джерело: складено на основі [6]

Формула розрахунку долі ринку, в загальному, досить проста. Доля ринку компаній, що займаються виробництвом даної продукції, вимірюється за допомогою показників обсягу продажів, до загального об'єму продажу товарів. При цьому доля ринку може бути визначена, як у натуральних показниках (тобто в одиницях продукції), так і в грошовому вираженні.

$$D_p = \frac{Q_n}{Q_z} \times 100\% \quad (2.2)$$

де: D_p – доля ринку, %;

Q_n - обсяг продажів компанії-конкурента в грошовому вираженні;

Q_z - загальний обсяг продажів на ринку обраних підприємств.

Продемонструємо у вигляді діаграми долю ринку України ТОВ «Інтер-Пак».

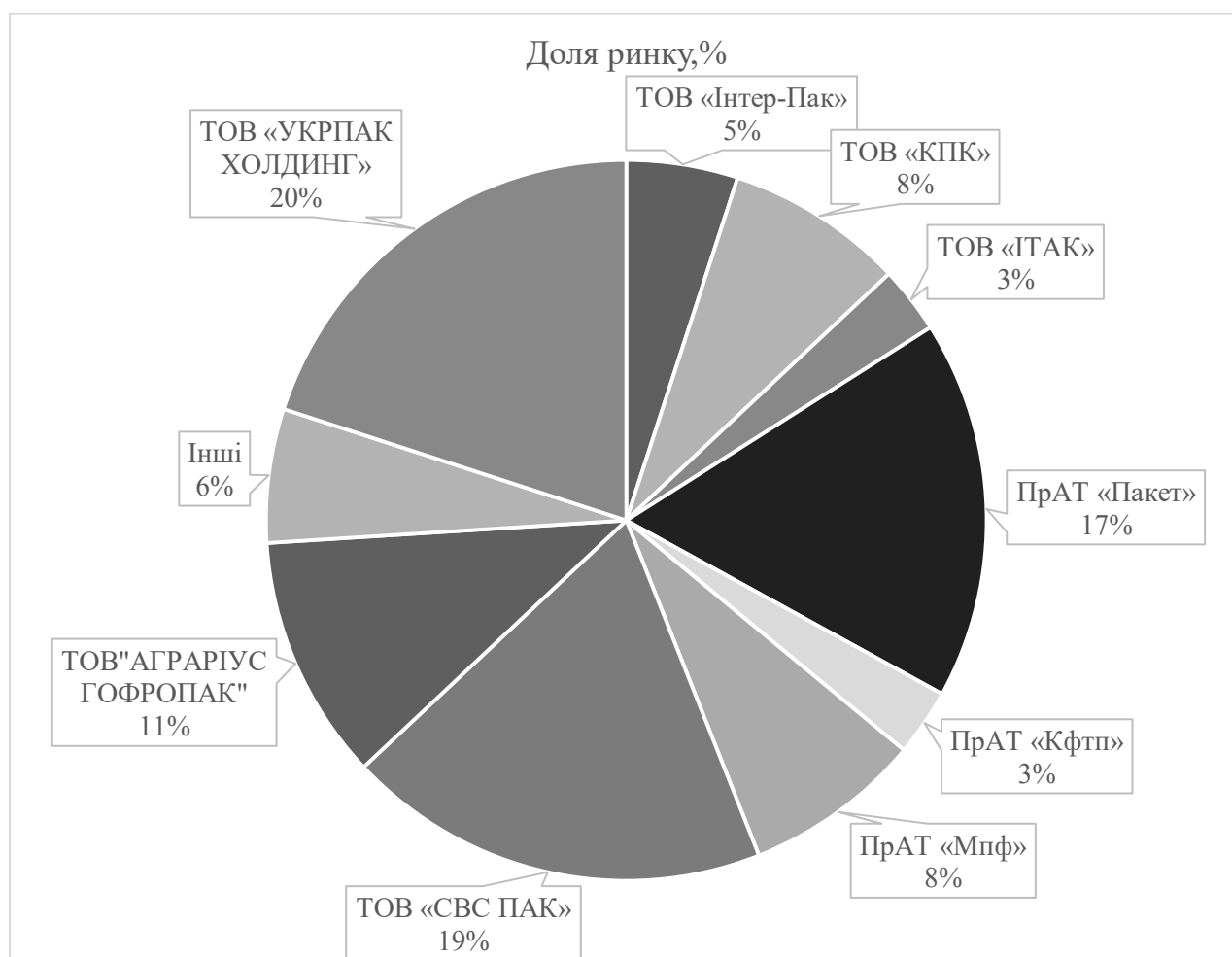


Рисунок 2.12 - Доля внутрішнього ринку України ТОВ «Інтер-Пак»

Джерело: складено на основі табл. 2.9

Маючи дані за 2017 рік, доцільно буде представити порівняння результатів аналізу обсягів товарної продукції ТОВ «Інтер-Пак» з деякими іншими підприємствами галузі.

Таблиця 2.10 - Порівняння обсягів товарної продукції ТОВ «Інтер-Пак» з конкурентами у ціновому вираженні

Підприємство	Товарна продукція, млн. грн.			
	2017 р.	2018 р.	Різниця	Різниця у %
ТОВ «Інтер-Пак»	186,7	203,3	16,6	8,2
ПрАТ «Малинська паперова фабрика»	402,3	419,7	17,4	4,8
ТОВ «КПК»	334,8	341,8	8	3
ТОВ «ІТАК»	119,2	127,9	8,7	7,9

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.9

Виходячи з даних таблиці помітно, що у 2018 році порівняно з 2017 р. ТОВ «Інтер-Пак» випереджає чотирьох обраних конкурентів у відсотковому співвідношенні за кількістю випущеної продукції в рік. Тим не менш, на ринку існує багато конкурентів, які за всіма показниками перевищують ТОВ «Інтер-Пак», такі як, ТОВ «УКРПАК ХОЛДИНГ», ПрАТ «Пакет» компанія, що швидко підвищує показники своєї діяльності ТОВ «ІТАК».

На основі проведеного аналізу стану внутрішнього ринку та товарів-аналогів конкурентів бачимо, що ТОВ «Інтер-Пак» не займає лідируючих позицій на ринку, це пояснюється тим, що основна частка продажів компанії, близько 63% станом на 2020 р., припадає на експорт. Але, за даними фінансової звітності, досліджуване підприємство у 2020 році дещо знизило обсяги виробництва та продажів. Це пов'язано з пандемією та конкурентною боротьбою. Основними кроками налагодження ситуації є:

- інвестиції (нові грошові вкладення з боку інвесторів);
- розширення лінійки продуктів;
- налагодження збутової системи, маркетинг.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Інтер-Пак» та виокремлення проблемних аспектів

В наш час завдяки намаганням підприємств проявити себе, іноземні експерти целюлозно-паперової галузі відзначають перспективність українського ринку картонно-паперової продукції, в додаток до цього розглядається все більше прокетів по залученню інвестицій у вітчизняне виробництво [12]. Тож слід розглянути зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Інтер-Пак» для оцінки перспектив компанії та нових можливостей створення та реалізації її продукції.

Експортна діяльність ТОВ «Інтер-Пак» характеризується такою формою виходу на зовнішній ринок, як прямий експорт. Тобто, виробник продає свої товари та послуги самостійно, за допомогою експортного відділу, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном, а також організація збору необхідної інформації про зовнішній ринок. У структурі підприємства є також представництво

у Польщі – «Inter Pack Polonia sp. z o.o.» ul. Biznesowa 9, 26-600 Radom, Poland [13], яке забезпечує реалізацію та розподілення продукції на зовнішньому ринку і виконує плани по виконанню маркетингових програм. У той же час, застосування такої торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. Тому, фінансові витрати підприємства не тільки не скорочуються, але й зростають. Крім того, міжнародна торгівля передбачає певний ризик, щодо відмінностей економічних, правових та соціальних умов різних країн, а також великими відстанями між контрагентами.

Компанія ТОВ «Інтер-Пак» за достатньо короткий період часу, починаючи з 2007 р. активно займається виробництвом та продажем своєї продукції на вітчизняному ринку, а також на ринках таких країн, як Греція, Литва, Польща, Франція, Бельгія, Італія, Португалія, Румунія, Молдова, Естонія та інші країни світу. Також, компанія імпортує деякі види сировини з Австрії, Китаю, Франції, Німеччини та в основному використовує сировину України. Для наочного уявлення країн експорту ТОВ «Інтер-Пак», відповідно до рис. 2.13. представлено географічну карту експорту компанії.



Рисунок 2.13 - Географія експорту ТОВ «Інтер-Пак»

Джерело: [1]

Організацію діяльності та обсяги продажу продукції ТОВ «Інтер-Пак» у відсотковому співвідношенні на внутрішньому та зовнішніх ринках представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11- Обсяг реалізації продукції ТОВ «Інтер-Пак» на внутрішньому та зовнішніх ринках у 2018-2020 рр.

	Країна	2018р.	2019р.	2020р.
Україна (%)	Україна	44,1	43,9	37,9
Зовнішні ринки збуту продукції (%)	Бельгія	4,2	5,4	6,1
	Білорусь	8,5	8,1	8,5
	Голландія	3,2	4,6	7,6
	Естонія	6,7	5,1	5,7
	Польща	11,1	10,9	10,8
	Чехія	9,8	7,8	8,7
	Молдова	7,4	7,3	6,9
	Інші	5,0	6,9	7,8
Разом	9	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Зобразимо обсяг реалізації продукції компанії у вигляді кругової діаграми.

ОБСЯГ ПРОДАЖІВ НА ЗАКОРДОННІ РИНКИ У 2020 Р.

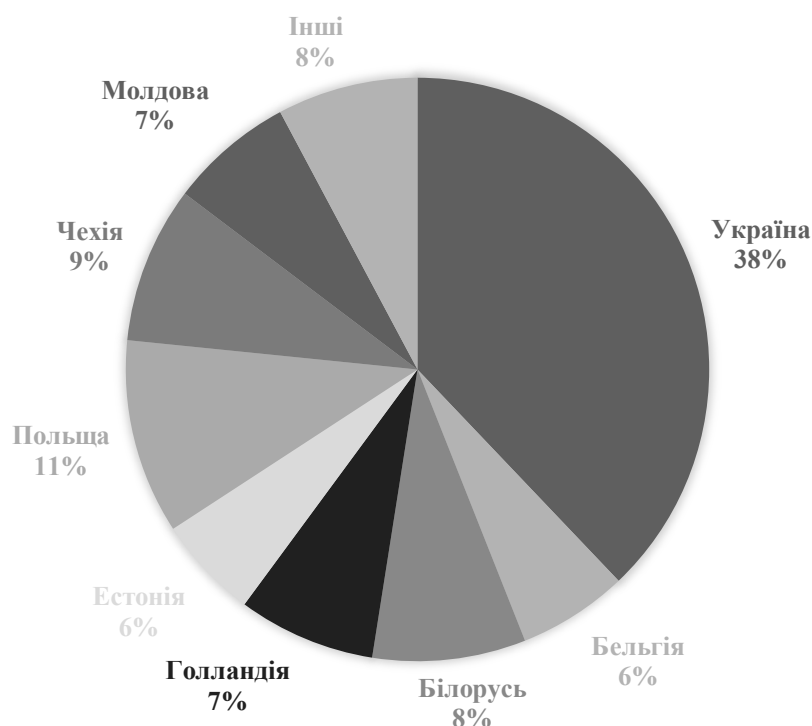


Рисунок 2.14 - Обсяг реалізації продукції ТОВ «Інтер-Пак» за 2020 р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.11

За даними табл. 2.11 можна помітити, що обсяги продажів продукції на внутрішньому ринку та на ринку Польщі знижуються за 2019-2020 рр. Так, як компанія експортонацілена та бачить більше можливостей та фінансових вигід від експортних операцій, то поступово з кожним роком частка реалізації товару на внутрішньому ринку знижується, також це зумовлено рядом проблем описаних вище. Експорт до Польщі також поступово знижується з кожним роком, що є незадовільним показником для компанії, це зумовлено підвищеною конкурентною боротьбою, послабленням маркетингової діяльності та пандемією, через яку, роботу представництва компанії в Польщі було дещо скорочено.

Розрахуємо показники економічної ефективності експорту до Польщі за формулою:

$$K_{ee} = \frac{V_e}{Z_e} \quad (2.3)$$

де V_e – вартість експортованої продукції за зовнішньоторговими цінами;

Z_e – витрати на виробництво експортної продукції.

2018 рік: 25,53 млн. грн./24,42 млн. грн. = 1,04;

2019 рік: 24,852млн. грн./ 23,653 млн. грн. = 1,05;

2020 рік: 23,436 млн. грн./ 22,68 млн. грн. = 1,03.

Ефект експорту продукції визначається за формулою:

$$E_e = V_e - Z_e \quad (2.4)$$

2018 рік: 25,53 млн. грн. - 24,42 млн. грн. = 1, 11 млн. грн.;

2019 рік: 24,852 млн. грн. - 23,653 млн. грн. = 1,19 млн. грн.;

2020 рік: 23,436 млн. грн. - 22,68 млн. грн. = 0,756 млн. грн.

Показники економічної ефективності свідчать, що експорт до Польщі є вигідним, приносить прибуток, тим не менш у 2020 р. прибуток значно менший порівняно з двома попередніми роками., тому можна зробити висновок, що на даному ринку підприємство зіштовхнулося з проблемами.

Визначимо можливість досліджуваного підприємства конкурувати з аналогами на зовнішньому ринку для розуміння своїх позицій серед інших учасників ринку. Щоб було наглядніше, можна використати метод багатокутника конкурентоздатності, який використовує бальну систему та підходить для порівняння своєї компанії з основними конкурентами. Потрібно виділити критерії для порівняння та розставити бали собі та іншим компаніям. Після цього малюється діаграма, яка дозволяє наочно оцінити переваги та недоліки кожного конкурента. Відділ продажів ТОВ «Інтер-Пак», який знаходиться у Польщі: Inter Pack Polonia sp. z o.o. ul. Biznesowa 9, 26-600 Radom, Poland, провів дослідження ринку конкурентної продукції методом експертних оцінок, з якими ми можемо ознайомитися в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз конкурентного середовища ЗЕД ТОВ «Інтер-Пак»

№	Підприємство	Асортимент продукції (0-10)	Якість продукції (0-10)	Ціна продукції (0-10)	Збут Продукції (0-10)	Реклама Продукції (0-10)
1	ТОВ «Інтер-Пак», Україна	5	9	8	8	4
2	CART-PACK S.C. Польща, Tabor Wielki 41	6	7	6	8	6
3	NORDISKA EKOFIBER POLSKA, Польща, ul. Kielecka 21	7	7	9	8	9
4	HOLMEN PAPER POLSKA Польща, Jana Pawła II 61/301	4	9	6	8	7
5	Głuchołaskie Zakłady Papiernicze, Польща ul. Gen. Andersa 32	6	4	5	7	3
6	PAPIER Czerpalnia Papieru Flawiusz Pietrzyk, Польща ul. Pogodna 9	8	6	7	8	4
7	INNOVA SUPPLY & SERVICES GMBH Германія, Nürnberger Strasse 113	9	10	10	7	5
8	KONINKLIJKE MOORMAN KARTON WEESP, Нідерланди, Rampuslaan 125	7	8	8	6	3

Джерело: складено автором на основі [13]

Конкурентне середовище ТОВ «Інтер-Пак» у Польщі складається не лише з польських виробників аналогічної продукції, але і у дослідженні розглядається компанія «INNOVA SUPPLY & SERVICES GMBH» з Німеччини та «KONINKLIJKE MOORMAN KARTON WEESP» з Нідерландів, виробництва (потужності) яких знаходяться у своїх країнах, а відділи продажів є також у Польщі. Багатокутник конкурентного середовища наглядніше продемонструє позицію досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку Польщі.

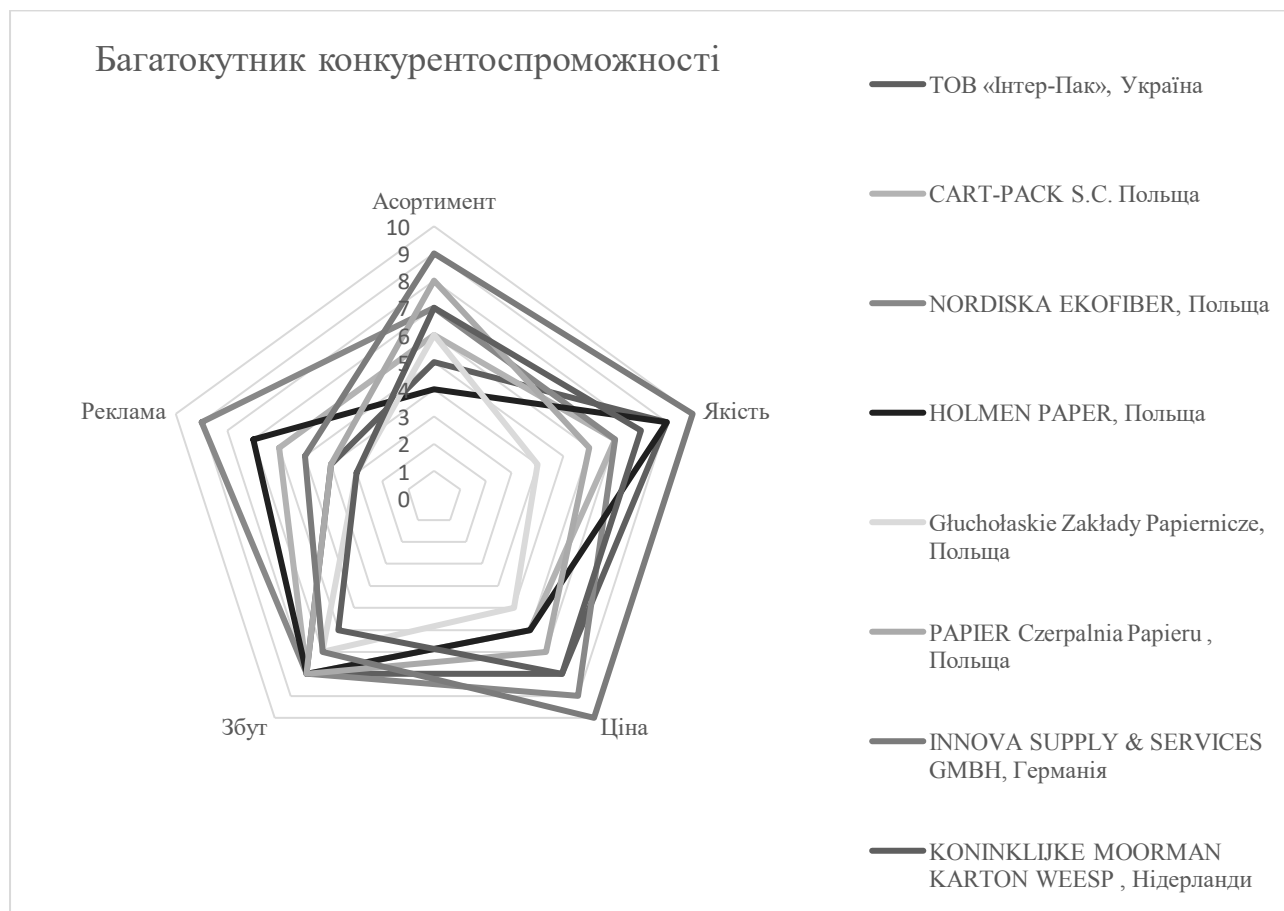


Рисунок 2.15 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інтер-Пак»

Джерело: складено автором на основі [2]

Після визначення ринкової позиції ТОВ «Інтер-Пак», бачимо що, основним конкурентом є компанія INNOVA SUPPLY & SERVICES GMBH, яка випереджає наше підприємство по всім параметрам, крім реклами, асортименту та збуту продукції. Це дійсно сильний конкурент, якого не можна випускати з поля зору. Все це дозволяє визначити, яким чином підприємство має формувати подальшу

стратегію дії на світовому ринку, спираючись на свої можливості та структурні зміни всередині галузі України.

За допомогою SWOT-аналізу становище бізнес-одиниці на ринку відносно конкурентів, дає змогу систематизувати наявну інформацію і побачити реальну картину того, що відбувається, що у свою чергу сприятиме прийняттю грамотного управлінського рішення щодо ЗЕД середовища. Проведемо аналіз досліджуваного підприємства в 3 етапи:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства.
2. Визначення ринкових можливостей і загроз.
3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Таблиця 2.13 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Інтер-Пак»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власної виробничо-технічної бази (відносно нове обладнання). 2. Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах (картонні гільзи). 3. Здатність швидко адаптуватись до вимог ринку і оновлювати асортиментний ряд. 4. Наявність підрозділу з продажу у Польщі. 5. Достатні фінансові ресурси (з 2015р. в групі компаній "UGPS"). 6. Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж (Інтернет, зв'язок). 7. Вигідне географічне і транспортне положення. 8. Екологічно чиста продукція, можливість вторинної переробки. 9. Розвинута логістика (наявність своїх транспортних засобів). 10. Міжнародна сертифікація продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність деяких конкурентних переваг (реклама, асортимент продукції). 2. Недоліки в стратегічній діяльності (застій технологічних ліній). 3. Недостатня кількість сировинної бази (подорожчання сировини). 4. Зниження темпів розвитку продукції «пасемо задніх». 5. Конкурентний тиск (зниження темпів продажу). 6. Брак кадрових ресурсів у менеджменті. 7. Низький рівень реальних доходів населення (період пандемії). 8. Низький рівень впровадження інновацій у виробництві (брак ідей). 9. Високий рівень енергоспоживання на підприємстві (підвищення ціни на енергію). 10. Нестабільна ситуація в країні, у тому числі через ведення військових дій.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак», [2]

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до можливостей і загроз зовнішнього середовища як раз і характеризує наявність у підприємства стратегічних перспектив і можливість їх реалізації.

Таблиця 2.14 - Можливості та загрози ТОВ «ІНТЕР-ПАК Україна»

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Перспективне місцерозташування. 2. Вхідження у нові ринки (сегменти). 3. Соціально-політична стабільність. 4. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 5. Поява нових постачальників сировини. 6. Розширення технологій (нові майданчики для збуту продукції).	1. Ймовірність виникнення нових іноземних конкурентів. 2. Більш висока мінімальна заробітна плата вплине на операційну маржу. 3. Нестабільність в економіці через пандемію. 4. Курсові різниці (валюта). 5. Невизначені матеріальні затрати. 6. Недостатній попит на продукцію.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Таблиця 2.15 - Матриця SWOT ТОВ «Інтер-Пак»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
	(Си7-М2) вихід на нові ринки збуту. (Си6-М6) збільшення прибутку. (Си8-М4) хороша репутація у клієнтів.	(Си3-31) впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами. (Си5-32) залучення кваліфікованого персоналу. (Си10-36) відповідність міжнародним стандартам продукції.
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
	(Сл2-М4) розширення виробничої лінії. (Сл3-М1) налагодження співпраці з постачальниками. (Сл4-М4) розширення асортиментного ряду продукції.	(Сл8-36) неконкурентність продукції. (Сл2-31) розробка стратегії виходу на ринок. (Сл6-32) удосконалення кадрової політики.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Для розробки стратегії розвитку досліджуваного підприємства, розглянемо детальніше комбінації, зазначені в матриці SWOT.

Си7-М2 Так як ТОВ «Інтер-Пак» має відділ продажу у Польщі, то це дає можливість завоювання нових ринків збуту продукції.

Си6-М6 Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж дозволяє підприємству налагодити систему продажів через інтернет-магазини тощо.

Си8-М4 Якщо підприємство у довгостроковій перспективі планує завоювати європейський ринок, звичайно, що на передній план крім якості впливає екологічність та можливість вторинної переробки продукції. І, це однозначно, є сильною стороною ТОВ «Інтер-Пак».

Си3-31 Так, як досліджуване підприємство знаходиться у групі компаній “UGPS”, це надає можливість залучати додаткові інвестиції від компаній – членів групи для збільшення власних активів, які можуть бути направлені, наприклад, на модернізацію обладнання.

Си5-32 Фінансово-кредитна підтримка ТОВ «Інтер-Пак» дозволяє підприємству забезпечити пошук, утримання або вирощування кваліфікованих кадрів.

Си10-36 У ТОВ «Інтер-Пак» успішно функціонує система управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2015.

Сл2-М4 У зв'язку з тим, що на підприємстві не досліджується портфель замовлень (не розробляється відповідна стратегія виробництва на перспективу) відбувається застій на виробництві, а саме простоює конвеєрна лінія, або працює не на повну потужність [25]. Розширення асортиментної лінії продукції, могло б змінити ситуацію на краще.

Сл3-М1 ТОВ «Інтер-Пак» використовує у виробництві приблизно 30% сировини від українських постачальників, основну решту постачає КНДР. Налагодження співпраці з європейськими постачальниками сировини дасть можливість знизити витрати на постачання.

Сл4-М4 На досліджуваному підприємстві асортиментний ряд продукції задовольняє потреби на внутрішньому ринку, але цього мало для успішного виходу на зовнішні ринки.

Сл8-36 Щорічне збільшення собівартості продукції відповідним чином відображається на збільшенні вартості готової продукції, що звичайно призводить до зменшення пакету замовлень. Також, слід зазначити про відсутність достатньої кількості рекламних заходів відділу маркетингу.

Сл2-31 Слабка мобільність прийняття рішень щодо короткострокових стратегій, пов'язаних з ймовірністю виходу на ринок нових «гравців» загрожує ТОВ «Інтер-Пак» зменшенням кількості продажів та навіть банкрутством.

Сл6-32 Недостатньо приділена увага фахівців відділу маркетингу роботі у сфері дослідження ринку збуту та пошуку нових, потенційних клієнтів загрожує посиленню та закріпленню позицій конкурентів.

Виходячи з вищенаведеного, можна запропонувати ТОВ «Інтер-Пак» два напрямлення, які зможуть удосконалити перебування досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку, а в подальшому – мати можливість розширити горизонти продажів [20]:

1. Стратегія диференціації продукції методом оптимізації товарного асортименту.

Так як ТОВ «Інтер-Пак» має вихід на зовнішній ринок Польщі та виготовляє екологічно чисту продукцію, яка користується попитом у всьому світі, доречно запропонувати розширити асортиментний ряд продукції, наприклад, екологічно чистими паперовими пакетами, котрими користуються при покупках у супермаркетах.

2. Стратегія управління, спрямована на підвищення кваліфікації персоналу.

Можна сказати, що стратегія розвитку персоналу досліджуваного підприємства – паралельний етап стратегії диференціації. Підприємство передбачає використання у виробництві та збуті продукції високих технологій, і, тоді для досягнення успіху вона вимушена активно вживати заходів, спрямованих на забезпечення виробничої лінії та відділу маркетингу кваліфікованим персоналом.

Отже, з наведених вище даних можна виокремити такі проблеми для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як:

— Підвищення кількості імпортованої сировини, її подорожчання та мала кількість власної для виробництва;

— Низька кількість виробництва сировини для всіх видів целюлозно-паперової галузі, частково через застарілу технічну базу та дороговизну створення таких виробництв або ж створення виробництв аналогів сировини;

— Відсутність стимулу та бажання українських виробників до пошуку іншої сировини, такої як солома, насіння льону;

— Брак можливостей для видобутку власної сировини для досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

В ході проведення дослідження внутрішньої та зовнішньої економічної діяльності ТОВ «Інтер-Пак» на базі документів підприємства з фінансово-господарської діяльності та інтернет джерел було встановлено, що компанія входить до групи «UGPS» та випускає три основні види продукції такі як, перфорований папір, картонні гільзи та картонні кутники, а важливою складовою її діяльності є наближення продукції до екологічності.

Проаналізувавши ринок целюлозно-паперової галузі та конкурентів ТОВ «Інтер-Пак» було виявлено, що компанії не займає лідируючі позиції на ринку, а також було встановлено, що більша частка виробленої продукції експортується до таких країн ЄС як, Польща, Чехія, Голландія, Бельгія та інші.

Для компанії важливою країною-партнером є Польща, туди поставляється близько 10% від всієї виробленої продукції й створено представництво ТОВ «Інтер-Пак» для дослідження ринку, реклами та збуту продукції.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що виручка від реалізації продукції у 2020 році знизилась на 2,7% через падіння обсягу продажів. При цьому собівартість продукції також стала нижчою на 4,1% завдяки долученню компанії до підтримки відповідального лісоуправління у 2018 році та отриманню міжнародного сертифікату FSC® (FSC-C142294), який підтверджує, що продукція компанії з маркуванням FSC має у складі деревну сировину, яка вирощується у керованих лісах, що надає певні пільги та скорочує витрати на сировину.

На даний момент в компанії знижуються показники зовнішньоекономічної діяльності за останні роки, що пов'язано зі здаванням своїх позицій в конкурентній середі, особливо на ринку Польщі з причин послаблення маркетингової діяльності, відсутності появи нових технологічних ідей для виробництва або нової продукції, що зачепило б нових партнерів та тримало б продукцію компанії на одній лінії з конкурентами або давало б можливість випередити їх. В додаток до цього, через пандемію у світі було порушено темп роботи виробництв та з'явилися проблеми у вигляді затримок продукції на таможні і, як наслідок цього, фінансові втрати.

Дослідивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії в сукупності з зовнішньоекономічною діяльністю компанії було запропоновано стратегію розширення товарного асортименту на зовнішньому ринку для укріплення та просування своїх позицій.

РОЗДІЛ 3. РОЗШИРЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1 Етапи впровадження нового виду продукції у виробництво та продаж на зовнішні ринки

Так як, підприємству було запропоновано ввести стратегію диференціації продукції методом оптимізації товарного асортименту, необхідно розробити виробничий план впровадження у виробництво та продаж запропонованої продукції. Для точки продажу нової продукції доречно обрати ринок Польщі, тому що [20]:

1. Компанія має своє представництво у Польщі з відібраним висококваліфікованим персоналом;
2. Ринок целюлозно-паперової промисловості цієї країни є більш відомим для компанії відносно інших ринків збуту її продукції;
3. На ринку Польщі виробників екологічних пакетів недостатньо відносно попиту на них, натомість на українському ринку вони поки що не користуються високим попитом. Також, це гарна можливість виходу на інші міжнародні ринки.
4. Місце виробництва товару знаходиться майже на межі з польськими кордонами, тому першочергові витрати на логістику будуть значно меншими порівняно з іншими потенційними країнами збуту;
5. Населення Польщі з, приблизно, 2018 року пильно слідкує за екологічною ситуацією в світі та відкрито підтримує екологізацію всієї можливої продукції, що споживає людство;
6. В обраній країні розвинене целюлозно-паперове виробництво, тим не менш існує незначна кількість виробників саме екологічно чистих пакетів, які дуже необхідні для підтримки екологічного руху, так як екологічно чистий одяг або їжу набагато розумніше та приємніше купувати в еко-пакетах, а відсутність серйозних конкурентів дозволить зайняти провідні позиції в цій сфері [4].

При виборі матеріалу для нової продукції компанії, в першу чергу необхідно дослідити який саме матеріал буде більш доступний, дешевий та затребуваний. В

табл. 3.1 наведено дані щодо існуючої сировини для еко-пакетів, її доступності для компанії «Інтер-Пак» та її якості.

Таблиця 3.1 Порівняння сировини для виробництва еко-пакетів

Сировина в основі	Доступність сировини	Показники сировини	Ціна готового продукту
Оксорозкладний пластик	Середня	Витримує до 15 кг ваги; Складаються з поліетилену з додаванням 1% речовини, що прискорює розпад; Період розкладу 360 днів.	Від 30 грн.
Кукурудзяний крохмаль	Висока	Витримує до 7 кг ваги; Період розкладу 100 днів; Є вторинною сировиною при переробці кукурудзи.	Від 25 грн.
Хлопок	Низька	Ресурсоемний та затратний при вирощуванні; Важкий; Витримує до 30 кг ваги; Можлива поява шкідників; Період розкладу 3-5 років.	Від 105 грн.
Целюлоза	Середня	Витримує до 12 кг ваги; Легкість при транспортуванні за рахунок міцності матеріалу; Можливість низькотемпературного заморожування; Період розпаду 260 днів.	Від 8 грн.
Макулатура	Висока	Витримує до 12 кг ваги; Стійкість при транспортуванні; Можливість повторної переробки до 6 циклів; Період розпаду 180 днів.	Від 4 грн

Джерело: складено автором на основі [21]

З вищенаведених даних можна побачити, що найбільш привабливими є два види сировини: кукурудзяний крохмаль та макулатура. Для компанії «Інтер-Пак» кращим та доступнішим варіантом є виробництво крафтових пакетів з макулатури, для здешевлення продукції, її екологічності та для підтримки скорочення вирубки лісів. Тим самим «Інтер-Пак» наблизиться до безвідходного виробництва та матиме можливість зекономити на виробництві [27].

Доцільно також навести переваги та недоліки введення у виробництво та продаж еко-пакетів з макулатури у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки крафтових пакетів

Переваги	Недоліки
Крафт пакети затребувані в різноманітних галузях починаючи від харчової та закінчуючи будівельною. Наприклад, такі продукти і матеріали як мука, цукор, будівельні суміші допустимо зберігати тільки в папері.	Відносно поліетиленових пакетів, крафтові є менш вологостійкими тому від попадання вологи можуть втратити свій товарний зовнішній вигляд. Цього можна уникнути використовуючи ламінований крафт-папір.
Продукція користуватиметься попитом і в селищах, і в великих містах так як пакети затребувані всюди.	Поліетиленові пакети економічно вигідніші споживачам.
Існування у Львові складу з необхідною макулатурою яку підприємство закупатиме.	Обмежена експлуатація.
Зрозуміла технологія виробництва.	Паперовий пакет має гострі кути, тому може бути дещо незручним у використанні.
Саме крафтові пакети є стійкими до транспортування відносно деяких інших, наприклад пакетів з кукурудзяного крохмалю.	Обмежені можливості при серйозній навантаженості.
Презентабельний зовнішній вигляд не потребуючий додаткових зусиль. Багато хто робить подарунки саме в крафтових пакетах, завдяки їх природному, естетичному зовнішньому вигляду.	Паперовий пакет набагато легше пошкодити ніж поліетиленовий.
Присутність невеликої кількості конкурентів на потенційному ринку збуту продукції, за рахунок відносної новизни.	
Екологічно чистий продукт, що розкладається у період до 1 року.	

Джерело: складено автором на основі [24]

У роботі обрано стратегію розширення товарного асортименту тому доцільно буде розробити виробничий план, а також визначити у вартісному вираженні обсяги майбутнього виробництва, розрахувати фонд оплати праці та витрати на організацію та управління реалізацією проекту.

В першу чергу необхідно обрати місце виробництва паперових пакетів. Для нового виробництва кращим варіантом буде оренда цеху з подальшою можливістю викупу приміщення чи будівництва власного, так як на існуючому власному цеху не існує місця для налагодження ще одного виробництва. Місце для фабрики необхідно шукати за містом для здешевлення плати за оренду приміщення. При пошуку ділянки існує можливість надання пільгових умов для соціально-

екологічної діяльності [3, с. 32]. Для виробничого цеху необхідна площа 100-150 квадратних метрів, 50 кв. м. необхідно відвести на складське приміщення та 25-50 кв. м. – адміністративно-побутові приміщення. Загалом для виробництва необхідна площа близько 175-250 квадратних метрів.

Другим кроком та важливим критерієм є пошук та закупівля сировини. Постачальником сировини у вигляді макулатури було обрано підприємство ТОВ «Вторма», яке існує на ринку України вже 16 років та займається збором та продажем макулатури різного типу. Підприємство має точку збору та склад необхідної макулатури для виробництва крафт-паперу, а саме МС-5Б - відходи виробництва і споживання гофрованого картону, паперу та картону, що використовуються в процесі його виробництва. Вартість 1 тонни макулатури складає 7 тис. грн.

Так як підприємство не займається доставкою сировини, а ТОВ «Інтер-Пак» має фури для доставки своєї продукції, підприємству будуть надані автомобілі для доставки сировини до місця виробництва та доставки готової продукції до місця продажу.

Наступний крок це закупівля обладнання для повноцінного виробництва. Зараз зустрічається багато різних ліній для переробки макулатури та виробництва крафт пакетів, вони різняться між собою потужністю, додатковими функціями та виробниками. Виробнича лінія для виробництва крафт паперу з макулатури буде істотно відрізнятися в ціні від верстатів для виробництва, наприклад, паперових серветок і туалетного паперу. Лінія для створення з макулатури рулонів крафтового паперу з невеликою потужністю коштуватиме 1,5 млн. грн.



Рисунок 3.1 - Лінія з переробки макулатри в крафт папер

Джерело: [28]

Для збору лінії для виробництва крафт пакетів потрібно чотири пристрої які потребують мінімального втручання людиною.

1. Верстат для заготовок пакетів.
2. Верстат для склеювання і формування пакетів.
3. Машина для приклеювання ручок.
4. Апарат для перфорування заготовок.

Так як крафтові пакети на 100% складаються з вторинно переробленої сировини для підприємства спрощується ця стаття затрат. Тим не менш, сировину необхідно закупляти та доставляти, тому витрати будуть і на транспортування сировини зі складу до орендованого приміщення [28].

Наступним кроком є підбір персоналу. Обслуговування обладнання для виробництва паперових пакетів не вимагає особливого навчання та підготовки кваліфікованих кадрів, тому навчання персоналу займатиме мінімум часу та коштів. Контроль виробництва здійснюватиме кваліфікований технолог, кількість людей які обслуговують автоматичну лінію залежить від її складності та багатогранності, зазвичай беруть 2 людини, а для напівавтоматичних верстатів 1 людину. Розрахунок кількості робітників, штатних посад та заробітної плати представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок кількості та кваліфікації персоналу, витрат на заробітну плату

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата з 1 міс., грн.
Директор	1	20000
Хімік технолог	2	15000
Майстер автоматизованої лінії	6	9000
Адміністратор-бухгалтер	1	10000
Менеджер з постачання сировини та інших складових	1	12000
Прибиральниця	2	6000
Водій	2	10000
Всього	18	167000

Джерело: складено автором на основі [11]

Важливою також є правова складова проекту, так як орендувати приміщення та найняти людей недостатньо, необхідно обов'язково зареєструвати свою діяльність. Процес реєстрації може займати від 7 до 15 днів, торгова марка використовуватиметься компанії ТОВ «Інтер-Пак» Діяльність матиме два види за кодом УКТ ЗЕД [26, с. 374]:

1. Основний - 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;
2. Інший - 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.

Для того щоб бізнес працював та приносив дохід необхідно кожен місяць вкладати в нього кошти на виплату зарплати працівникам, оренду приміщення, постачання сировини, оплату комунальних платежів та налагодження каналів збуту. [21] Для розуміння кількості витрат на налагодження нового виробництва необхідно підсумувати дані по всіх статтях витрат.

Таблиця 3.4 - Розрахунок величини вкладень в запуск виробничої лінії з виробництва крафтових пакетів.

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Оренда приміщення розміром 230 кв. м.	16000

Продовження таблиці 3.4

Купівля обладнання:	
• Лінія переробки макулатури	1100000
• Верстат для заготовок пакетів.	280000
• Верстат для склеювання і формування пакетів.	168000
• Машина для приклеювання ручок.	65000
• Апарат для перфорування заготовок.	97000
Сировина	86660
Фонд заробітної плати	167000
Реєстрація підприємства	6000
Оплата комунальних послуг	14500
Проведення ремонтних робіт	12000
Покупка меблів та техніки	75000
Невраховані витрати	20000
Компенсація палива	11000
Всього	2118160

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Дані в табл. 3.4 наведені за перший місяць повного функціонування цеху. Необхідно також зазначити, що компанія має можливість дозволити собі придбати обладнання для виробництва за кошти групи «UGPS» на умовах безвідсоткового кредиту, для того щоб не виплачувати постійно гроші за оренду обладнання, а також у разі необхідності самим здавати в оренду виробничі лінії.

Згідно з підрахунками витрати на організацію виробництва в перший місяць складатимуть близько 2118160 грн. До розрахунку додано невраховані витрати в розмірі 20 000 грн., але ця сума може бути й більше тому розрахунок може мати допустиму похибку +/- 10 тис. грн.

За підрахунками, в кожному наступному місяці витрати складатимуть приблизно 327160 грн. за вирахуванням витрат на обладнання, реєстрацію та покупку меблів та техніки для підприємства.

За усередненими показниками, маючи лінію з переробки макулатури та лінію з виробництва крафтових пакетів цех зможе випускати 670 пакетів з одну годину робочого часу при робочому 12-ти годинному графіку.

На етапі переробки макулатури близько 30% сировини йде на відходи і не використовуються в подальшому виробництві. Маючи дані, що на один крафтовий

пакет стандартного розміру, використовується приблизно 70 грам сировини – макулатури, відмінувавши від цієї цифри 30%, отримуємо 49 грам чистих витрат на виробництво одного крафтового пакету.

Потужність виробничих ліній дозволить виготовляти 670 крафтових пакетів за годину, виходячи з цих даних, підприємству необхідно 46,9 кілограмів сировини - макулатури для виготовлення 670 пакетів за годину. Підприємство працюватиме за 12-ти годинним графіком, в середньому 22 дні на місяць.

Прорахуємо кількість виробленої сировини в місяць та кількість необхідної для цього сировини:

$$670 \times 12 \times 22 = 176880 \text{ п. ;}$$

$$176880 \times 70 = 12,38\text{т.}$$

Виходячи з розрахунків підприємству необхідно 12,38 тон сировини в місяць для виготовлення 176880 пакетів.

Наступним кроком є підрахунок собівартості одиниці продукції, що визначається діленням повної суми витрат за обраний період, тобто за 1 місяць на кількість продукції випущеної за цей же місяць. Формула має такий вигляд:

$$C = Z / X; \quad (3.1)$$

де C – собівартість одиниці продукції,

Z – сукупні витрати за місяць,

X – кількість одиниць виготовленої продукції (шт.) за місяць.

Для з'ясування собівартості продукції необхідно брати сукупні витрати за другий місяць роботи цеху, для реалістичности результату.

$$327160/176880 = 1,85 \text{ грн.}$$

Виходячи з розрахунків собівартість одиниці продукції складатиме 1,85 грн. Проведемо аналіз цін крафт-пакетів підприємств-конкурентів на запропоновану продукцію на ринку Польщі в табл. 3.5.

Так як, мета будь-якого підприємця, який бажає постійно розвивати свій бізнес та домогтися успіху – отримання прибутку, необхідно розрахувати мінімальну націнку на товар. Відомо, що середня націнка на товар залежить від

категорії до якої він відноситься. Товар целюлозно паперової промисловості має націнку від 50% до 125% [23].

З відомих даних прорахуємо мінімальну, середню, максимальну та допустиму для компанії націнку на товар для встановлення допустимої для компанії ціни на одиницю товару з урахуванням потреби цінової переваги у конкурентній середі. Дані розрахунків наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок допустимих націнок на одиницю товару

Собівартість одиниці продукції, С	Націнка на одиницю продукції, %	Вартість одиниці з урахуванням націнки, грн.	Сукупний дохід за місяць з урахуванням націнки, грн	Чистий дохід за місяць з урахуванням націнки, грн
		С+%	Ціна за од.*Х	Ціна за од.*Х – Z
1,85	50%	2,77	489957	162797
1,85	75%	3,22	569553	242393
1,85	125%	4,15	734052	406892

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Виходячи з розрахунків видно, що використовуючи стандартну націнку на товар можливий потенційний чистий прибуток складатиме від 162797 грн до 406892 грн. в місяць. Зробивши націнку 125% ціна продукції буде конкурентною та дасть змогу зайняти провідні цінові позиції на ринку Польщі та отримати більше прибутку який надалі покриє витрати на обладнання, які були залучені з коштів групи «UGPS» і в подальшому робити вкладення у виробництво для його збільшення та розширення можливостей, а саме, придбати обладнання для створення кольорових крафт пакетів, створення пакетів різноманітної форми та щільності для розширення асортименту продукції та збільшення кількості пропозиції для різноманітніших сфер використання продукції.

Таблиця 3.6 – Порівняння цін на майбутню продукцію ТОВ «Інтер-Пак» та його конкурентів

№	Підприємство	Ціна, EUR	Ціна, грн. (курс 33,2)
1	ТОВ «Інтер-Пак», Україна	0,12	4,60
2	CART-PACK S.C. Польща, Tabor Wielki 41	0,18	5,98

Продовження таблиці 3.6

3	NORDISKA EKOFIBER POLSKA, Польща, ul. Kielecka 21	0,19	6,31
4	HOLMEN PAPER POLSKA Польща, Jana Pawła II 61/301	0,17	5,64
5	Głuchołaskie Zakłady Papiernicze, Польща ul. Gen. Andersa 32	0,18	5,98
6	PAPIER Czerpalnia Papieru Flawiusz Pietrzyk, Польща ul. Pogodna 9	0,20	6,64
7	INNOVA SUPPLY & SERVICES GMBH Германія Nürnberger Strasse 113	0,21	6,97
8	KONINKLIJKE MOORMAN KARTON WEESP, Нідерланди, Pampuslaan 125	0,20	6,64

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Середня вартість одного пакету стандартного розміру в Польщі, в переводі на гривню коштуватиме 5-7 грн. Собівартість одиниці продукції виробленої підприємством ТОВ «Інтер-Пак» дозволить отримати перевагу серед конкурентів на ринку Польщі шляхом вигідної пропозиції відносно конкурентів.

Також необхідно врахувати статтю витрат – маркетингові дослідження та реклама. Так як працівники представництва у Польщі будуть займатись дослідженням ринку та рекламою в країні продажу, їх фінансуванням на першому етапі впровадження продукції на ринок буде займатись головний офіс групи компаній «UGPS». При подальшій успішності проекту фінансування цієї статті витрат буде покладено на ТОВ «Інтер-Пак».

Що стосується умов поставки, потрібно зазначити, що ТОВ «Інтер-Пак» має імпорتنу ліцензію, тому здійснює постачання свого товару до складу у Польщі за адресою: Biznesowa 9, 26-600 Radom, Poland. Постачання здійснюється на умовах DDP, тобто досліджуване підприємство несе всі витрати та ризики, пов'язані з доставкою товару до зазначеного вище місця призначення, без розвантаження транспортного засобу. ТОВ «Інтер-Пак» несе відповідальність за виконання та ризики з проходження митних процедур, а також оплачує митне очищення, пов'язані з цим податки, митні та інші збори. DDP передбачає максимальний обсяг обов'язків продавця, тому чимала націнка на товар в деякій мірі себе виправдовує.

Не завадить зробити покроковий план становлення бізнесу з моменту появи ідеї до надходження в продаж першого крафт-пакету.

Таблиця 3.7 - Інструкція до реалізації проекту по створенню крафт-пакетів

Крок	Опис
Крок 1	Створення та обґрунтування плану проекту, прорахунки собівартості продукції, виробництва, прибутку
Крок 2	Визначення точки знаходження цеху, пошук приміщення та укладання договору оренди.
Крок 3	Прорахунок кількості необхідної сировини, укладання договору про поставку вторинної сировини.
Крок 4	Оформлення державної реєстрації
Крок 5	Пошук та прорахунок маршрутів поставки вторинної сировини в цех, та поставок готової продукції до складу представництва в Польщі.
Крок 6	Підбір та найм персоналу, його навчання
Крок 7	Реклама та укладання контрактів з покупцями
Крок 8	Закупівля, встановлення та наладка обладнання для виробництва та підготовка всіх приміщень цеху до діяльності
Крок 9	Виробництво перших партій продукції та їх відвантаження в Польщу

Джерело: складено автором на основі підрозділу 3.1

Для того щоб, прийняти остаточне вірне рішення чи починати виробництво крафтових пакетів доцільно також зібрати інформацію та створити порівняльну таблицю переваг та недоліків створення виробництва паперової упаковки.

Таблиця 3.8 - Переваги та недоліки виробництва та продажу крафт-пакетів

Переваги	Недоліки
Низький бар'єр входу в даний сегмент ринку	Конкуренція серед дрібних фірм
Простота технології та організації виробництва паперових пакетів (2 виробничі достатньо для початку)	Великі початкові витрати на придбання устаткування та майбутні витрати на рекламу та маркетинг
Виробництво не вимагає великих площ	Основний ризик - можлива складність створення збутової мережі і забезпечення необхідного обсягу продажів продукції;
Наявність дешевої сировини для виробництва	Ризик невчасного постачання товару через митні затримки
Широкий споживчий ринок	
Екологічно чиста продукція	
Можливість використання продукції в рекламних цілях	

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, виробництво крафт пакетів – це актуальний напрямок ведення бізнесу, оскільки попит на даний вид продукції росте з кожним роком завдяки екологічному руху у світі, а це забезпечить стабільний прибуток і розвиток діяльності.

Для того щоб не відбувалось простою готової продукції необхідно визначити які сфери діяльності будуть основними споживачами продукції. Представництво та склад в Польщі знаходиться в місті Радом в якому досить розвинена інфраструктура та кількість населення приблизно 290 тис. ос., ще одною перевагою є відносна його близькість до Столиці Польщі - Варшави. Завдяки цьому можна сказати, що визначення цільової аудиторії та організація збуту дозволяє охопити багато сфер, основні наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Основні споживачі крафт-пакетів за рівнем спросу

Споживачі	Рівень попиту	Призначення
Супермаркети	Попит невисокий, через наявність безкоштовних поліетиленових пакетів	Як заміна поліетиленових пакетів для покупок або одноразових контейнерів для продуктів в магазинах, які дотримуються «зелених стандартів»
Ресторани та підприємства фастфуда	Попит невисокий, тим не менш стабільний	Для пакування продукції на винос
Пекарні	Попит середній та наявна позитивна динаміка	Для пакування випічки
Рекламні компанії	Попит трохи вище середнього, існує позитивна динаміка	З нанесенням логотипу, при проведенні маркетингових або рекламних кампаній
Магазини та заводи з виробництва сипучої продукції	Попит високий разом із наявністю високої конкуренції	В якості тари й упакування сипучих продуктів, які є нестійкими до конденсату, включаючи будівельні суміші.
Магазини одягу та подарунків	Попит стабільно високий, особливо у святкові дні	У вигляді подарункової упаковки

Джерело: складено автором на основі [21]

Окрім перерахованих вище каналів збуту продукції, існує ще безліч підприємств та виробництв, які користуються паперовими видами тар, тому, головним є орієнтування на масового споживача та пошук потенційних клієнтів, що буде не так важко враховуючи якість продукції та низьку ціну відносно пропонованої на ринку Польщі.

Головною ціллю працівників компанії у представництві в Польщі, буде підписання угод з мережевими магазинами стосовно продажів нової продукції для нарощення клієнтської бази та представлення продукції на крупних ринках.

Підписавши договір на поставку з супермаркетом, пекарнею або іншим великим підприємством де використовується паперова фасування, виробництво забезпечиться певною кількістю замовлень, налагодить стабільний збут та зможе й надалі укладати нові договори збільшуючи обсяги виробництва.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів для ТОВ «Інтер-Пак»

Обрана стратегія диференціації продукції методом диференціації товарного асортименту, дає можливість покращити стан справ компанії на внутрішньому ринку та дасть змогу посилити свої позиції на зовнішніх ринках, особливо важливим є ринок Польщі, завдяки відносно новому продукту, що у свою чергу підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Інтер-Пак». При виборі першого іноземного ринку, тобто ринку Польщі, для продукції важливу роль зіграли такі фактори як необхідність мінімальних зусиль для адаптації продукції та існування бази маркетингової стратегії від представництва. Неявність цих факторів не означає, що компанія зупинить зусилля по розвитку цих складових бізнесу, в подальшому вкладатимуться кошти в їх розвиток. На початку втілення проекту, ці фактори дозволять компанії знизити поріг входження продукції, тому на основі цього буде заощаджено чимало коштів.

Таким чином, підприємство матиме можливість отримувати більше прибутків які надалі можна вкладати в покращення якості продукції та оптимізацію виробництва підприємства в цілому та просувати свій бренд на нові канали збуту, роблячи акцент на екологічності продукції та виграючи в ціні, за рахунок зменшення собівартості продукції, придбаючи на ринку України більш дешеву екологічну сировину яку не треба імпортувати, що дає можливість зменшити витрати на її закупівлю.

Диференційований продукт повинен додавати до продуктів-аналогів, які вже виробляються на підприємстві такі особливості, які значно відрізняли б його від

інших продуктів. В нашому випадку крафтові, екологічно чисті пакети розраховані як на масового споживача так і на бізнес споживачів. До головних завдань підприємства відноситься досягнення якомога більшої різниці між ціною й собівартістю продукту та розширення виробництва. Якщо ТОВ «Інтер-Пак» реалізує проект за стратегією диференціації продукту методом розширення асортиментного ряду продукції, матиме такі конкурентні переваги [26, с. 372]:

- додаткове зростання обсягу продажів та отримання прибутку за рахунок завоювання більшої кількості споживачів на основі впровадження нового продукту;

- локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;

- створення іміджу добросовісного й надійного партнера, що піклується про навколишнє середовище;

- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торговельної марки.

Стратегія диференціації продукту застосовується тоді, коли конкуренція ведеться переважно для реклами власної продукції на новому ринку та при цьому коли стратегією диференціації продукту використовує незначна кількість підприємств. Тож, для створення та реалізації зазначеного напрямку, розуміємо, що повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба, зорієнтована на детальне дослідження ринку та якісне презентування нового товарного ряду, яке в результаті зацікавить багатьох потенційних партнерів. Перед впровадженням проекту з розширення асортиментного ряду продукції, необхідно розрахувати ефективність запропонованих заходів до і після їх впровадження, а також NPV, PVP для визначення доцільності проекту.

Для реалізації проекту, а також проведення маркетингу ринку, реклами та для вивчення всіх деталей його впровадження, необхідні певні інвестиції, ефективна система нормування робіт та розподілу продукції, логістика, ефективна організаційна структура, система контролю всіх процесів. Враховуючи дані, про те,

що підприємство входить в групу компаній “UGPS”, проект може розраховувати на фінансову підтримку інвесторів які є учасниками проекту.

Важливе значення під час оцінювання ефективності проекту має обсяг та вірогідність інформації, яка використовується. Планування реалізації запропонованого проекту супроводжується певними припущеннями (сценаріями) відносно витрат, обсягів реалізації продукції, собівартості та ринкових цін, певною мірою - часових обмежень проекту. Розрахунок майбутнього економічного ефекту проекту не завжди гарантує однозначний результат та прогнозований успіх, завжди існує невизначеність та ризик.

На практиці для оцінювання проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності проекту (PVP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR). Потрібно розглянути кілька варіантів розвитку подій, виходячи з економічного середовища проекту. Ця методика аналізу проектного ризику дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так і інтервал, в якому перебувають ймовірні значення. Розробимо сценарії для проекту:

Сценарій 1. Оптимістичний. Витрати на логістику знижуються на 11%, витрати на енергоносії - на 8%, додаткові витрати - на 12%.

Сценарій 2. Реальний (дані проекту).

Сценарій 3. Песимістичний: Витрати на логістику збільшуються на 10%, загальновиробничі витрати - на 16%, заробітна плата – 7%.

Ставка дисконту - це відсоткова ставка, яка застосовується до майбутніх доходів і враховує ризик, невизначеність та інфляцію, пов'язані з фактором часу. У нашому випадку ставка дисконтування складає 11%.

Визначимо ризики, які можуть впливати на запропонований проект.

Таблиця 3.10 - Характеристика ризиків проекту та їх впливу

№п/п	Ризик	Вид	Ймовірність	Вплив	Значення ризику
1	Порушення умов поставки	Організаційний	0,4	0,8	0,32
2	Негативне відношення місцевої влади до реалізації проекту	Організаційний	0,2	0,2	0,04
3	Непередбачувані витрати	Фінансово-економічні	0,2	0,5	0,1
4	Натиск конкурентів	Фінансово-економічні	0,1	0,7	0,07
5	Неплатоспроможність споживачів	Фінансово-економічні	0,2	0,6	0,12
6	Ймовірність зниження якості сировини	Технологічні	0,5	0,8	0,40
7	Недостатня надійність технологічних ліній	Технологічні	0,2	0,8	0,16

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Інтер-Пак»

Бачимо, що серед організаційних ризиків найвпливовішим є ризик порушення умов поставки - 0,32 за шкалою значень. Цей ризик може виникнути у разі, коли виникають затримки на митниці при перевезенні товару, при цьому порушуються умови контрактів, укладених з контрагентами, що в кінцевому результаті призводить до витрат та погіршення репутації компанії.

Розглядаючи фінансово-економічних ризики, визначаємо найбільшу вагу – це неплатоспроможність споживачів. Ризик не великий, але дуже значний. У подальшому ТОВ «Інтер-Пак» планує наладжувати сітковий маркетинг, розповсюджуючи свою продукцію через мережу супермаркетів. Тож зниження даного ризику можливе за рахунок юридичного підходу до складання договорів і страхування від таких випадків.

Ризик технологічного характеру, мається на увазі зниження якості сировини, досить такий можна сказати, навіть катастрофічного характеру, тому що наша компанія в першу чергу виготовляє еко-продукт та постачає його на європейські ринки, гарантуючи при цьому сертифіковану якість продукту. Тому для реалізації нашого проекту є дуже важливим. Вирішити це питання на нашу думку можливо, прописавши у договорах можливі штрафи та пені за сировину, котра не відповідає певним нормам.

Важливим є питання економічної ефективності проекту. На етапі планування доцільним буде розрахувати показники ефективності за допомогою яких можна побачити комплексну оцінку витрат та вигід проекту з плином часу, головним є правильне визначення розміру початкових витрат для реалістичних та точних розрахунків окупності проекту.

Для цього підійде показник NPV, який найчастіше використовують при розрахунку дохідності проекту, враховуючи ставку дисконту, тобто закладену вартість, тобто прибуток, що могла б отримати компанія від інвестицій в інший, більш прибутковий проект. В нашому випадку ставка дисконту 11%.

При значенні NPV нижче нуля проект однозначно приносить збитки, якщо 0, то зароблених коштів вистачить тільки на покриття вкладених, та при значенні NPV вище нуля проект рекомендується для фінансування, в залежності від кількості прибутку.

Зобразимо у таблиці 3.16 чистий дисконтований дохід (NPV), який розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.2)$$

де B_t – вигоди проекту в рік;

C_t - витрати проекту у рік;

i - ставка дисконту;

n – тривалість проекту;

Таблиця 3.11 - Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту по роках

Показники	Роки		
	1	2	3
Доходи (грн.)	8808000	8808000	8808000
Витрати (грн.)	5716920	3598760	3598760
Грошовий потік	3091080	5209240	5209240
Дисконтований грошовий потік (11%)	2784756	5151417	5151417
Σ NPV		7936173	13087590

Джерело: розраховано автором на основі даних проекту

Для наочного представлення терміну окупності проекту зробимо динаміку у вигляді графіку, див. рис 3.2.

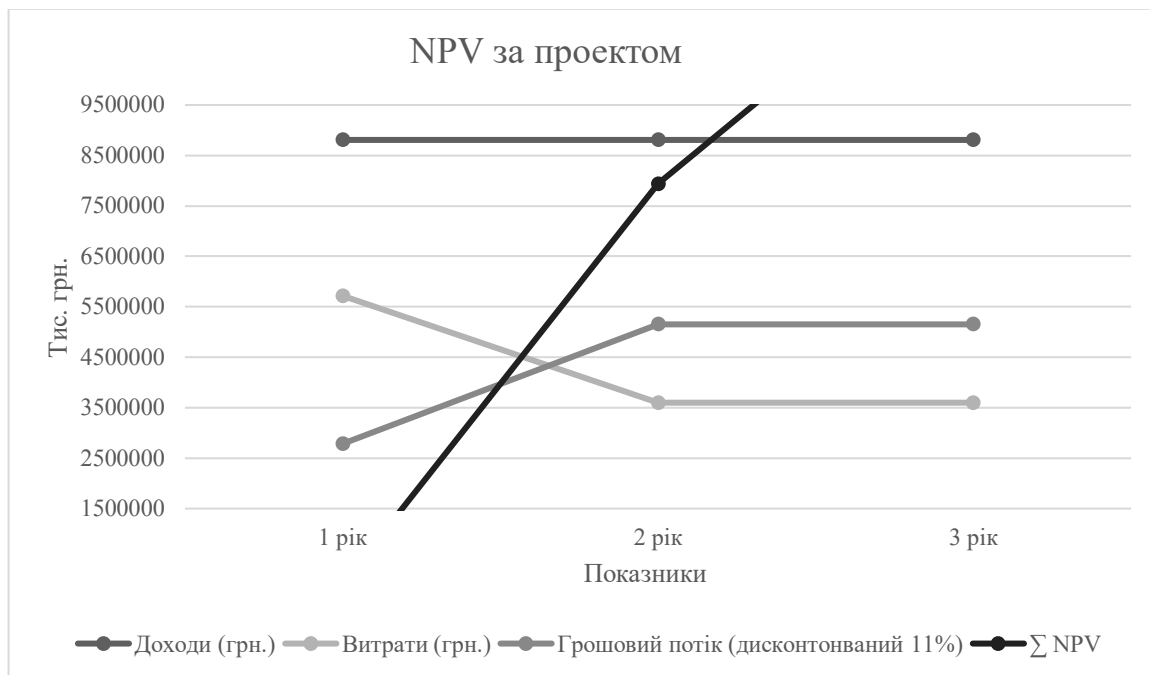


Рисунок 3.2 - NPV за проектом

Джерело: складено автором на основі табл. 3.11

За графіком видно, що після другого року впровадження проекту витрати залишаються незмінними за тих самих умов виробництва. За проектом планується накопичити кошти для подальшої модернізації техніки та її урізноманітнення з метою збільшення кількості продажу товарів.

Оскільки $NPV > 0$, то проект є прибутковим.

Ефективність проекту можна визначити за деякими показниками, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Загальна формула розрахунку показника терміну окупності має вид:

$$PVP = n, \quad \text{при якому} \quad \sum_{k=1}^n Pk > IC \quad (3.3)$$

Якщо за запропонованим проектом вартістю на початковому етапі 5716920 грн. та витратах у майбутніх періодах передбачаються доходи: $p_1 = 8808000$ грн, $p_2 = 8808000$ грн, $p_3 = 8808000$ грн, , тоді визначимо термін окупності інвестицій:

Спочатку визначимо середній щорічний дохід за проектом:

$$P_k = 8808000 + 8808000 + 8808000 / 3 = 8808000 \text{ грн.}$$

$$PVP = 5716920/8808000 = 0,64 \text{ (7 місяців, 7 днів).}$$

Тож, бачимо, що проект окупиться впродовж першого року, значить його можна розглядати. Продемонструємо в табл. 3.12 основні показники економічної ефективності запропонованого проекту на ТОВ «Інтер-Пак» та прорахуємо рентабельність проекту за формулою:

$$PI = NPV/I \quad (3.4)$$

де I – обсяг інвестиційних вкладень в проект.

Таблиця 3.12 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок
Чистий приведений дохід (чиста теперішня вартість) (<i>NPV</i>)	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$	13087590 грн.
Термін окупності (<i>PVP</i>)	$PVP = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / (\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}} / n)$	7 місяців, 7 днів
Рентабельність	$PI = NPV/I$	1,01

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.11

З кожним роком надалі після успішного впровадження проекту, підприємство планує поступово збільшувати операційні витрати. Планується також у 2024 році збільшення продажів шляхом нарощування потужностей і відповідно виручки до 12000000 грн. на рік. Очікується, що витрати теж збільшаться на 1100000 грн. для нового обладнання та витрат на обслуговування. Це ефект операційного важеля. Він розраховується за формулою:

$$EOB = (BP - ZMB) / \Pi$$

Де EOB – ефект операційного важеля;

BP – виручка від реалізації нової продукції;

ZMB – змінні витрати;

Π – прибуток.

В даному випадку сила впливу операційного важеля буде дорівнювати:

$EOB = (12000000 - 7125900) / 2500100 = 1,9$. Якщо підприємство збільшить обсяг реалізації продукції, наприклад на 5%, то прибуток компанії зросте на $1,9 \times 5 = 9,5\%$.

Висновки до розділу 3

Щоб забезпечити вихід української продукції ТОВ «Інтер-Пак» на європейський рівень, необхідно забезпечити її конкурентоздатність шляхом координації заходів, таких як розширення асортиментного ряду продукції, направлених на підвищення показника, який підтверджує важливість формування конкурентної стратегії для ТОВ «Інтер-Пак». Запропоновано впровадити нову продукцію, а саме крафт-пакети, тобто розширити асортиментний ряд. Вихід на ринок Польщі зумовлений тим, що нова продукція досить конкурентоспроможна та виграє на зовнішньому ринку завдяки ціновій політиці та якості. Головним є орієнтування на масового споживача та пошук потенційних оптових клієнтів, що буде не так важко, враховуючи якість продукції та низьку ціну відносно пропонованої на ринку Польщі.

Виробництво крафт пакетів – це актуальний напрямок ведення бізнесу, оскільки попит на даний вид продукції росте з кожним роком завдяки екологічному руху у світі, а це забезпечить стабільний прибуток і розвиток діяльності. Проаналізувавши технологічні, організаційні та фінансово-економічні ризики проекту, розрахувавши показники ефективності NPV та PVP, маємо перспективний проект, який має період окупності 1 рік та півтора місяці. Надалі підприємство планує поступово збільшувати операційні витрати та підвищувати показники кількості виробництва та якості продукції.

Таким чином, підприємство має можливість отримувати більше прибутків які надалі можна вкладати в покращення якості продукції та оптимізацію виробництва підприємства в цілому та просувати свій бренд на нові європейські ринки збуту, ставлячи акцент на екологічності продукції та виграючи на ціні, за рахунок зменшення собівартості завдяки дешевій та екологічній сировині які не треба імпортувати, що дає можливість зменшити витрати на її закупівлю

ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств є невідомою складовою розвитку сучасного підприємництва та глобалізації світу. Для її успішності необхідно створити продуманий план та стратегію за якою підприємство буде розпочинати або покращувати вже існуючу ЗЕД діяльність. Стратегія диференціації товарного асортименту компанії є досить широковикористованою та привабливою. Вона спрямована на створення товарної цінності шляхом розширення товарного асортименту, і як наслідок цього задоволення більшої кількості споживачів. Завдяки цій стратегії компанія має гарні можливості до покращення своїх позицій на ринку та випередження конкурентів. Для досліджуваного підприємства – ТОВ «Інтер-Пак», стратегія диференціації буде дієвим способом для зміцнення своїх позицій на зовнішньому ринку Польщі.

ТОВ «Інтер-Пак» це компанія, що функціонує в сфері целюлозно-паперового виробництва та займає одні з провідних позицій на ринку картонно-паперового виробництва України. Її діяльність складається з виробництва паперової та переважно картонної продукції. Компанія є експортоорієнтованою тому 60% виробленої продукції реалізується на зовнішніх ринках таких країн, як Чехія, Бельгія, Естонія, Франція, Польща та ін, і ця цифра постійно зростає.

Розвиваючи надалі зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Інтер-Пак» підвищує свої позиції на світовому ринку та привертає до себе увагу нових партнерів. Та все ж на внутрішньому ринку існує багато конкурентів, з більш розвинутою організацією збуту продукції, такі як, ТОВ «УКРПАК ХОЛДІНГ», ПрАТ «Пакет» та компанія, що стрімко розвивається ТОВ «ІТАК».

В процесі дослідження роботи підприємства було зроблено SWOT – аналіз та запропоновано матрицю стратегій для покращення економічної діяльності підприємства. Основними рекомендаціями за проведеними дослідженнями для боротьби з конкурентами на внутрішньому ринку целюлозно-паперової промисловості є:

- інвестиції (нові грошові вкладення з боку інвесторів);

- розширення лінійки продуктів;
- налагодження збутової системи, маркетинг.

При проведенні аналізу країн партнерів по експорту, було виявлено, що експорт продукції в Польщу знизився на 0,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р. та складав 10,8% від всієї виробленої продукції. Враховуючи той факт, що у 2018 р. експорт в Польщу складав 11, 1% можна зробити висновок, що привабливість продукції ТОВ «Інтер-Пак» на цьому ринку знизилась. За даними маркетингового відділу, продукція досліджуваного підприємства поступово втрачає свою привабливість через брак нової продукції та в наслідок цього відбувається погіршення конкурентоспроможності компанії.

Для того щоб покращити позиції підприємства на ринку Польщі було розроблено проект впровадження нової продукції – крафтових пакетів, з метою диференціації продукції для привернення уваги та покращення своїх позицій, і можливості розширення зони експорту продукції на інші ринки.

За проектом було прораховано собівартість одного пакету, витрати на закупівлю обладнання та щомісячні витрати на оренду, заробітний фонд, паливо і т.п. Також прорахувавши три можливі варіанти націнки було встановлено, що націнка 125% буде економічно вигідною для компанії та залишить цінову перевагу серед конкурентів. В додаток до цього, було прораховано ризики проекту для розуміння складнощів, які будуть більш ймовірними, а саме ризик порушення умов поставки, неплатоспроможність споживачів, зниження якості сировини.

За реалістичним сценарієм проекту, очікуваний прибуток становитиме на кінець третього року 13 млн. грн. при початкових витратах в першій рік у розмірі 5, 7 млн. грн., а рентабельність проекту становить 1,01. Це досить позитивні показники, які підтверджують, що проект буде однозначно прибутковим та дасть компанії змогу відновити свій рейтинг серед компаній на ринку Польщі, а також дасть рекламу своєї компанії за рахунок екологічно чистих крафтових пакетів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт целюлозно-паперового підприємства ТОВ “Інтер-Пак” 2021.
URL:<https://inter-pack.com.ua/uk> (дата звернення 11.03.21)
2. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній URL:
<https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 06.03.2019)
3. Колотило П.В., Харчук О.Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку виробництва продукції в Україні та закордоном, 2020, 32 с.
4. Зінченко Д.В., Дунська Д.Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. Актуальні проблеми економіки та управління. 2014. Вип. 8. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/398> (дата звернення: 27.02.2021)
5. Болгар Т.М., Єгоров А.Є. Проблеми функціонування торговельного та целюлозно-паперового сектору економіки України. Ефективна економіка. 2018. No 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6046> (дата звернення: 28.03.2021)
6. Обзор рынка производства бумажных мешков и пакетов URL :
<https://www.openbusiness.ru/biz/business/svoy-biznes-po-proizvodstvu-bumazhnykh-meshkov-i-paketov/> (дата звернення 14.04.2021)
7. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку целюлозно-паперової промисловості України та вітчизняного ринку картонно-паперової продукції на період до 2020 року. URL :
http://www.ligazakon.ua/summary_news/news/2009/9/3/16637.htm (дата звернення: 05.04.2021).
8. Швороб Г.М. Проблеми і перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України. Вісник ХНТУ. 2010. No 1. С. 56.
9. Зубкот Т.Л., Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, 2015, с. 128.

10. Прищепа, Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств, управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 88–94 с.

11. Сайт з пошуку роботи на території України URL:
<https://www.work.ua/ru/jobs-хімік-технолог> (дата звернення 16.03.21)

12. Галазюк Н.М., Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. URL:
[esnof_2013_10\(2\)_9.pdf](https://www.researchgate.net/publication/312222222/esnof_2013_10(2)_9.pdf) (дата звернення 12.03.2021)

13. Pakiety rzemieślnicze URL: https://pl.freepik.com/premium-zdjecie/pakiety-rzemieslnicze-prezenty-na-dzien-ojca-w-postaci-koszuli-i-krawata-prezent-na-dzien-ojca_4897248.html (дата звернення 21.04.21)

14. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Оксана Вівчар // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 24-30.

15. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 215.

16. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект / С.В. Сисюк // Вісник ЖДТУ. — 2015. — № 2 (72). — с. 89.

17. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/163.htm (дата звернення 14.04.21)

18. Міністерство економічного розвитку і торгівлі URL:
<http://www.me.gov.ua/> (дата звернення 08.04.21)

19. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: ЦУЛ, 2013. – 404-408 с.

20. Основні методи організації експорту товарів URL:
<http://library.if.ua/book/37/2459.html> (дата звернення 23.04.21)

21. Виробництво крафтових пакетів, сировина URL: <https://punkti-priema.ru/articles/proizvodstvo-kraft-paketov> (дата звернення 21.04.2021)

22. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостный подход: учебное пособие / Иванов И.В., Баранов В.В. – М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. – 409 с.

23. Зразкові націнки целюлозно-паперової галузі URL: <https://ukr.mentorbizlist.com/3949060-how-to-calculate-the-mark-up-on-the-goods-the-formula-for-calculating-what-percentage-is-retail-markup-in-retail> (дата звернення 29.03.2021)

24. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. И.В. Квасюка и др.; под ред. В.Д. Щеткина. — М.: Международные отношения, 1993. — 892 с.

25. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 311 с.

26. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 372-375 с.

27. Офіційний сайт продовольчої та сільськогосподарської організації об'єднаних націй URL:<http://faostat.fao.org/site/626/DesktopDefault.aspx?PageID=626#ancor> (дата звернення 28.03.21)

28. Целюлозно-паперова промисловість України// Міністерство економічного розвитку і торгівлі України URL :<http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/p%0Arom/ukr/25.html> (дата звернення 01.04.21)

29. Путівцева С.В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції / С.В. Путівцева// ВІСНИК ХНТУ. — № 1(56), 2016. – С. 126-130.

30. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД // Державна фіскальна служба України URL : <http://sfs.gov.ua/ms/fl11> (дата звернення 06.04.21)