

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАКОРДОННИЙ РИНОК.....	5
1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.	5
1.2. Аналіз фінансово - господарської діяльності ПрАТ РКТК	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Особливості функціонування картонно-тарної галузі	30
2.2. Перспективи та можливості при виході на зовнішній ринок.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯННОГО ВИРОБНИКА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	47
3.1 Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на зовнішній ринок ПрАТ РКТК.....	47
3.2. Оцінка результативності діяльності ПрАТ РКТК за умови реалізації нової стратегії.....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Зовнішньоекономічні зв'язки стають все більш помітною частиною економічної діяльності підприємств та організацій. Зростає інтерес до участі в економічному, промисловому та науково-технічному співробітництві з партнерами з-за кордону.

Актуальність роботи полягає в тому, що сьогодні розробка стратегій виходу компаній на міжнародні ринки активно вивчається та аналізується, оскільки в сучасних умовах активної глобалізації, що супроводжується інтернаціоналізацією бізнесу, доступ до міжнародних ринків є найбільш доцільним напрямком розвитку. Враховуючи умови динамічного розвитку світової економіки та постійні зміни на міжнародних ринках, не існує єдиного алгоритму досягнення сприятливої конкурентної позиції, тому необхідне вивчення та постійний аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки. Фірма, що працює в певній галузі на міжнародному ринку, має конкурентну стратегію, сформульовану або стихійно. Ця стратегія може бути розроблена на плановій основі або виникати стихійно в процесі діяльності різних функціональних підрозділів фірми. Вирішуючи власні завдання, кожен підрозділ неминуче застосовуватиме підходи, продиктовані його професійною специфікою та мотивацією відповідальних за них. Увага, яка сьогодні приділяється стратегічному плануванню в фірмах в Україні та інших країнах, базується на припущенні, що ретельне формулювання стратегії приносить значний економічний ефект принаймні завдяки координації політики (якщо не дій) фірми та її фокусуванню на досягненні спільні цілі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки на прикладі ПрАТ РКТК та на базі отриманих результаті розробка практичних рекомендацій щодо виходу ПрАТ РКТК на нові міжнародні ринки. Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі вирішуються наступні задачі:

- визначити етапи формування конкурентних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки;
- проаналізувати теоретичні засади формування стратегій виходу компанії на міжнародні ринки;
- проаналізувати можливість зовнішньо економічну діяльність ПрАТ РКТК;
- визначити загрози та конкурентні можливості виходу ПрАТ РКТК на міжнародні ринки;
- розробити конкурентну стратегію ПрАТ РКТК на ринку Румунії;
- розробити рекомендації щодо стратегій виходу ПрАТ РКТК на нові міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є виробництво картонно-тарного комбінату ПрАТ РКТК.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів конкурентних стратегій для виходу на міжнародні ринки.

Метою досліджень є аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки на прикладі ПрАТ РКТК та на базі отриманих результатів розробка практичних рекомендацій щодо виходу ПрАТ РКТК на міжнародні ринки.

Методи досліджень: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, дедуктивний метод, аналіз фінансової звітності підприємства.

Інформаційно-методологічна база досліджень дипломної роботи — звітні документи ПрАТ РКТК за 2014-2018 роки.

Практична цінність відкриття нових можливостей для українського виробника на міжнародній арені.

Апробація результатів дослідження була здійснена у публікації статті М.С. Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі / М. С. Фень // Збірник наукових статей студентів КНТЕУ «МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITY», - 2020.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАКОРДОННИЙ РИНОК

1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.

Розробка конкурентної стратегії, по суті, полягає у винайденні чіткого формулювання того, як компанія буде конкурувати, які повинні бути її цілі та які інструменти та дії будуть потрібні для досягнення цих цілей. На Рис.1.1 представлена конкурентна стратегія у вигляді поєднання цілей (результатів), яких переслідує фірма, та засобів (методів), за допомогою яких вона має намір їх досягти. Різні фірми використовують різну термінологію для позначення деяких з цих понять. Наприклад, деякі компанії використовують замість мети такі терміни, як місія чи завдання, інші говорять про тактику замість поточних операцій чи виробничої діяльності. Однак по суті ідея стратегії виражається у розрізненні цілей і засобів. Рисунок 1.1, який можна назвати колесом конкурентної стратегії, служить засобом узагальнення ключових аспектів конкурентної стратегії фірми. Віссю колеса є вся фірма, тобто загальне визначення її конкурентних намірів та конкретних економічних та неекономічних цілей [1]. Спиці - це ключові сфери ділової політики компанії, завдяки яким вона прагне досягти своїх цілей. Під кожним пунктом схеми слід сформулювати коротке визначення ключових моментів ділової політики відповідно до сфери виробництва та діяльності компанії.

Залежно від характеру бізнесу формулювання ключових сфер бізнес-політики може бути більш-менш конкретним; формулюючись, вони формують концепцію стратегії, яку можна використовувати як керівництво, що визначає всю поведінку фірми [2].

Як і в колесі, спиці (методи) повинні виступати з центру (цілі) і бути з'єднані один з одним, інакше колесо не буде котитися. Рис. 1.2 ілюструє той факт, що загалом формування конкурентної стратегії передбачає врахування чотирьох ключових факторів, що визначають можливості успішних компаній. Переваги та слабкі сторони компанії полягають у структурі її активів та компетенції порівняно з конкурентами, зокрема у фінансових ресурсах, технологічному стані, впізнаваності бренду тощо [3]. Індивідуальні цінності організації - це спонукання та запити топ-менеджерів та інших працівників, що є завданням реалізації обраної стратегії.



Рис. 1.1 Колесо конкурентної стратегії

Джерело [3]

Сильні та слабкі сторони в поєднанні з окремими цінностями визначають внутрішні (щодо компанії) обмеження, що накладаються на можливість вибору стратегії, яка успішно реалізується. Зовнішні обмеження компанії визначаються її галуззю та ширшим середовищем. Можливості та загрози, що існують у галузі, характеризують конкурентне середовище, властиві йому ризики та потенційні вигоди [4].

Узагальнений підхід до формування стратегії, який складається із комплексної системи аналітичних методів, які допомагають фірмі

аналізувати галузь в цілому та прогнозувати її розвиток, розуміння всіх конкурентів та їх позицію. і перетворити цей аналіз на конкурентну стратегію для певного бізнесу.

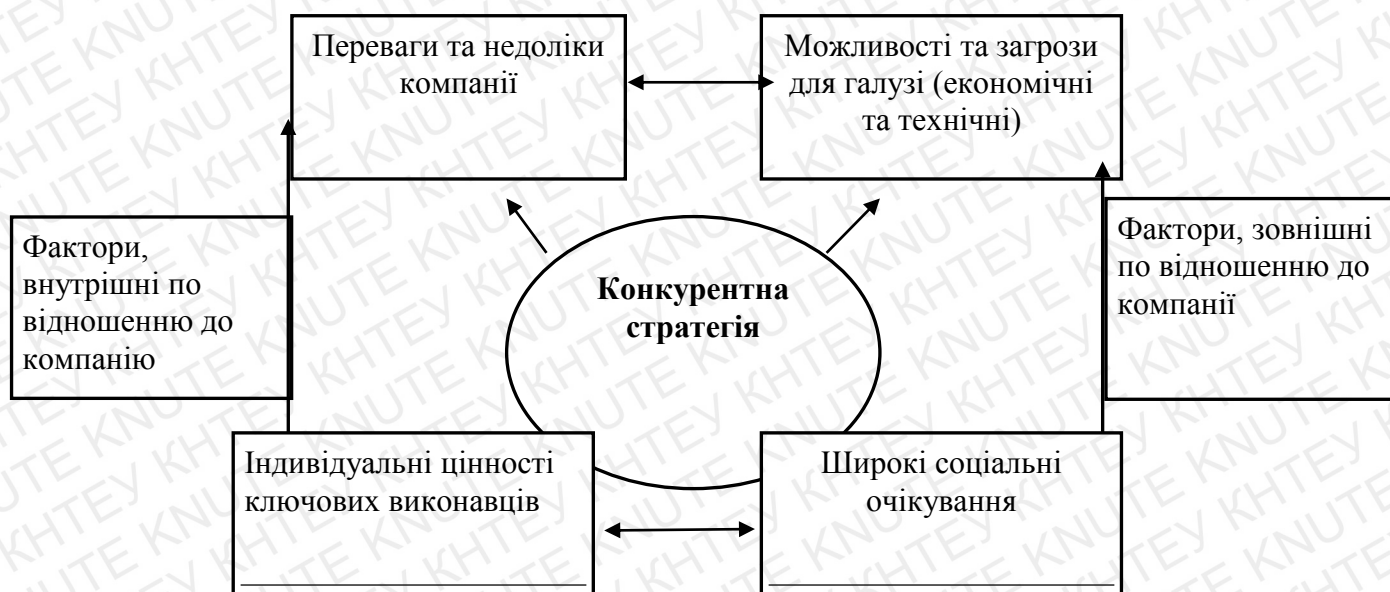


Рис. 1.2 Контекст формулювання конкурентної стратегії

Джерело [6]

Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії, розроблені для фірми. Конкуренція в галузі залежить від чотирьох основних конкурентних сил, представлених на рис. 1.3. Сукупна дія цих сил визначається кінцевим потенціалом прибутковості в галузі, що вимірюється як довгострокова норма прибутку на вкладений капітал. Таким чином, метод аналізу галузевої конкуренції - це аналіз чотирьох сил, що визначають галузеву конкуренцію. Для виходу фірми на новий, закордонний ринок потрібно проаналізувати данні фактори, для експортування продукції враховуючи ризики, актуальність попиту на продукцію в країні експортерів. Визначачи підходи для зацікавлення в придбанні саме продукції нашого виробника, враховуючи фактори доставки продукції через перевізника з оцінкою незалежного експерта.

Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок, як правило, розглядають на трьох рівнях: глобальному (сучасні тенденції міжнародних економічних

відносин), національному (місце країни в міжнародному розподілі праці) і власне фірмовому. Важливою особливістю сучасності є зростання взаємозалежності економік різних країн, розвиток інтеграційних процесів, інтенсивний перехід цивілізованих країн відзамкнутих національних господарств до економіки відкритого типу.



Рисунок 1.3 Сили, що визначають галузеву конкуренцію

Джерело [4]

Компанії, що вирішила вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів. Міжнародний маркетинг є дуже складним, оскільки охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, постачання, фінанси і т.п. крім того тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство наміряється здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниця в каналах розповсюдження, методах транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Всі ці

особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обирати форми виходу на зовнішні ринки.

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Форми виходу на зовнішні ринки зображено на рис 1.4. У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення певних форм стратегій виходу на зовнішній ринок [12].

Розглянемо саме форму експорту, адже саме він є ціллю виходу розглядаємого підприємства на зовнішній ринок.

Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Переваги цього способу : потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; - потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу. Розрізняють прямий та непрямий експорт.

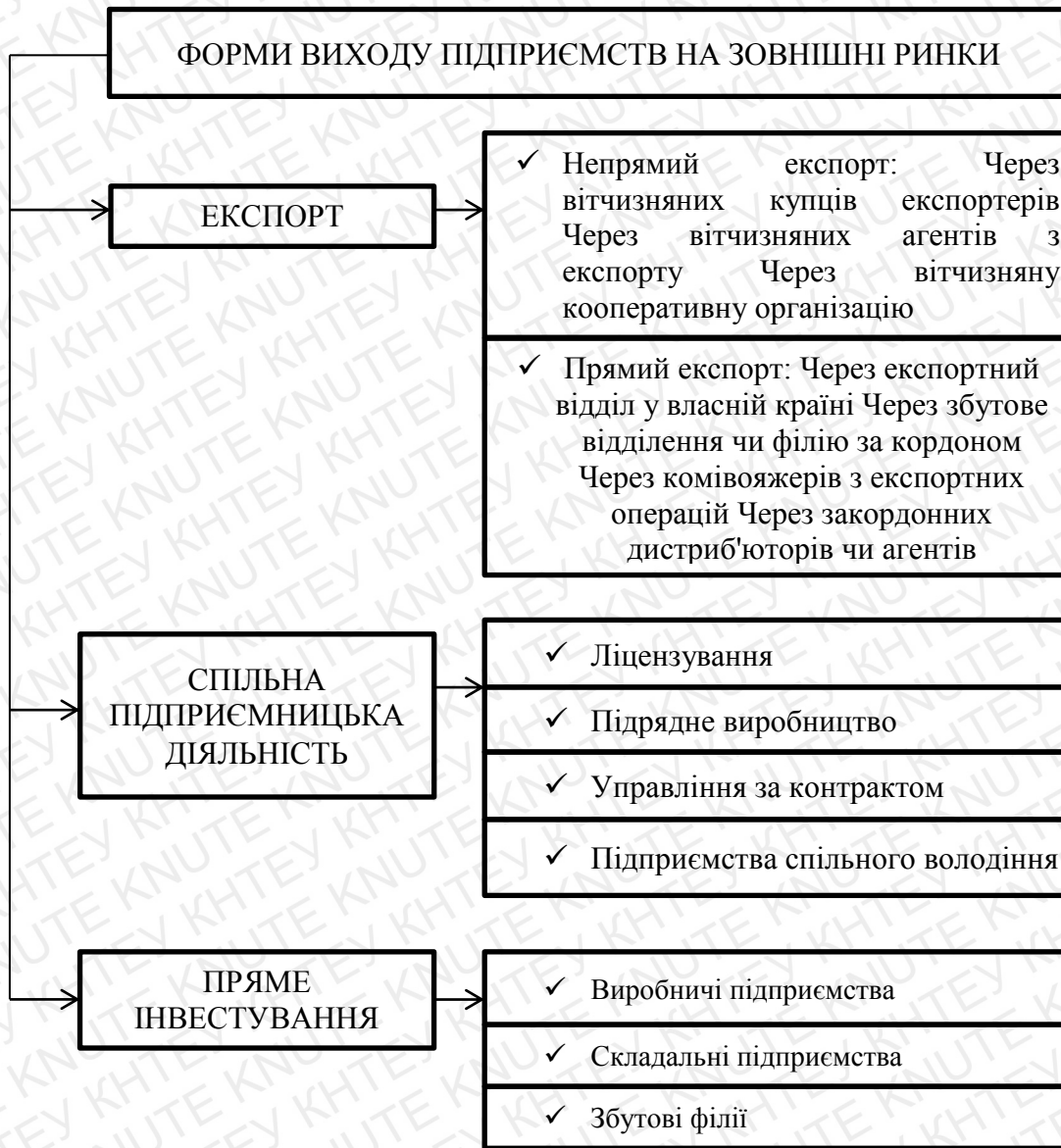


Рис.1.4 Форми виходу на зовнішні ринки

Джерело [12]

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

- експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;
- закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання

та просування товарів, демонстраційного, обслуговуючого центру; в) торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників; г) іноземні дистриб'ютори чи агенти. Для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні.

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. У протилежному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є ризикованішою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників. Непрямий експорт передбачає організацію: – торгівлі через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми); – торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки. Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки: — ізолюваність виробника від

ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар; — залежність експортера від посередника; — недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; — відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку [12].

Обов'язковим фактором, який потрібно враховувати є потужність кожної з найбільш важливих для галузі груп покупців залежить від ряду характеристик ринкової ситуації та відносної частки її закупівель промислової продукції порівняно із загальним обсягом випуску продукції галузі. Група покупців має значну владу за наявності таких умов: група характеризується високою концентрацією або купує значну частку продукції продавця; придбана галузева продукція становить значну частку покупок або витрат покупця; продукція, придбана в галузі, є стандартною або недиференційованою; покупець не несе значних витрат на переключення; покупець має низький рівень прибутку [5].

Постачальники також можуть здійснювати ринкову владу над учасниками галузі, погрожуючи підвищити ціни або знизити якість товарів та послуг, що постачаються. Таким чином, постачальники можуть викачувати прибуток з галузі, яка не зможе компенсувати це зростання цін шляхом підвищення власних цін. Умови, в яких виникає влада постачальників, дещо схожі з умовами влади покупців. Група постачальників має значну владу за таких умов: у ній переважає невелика кількість компаній, а рівень концентрації вищий, ніж у галузі, якій вона продає / постачає. Група постачальників продає свою продукцію більш роздробленій групі покупців, зазвичай здатній суттєво вплинути на ціни, якість та умови доставки; обслуговуючи цю галузь, вона не конкурує з іншими товарами; замінники. Навіть великі та потужні постачальники можуть бути обмежені в своїх силах, якщо їх змусять конкурувати із замінниками.

Приймаючи до уваги що, існує достатньо доказів того, як робоча сила, що користується великим попитом або висококваліфікованою робочою

силою, а також об'єднана у сильні профспілки, може повернути значну частину потенційного прибутку галузі. Найважливішим додатковим фактором оцінки робочої сили є рівень її організації, а також ступінь ймовірності збільшення попиту на обмежені категорії. За умови високоорганізованого або обмеженого постачання робоча сила може мати значну потужність. Умови, що визначають владу постачальників, не тільки можуть змінюватися, але часто перебувають поза впливом фірм. Однак іноді фірма здатна покращити ситуацію з владою постачальників, а також з владою покупців за допомогою стратегії.

Замінники обмежують потенційну прибутковість галузі, встановлюючи обмеження цін для тих фірм, які в ній працюють. Чим привабливіші альтернативні цінові характеристики замінників, тим сильніший бар'єр стримує прибуток галузі. Той самий ефект може забезпечити колективну відповідь у таких сферах, як підвищення якості продукції, поліпшення маркетингової діяльності, презентація товару тощо. Найбільш привертають увагу ті продукти-замінники, які: характеризуються динамікою цін, що покращує їхнє становище щодо традиційного продукту галузі, або виробляються галузями з високим рівнем прибутку. В останньому випадку замінники часто вступають у дію, якщо певні явища посилюють конкуренцію в їх галузі, а також вимагають зниження цін або поліпшення фінансових результатів. Аналіз таких тенденцій може мати важливе значення при вирішенні питання про те, намагатись будувати стратегічні бар'єри для субститута або будувати власну стратегію, засновану на неминучості присутності субститута як потужного чинника

Наступним фактором є інтенсивність суперництва, яка є результатом низки взаємодіючих структурних факторів. На сьогоднішній день виділяють такі фактори: Численні або рівні конкуренти. Коли кількість фірм велика, існує велика ймовірність, що серед них є ті, хто хоче виділитися, а також ті, хто очікує, що їх дії залишаться непоміченими. Але навіть коли кількість фірм невелика і вони відносно збалансовані за розмірами та ресурсами,

можлива нестабільність, оскільки це зумовлене бажанням боротися та наявністю ресурсів для тривалого та енергійного протистояння. З іншого боку, якщо галузь характеризується високим рівнем концентрації або домінування однієї або декількох фірм, переоцінка сил малоімовірна, і керівник чи керівники здатні підтримувати дисципліну та виконувати координаційну роль у галузі за допомогою засобів такі як лідерство цін. У багатьох галузях іноземна конкуренція, як експортери промислової продукції, так і прямі інвестори, відіграють важливу роль у галузевій конкуренції. Іноземні конкуренти, хоча і мають певні відмінності, про які йдеться нижче, слід враховувати при структурному аналізі, а також вітчизняні конкуренти; низькі темпи зростання в галузі. Низькі темпи зростання перетворюють конкуренцію в галузі на пошуки фірм для експансії, частки ринку. Конкуренція за частку ринку набагато більш мінлива, ніж конкуренція в швидко зростаючій галузі, де фірми можуть покращити свої показники, просто йдучи в ногу із загальними темпами, і коли всі їхні фінансові та управлінські ресурси можуть бути використані в процесі розширення; високий рівень постійних витрат або витрат на зберігання. За високих постійних витрат усі фірми відчувають сильний тиск на користь повного використання потужностей, що швидко деформує ціни, і навпаки, наявність надлишкової потужності спричиняє зниження цін. Виробники сировини, такі як паперова страждають від цього. Важливим параметром, що характеризує рівень витрат, є відношення постійних витрат до доданої вартості, а не їх (постійних витрат) частки у загальних витратах [9]. Фірми, які несуть значні витрати внаслідок закупівлі великої кількості сировини (тобто з низькою часткою доданої вартості), часто відчувають величезну потребу в завантаженні потужності для досягнення беззбиткового виробництва, незважаючи на те, що частина витрат може бути незначною. Значне збільшення виробничих потужностей. Коли економія від масштабу стимулює збільшення потенціалу великими порціями, такий приріст може

постійно порушувати баланс попиту та пропозиції у галузі, особливо коли існує ризик концентрації таких прибутків.

Різноманітність конкурентів. Конкуренти різняться своїми стратегіями, походженням, характером. Їм може бути важко точно визначити наміри один одного і домовитись про "правила гри" в галузі. Стратегічний вибір, який є правильним для одного конкурента, буде неправильним для інших. Іноземні конкуренти, діючи в різному контексті і часто з різними цілями, суттєво доповнюють це різноманіття [10].

Високі стратегічні ставки. Суперництво в галузі стає ще більш мінливим, якщо ряд фірм роблять високі ставки на успіх у цій галузі. Наприклад, диверсифікована фірма може надавати великого значення успіху в певній галузі з метою просування загальної корпоративної стратегії. Високі бар'єри для виходу. Перешкодами для виходу з галузі є економічні, стратегічні та психологічні фактори, які утримують компанії в конкурентному полі, навіть маючи низький прибуток або збитки.

1.2. Аналіз фінансово - господарської діяльності ПрАТ РКТК

ПрАТ "РКТК", раніше "Рубіжанський картонно-паперовий комбінат", було побудовано згідно Постанови Ради Міністрів УРСР від 19 червня 1981 року N 323 "Про забезпечення будівництва в 1982-1986 роках картонно-паперового комбінату на базі використання макулатури в м.Рубіжне Ворошиловградської області".

Рішенням Луганської Державної Адміністрації від 30 червня 1994 року картонно-паперовий комбінат перетворений у Відкрите Акціонерне Товариство "Рубіжанський картонно-тарний комбінат" (ВАТ РКТК). Безперервно удосконалюючи систему управління та впроваджуючи кращі світові практики ведення бізнесу, ПрАТ «Рубіжанський картонно - тарний комбінат», таким чином, завжди дотримувався принципів сталого розвитку, орієнтування на клієнта і соціально - відповідального ведення

бізнесу.ПрАТ «РКТК» неодноразово підтверджував свою відповідність вимогам міжнародних стандартів в сфері управління якістю та безпекою продукції, навколишнього середовища, соціальної відповідальності.

У 2016-2017 рр., крім проходження щорічних наглядових аудитів за стандартом ISO 9001: 2008, ПрАТ «РКТК» підтвердило відповідність вимогам стандарту BRC щодо безпеки упаковки для харчових продуктів, стандарту ISO 14001: 2015 в сфері менеджменту навколишнього середовища, стандартів соціальної відповідальності компанії NESTLE. Крім того, в 2016 році за результатами випробувань в незалежних лабораторіях Європейського Союзу було підтверджено відповідність гофропродукції вимогам Директиви ЄС 94/62 щодо безпеки упаковки і поводження з відходами упаковки. Отримання в березні 2018 року Сертифікату FSC для ланцюга поставок стало черговим підтвердженням високої ділової репутації ПрАТ «РКТК», його прихильності екологічним цінностям і дбайливого ставлення до природи, дотримання вимог міжнародних стандартів в сфері відповідального лісокористування. Для розробки і впровадження системи управління ланцюгом поставок FSC підприємство не користувалося послугами констатингових компаній. Весь процес розробки і впровадження, включаючи навчання, проведення діагностичного аудиту, підготовку документації, навчання персоналу, модернізація програмного забезпечення для виробничого та бухгалтерського обліку - це цілком заслуга співробітників ПрАТ «РКТК».

Високу оцінку результатів нашої роботи надала незалежна сертифікаційна компанія SGS-, світовий лідер на ринку інспекцій та сертифікації.

З отриманням сертифікату FSC підприємство отримало додаткові можливості:

- Підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках;
- Підвищити рівень задоволеності клієнтів;

- Підвищити імідж підприємства, докладаючи максимум зусиль для збереження екології.

Якість продукції заводу перевіряється на кожному етапі її виробництва. Лабораторії для випробування сировини та готової продукції та лабораторії очисних споруд оснащені сучасним обладнанням та акредитовані ДП «Луганськстандартметрологія».

Щорічно перевіряється якість продукції: папір, гофрокартонні коробки Науково-дослідним інститутом тари та упаковки м. Калуга, Росія (НІЕКІТУ).

З 2000 року компанія експлуатує системи якості, що відповідають міжнародному стандарту ISO - 9001. Система управління якістю заводу відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2000.

Експерти Bureau Veritas (BVQI) кожні шість місяців перевіряють стан системи якості заводу, щоб переконатися, що клієнти впевнені у високих стандартах компанії.

Клієнти, які мають досвід використання міжнародних стандартів, також періодично перевіряють відповідність процесів контролю якості на заводі. Це допомагає нам разом запобігти можливим збоєм у виробництві та поставці продукції.

Генеральний директор підприємства виконує свої повноваження відповідно Статуту. Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на 2018 р. складає 1458 осіб, з них 1100 осіб – чоловічої статі, 358 особи – жіночої (рис. 1.5).

Аналізуючи структуру персоналу комбінату у 2018 році варто зауважити, що найбільша кількість працюючих зосереджена у сфері адміністративно-управлінського відділу, головною функцією яких є координація та контроль усіх процесів діяльності інших відділів.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за процесом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і подає статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

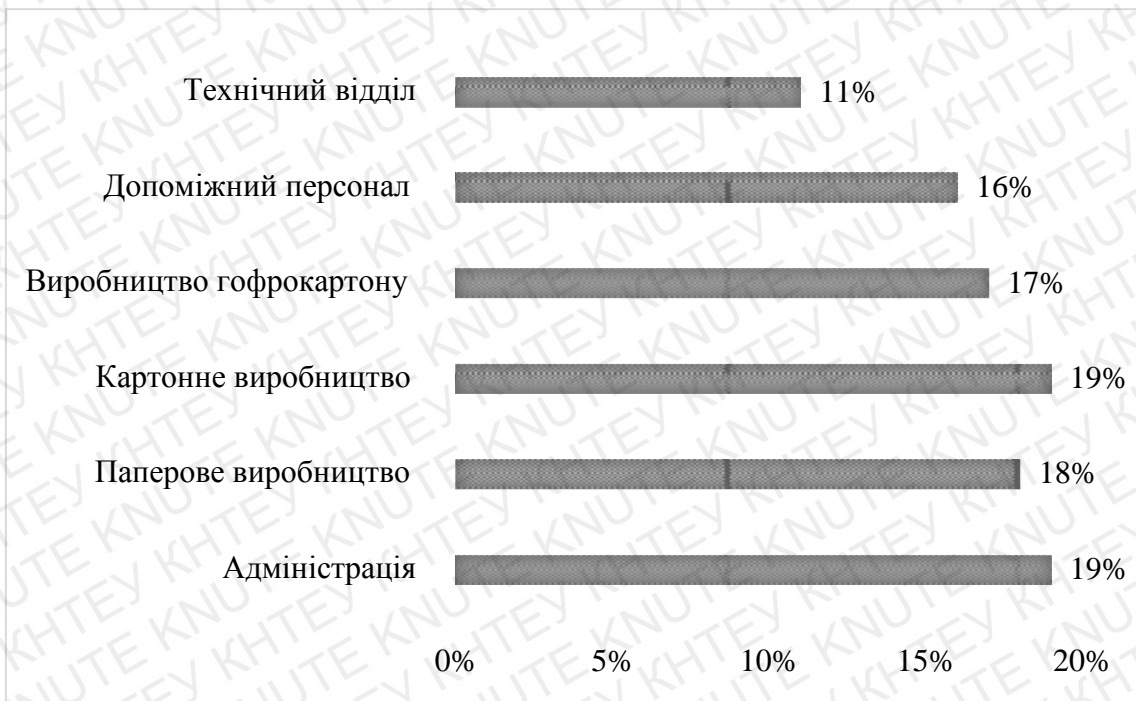


Рис. 1.5 Структура персоналу ПрАТ «РКТК» у 2018 р.

Складено за даними [29]

Також на підприємстві існує електронна система документообігу, що сприяє моніторингу та коригуванню обсягів робіт, оптимізації процесів, а також дозволяє контролювати кількість ресурсів у режимі реального часу. Крім того, здійснюється моніторинг процесів діловодства – менеджери та контролери отримують доступ до всіх дій на доступному рівні ієрархії (відділ або окремих службовців), а в межах цієї автоматизації передбачена можливість визначення повноважень за конкретними процесами і відстеження невиконаних завдань відповідальними особами.

Діяльність картонно-паперового комбінату пов'язана з трьома напрямками виробництва:

- картонне виробництво, що спеціалізується на випуску пакувально крейдованого та некрейдованого картону, тарного картону, в тому числі папір для гофрування, загальною потужністю виробництва – 240 тис. т. картону на рік;
- паперове виробництво (спеціалізується на виробництві паперу – основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового

споживання, рулонів туалетного паперу, серветок, рушників. Загальна виробнича здатність – 70 тис. т. паперу-основи на рік;

- завод гофротари. Випуск гофротарної продукції, упаковки, укомплектоване устаткуванням провідних фірм Європи. Загальна виробнича здатність становить 335 млн. м² гофрокартону на рік[29].

Велика потужність виробництва дозволяє підприємству виготовляти значний асортимент продукції, що включає (рис.1.6):

- картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини;
- гофротарний картон;
- товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.);
- надає послуги комунально-екологічного призначення у відповідності до місії та цінностей підприємства.

Готові гофровані вироби упаковують у транспортні пакети. Компанія може доставити його замовнику на європіддонах з дерева або міцного багат шарового гофрованого картону. В'язка транспортних пакетів готової продукції здійснюється з використанням упаковки з картону, гофрованого картону та стретч-плівки.

Упаковані транспортні пакети гофрованої упаковки відправляються на склад і доставляються споживачам автомобільним та залізничним транспортом.

Наявність додаткових виробничих площ поблизу Києва подвоює надійність дотримання термінів виготовлення та доставки продукції споживачам.

Щоб мати тверді гарантії та звести до нуля ризику затримки поставок, було створено і постійно розширюється власний парк, що завжди страхує нас від можливих невдач підрядників.

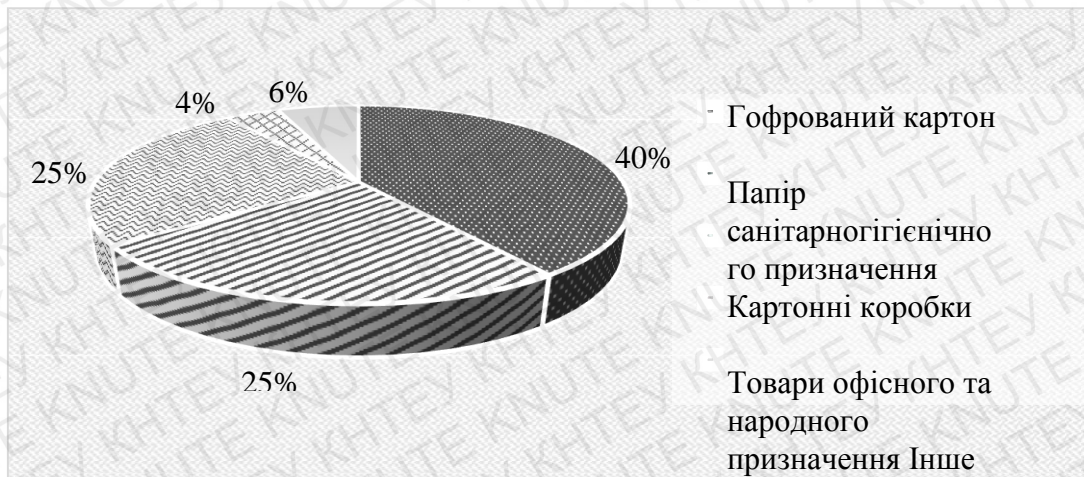


Рис. 1.6 Асортимент продукції ПРАТ «РКТК»

Складено за даними [42]

Ділова діяльність - це складна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а отже, визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватися динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників допоможе зміцнити фінансовий стан підприємства. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється насамперед у обороті його коштів, відображає ефективність діяльності підприємства щодо обсягу авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання у процесі виробництва.

Аналіз ділової активності ПРАТ "Рубіжанський картонно-пакувальний комбінат" (ПРАТ "РКТК") згідно зведених звітів про фінансовий стан підприємства за 2014 - 2018 роки показав, що протягом усього періоду баланс валюти та необоротних активи мали негативну динаміку, але оборотні активи зросли в 2,3 рази, в результаті чого компанія не втратила лідируючі позиції серед конкурентів. У 2015 році компанія працювала стабільно. Проблеми виникли лише з реалізацією продукції, що

вплинуло на структуру транспортних витрат: вони зменшились на 7 процентних пунктів, а в 2015 - 2016 роках майже вийшли на попередній рівень. За аналізований період чисельність персоналу суттєво зменшилась, але фонд оплати праці стабільно зростає. Так, у 2018 році середня кількість штатних працівників становила 1458 осіб, а в 2016 році - 1136 осіб.

Ефективність діяльності підприємства можливо оцінити за рахунок вивчення основних показників фінансово-господарської діяльності в динаміці (2014- 2018 рр.). Так, за даними, наведеними в табл. 1.1, можна побачити позитивну тенденцію зростання виручки від реалізації продукції. Зростання обсягу продукції зумовило збільшення чистого доходу від реалізації на показник 3991723 тис. грн. Парадоксальним є те, що із доходами не збільшилася і собівартість продукції. Її значення в 2018 становить 2928432 тис. грн., що відповідає показнику попереднього року.

Станом на 2018 р. найбільше було реалізовано гофропродукцію, продукцію санітарно-гігієнічного призначення та картон. Це зумовлено збільшенням кількості замовлень гофропродукції, тарного картону та упаковок як на вітчизняному ринку, так і в експортному аспекті.

Середні ціни реалізації за 2018 рік склали: картон – 15299грн/т; папір-основа – 27290 грн/т; туалетний папір – 2833 грн/тис. шт; гофротара 8 082 грн/м². Для того, щоб оцінити фінансовий стан підприємства доцільно розрахувати відповідні коефіцієнти на основі даних фінансової звітності, які допоможуть з'ясувати ефективність та рівень економічного стану комбінату на ринку.

Ефективність використання активів підприємством обґрунтовують показники ліквідності. Ліквідність підприємства дає уявлення про його здатність розрахуватися з поточними зобов'язаннями за рахунок перетворення активів на гроші.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення найбільш ліквідної частини активів (грошові кошти та їх еквіваленти) і поточних зобов'язань.

Таблиця 1.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «РКТК»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.					Відхилення		Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації	1729277	2368872	2746828	3662131	3991723	915303	133%	329592	109%
Собівартість реалізованої продукції	1553610	1989987	2177226	2928432	2928432	751206	135%	0	100%
Чистий прибуток	494448	285838	146154	308722	336507	162568	211%	27785	109%

Складено автором [33]

Таблиця 1.2

Оцінка показників ліквідності ПрАТ «РКТК» за 2014-2018 рр.

Показники ліквідності	Норма	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1 – 0,2	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	-5,41	65,41
Коефіцієнт покриття	1 3	0,70	0,77	0,70	0,77	0,87	0,06	0,10	9,09	13,36
Коефіцієнт швидкої Ліквідності	>0,5 1	0,38	0,40	0,38	0,40	0,48	0,02	0,08	4,35	19,36

Розраховано на основі [33]

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Для досліджуваного підприємства цей показник станом на 2018 рік дорівнює 0,02, в порівнянні з попередніми (2017 р. та 2016 р.) зріс лише на 0,01. Низький показник свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів не вистачає для розрахунку з зобов'язаннями. Також низька абсолютна ліквідність зумовлює зниження довіри з боку кредиторів, інвесторів та партнерів.

Нормативним для коефіцієнта покриття (загальної ліквідності) є значення в межах 1–3. Для ПрАТ «РКТК» воно є досить низьким – 0,87, хоча в динаміці 2016–2018 рр. спостерігається тенденція до зростання (див. рис. 1.7).

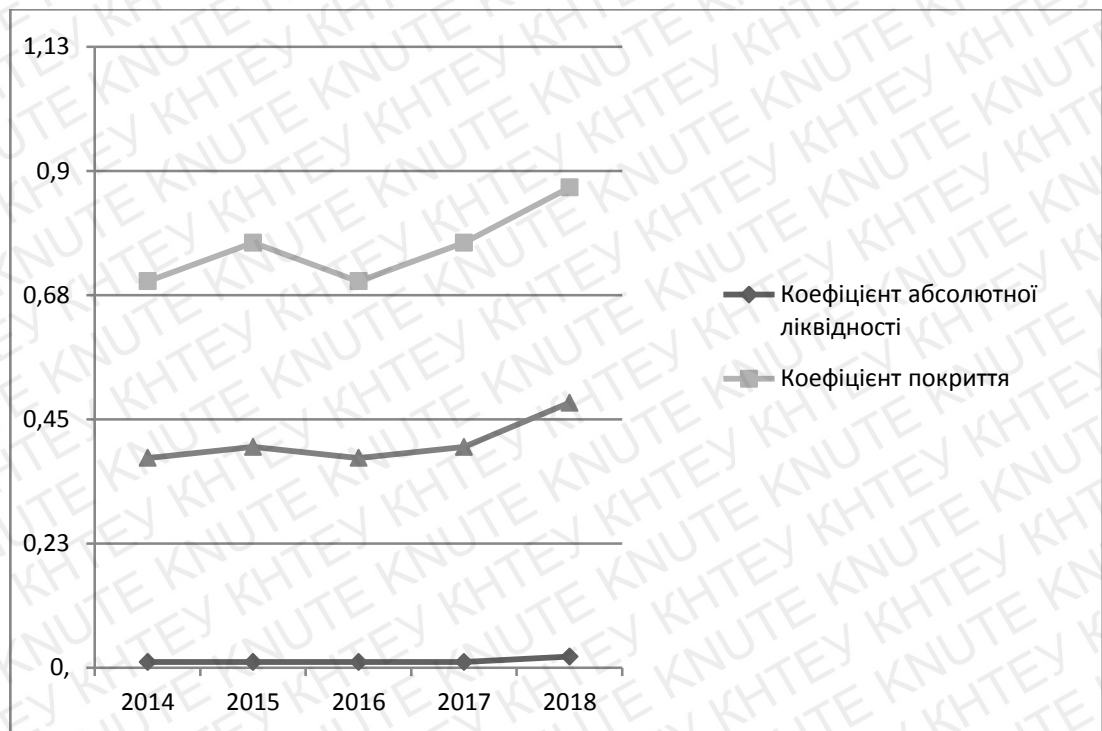


Рис. 1.7 Динаміка показників ліквідності ПрАТ «РКТК» за 2014–2018 рр.

Складено автором [34]

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості).

Для комбінату цей показник на 2018 р. становить 0,48, що є нижче нормативного значення. Враховуючи це, необхідно працювати в напрямку підвищення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних зобов'язань.

Завдяки показникам фінансової стійкості можна виявити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, в тому числі позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії – один із найважливіших показників для аналізу економічного стану. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів, тобто показує яку частину активів комбінат здатний профінансувати за рахунок власних коштів. Нормативне значення знаходиться в межах 0,4-0,6 [34].

Аналізуючи розраховані показники фінансової стійкості в табл. 1.3, варто зазначити що в 2018 р. коефіцієнт автономії ПрАТ «РКТК» дорівнює 0,4 (підприємство може фінансувати лише 40% активів за рахунок власних коштів). В порівнянні з попередніми роками, він зріс на 13,6 %.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до показника автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу і показує скільки фінансових ресурсів використовує комбінат на кожну гривню власного капіталу (норма – 1,67–2,5).

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає ступінь використання запозичених засобів в обсязі всього капіталу. Станом на 2018 р. фінансовий леверидж дорівнює 1,53, що на 18,39% менше, ніж в попередньому році.

Загалом, аналізуючи показники фінансової стійкості, можна спостерігати тенденцію до спадання залежності від запозичених коштів, що свідчить про інтенсивну політику підприємства щодо накопичення активів та власних коштів.

Бачимо, що в 2016 р. картонно-паперовий комбінат мав високий коефіцієнт залежності, що свідчить про можливі фінансові ризики, проте уже в 2018 р. він змінився на 11,9% (в порівняння з 2016 р.) – в межах норми 2,53.

Таблиця 1.3

Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «РКТК» за 2014-2018 рр.

Показники фінансової стійкості	Норма	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,28	0,25	0,28	0,35	0,4	0,06	0,05	22,38	13,61
Коефіцієнт фінансової залежності	>1	2,51	2,87	3,51	2,87	2,53	-0,64	-0,34	-18,29	-11,98
Коефіцієнт заборгованості	>0,1	0,72	0,65	0,72	0,65	0,6	-0,06	-0,05	-8,91	-7,28
Коефіцієнт фінансового левериджу	>0,1	2,51	1,87	2,51	1,87	1,53	-0,64	-0,34	-25,57	-18,39

Розраховано на основі [33]

Коефіцієнт заборгованості показує співвідношення довгострокового боргу та власного капіталу. Можна спостерігати тенденцію до спадання значення цього показника, оскільки за 2016 -2018 рр. він знизився на 8,9% та 7,3% (2017/2016 та 2018/2017 відповідно).

Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності (табл.1.4).

Рентабельність – це відносна характеристика ефективності підприємства, який обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів) [34].

Показники рентабельності комбінату показують позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність діяльності та отримання прибутку.

Поданні розрахунки дають можливість для розсуду про вихід підприємства на іноземний ринок, це робиться з метою збільшення прибутку, розширення підприємницької діяльності для подальшого росту підприємства. Рентабельність активів показує наскільки ефективно були використані активи компанії для генерації прибутку. В 2018 р. цей показник становить 11,4 %, проте в 2016 р. він був лише 4,9%. Зростають також рентабельність власного капіталу та фондвіддача – на 11,49% та 10,85% відповідно. Збільшення коефіцієнту фондвіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів (рис.1.8).

Таблиця 1.4

Оцінка показників рентабельності ПрАТ «РКТК» за 2014-2018 рр.

Показники прибутковості	Норма	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність активів	>0, збільш.	4,99	8,70	4,99	8,70	11,42	3,71	2,72	74,21	31,32
Рентабельність власного капіталу	>0, збільш.	18,32	27,37	18,32	27,37	30,52	9,05	3,14	49,42	11,49
Рентабельність Продажу	>0, збільш.	3,18	5,55	3,18	5,55	7,13	2,36	1,59	74,2	28,61
Рентабельність оборотних активів	>0, збільш.	12,70	19,76	12,70	19,76	24,42	7,05	4,67	55,5	23,63
Фондвіддача	>0, збільш.	2,94	3,19	2,94	3,19	3,54	0,25	0,35	8,55	10,85

Розраховано на основі [33]

Тенденція зростання спостерігається для коефіцієнтів рентабельності продажу по чистому прибутку (2018/2017 – на 28,61%) та рентабельність оборотних активів (2018/2017 – на 23,63%) .

Підвищення цих показників говорить про неперервний прогрес комбінату в розвитку діяльності, збільшення обсягів продажу, а також прибутковість оборотних активів.

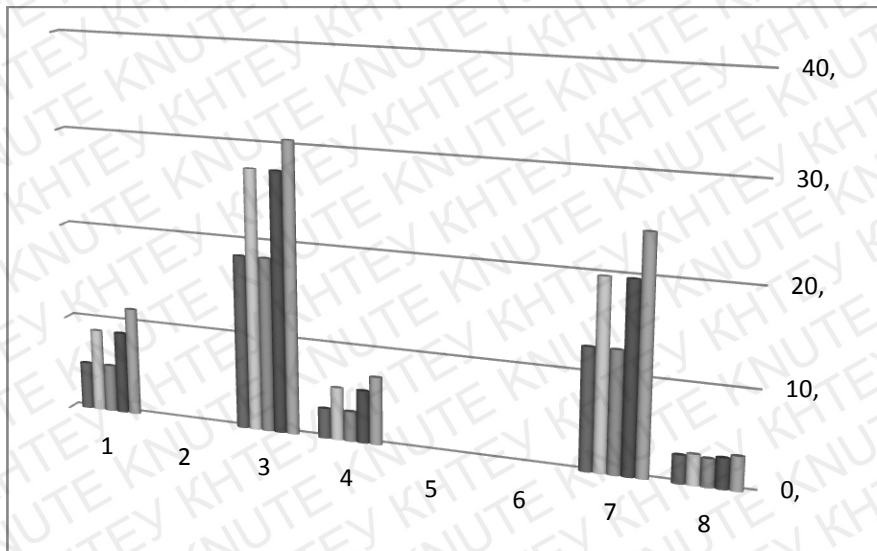


Рис.1.8 Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «РКТК» за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором [34]

Доцільним є також аналіз показників ділової активності, які дають змогу оцінити ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції (дод. А.) [34].

Аналізуючи розраховані коефіцієнти ділової активності (дод. А.), спостерігається майже стабільний рівень оборотності дебіторської заборгованості (2017/2016 рр. зменшилось на 0,75, 2018/2016 – збільшилося на 0,05), а також збільшення оборотності кредиторської заборгованості (з 2017-2018 рр. на 22%). Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що комбінат використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування власних активів.

Період погашення кредиторської заборгованості упродовж 2018 року знизився майже на 5 днів.

Оборотність запасів має негативну тенденцію спадання, що свідчить про непродуманість тактики комбінату формування виробничих запасів та запасів готової продукції. Період оборотності запасів залишається стабільним (коливається в межах 63 днів).

Також спостерігається тенденція зростання періоду операційного та фінансового циклу за останні 3 роки (2016-2018 рр.). Це є негативний показник для підприємства, оскільки означає гальмування ефективності виробничої діяльності підприємства. Чим нижчі вони є, тим краще працює комбінат.

Загалом розраховані показники ділової активності ПрАТ «РКТК» показують, що комбінат працює над розвитком виробництва та забезпеченням його ефективності, проте за підсумком 2018 році можна бачити збільшення швидкості оплати заборгованостей, стабільний рівень оборотності активів, що свідчить про недостатню завантаженість виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості та запасів.

Таким чином, проаналізувавши організаційно-економічну діяльність підприємства варто зауважити, що діяльність Рубіжанського картонно-паперової промисловості є однією із ефективних на вітчизняному ринку целюлозно-паперової промисловості. Різнобічна спрямованість підприємства дозволяє підприємствам розширювати свої ринки збуту. Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «РКТК» свідчить про рентабельність виробництва, збільшення обсягів реалізації та, за рахунок, цього підвищення чистого прибутку. Негативним аспектом економічної діяльності підприємства є залежність від залучених кредитних коштів, та невисока оборотність активів, нездатність комбінату вирішити проблеми кредиторської та дебіторської заборгованостей.

Проведені дослідження роботи підприємства дозволяє зробити висновок, комбінат ПрАТ «РКТК» має можливість та ресурси для виходу на

міжнародну арену, для реалізації експортних зв'язків з іноземними партнерами, пропонуючи якісну продукцію перевірену роками, завдяки праці кваліфікованих робітників з власним автопарком, що дозволяє мати впевненість в поставках продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості функціонування закордонного ринку

Конкурентна стратегія передбачає позиціонування бізнесу, яке максимізує його потенціал, що відрізняє його від конкурентів. Звідси випливає, що центральним аспектом формулювання стратегії є всебічний аналіз конкурента. Завдання такого аналізу полягає в отриманні опису кожного конкурента з точки зору змін у стратегії, які він може зробити, та її ймовірного успіху, можливих кроків у відповідь на будь-які стратегічні дії інших фірм та будь-які зміни, що відбуваються в галузі і поза межами [11]. Потрібен ретельний аналіз конкурента, щоб відповісти на наступні питання: Який ми повинні обрати об'єкт для боротьби в галузі та якою повинна бути послідовність дій? Яке значення має розробка стратегічної цього конкурента і наскільки серйозно нам слід це сприймати? Чого слід уникати, щоб не викликати емоційної та різкої реакції конкурента? Аналіз конкурентів складається з чотирьох діагностичних компонентів: майбутні цілі; поточна стратегія; подання; потенційні можливості.

Розуміння цих чотирьох компонентів дозволяє обґрунтовано передбачити характер реакції конкурента на основі ключових питань, представлених на (рис. 2.1). Більшість компаній проводять лише частковий аналіз, що дозволяє отримати інтуїтивне уявлення про поточну стратегію конкурентів та їх сильні та слабкі сторони (показано у правій частині (рис. 2.1)). Значно менше уваги приділяється розумінню рушійні сили, що визначають поведінку конкурента, його майбутні цілі та його уявлення про його власну позицію та стан його галузі (ліва частина схеми). Встановити ці рушійні сили набагато складніше, ніж реальна поведінка конкурента, але вони визначити його подальшу поведінку [12].

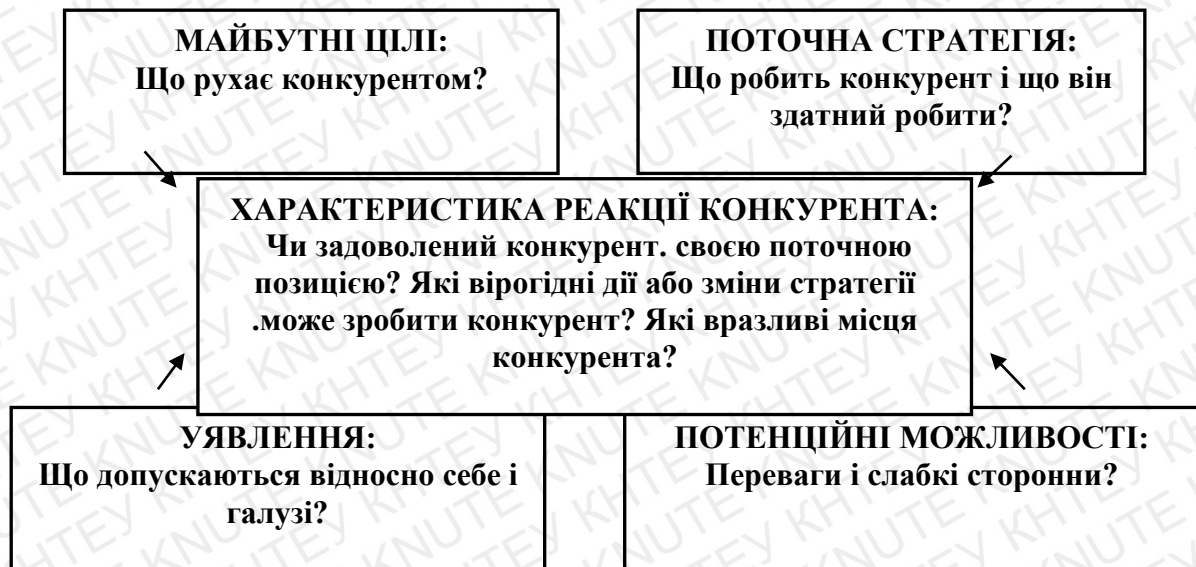


Рис. 2.1 Компоненти аналізу конкурентів на галузевому ринку

Джерело [15]

Важливо визначити, яких конкурентів потрібно дослідити. Зрозуміло, що всі існуючі основні конкуренти повинні бути проаналізовані. Однак аналіз потенційних конкурентів, які можуть вийти на сцену, також може представляти інтерес. Прогнозування потенційних конкурентів є досить складним завданням. Їх часто можна зустріти серед таких груп:

- фірми, які не належать до цієї галузі, але здатні подолати бар'єри для входу за найменші витрати;
- фірми, для яких вихід у галузь обіцяє очевидний синергетичний ефект;
- фірми, для яких конкуренція в новій галузі є очевидним продовженням їх корпоративної стратегії;
- споживачі або постачальники, здатні до вертикальної інтеграції попередніх або наступних етапів виробництва [13].

Визначивши сили, що впливають на конкуренцію в галузі, і причини, що лежать у їх основі, фірма дістає можливість приступити до виявлення відносних переваг і слабких сторін своєї позиції в галузі і розробкою стратегії [19]. Із стратегічної точки зору вирішальними перевагами і

слабостями фірми є її положення по відношенню до джерел кожної конкурентної сили.

Ефективна конкурентна стратегія припускає наступальні або оборонні дії, що робляться з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил. У широкому сенсі тут може бути застосоване декілька підходів:

- таке позиціонування фірми, при якому її потенціал забезпечував би якнайкращий захист від існуючого набору конкурентних сил;
- дія на баланс сил через стратегічні заходи з метою поліпшення відносної позиції фірми;
- виявлення змін чинників, що лежать в основі конкурентних сил, реагування на ці зміни і тим самим використання цього при виробленні стратегії, відповідної новому конкурентному балансу сил, до того, як їх виявлять конкуренти.

Перший підхід приймає структуру галузі як даність і пристосовує до неї переваги і слабкості компанії. Стратегію в даному випадку можна розглядати як зведення оборони проти конкурентних сил або як пошук позицій в галузі, при яких ці сили найбільш слабкі. Знання можливостей компанії і джерел конкурентних сил дозволить виявити ті області, де компанія повинна вступати в конкурентну боротьбу і де уникати її. Наприклад, якщо для компанії характерні низькі витрати, вона може вибрати стратегію продажів покупцям, що володіють ринковою владою, але продавати вона їм буде лише ті продукти, які не схильні до конкуренції з боку субститутів [20].

Компанія може вибрати наступальну стратегію, що означає не просто пристосування до сил, що діють, а втручання в їх причини. Інновації в маркетингу допоможуть встановити впізнанність бренду або іншим способом добитися диференціації продукту. Крупні капіталовкладення в розвиток виробництва або у вертикальну інтеграцію впливають на бар'єри входження в галузь. Баланс сил частково є результатом зовнішніх чинників і частково знаходиться під контролем компанії. Еволюція галузі має також важливе

стратегічне значення, оскільки вона, безумовно, несе з собою зміни в структурних характеристиках конкуренції. Подібно добре відомій моделі життєвого циклу продукту, в процесі розвитку галузі також відбуваються такі, наприклад, явища, як зміни темпів зростання, зниження витрат на рекламу у міру наближення до стадії зрілості, тенденція до вертикальної інтеграції виробництва. Ці явища не так важливі самі по собі, як їх дія на структурні чинники конкуренції. Таким чином, для протидії конкурентним силам і досягнення кращих показників в порівнянні з іншими фірмами галузі необхідно виділити наступні три потенційно успішних базових стратегічних підходи: абсолютне лідерство у витратах; диференціації; фокусування.

Категорія конкурентоспроможності характеризує сукупність економічних, правових та інших аспектів, що забезпечують положення підприємства на галузевому, регіональному, а також на світовому ринку. Як правило, даний комплекс може охоплювати особливості товарної продукції, обумовлені сферою виробництва, та чинники, які визначають середовище виробничої діяльності та умов збуту продукції. Діагностика рівня конкурентоспроможності – дзеркало, що відображає загальний підсумок функціонування всіх структур підприємства на внутрішньому та зовнішньому конкурентному ринку [27].

Целюлозно-паперова промисловість відіграє вагомий роль в загальному комплексі галузей промислового виробництва України та світу. На сьогоднішній день світовий обсяг виробництва картонно-паперової продукції зростає, в тому числі зростає і попит на неї. Рівень розвитку целюлозно-паперової продукції визначається за допомогою прийнятого у всьому світі показника споживання картоннопаперової продукції на душу населення. Так, в Україні цей показник, як правило, не перевищує 28-32 кг/ос., при тому що середньосвітове значення становить приблизно 70 кг/ос. Для порівняння в Західній Європі рівень споживання картонно-паперової продукції становить 250 кг/ос., тому Україна за даним показником посідає одне з останніх місць в Європі [32].

Проте, незважаючи на всі умови, в Україні картонно-паперова галузь займає провідне місце, потужність вітчизняних підприємств сягає майже 1 млн. т. паперу та картону на рік, що дає можливість виробляти понад 20 кг продукції на душу населення. На українському ринку целюлозно-паперової галузі налічується близько 300 підприємств із виробництва паперу, картону й виробів санітарно-гігієнічного призначення, враховуючи різноманітних переробників, трейдерів, спеціалізованих торговельних організацій. До найбільших підприємств досліджуваної галузі відносяться «Жидачівський ЦПК», «Київський КПК», «Рубіжанський КТК», «Корюківська фабрика технічних паперів», «Дніпропетровська ПФ», «Малинська ПФ», «Ізмаїльський ЦПК», «Волиньголовпостач» (рис.2.2).

Переважає більшість наведених підприємств функціонує уже понад 100 років, лише 4 підприємства розпочали свою діяльність після 1960 р. Це є причиною однієї із найважливіших проблем розвитку галузі в Україні, а саме зносу основних фондів, що підтримується за рахунок періодичних відновлювальних ремонтів та модернізації. До того ж існуючі потужності виробників зорієнтовані на переробку імпоротної макулатури та целюлози, що зумовлене відсутністю власної сировинної бази. Загальний обсяг товарної картонно-паперової продукції в Україні становить 1,2% ВВП України [3].

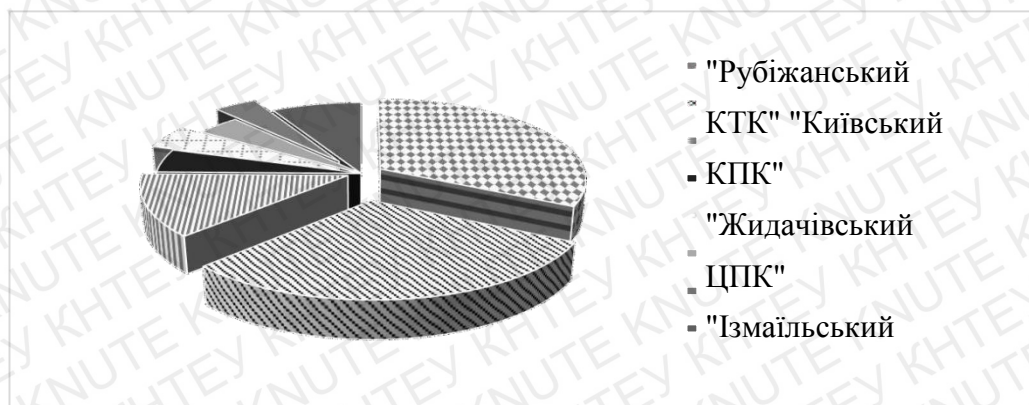


Рис.2.2 Частка підприємств картонно-паперової галузі на ринку України

Складено за даними [8]

Рівень конкурентоспроможності на ринку визначається обсягом продукції, яку він реалізує, а також широтою послуг, які надає. Рубіжанський картонно-тарний комбінат є лідером на ринку за кількістю послуг, які надає як на внутрішньому ринку, так і в експортному потенціалі.

Основну роль в діяльності комбінату відіграє виробництво гофрокартону, що визначає провідне місце ПрАТ «РКТК» серед інших підприємств в Україні (табл.2.1).

Майже однакові позиції займає виробництво і реалізація картону та продукції санітарно-гігієнічного призначення, займаючи 27,3% та 26,1% обсягу всієї реалізованої продукції.

Найменше значення припадає на папір основу (5%), оскільки продукція має більш популярних конкурентів на ринку, які забезпечують достатній обсяг даного виду продукції кращої якості.

Таблиця 2.1

Обсяг продажів основної продукції ПрАТ «РКТК» за 2016-2018 рр.

№	Основний вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.			Темп приросту %		Частка в загальному обсязі, %		
		2016	2017	2018	17/16	18/17	2016	2017	2018
1	Картон	764509	1094513	1088428	43,2	-0,6	29,4	27,8	27,3
2	Папір основа	49180	157128	200024	219,5	27,3	1,9	3,9	5
3	Гофротара	953962	1509743	1712634	58,3	13,4	36,6	38,3	42,9
4	Інші види	764509	1094513	1088428	78,7	7,1	5,4	6,4	6,8

Складено за даними [42]

Аналізуючи обсяг продаж, спостерігається збільшення реалізації основних видів продукції, що супроводжується зростанням попиту на окремі види продукції та новими ринками збуту.

Наприклад, можна бачити значне зростання реалізації паперу-основи більш, ніж на 200% (2017/2016 рр.), також в цих роках збільшився обсяг продаж гофротари (58%) та інші види продукції (на 78%). В 2018 році бачимо незначне зменшення обсягів реалізації продукції на 0,6%, проте це не відіграло великої ролі у формуванні прибутку підприємства.

Гофропродукція реалізовується перш за все як прямим клієнтам, що використовують гофротару для пакування товарів, так і дилерам та переробним підприємствам.

Картон реалізується як напряму типографіям та поліграфічним підприємствам, так і дилерам для подальшого продажу.

Серед найбільш відомих контрагентів діяльності ПрАТ є: Nestle, Pepsico, P&G, Auchan, Amway, Mondelez International, McDonald`s, Watsons, 27.ua, Авангард. Серед вітчизняних виробників партнерство з: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Roshen», ТОВ «Вінницька ПФ», ТОВ «Нова Пошта», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ТОВ «Сільпо-Фуд», АТБ – маркет, ТОВ «Фудмаркет» тощо [29].

Експорт продукції відіграє важливу роль у формуванні прибутку комбінату. Компанія успішно працює на ринку пакування з 1991 року, і за цей час стала лідером у виробництві транспортної тари з гофрованого картону в Україні, експортує продукцію за межі країни. ПрАТ РКТК є членом Української Асоціації Виробників Гофрокартона (UACBM), що співробітничас із загальноєвропейською федерацією виробників гофрокартона (FEFCO). У своїй роботі компанія орієнтується на європейські стандарти.

Серед країн-імпортерів, таких як: Білорусь, Грузія, Естонія, Фінляндія, Хорватія.

На європейські ринки підприємство виходить із продукцією санітарно гігієнічного призначення, та постачає: папір туалетний (целюлозний та макулатурний), паперові серветки, рушники, в той час як на ринок СНД комбінат більше постачає гофрокартон та продукцію з нього.

Вітчизняна целюлозно-паперова промисловість сьогодні – це близько 100 підприємств, що здійснюють виробництво і переробку паперу й картону. Щорічно галузь забезпечує випуск товарів більше ніж на 5,5 млрд. гривень, при цьому 50% його припадає на 42 потужні підприємства, розташовані в Львівській, Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпропетровській, Одеській Хмельницькій областях. У галузі працює близько 30 тис. осіб [27].

У целюлозно-паперовій промисловості виокремлюють такі типи підприємств:

- целюлозно-паперові та картонні комбінати (далі ЦПК), у яких целюлозні та деревомасні заводи поєднуються з картонно-паперовими фабриками, що перероблюють власні напівфабрикати;

- картонні та паперові фабрики, які переробляють целюлозу, що привозиться в висушеному вигляді з інших целюлозних заводів;

- підприємства, що перероблюють папір і виготовляють вироби із сировини, що доставляється.

Велику кількість паперу та картону випускають із різних марок целюлози, деревної маси, ганчірної півмаси та макулатурної маси, які після розчинення за допомогою різних хімікатів, у великій кількості води надходить на сітку паперо- чи картоноробної машини.

Виробництво паперу або картону, вибілення готового продукту - завершальна стадія технологічного процесу, перед яким відбуваються складні процеси виробництва целюлози і деревної маси. Тому до складу сучасного великого комбінату входять целюлозний, деревомасний заводи, паперові чи картонні фабрики. Як відомо, целюлозно-паперова промисловість відрізняється високою матеріальною базою та енергоємністю, використовуючи значні водні ресурси [30].

Обсяги виробництва та споживання целюлозно-паперової продукції наведені у таблиці 2.2. Обсяги виробництва і споживання продукції поступово зростають. У 2014 відбувався спад показників, але до 2018 року виробництво досягло 1011,7 тис. т., а споживання – 1590,3 тис. т. [28].

Таблиця 2.2

Виробництво та споживання целюлозно-паперової продукції в Україні
за 2014-2018 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво, тис. т.	945,6	927,3	1010,3	1009,6	1011,7
Споживання, тис. т.	1537,3	1345,1	1560,4	1559,9	1590,3

Джерело: складено автором на основі джерела [24]

У 2003 році підприємства целюлозно-паперової промисловості заснували об'єднання «УкрПапір».

Асоціація виконує суспільно-корисну роботу, досягнення результатів якої здійснюється сприянням в реалізації соціально-економічних проектів і програм України.

Основними напрямками діяльності асоціації є:

- сприяння у проведенні технічного переобладнання, реконструкції та модернізації діючих виробничих потужностей підприємств целюлозно-паперової промисловості;
- організація фінансування науково-дослідних робіт, що мають загальногалузевий інтерес, робіт з підтримки та удосконалення нормативної бази галузі;
- сприяння в підвищенні ділової кваліфікації керівництва, спеціалістів, здійсненні стажування кадрів, направленні спеціалістів для роботи в закордонних фірмах;
- здійснення співробітництва з вітчизняними і закордонними організаціями, підприємствами, союзами та об'єднаннями;
- надання сприяння в залученні іноземних інвесторів з метою реалізації інвестиційних проектів в Україні;
- сприяння розвитку і укріпленню міжнародних професійних

зв'язків і співробітництва членів асоціації з закордонними організаціями і компаніями в економічній, соціальній і культурній областях [29].

Сьогодні до складу «УкрПапіру» входять 34 особи підприємства, що діють на території України.

Щоб обрати вектор розвитку зовнішньоекономічної діяльності, слід дослідити існуючі експортні напрями в Україні (рис. 2.3.)

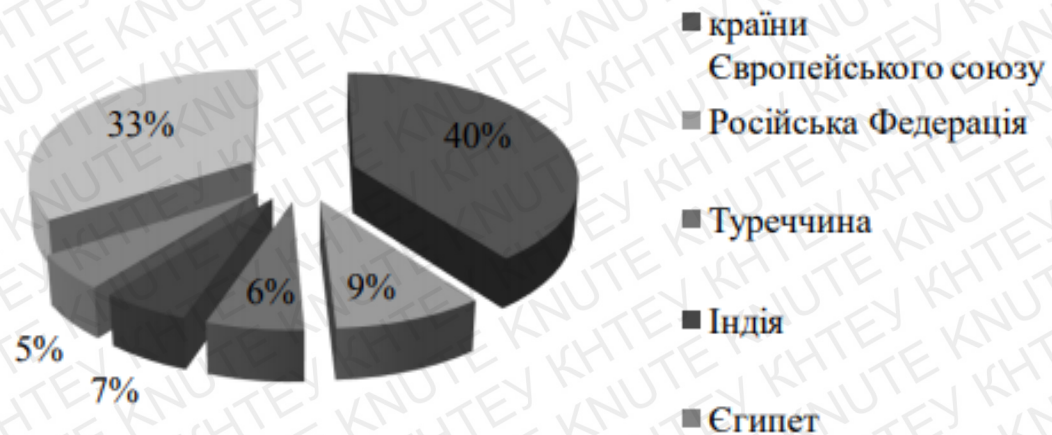


Рис. 2.3. Найбільші торговельні партнери України в експорті картонної тари
Джерело [30]

Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Саме тому на даний час активно здійснюються заходи, які спрямовані на поглиблення співпраці з країнами ЄС, до яких сьогодні спрямовується понад 42% усього українського експорту [40].

Для можливого розвитку зовнішньоекономічної діяльності для ПрАТ «РКТК» пропонується до розгляду 3 країни: Молдова, Словаччина, Румунія.

Підґрунтям для вибору приймаючої країни є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах:

- індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index)
- індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom)

- індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (Enabling Trade Index)
- індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business).

Розрахунок агрегованого показника дав такі показники: Румунія 4.6; Польща 4.8; Латвія 4.1, можна зробити висновок, що для подальшого розгляду доцільно розглянути Польщу, проте на її ринку вища конкуренція, задля нарощування об'ємів експортної діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також поширення взаємозв'язків з країною-членом Євросоюзу, для пошуку нових шляхів збуту буде доцільне розглянути ринок Румунії (дод. Б).

Не розкрита Румунія для українських виробників, країна сусід з одними з найкращих показників розвитку у країнах Європи.

Виробництво целюлозно-паперової продукції в Румунії за останні роки поступово спадає, натомість споживання з кожним роком збільшується.

Таблиця 2.3

Виробництво, споживання, експорт та імпорт целюлознопаперової продукції в Румунії за 2016-2018 р

	2016	2017	2018
Виробництво, тис. т.	436,28	422,17	418,85
Споживання, тис. т.	634,27	628,35	673,36
Експорт, тис. т.	102,3	125,6	109,3
Імпорт, тис. т.	453,6	492,3	506,1

Складено автором на основі джерела [40]

На рисунку 2.3 можна простежити тенденцію до збільшення імпорту целюлозно-паперової продукції до Румунії. Це є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ПрАТ «РКТК».

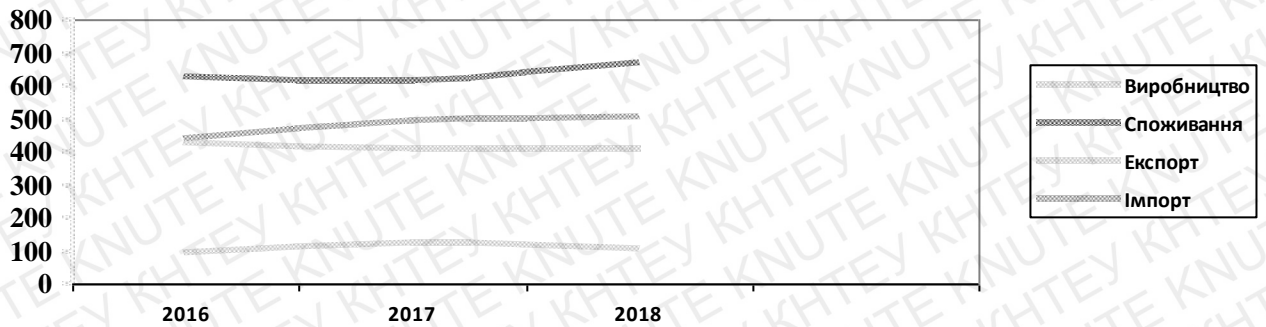


Рис. 2.3. Обсяги виробництва, споживання, експорту та імпорту целюлозно-паперової промисловості в Румунії

Джерело: складено автором [46]

У грудні 2017 року була прийнята Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017 – 2021 років. Головними завданнями якої є максимальне використання можливостей з метою розвитку експорту, визначення орієнтирів для розвитку торгівельних відносин України.

Згідно з матеріалами «Дорожньої карти», ринки Румунії перебувають у ТОП-5 «недоторгованих ринків», за рівнем нетарифного захисту посідають 20 позицію серед 165 держав світу, розмір ввізного мита у % до усіх податків у бюджеті різних рівнів країни – 0,1% (9 позиція з 75 країн світу).

Як вже було зазначено, продукція ПрАТ «РКТК» має сертифікат якості ISO 9001: 2000 Система управління якістю ISO 9001 гарантує, що підприємство випускає продукцію на стабільному рівні якості, постійно підвищуючи його. ISO 9001:2000 один з найпоширеніших стандартів, розроблених Міжнародною організацією стандартизації. Він запроваджений у 170 країнах, включаючи Румунію. Аналогом цього стандарту в Україні є ДСТУ ISO 9001:2000. Виробництво за принципами ISO 9001 означає, що підприємство контролює та підтримує якість продукції. Завдяки цьому

мінімізується ризик отримання товарів невідповідної якості та перетворює роботу з поліпшення якості на фундамент виробничого процесу.

Отже, відповідність продукції ПрАТ «РКТК» міжнародним стандартам якості, дозволяє підприємству здійснювати експорт товарів до багатьох країн світу.

Сегментація за продукцією паперового виробництва в Румунії має таку структуру: целюлоза, папір і картон; гофрований папір і картон; побутові та сантехнічні товари на паперовій основі та туалетні речі; папір канцелярській. Найбільшими виробниками на ринку канцелярського паперу в Румунії є «Adression Group»-16%, «Сепроhart»-18%, «Dunapack Rambox»-15%, «SC Comec»-5%, «Sistelse»-10%, інші 36%.

Проведемо аналіз визначальних чинників конкурентоспроможності на ринку целюлозно-паперової продукції серед визначених конкурентів (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Визначення конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ПрАТ «РКТК»		КОНКУРЕНТИ					
				Adression Group		Сепроhart		Dunapack Rambox	
		Aj	Pj	AjPj	Pj	AjPj	Pj	AjPj	Pj
1.Якість товарів	0,30	0,7	0,21	0,95	0,285	0,79	0,24	0,04	0,12
2.Рівень цін	0,25	0,7	0,18	0,55	0,14	0,4	0,1	0,4	0,1
3.Унікальність продукції	0,25	0,55	0,14	0,8	0,2	0,8	0,2	0,5	0,13
4.Асортимент	0,20	0,2	0,04	0,8	0,16	0,7	0,14	0,6	0,12
AjPj	1,0		0,57		0,76		0,68		0,47

Джерело: складено автором [46]

Важливим аспектом є ще те що, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві

країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях.

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і служить керівництвом для всіх учасників міжнародних поставок товару з однієї країни в іншу. В даний час умови поставки FCA діють в редакції Інкотермс 2010 року, які діяли в 2018 році, і залишаються актуальними в 2019 році. Предбачається, що нові правила Інкотермс 2020 набудуть чинності 1 січня 2020 року.

Умови поставки FCA Інкотермс 2010 - розшифровка «Free Carrier» (перекладається «Франко перевізник») означає, що продавець має виконати експортне митне оформлення і відвантажити товар перевізнику призначеному покупцем. Слід зазначити, що вибір місця поставки впливає на зобов'язання щодо завантаження й розвантаження товару в даному місці. Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця або в іншому погодженому місці, то продавець несе відповідальність за погрузку товару. Деталі умови поставки FCA: будь-які види транспорту; продавець зобов'язаний виконати експортне митне оформлення і відгрузити товар перевізнику призначеному покупцем; покупець зобов'язаний доставити товар та виконати імпорнтне митне оформлення; ризики виникають в момент передачі товару перевізнику на складі продавця[46].

Можна зробити висновок, що за даних умов, український виробник ПрАТ «РКТК» завдяки своїм міжнародним сертифікатам якості, високотехнологічному виробництву, може вийти на новий ринок розпочавши шлях для подальшого розширення.

2.2. Перспективи та можливості при виході на зовнішній ринок

Якщо підприємство виходить на зовнішній ринок, то важливо сформувати чітку якісну і кількісну оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність. Існує багато різних підходів і методик щодо визначення показників для оцінки зовнішньоекономічної діяльності [36].

Ефективність ЗЕД – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків.

Для того, щоб зрозуміти доцільність проведення тих чи інших зовнішньоекономічних операцій, слід правильно обрати критерій ефективності. Максимальне отримання чистого доходу від експортних операцій – це головний критерій оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно до цього критерію, варто обирати найкращі варіанти для співпраці на зовнішньому ринку [37].

Повну ефективність експорту продукції - K_{ee} і ефект - E_e визначають за формулами [38]:

$$K_{ee} = \frac{B_e}{Z_e}$$

2016 рік: 22,82 млн. грн. / 19,63 млн. грн. = 1,16;

2017 рік: 23,37 млн. грн. / 20,57 млн. грн. = 1,14;

2018 рік: 24,04 млн. грн. / 20,43 млн. грн. = 1,18.

$E_e = B_e - Z_e$

2016 рік: 22,82 млн. грн. – 19,63 млн. грн. = 3,19 млн. грн.;

2017 рік: 23,37 млн. грн. – 20,57 млн. грн. = 2,80 млн. грн.;

2018 рік: 24,04 млн. грн. – 20,43 млн. грн. = 3,61 млн. грн.

де V_e - вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку;

Z_e - затрати на виробництво експортної продукції.

Аналіз ефективності імпорту продукції визначимо за допомогою коефіцієнту імпорту, що здійснюються з метою використання імпортованої сировини для виготовлення продукції:

$$E_i = Z_i - V_z$$

2016 рік: 6,4 млн. грн. – 5,7 млн. грн. = 0,70 млн. грн.;

2017 рік: 6,42 млн. грн. – 5,84 млн. грн. = 0,58 млн. грн.;

2018 рік: 6,91 млн. грн. – 6,01 млн. грн. = 0,90 млн. грн.

де Z_i – затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортом;

V_z – вартість імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах.

Ефективність виробництва експортної продукції E_{ee} визначається за формулою:

$$E_{ee} = C_e - Z_e$$

2016 рік: 21,82 млн. грн. – 19,63 млн. грн. = 2,19 млн. грн.;

2017 рік: 22,37 млн. грн. – 20,57 млн. грн. = 1,8 млн. грн.;

2018 рік: 23,04 млн. грн. – 20,43 млн. грн. = 2,61 млн. грн. де C_e – вартість експортної продукції у внутрішніх цінах; Z_e - затрати на виробництво експортної продукції.

Ефективність експорту мала тенденцію до спаду у 2017, але у 2018 показник збільшився на 3,51%. Ефективність імпорту зменшилася у 2017 на 2,65%, порівняно з 2016 роком. Але у 2018 відбулося значне покращення і показник збільшився на 4,55%, відповідно до 2017 року. Ефективність виробництва експорту на 2018 рік становить 1,13, ефективність споживання імпорту – 1,09.

Таблиця 2.5

Показники ефективності ЗЕД ПрАТ «РКТК» у 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	Відхилення (2017/2016)		Відхилення (2018/2017)	
				$\Delta\pm$	%	$\Delta\pm$	%
Ефективність експорту	1,16	1,14	1,18	-0,02	-1,72	0,04	3,51
Ефект експорту, млн.грн.	3,19	2,8	3,61	-0,39	-12,23	0,81	28,93
Ефективність імпорту	1,13	1,1	1,150	-0,03	-2,65	0,05	4,55
Ефект імпорту, млн. грн.	0,7	0,58	0,90	-0,12	-17,14	0,32	55,17
Ефективність виробництва експортної продукції	1,11	1,09	1,13	-0,02	-0,18	0,04	0,36
Ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	2,19	1,8	2,61	-0,39	-1,76	10,81	49,59
Рентабельність експорту, %	16	14	17	-2,00	-12,50	3,00	21,43
Ефективність споживання Імпорту	1,09	1,06	1,09	-0,03	-0,27	0,03	0,27
Ефект споживання імпорту, млн. грн.	0,55	0,15	0,59	-0,40	-72,73	0,44	293,33
Рентабельність імпорту, %	12	10	14	-2,00	-16,67	4,00	40,00

Джерело: складено автором [32]

Галузь целюлозно-паперової промисловості сьогодні не є виключно виробничою, поступово вона стає все більш наукоємною, що пов'язано з автоматизацією виробництва, зменшенням собівартості продукції та підвищенням обсягів виробництва.

В Україні на одного жителя сьогодні припадає 28,2 кілограм паперу та картону на рік, що майже вдвічі нижче від рівня середньосвітового споживання, який дорівнює 65 кг/рік.

В Україні у 2003 році підприємства целюлозно-паперової промисловості заснували об'єднання «УкрПапір». Асоціація виконує суспільно-корисну роботу, досягнення результатів якої здійснюється сприянням в реалізації соціально- економічних проектів і програм.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯННОГО ВИРОБНИКА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1 Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на зовнішній ринок ПрАТ РКТК

Зовнішня торгівля відіграє важливу роль не тільки в економіці України, але й економіці окремого підприємства. Вихід підприємств на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому завдяки проведеному аналізу виробничо- господарської діяльності підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стає можливим планування процесу виходу підприємства на новий ринок.

Вигідним рішенням буде скористатися умовами поставки товару FCA, адже успіх експортного постачання залежить від вагомого фактору транспортування продукції до імпортера, на вигідних умовах. Продавець надає покупцю сертифікати ті ліцензії на продукцію міжнародного зразку, беручи на себе ризики до місця поставки, після покупця. Продавець зобов'язаний повідомити про відправку товару, особливості перевезення надає покупця до відправки товару. Всі зобов'язання по оплаті до пункту призначення на себе бере продавець, весь товар має бути пронумерований. Всі особливості поставки вказуються в договорі. Для ефективності роботи підприємства, буде доцільно розглянути стратегію берчмаркітінгу

Оскільки слабкою стороною компанії є відсутність власної сировинної бази первинного волокна та, як наслідок, залежність від імпортної сировини, предметом порівняльного аналізу повинні бути виробничі процеси, пов'язані із сировинним забезпеченням заводу. Стратегія зниження витрат за рахунок

зниження собівартості продукції покращить позицію заводу по відношенню до конкурентів, зменшить витрати, підвищить задоволеність споживачів, підвищить ефективність, розвине нові ідеї, поліпшить якість продукції та покращить слабкі сторони виробничого процесу.

Таким чином, щоб зменшити розрив між досягненнями конкурентів та їх власними досягненнями, покращити результати, отримані в результаті діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, для ПРАТ «РКТК» доцільно використовувати панорамний бенчмаркінг - конкурентоспроможність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика застосування бенчмаркінгу на ПрАТ «РКТК»

Класифікаційна ознака	Різновид	Зміст
Об'єкт порівняння	Зовнішній бенчмаркінг	Порівняння з партнером в межах даної галузі
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Розробка і реалізація стратегій для збереження лідерських позицій на ринку
Предмет	Виробничий процес	Зменшення витрат виробництва
Учасники	Індивідуальний (самооцінка)	Без залучення консультантів
Напрямок	Горизонтальний	Пошук та реалізація методів та технологій задля підвищення ефективності діяльності
Фаза інновації	Виробництво	Впровадження нових технологічних ліній, що змінюють процес виробництва
Мета	Зменшення витрат	Зниження собівартості продукції за рахунок вирішення проблеми сировинної бази

Джерело: складено автором [36]

Його суть полягає у вимірі характеристик підприємства та порівнянні його з характеристиками конкурентів; вивчення особливостей конкретної продукції.

Також порівнюються можливості процесів або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Перевага бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності заводу обумовлена здатністю вирішувати певні поточні проблеми, такі як відсутність власної бази первинної сировини, що є причиною низької якості продукції, значних витрат виробництва через імпорт сировини матеріалів. Слід зазначити, що впровадження процесу бенчмаркінгу повинно здійснюватися поетапно.

На першому етапі проводиться аналіз та виявлення слабких місць у функціонуванні картонно-паперової фабрики. Уточнюється оцінка поточної практики, її результати, а також визначається планомірність досягнення стратегічних цілей, в результаті чого фіксуються відхилення реальної від запланованих.

1. Вивчення інформації про потенційні шляхи вирішення проблеми. Дані можна отримати з різних джерел: зустрічі керівників підрозділів, звіти про персонал, обмін досвідом між організаціями, особисті зустрічі керівників та взаємні візити, екскурсії на інші підприємства, науково-дослідні конференції, наукові колекції, спеціалізовані сайти, промисловий шпигунство, офіційне звітування від органи державної влади, дослідницька діяльність із залученням консультантів у цій галузі, аутсорсинг тощо.

2. Вибір довідкової практики на основі результатів діяльності іншого підприємства. Це означає, що партнером може бути організація з іншою бізнес-стратегією, яка дає більш успішні результати. Також розглядаються іноземні компанії, але порівняння з вітчизняними структурами картоно-паперової промисловості є менш дорогим і доцільним, враховуючи сучасний стан розвитку ринку целюлозно-паперової продукції в цілому в Україні.

3. Аналіз інформації, отриманої із стандарту, виявлення певних обмежень використання бенчмаркінгу, а також можливих недоліків після його впровадження.

4. Реалізація рішення, прийнятого на основі бенчмаркінгу. Цей етап передбачає чітке визначення виконавців, терміни реалізації окремих завдань вдосконалення і, як результат, безпосереднє здійснення процесу вдосконалення.

5. Формування висновків щодо усунення відхилень. На основі контролю ходу робіт та аналізу кінцевих результатів підвищення ефективності роботи заводу формуються відповідні результати. У разі незадовільних результатів бенчмаркінгу розробляються стратегії для переоцінки існуючої практики картонно-паперової компанії [50].

Як правило, тактичні рішення важливі для функціонування будь-якого підприємства, але вони не відіграють жодної ролі у підвищенні рівня конкурентоспроможності. У цьому випадку розробляйте стратегічні рішення для успішного позиціонування на ринку.

Передумовою для ефективного впровадження процесу порівняльного аналізу є створення стратегічного підходу, що включає:

- моніторинг бенчмаркінгу протягом усього періоду його застосування;
- забезпечення інфраструктури для реалізації методу;
- залучення кваліфікованих спеціалістів для кращого розуміння бенчмаркінгу;
- обов'язковий поточний контроль та порівняння отриманих та бажаних результатів;
- відповідальність вищого керівництва за ініціювання та безпосередню реалізацію процесу на підприємстві;
- визнання процесу порівняльного аналізу як форми управління заводом.

Двома найбільшими конкурентами у галузі Рубіжанського картонно-пакувального заводу є Київський картонно-паперовий комбінат та Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат.

На основі аналізу ключових факторів успіху картонно-паперових компаній та їх експертної оцінки існує певне відставання Рубізького картоно-пакувального заводу від конкурентів, а саме за вартістю виготовленої продукції та станом виробничо-технічного обладнання.

Для того, щоб знайти довідкову практику ведення бізнесу для застосування бенчмаркінгу, ми проаналізуємо витрати на виробництво основної продукції ПрАТ «РКТК» та її основних конкурентів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структурні елементи собівартості продукції ПрАТ «РКТК» та основних конкурентів

№	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції, %		
		ПрАТ "РКТК"	ПРАТ "ЖЦПК"	ПрАТ "КПК"
1.	Матеріальні затрати, в тому числі:	77,2	70,9	90,4
	-макулатура	32,5	34,4	45,9
	-целюлоза	15,3	9,3	18,3
	-енергоносії	16,9	19,1	22,8
	-запасні частини та допоміжні матеріали	12,5	8,1	3,4
2.	Витрати на оплату праці	7,1	15,1	4,6
3.	Відрахування на соціальні заходи	1,9	4,5	0,9
4.	Амортизація	3,1	1,9	2,9
5.	Інші операційні витрати	10,7	7,6	1,2

Складено на основі [33].

Аналізуючи складові виробничих витрат, ми бачимо, що найменша частка коштів на матеріальні витрати (закупівля сировини, енергії та допоміжних матеріалів) у ПрАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». Зокрема, у порівнянні з ПрАТ "РКТК" конкурентоспроможне підприємство має найменші витрати на придбання целюлози, що спричиняє зменшення загальної собівартості та, як результат, зниження ціни на продукцію.

ПрАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат» - багатопрофільне, інтегроване підприємство, конкурентною перевагою якого є повний цикл виробництва, який починається з виготовлення та переробки власної сировини і закінчується виробництвом готової продукції. Завод спеціалізується на виробництві гофрованої тари, пакувального та друкарського паперу. Підприємство має власну напівфабрикатну базу - виробництво деревини та макулатури, які використовуються для виробництва паперу та картону на заводі.

Річний обсяг виробництва основних видів продукції заводу становить:

- гофрований картон - 90 млн м²;
- картонна коробка та картонна основа - 50 тис. тонн;
- газетний папір - 36 тис. тонн;
- бульбова підкладка - 70 мільйонів штук;
- канавка та вкладиш - 105 тис. тонн.

Виробничі потужності з виробництва високопродуктивної целюлози (напівцелюлози) та деревної целюлози дозволяють ПрАТ "ЖЦПК" знизити витрати на закупівлю сировини, залежність від постачальників та зростання цін на первинне волокно, а також збільшити прибуток, тим самим забезпечуючи конкурентна позиція на ринку.

Стратегічно важливим елементом у виробництві картону та паперових виробів ПрАТ "РКТК" є целюлоза (крім макулатури, на частку якої припадає 30% вартості всієї продукції). Доцільно порівняти вартість одного виду

продукції ПрАТ «РКТК» та Жидачівського ЦПК, яка виготовлена на основі целюлози (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння показників ефективності виробництва ПрАТ «РКТК» та
ПРАТ «ЖЦПК»

Показник	ПрАТ «РКТК»	ПРАТ «ЖЦПК»
Валовий прибуток, тис. грн.	1140426	68917
Собівартість реаліз. продукції, тис. грн.	3746814	199951
Матеріальні витрати	2760093	125762
Обсяг реаліз. продукції в натур. ф. (т)	784680,9	55430,3
Собівартість од. продукції, тис.грн/т	4,77	3,6
Рентабельність продаж	23,3	26,1
Рентабельність продукції	30,4	34,5
Матеріаловіддача	1,8	2,3
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	73,1%	62,9%

Розраховано на основі [33]

Слід зазначити, що велика різниця у загальних виробничих витратах підприємств, що порівнюються, зумовлена тривалістю роботи на ринку, а також діапазоном продажів. За попередніми дослідженнями, відомо, що Рубіжанський картонно-пакувальний комбінат займає лідируючі позиції на українському ринку завдяки випуску великого обсягу продукції, тоді як Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат активно працює над відновленням своєї діяльності.

Однак відсталість продажів ПрАТ "ЖЦПК" не впливає на високу якість та рентабельність продукції. Як ми бачимо в табл. 3.3, розрахована вартість картонних виробів (грн. / Т) Рубізького картонно-пакувального заводу вища,

ніж у Жидачеві. У подібному процесі виробництва цього виду продукції та її компонентів можна зробити висновок, що ця різниця обумовлена різними витратами на сировину (а саме на целюлозу).

Величина собівартості важлива при формуванні прибутковості продукції. А це, у свою чергу, визначає ефективність та прибутковість усієї діяльності підприємств в цілому. Отже, визначаючи прибутковість продукції, можна оцінити, наскільки ефективно компанія забезпечує свою діяльність та контролює собівартість виробництва та реалізації продукції.

Рентабельність продукції розраховується як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості та виявляє рентабельність виробничо-господарської діяльності від основної [7].

Аналізуючи розраховані показники в таблиці 3.3, слід зазначити, що частка матеріальних витрат у собівартості продукції ПАТ «РКТК» вища, ніж у ПАТ «ЖЦПК» (73,1 та 62,9 відповідно), а матеріальна віддача становить Рубіжанський картонно-пакувальний комбінат 1,8, тоді як у Жидачеві - 2,3.

Таким чином, на основі дослідження виробничої діяльності ПАТ «ЖЦСК», а також порівняння його результатів із показниками ПАТ «РКТК» на основі бенчмаркінгу доцільно розробити стратегію зменшення виробничих витрат для киян картонно-паперова фабрика. Запропоновано реалізувати цю стратегію шляхом впровадження технічної лінії з виробництва целюлози MASTERLINE 2.1 (швейцарська компанія BOBST) для задоволення власних потреб компанії. Таким чином, завод матиме замкнутий цикл виробництва - від власного виробництва первинної сировини до виробництва готової продукції, що суттєво вигідно при сучасному розвитку ринку.

Фахівці паперової промисловості стверджують, що такий спосіб виробництва забезпечить високу прибутковість підприємства та визначить розвиток целюлозно-паперової галузі в цілому.

Перевагами розробки цієї лінії для ПАТ "РКТК" є:

- вирішення проблеми сировини для основної діяльності;

- зменшення залежності від постачальників імпортової сировини та нестабільних цін на неї;
- максимізація прибутку за рахунок зменшення витрат та виробництва вищої якості та меншої вартості.

створення нових конкурентних переваг виробничої діяльності і, як результат, підвищення загальної конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

3.2. Оцінка результативності діяльності ПрАТ РКТК за умови реалізації нової стратегії

Отже, обрана стратегія лідерства у витратах для ПрАТ «РКТК», з метою підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу, передбачає забезпечення нижчої собівартості виробництва на конкурентному ринку при незмінній пропозиції реалізації продукції.

Таким чином, скорочення витрат дозволяє комбінату вести цінову конкуренцію, отримувати вищі прибутки, які потім вкладати в покращення якості продукції та оптимізацію потенціалу підприємства в цілому. Зниження собівартості буде проводитися на основі створення власної бази первинної сировини, що дає можливість зменшити затрати на закупівлю целюлози закордоном і таким чином, створити нові конкурентні переваги для виготовлення продукції.

Передбачається закупівля швейцарського обладнання MASTERLINE 2.1 компанії BOBST задля впровадження технологічної лінії випуску целюлози. Враховуючи останні дані, про те, що середня ціна основних російських виробників, які постачають целюлозу для ПрАТ «РКТК», у 2018 році зросла на 3,2% до рівня минулого року і склала 25618 грн/тон., то запропонований проект дозволить скоротити витрати на закупівлю сировини

(купляючи лише вітчизняну деревну масу, що є значно дешевше, ніж імпорту целюлози).

Для реалізації запропонованої стратегії, а також проведення бенчмаркінгового процесу для вивчення всіх деталей її впровадження, необхідні певні інвестиції, ефективна система нормування робіт і розподілу продукції, надійна система управління, що включає ефективну організаційну структуру, системи контролю процесів та мотивування. Кошти планується залучати від постійних інвесторів – акціонерів підприємства (табл.3.4).

Ціна швейцарського устаткування MASTERLINE 2.1 компанії BOBST становить 3350 тис. грн. Це повністю автоматизований механізм, що забезпечує високу потужність та якість виробництва, а також мінімальні виробничі витрати.

Таблиця 3.4

Розрахунок суми необхідних фінансових інвестицій

Показник	Натуральний розмір	Ціна, грн.
Оплата праці бенчмаркєнгової Групи	3 особи	30000
Оплата праці адміністративного Персоналу	5 осіб	52000
Навчання виробничого персоналу	3 особи	15000
Закупівля обладнання (MASTERLINE 2.1)	-	3350000
Всього	-	3447000

Джерело: складено автором [33]

Отже, інвестиції складають порівняно незначну суму як для закупівлі обладнання на закордонному ринку більш якісної та нескладної технології.

Нова лінія виробництва целюлози дозволить здійснити певні покращення виробництва, а саме – підвищити продуктивність виробничих процесів, збільшити обсяги виробництва та реалізації, а також знизити собівартість продукції, що є основою бенчмаркінгового порівняння. Щоб оцінити результат економічного ефекту проекту, варто оцінити повну поточну та прогнозовану середню собівартість одиниці продукції, та здійснити їх порівняння (табл 3.5)

Таблиця 3.5

Калькуляція собівартості одиниці продукції

№	Стаття витрат	Ціна, грн
1.	Сировина та основні матеріали:	92
	- макулатура	10,7
	- целюлоза	30,6
	- наповнювачі	15
	- вода	9,9
	- клей	9
	- хімікати	17
2.	Відходи	7,5
3.	Паливо та енергоносії	24
4.	Допоміжні матеріали	8,8
5.	Заробітна плата виробничого персоналу	150
6.	Нарахування на заробітну плату (22%)	23
7.	Загальновиробничі витрати	19,8
Виробнича собівартість продукції		335,3
8.	Адміністративні витрати	25
9.	Збутові витрати	17,7
Повна собівартість продукції		378

Джерело: складено автором[12].

Отже, розрахунок середньої собівартості продукції ПрАТ «РКТК» показав, що витрати на виробництво з використанням імпортової целюлози становлять 378 грн. При цьому на сировину витрачається 92 грн (на одиницю продукції). Ціна на імпорт первинного волокна (целюлози) становить 30 618 грн/т. Целюлоза – це природний полімер, який виготовляють з деревної або рослинної сировини. Використання волокна необхідне для виготовлення паперу, картону, штучних волокон, вибухівки тощо. Целюлоза входить до складу рослинних клітин, в деревині її частка становить 50%, а в бавовні майже 90%. В промисловості для виробництва целюлози найчастіше використовують матеріали хвойних дерев, а саме ялини, ялиці та буку [31].

Отже, при власному виробництві целюлози, скоротяться не лише загальні витрати комбінату на імпорт сировини, а на собівартість продукції, до складу якої входить первинне волокно. Видатки будуть лише на компоненти целюлози, а саме на воду, деревну масу та хімічні реактиви. Зальна вартість целюлози, за аналітичними даними комбінату, будуть становити 20 217 грн/т (якщо враховувати закупівлю деревини на вітчизняному ринку). Тобто, собівартість целюлозної сировини, отриманої за новою технологією нової лінії MASTERLINE 2.1, майже в 2 рази менша, ніж собівартість імпортованої з-за кордону целюлози [39].

Розрахуємо прогнозовану собівартість одиниці картонно-паперової продукції з урахуванням зниження витрат на целюлозу, а також зменшення поточних витрат після введення нової технічної лінії (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Калькуляція прогнозованої собівартості одиниці продукції

№	Стаття витрат	Ціна, грн
1	2	3
1.	Сировина та основні матеріали:	70
	-макулатура	9,1
	-целюлоза	20,2

Продовження табл. 3.6

	-наповнювачі	12
	-вода	9,9
	-клей	9
	-хімікати	10
2.	Відходи	7,5
3.	Паливо та енергоносії	18
4.	Допоміжні матеріали	5,3
5.	Заробітна плата виробничого персоналу	150
6.	Нарахування на заробітну плату (22%)	33
7.	Загальновиробничі витрати	7,8
Виробнича собівартість продукції		291,3
8.	Адміністративні витрати	17
9.	Збутові витрати	12,7
Повна собівартість продукції		321

Джерело: складено автором [26]

Бачимо, що за прогнозами собівартість одиниці продукції на кінець 2020 року становить 321 грн, що на 57 грн менше, ніж поточна (зниження на 17,7%). Також знижуються загальновиробничі та збутові витрати, що пов'язано з виробництвом власної сировини, і, як наслідок, оптимізація усього виробничого процесу. В результаті отриманих значень, ПрАТ «РКТК» має потенційну можливість досягти рівня цін продукції ПрАТ «ЖЦПК» і скласти йому конкуренцію за собівартістю.

Для дослідження економічної доцільності запропонованої стратегії доцільно провести оцінку ефективності проекту. Розрахунки дозволять виявити відповідність проекту цілям та інтересам залучених учасників (табл.3.7) [48].

Як було уже зазначено, загальна сума потрібних інвестицій складає 3 447 000 грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок очікуваних показників чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Vt (дохід)	Ct	Vt-Ct	К диск (r=25%)	Чисті надходж. дискон.	NPV	PI
0	3447000		-					
1		4520000	-	4520000	0,8	3616000		
2		4760000	-	4760000	0,64	3046400		
3		4900000	-	4900000	0,51	2499000		
Σ			-			9161400	5714400	2,7

Джерело: складено автором[43].

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій відображає віддачу залучених коштів в інвестиційний проект у відносному значенні.

Для запропонованого проекту він становить :

$$DROI = PI - I = 2,7 - 1 = 1,7 > 0, \text{ тому проект приймається.}$$

Також необхідною складовою оцінки ефективності проекту є знаходження дисконтованого терміну окупності, що дозволяє виявити та проаналізувати строки надходження прибутку. Розраховані дані занесені в табл. 3.9.

Грошовий потік характеризує надходження коштів та грошові витрати від інвестиційного проекту упродовж всього терміну реалізації інвестиційного проекту. За накопиченим дисконтованим грошовим потоком можна зрозуміти чи збитковим є проект, і за який період може окупитися.

За проведеними розрахунками табл. 3.8 бачимо, що всі збитки є покритими до кінця терміну, то проект є економічно доцільним. Узагальнено проведена оцінку ефективності інвестиційного проекту в наступній таблиці 3.9.

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	К диск (r=25%)	Чисті надходж. дисконт.	Накопичений дисконт. грош. Потік
0	-3447000			-3447000
1	4520000	0,80	3616000	169000
2	4760000	0,64	3046400	3215400
3	4900000	0,51	2499000	5714400

Джерело: складено автором [45]

Таблиця 3.9

Основні показники ефективності проекту для ПрАТ «РКТК»

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), грн.	5 714 400
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	1,7
Індекс прибутковості (PI), %	2,7
Термін окупності проекту (DPP)	11 місяців

Джерело: складено автором [34]

Окупність інвестицій є необхідною умовою ефективності впровадженого проекту. Оскільки розраховані значення накопиченого дисконтованого грошового потоку є додатніми (тобто збитків не

спостерігається), то термін окупності становить – 1 рік 11 місяців, тобто інвестиційний проект окупиться через 11 місяців.

Планування реалізації інвестиційного проекту супроводжується певними припущеннями відносно капітальних і поточних витрат, обсягів реалізації продукції, собівартості та ринкових цін, часових обмежень проекту. Детальний та ґрунтовний розрахунок майбутнього економічного ефекту проекту не завжди гарантує однозначний результат та прогнозований успіх. В цьому аспекті інвестиційного проектування існує певна невизначеність та ризик.

Після реалізації проекту передбачаються певні зміни фінансових результатів.

Прогнозовані економічні зміни виробництва наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозовані результати після реалізації інвестиційного проекту

Показник	Результат
Обсяг виробництва, т	784680
Середня собівартість од. продукції, грн.	321
Ціна реалізації (у т.ч. ПДВ)	425
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.од.	104

Джерело: складено автором [32]

Враховуючи всі можливі зміни витрат та доходів, спрогнозуємо фінансову звітність ПрАТ «РКТК» на 2019 рік, дані якої дадуть змогу виявити показники ефективності діяльності (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозований звіт про фінансові результати

Показник	Значення
Обсяг продажу (планова виручка)	4929880
Собівартість реалізованої продукції	2989958
Валовий прибуток	1939922
Інші операційні доходи	69010
Адміністративні витрати	297030
Витрати на збут	334485
Інші операційні витрати	140280
Фінансовий результат від операційної діяльності	1237137
Інші фінансові доходи	6266
Інші доходи	1295
Фінансові витрати	104433
Інші витрати	10540
Фінансовий результат до оподаткування	1129725
Податок на прибуток (18%)	203350,6
Чистий прибуток	926375

Джерело: складено автором [38]

Значні зміни спотерігаються в собівартості продукції (зменшення), та незначне збільшення обсягів виробництва, поточні виробничі витрати залишаються майже незмінними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах сучасної нестабільності ринку, конкурентоспроможність підприємства відіграє значну роль для стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Так, в першому розділі дипломної роботи було досліджено сутність конкурентоздатності та виявлені основні методи її оцінювання. Проведення аналізу рівня конкурентоспроможності дає можливість підприємству не лише оцінити конкурентні загрози на ринку, з'ясувати власні слабкі та сильні сторони, а й допомагає оперативно реагувати та адаптуватись до факторів мінливого середовища.

Здійснення діагностики рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат» допомогло виявити певні відхилення та аспекти, які потребують детальнішого розгляду з метою їх удосконалення.

ПрАТ «РКТК» є лідером на ринку целюлозно-паперової промисловості України, а також одним із найбільших комбінатів за її межами. Завдяки аналізу виробничо-господарської діяльності було виявлено відносну стабільність економічних показників (помірно зростаючі показники рентабельності, ліквідності тощо). Негативним аспектом було виявлення залежності від кредиторської заборгованості, а також незначні відхилення з дебіторськими розрахунками. В цілому, організаційна структура підприємства є оптимальною та доцільною, оскільки представлена різними функціональними підрозділами, що виконують певні обов'язки та розпорядження лінійних керівників. При такому масштабі виробництва делегування повноважень є доречним для забезпечення ефективної діяльності.

Також, при аналізі рівня конкурентоспроможності було виявлено основні конкурентні переваги комбінату такі як: диверсифікація виробництва, багаторічний досвід на ринку, що забезпечує надійну співпрацю з партнерами та постійними споживачами. Головною перевагою є екологічна

спрямованість підприємства, оскільки основою виробництва є вторинна сировина (макулатура). Целюлоза займає друге місце в сировинній базі. Вітчизняний ринок не має можливості задовольняти потреби целюлозно-паперових підприємств в достатніх кількостях первинного волокна. Тому переважає імпорт целюлози з-за кордону, що спричинює залежність комбінату від постачальників та зростання ринкових цін на сировину.

В 2 розділі було розглянуто ринкове положення комбінату, його основних контрагентів та конкурентів. До числа останніх можна віднести такі значні комбінати, як ПРАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ПРАТ «Ізмаїльський целюлозно-паперовий комбінат»; у виробництві продукції санітарно-гігієнічного призначення ПРАТ «Волиньголовпостач», ПРАТ «Кохавинська паперова фабрика». Частка картонно-паперового підприємства на українському ринку становить 30,3%, що займає друге місце після Рубіжанського комбінату (32,5%).

За допомогою оцінки потенціалу підприємства виявили, що підприємство має доволі розвинуту виробничу діяльність та позитивні фінансово-економічні показники. Невеликі відставання спостерігаються в маркетинговому (проблеми з рекламою та збутом товару) та управлінському аспекті, що є пов'язаним з плінністю кадрів виробничого персоналу. Проведена оцінка ККО ПРАТ «РКТК» в динаміці за допомогою комплексного методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, показала відносно стабільний рівень конкурентоспроможності. Таким чином, Рубіжанський картонно-тарний комбінат потребує вагомих заходів для підвищення конкурентоспроможності та вирішення поточних проблем.

З огляду на це, було запропоновано використати зовнішній бенчмаркінг у виробничій діяльності підприємства з метою запозичення більш успішного досвіду партнера. При цьому, головну увагу зосереджено на вирішення основної проблеми комбінату – сировинної бази, а також цінової конкуренції. Після проведення порівняння конкурентних переваг по галузі, було прийнято

рішення обрати стратегію ПРАТ «ЖЦПК» лідерства у витратах, за рахунок зниження собівартості продукції та використанні імпортової сировини. Реалізувати стратегію можливо завдяки впровадженню технічної лінії виробництва первинного волокна – закупівлі спеціального швейцарського устаткування MASTERLINE 2.1.

Передбачається залучати інвестиції з боку акціонерів, загальна сума яких складає 3 447 000 грн. Очікуваний термін реалізації 3 роки. Розрахунок економічної доцільності прийняття проєкту показав такі результати: чиста поточна вартість становить 5715000 грн, коефіцієнт рентабельності інвестицій – 1,7, індекс прибутковості – 2.7. Можливий термін окупності проєкту становить 11 місяців. До того ж, враховуючи різні сценарії розвитку економічного ефекту, проєкт має ступінь невизначеності 30%. Тобто при впровадженні необхідно врахувати всі потенційні загрози, щоб запобігти проблемам із реалізацією в майбутньому.

За прогнозами, впровадження технічної лінії випуску целюлозної сировини на засадах бенчмаркінгу дозволить знизити собівартість на 17,7%, що в подальшому вплине не лише на збільшення прибутків, а й на зниження залежності комбінату від закордонних постачальників первинного волокна.

В підсумку варто зазначити, що прийняття проєкту є економічно доцільним, оскільки ПРАТ «РКТК» має можливість після впровадження бенчмаркінгу зайняти перше місце серед вітчизняних конкурентів целюлозно-паперової галузі (за прогнозованими розрахунками ККО складає 11,4196, що є найвищим результатом серед конкурентів, в т.ч. ПРАТ «ЖЦПК»).

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота Фень М.С. за темою «Стратегія виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок», розглянуто можливість виходу вітчизняного виробника на зовнішній ринок, шляхом аналізу конкурентоспроможності підприємства, представленні матеріали, що свідчать про відповідність підприємства до міжнародних стандартів якості продукції. Запропонована стратегія за якої виробник може вийти на закордонний ринок. За відповідним аналізом, визначено, що продукція комбінату ПрАТ «РКТК» відповідає міжнародним стандартам якості продукції, обраний ринок експортної операції, це Румунія, адже є велика перспектива розвитку через відсутність великої конкуренції, географічно розташована сприятливо для поставок продукції. Через стратегію вдосконалення підприємства, з репутацією на продукцію, це перспектива для подальшого розширення і розвитку.

Перелік ключових слів: конкурентна стратегія, міжнародні ринки, зовнішньоекономічна діяльність, загрози, можливості, міжнародний бізнес.

ANNOTATION

Final qualifying work Fen MS on the topic "Strategy of entry of domestic producers into foreign markets", the possibility of entry of domestic producers into foreign markets, by analyzing the competitiveness of the enterprise, materials are presented that indicate the company's compliance with international quality standards. A strategy is proposed in which the manufacturer can enter the foreign market. According to the relevant analysis, it was determined that the products of PJSC "RKTК" meet international product quality standards, the chosen market of export operation is Romania, because there is a great prospect of development due to lack of competition, geographically located for the supply of products. Through an enterprise improvement strategy, with a reputation for products, this is a prospect for further expansion and development.

Keywords: competitive strategy, international market, foreign economic activity, threat, opportunities, international business.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. American productivity and Quality Center: веб-сайт. URL: <https://www.apqc.org>.
2. Finance UA. URL: <https://tables.finance.ua.ru/emitents/show-.05509659.2002.4>
3. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best . G. H. Watson – New York: John Wiley, 2016. – 179 p.
4. Youcontrol .Інформаційна база даних. ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат».URL: <https://youcontrol.com.ua>.
5. А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович. Національна економіка: Навч. посібн.; за ред. А.Ф. Мельник. — К. : Знання, 2011. — 463 с.
6. Бізнес-каталог підприємств України.URL: <https://www.ua-region.info>.
7. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації . Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська .. Вісник Хмельницького національного університету, 2017-234 с.
8. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств . Л. В. Гриневецька .. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2015. – № 4(105). – С. 13-24.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2017. – 440 с.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 440 с.

11. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 384 с.
12. ТЮРИНА Н.М. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ [ТЕКСТ]: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ. / Н.М. ТЮРИНА, Н.С. КАРВАЦКИЙ, И.В. ГРАБОВСКАЯ. - М. : «ЦЕНТР УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ», 2012. - 448 с.
13. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку целюлозно-паперової промисловості: дис. на здоб. наук. ступеня д-ра ек. наук: 08.00.04. Київ-2018, 485 с.
14. Єрмолов М.О Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на зовнішньому ринку . М.О. Єрмолов.
15. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка / І. А. Гончар, В. О. Бабірад-Лазунін // Статистика України. – 2015. – № 2. – С. 16–20.
16. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р. № 2210ІІІ.. Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12
17. Зінченко Д. В., Дунська А. Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлознопаперової промисловості України в умовах світового ринку. Актуальні проблеми економіки і управління. 2014. Вип. 8. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/node/398>
18. Інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua>.
19. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства . С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2019. – 520 с
20. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб.. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. КНЕУ, 2018. 527 с.
21. Кобилецький В. Р., Коефіцієнти ділової активності. В. Р. Кобилецький .. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL:

- <https://www.finalon.com.slovník-ekonomichnikh-pokaznikov>
22. Конкуентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства . Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.
 23. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія . за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
 24. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія . за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2017. – 470 с.
 25. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва . Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев .. Фінансова консультація. – 2015. – № 21 – 22. – С. 55-59.
 26. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С.155–163.
 27. Лютікова М.В., Морозова Р.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності [Електронний ресурс].Режим-доступу:
http://www.rusnauka.com.33_NIEK_2008.Economics.37
 28. Мазилкіна О.І. Конкуентція: від теорії до практики. О.І. Мазилкіна, Г.Г. Паничкіна. –Електрон. дан. и прогр. – М. : Вид-во Рівновага, 2018.
 29. Ключко В. П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків // Актуальні проблеми економіки, 2017, №11(29). – С.141-153.
 30. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту. Целюлозно-паперова промисловість

- України. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua.ukr>.
31. Мокроусова Т.О. Фактори підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів .. Формування ринкових відносин в Україні. – 2005, – №4, С. 86–88.
32. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» – м. Київ, 2018 р.
33. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К., 2017.
34. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Конспект лекцій «Економіка виробництва» – Харків 2012. URL: <https://buklib.net/books/37292>.
35. Офіційний сайт асоціації «Укрпапір». URL: <http://www.ukrpaper.org.index.php>
36. Офіційний сайт ПРАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». URL: <http://zhkpaper.com>.
37. Офіційний сайт ПРАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат». URL: <https://www.paper.kiev.ua>.
38. Офіційний сайт ТОВ «Основа». URL: <http://www.osnova.ua.uk>.
39. Портер М. Міжнародна конкуренція . Пер. з англ. В.Д. Щетиніна. М.: Міжнародні відносини, 2017. – 49 с.
40. Romania Exports of Paper and paperboard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/romania/exports/paper-paperboard-articles-pulppaper-board>
41. Департамент з підвищення конкурентоспроможності регіону - Експорт товарів до Румунії [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.compet.kh.gov.ua/ukr/1849-eksport-tovariv-do-rumuniji
42. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення . Рибаківа О.В. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.

43. Инкотермс 2010. Правила ІСС з використання термінів для внутрішньої та міжнародної торгівлі – К. : Асоціація “ЗЕД”, 2011. – 131 с. 5. Инкотермс 2010 в Україні.
44. Савчук С. И. Основи теорії конкурентоспроможності. Савчук С. И. – Маріуполь, 20016. – 520 с.
45. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. . за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ: «Герда», 2015. – Т. 3. – 365 с
46. Romania. Paper manufacture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europages.co.uk/companies/Romania/paper%20manufacture.html>
47. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. – Видво Ексмо, 2019. – 544 с.
48. Фурик В.Г., Тітова К.С., Тямушева В.М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://global-national.in.ua/archive.17-2017.99.pdf>
49. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств . Л.Ф. Чумак .. Экономика и управление. № 1. – 2015. – с. 62-69
50. Шведа Н. Особливості процесу бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства . Н. Шведа .. Інноваційна економіка: всеукр. науково-виробничий журнал. – 2012. – № 9 [35]. – С. 325–331.
51. World Economic Forum [Електронний ресурс].-Режим доступу: https://gtmarket.ru/files/research/global-competitiveness-index/Global_Competitiveness_Report_2017-2018.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка показників ділової активності ПрАТ «РКТК» за 2014-2018 рр.

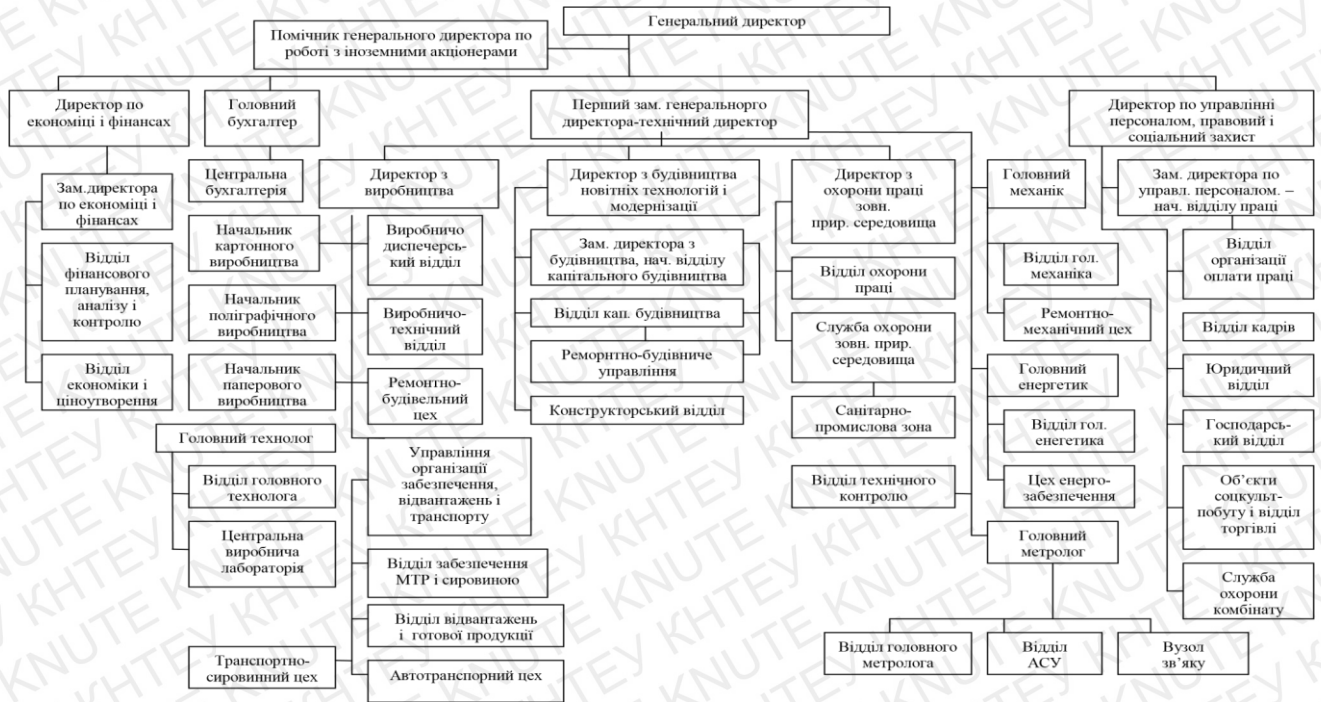
Показники ділової активності	Норма	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Оборотність дебіторської заборгованості	Збільш.	8,52	8,57	9,27	8,53	8,57	-0,75	0,05	-8,07	0,55
Оборотність кредиторської заборгованості	Збільш.	12,25	15,06	13,17	12,35	15,06	-0,82	2,72	-6,23	22
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	До 45 д.	42	42	38	42	42	3,41	-0,23	8,77	-0,55
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	До 45 д.	29	24	27	29	24	1,82	-5,26	6,64	18,03
Оборотність активів	Збільш.	1,57	1,6	1,57	1,57	1,6	0	0,03	0	2,11
Оборотність чистих активів	Збільш.	4,92	4,28	5,75	4,93	4,28	-0,82	-0,66	-14,22	13,31
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Збільш.	5,62	5,66	7,28	5,63	5,66	-1,66	0,03	-22,75	0,5
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Зменш.	64	62	49	64	63	14,55	-0,32	29,44	-0,49
Тривалість операційного циклу, днів	Зменш.	106	105	88	106	105	17,96	-0,55	20,35	-0,51
Тривалість фінансового циклу	Зменш.	77	81	60	77	81	16,14	4,71	26,5	6,12

Розраховано на основі[33]

Додаток Б

Складова бізнессередовища	Індикатор	Румунія	Польща	Латвія
S1 Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	5.2	5.2	5.8
	2. розмір ринку	4.6	5.2	4.8
	3. монетарна свобода	6.8	5.9	6.2
S2 Ступінь економічного лібералізму	1. доступ до внутрішнього ринку	4.4	4.9	2.9
	2. доступ на зовнішні ринки	5.3	5.9	4.2
	3. ефективність ринку товарів	4.1	4.6	4.4
	4. фіскальна свобода	5.7	5.9	5.3
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	4.6	4.1	2.7
	2. етика та корупція	4	4.8	4.3
	3. зловживання впливом	2.6	2.8	2.9
	4. приватні інститути	3.0	3.2	3.1
	5. ефективність і прозорість прикордонного управ	3.4	3.1	3.6
S4 Підприємницьке середовище	1. діловий клімат	3.4	3.9	3.6
	2. конкурентоспроможність	4.9	5.3	5.5
	3. реєстрація підприємства	6	4	4
	4. реєстрація власності	4.2	4.9	5
	5. оподаткування	2.9	3.3	2.9
	6. написання контрактів	4.2	4.6	4.5
S5 Фінансовоінвестиційне середовище	1. розвиненість фінансового ринку	3,7	4.2	4.1
	2. отримання кредитів	3.0	4.3	3.5
	3. захист інвесторів	6	6.3	6.3
	4. свобода інвестицій	10	9	9
S6 Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	3.3	4.2	4.4
	2. наявність та якість транспортного сервісу	3.6	4.1	3
	3. наявність та використання ІКТ	3.1	3.2	3.4
	4. інфраструктура електрики та телефонії	5.2	5.5	5.2
	5. рівень технологічного розвитку	4.8	4.2	5.3
	6. Інноваційний потенціал	3.7	4.1	4.2
S7 Ринок праці	1. ефективність ринка праці	4.0	4.1	4.5
	2. вища освіта та профпідготовка	4.4	5.0	5
	3. свобода праці	4.5	5.3	4.8

Додаток В



Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	163	805	76
первісна вартість	1001	1130	1957	425
накопичена амортизація	1002	967	1152	349
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15687	46011	4989
Основні засоби:	1010	833536	751958	1641602
первісна вартість	1011	934328	950359	1641602
Знос	1012	100792	198401	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	242943	240433	206587
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	4762	5760	3391
Усього за розділом I	1095	1097091	1044967	1856645
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	244607	353678	148624
Виробничі запаси	1101	153925	212207	99575
Незавершене виробництво	1102	31860	48506	31580
Готова продукція	1103	58441	92699	17300
Товари	1104	381	266	169
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	415448	528035	169135
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	40268	38930	23141
з бюджетом	1135	45459	43980	46680
у тому числі з податку на прибуток	1136	39759	22577	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4030	3435	6130
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	82646
Гроші та їх еквіваленти	1165	123464	175825	6314
Готівка	1166	9	27	26
Рахунки в банках	1167	123455	175798	6288
Витрати майбутніх періодів	1170	4656	4643	3051
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	877932	1148526	485721
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1975023	2193493	2342366

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16754	16754	16754
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	462273	410600	837467
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	327168	687563	743554
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	806195	1114917	1597775
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15844	8495	102689
Пенсійні зобов'язання	1505	3724	5971	2358
Довгострокові кредити банків	1510	0	233556	467475
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	324672	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	19568	572694	572522
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	935553	154014	88233
за товари, роботи, послуги	1615	170223	277537	69144
за розрахунками з бюджетом	1620	7257	6806	619
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1021	1130	1723
за розрахунками з оплати праці	1630	4675	5814	2873
за одержаними авансами	1635	6224	32557	4903
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	32	32	32
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	19912	23050	4422
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4363	4942	120
Усього за розділом III	1695	1149260	505882	172069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1975023	2193493	2342366

Примітки	Звітність складено відповідно до МСФЗ
Керівник	Г.М.Мінін
Головний бухгалтер	М.О.Банькова

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2018	2017	2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3991723	3662131	2746828
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(- 2928432)	(- 2928432)	(- 2177226)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	799731,9	733699	569602
Валовий: збиток	2095	0	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	40616,67	37263	18258
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(-56414)	(-67945)	(-56414)
Витрати на збут	2150	(-192848)	(-283040)	(-192848)
Інші операційні витрати	2180	(-10793)	(-23223)	(-10793)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	432461,9	396754	327805
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	14607,09	13401	8213
Інші доходи	2240	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(-196854)	(-84940)	(-196854)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(-2907)	(-11155)	(-2907)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	342325,4	314060	136257
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5818,42	-5338	9897
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	336507	308722	146154
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	(0)	(0)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	350	255
первісна вартість	1001	1028	1102
накопичена амортизація	1002	678	847
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17658	20771
Основні засоби:	1010	932162	924309
первісна вартість	1011	932162	924309
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	242860	242860
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	84683	77259
Усього за розділом I	1095	1277713	1265454
Запаси	1100	155041	241836
Виробничі запаси	1101	84971	135685
Незавершене виробництво	1102	39405	55039
Готова продукція	1103	30465	50974
Товари	1104	200	138
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189090	169438
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12099	8805

з бюджетом	1135	19874	2658
у тому числі з податку на прибуток	1136	7040	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	99418	161578
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5984	15454
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31745	18167
Готівка	1166	10	14
Рахунки в банках	1167	31735	18153
Витрати майбутніх періодів	1170	3917	4577
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	517168	622513
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1794881	1887967

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16754	16754	16754
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	458352	516597	837467
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	396437	150281	743554
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	871543	683632	1597775
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28913	25741	102689

Пенсійні зобов'язання	1505	2282	2829	2358
Довгострокові кредити банків	1510	501440	523215	467475
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	532635	551785	572522
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	164116	435817	88233
за товари, роботи, послуги	1615	193650	180862	69144
за розрахунками з бюджетом	1620	1971	4757	619
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2008	2147	1723
за розрахунками з оплати праці	1630	3573	3675	2873
за одержаними авансами	1635	8099	6782	4903
за розрахунками з учасниками	1640	32	32	32
із внутрішніх розрахунків	1645	9170	9654	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	7558	7784	4422
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	526	1040	120
Усього за розділом III	1695	390703	652550	172069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700	0	0	0

утримуваними для продажу, та групами вибуття				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1794881	1887967	2342366

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2368872	1729277
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1989987)	(1553610)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	378885	175667
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10521	34152
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(48350)	(43917)
Витрати на збут	2150	(136641)	(98912)
Інші операційні витрати	2180	(86637)	(197211)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	41801	186094

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	117778	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(130221)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1447	332
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(415778)	(386432)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(296553)	(516321)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10715	21873
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(285838)	(494448)