

Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства»**

(на матеріалах ТОВ «Мілстон», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент ЗЕД»

Накалюжний Максим
Ігорович

Науковий керівник
кандидат екон. наук, доцент

Коровайченко Наталія
Юріївна

Гарант освітньої програми
доктор. екон. наук, доцент

Студінська Галина Яківна

Київ 2018 РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (ТОВ "Мілстон", м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота містить 91 сторінка, 19 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 59 найменувань та 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Мілстон».

Мета дослідження - формування рекомендацій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон». Для досягнення цієї мети під час проведення дослідження було виконано наступні завдання:

- дослідження сутності та чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз досвіду зарубіжних підприємств у формуванні їх міжнародної конкурентоспроможності;
- узагальнення методів оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка господарської діяльності ТОВ "Мілстон";
- аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»;
- оцінка середовища формування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон";
- обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності

ТОВ "Мілстон";

- формування заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон";
- прогнозна оцінка діяльності ТОВ "Мілстон" з урахуванням запропонованих заходів.

У ході дослідження в І розділі визначено, що міжнародна конкурентоспроможність являє собою інтегральний показник успішності функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється під впливом значної кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, таким чином, метою процесу управління конкурентоздатністю є забезпечення максимального позитивного впливу факторів на діяльність підприємства.

У ІІ розділі представлені результати аналізу фінансового стану ТОВ "Мілстон". Підприємство має незначні обсяги діяльності, тобто орієнтується лише на задоволення потреб декількох постійних клієнтів. З огляду на складну економічну ситуацію в країні, попит на товари, які пропонує підприємство, істотно зменшився, що відобразилося на результатах господарської діяльності. Окрім цього, оскільки підприємство імпортує продукцію і не може встановити на внутрішньому ринку ціни, що значно перевищують закупівельні, рентабельність також є низькою.

Основними критеріями конкурентоспроможності продукції на ринку є: якість товарів, асортимент продукції, яка пропонується споживачам, рівень цін на продукцію, наявність та широта інформації про діяльність підприємства, якість маркетингу підприємства, надання підприємством супутніх послуг. За цими критеріями ТОВ «Мілстон» може конкурувати лише з невеликими українськими підприємствами, а його основними конкурентними

перевагами є ціна та якість продукції.

У ІІІ розділі обґрунтовано, що підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» вимагає реалізації комплексу заходів, пов'язаних як із визначенням пріоритетів розвитку підприємства, так і зі зміною формату його господарської діяльності.

Основними проблемами підприємства є обмежений асортимент продукції, яка пропонується клієнтам, а також відсутність інформації про компанію та невикористання нею будь-яких маркетингових інструментів. Таким чином, 2 ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»: розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Проведені розрахунки вказують на можливість досягнення підприємством таких результатів, втім лише за умови проактивної позиції та реалізації заходів, які дозволять знайти нових клієнтів та якісно і комплексно задовольнити їх потреби. Зокрема, відповідно до результатів прогнозування вірогідним є досягнення до 2021 року обсягів чистого доходу у обсязі 919 тис. грн. та отримання підприємством 71,14 тис. грн. прибутків.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2017/2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

АНОТАЦІЯ

Накалюжний М.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (ТОВ "Мілстон", м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент ЗЕД».

Київський національний торговельно-економічний університет, 2018

У першому розділі досліджено сутність та чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, вивчено досвід зарубіжних підприємств у формуванні їх міжнародної конкурентоспроможності та систематизовано методи оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі здійснено оцінку господарської діяльності ТОВ "Мілстон", проведено аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» та здійснено оцінку середовища формування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон".

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон", визначено заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон" та здійснено прогностичну оцінку діяльності ТОВ "Мілстон" з урахуванням запропонованих заходів.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, управління міжнародною конкурентоспроможністю, зовнішньоекономічна діяльність

АННОТАЦІЯ

Накалюжный М.И. Управление международной конкурентоспособностью предприятия (ООО "Милстон", г. Киев)

Выпускная квалификационная работа на соискание степени магистра по специальности 073 «Менеджмент», специализации «Менеджмент ВЕД».

Киевский национальный торгово-экономический университет,
2018

В первом разделе исследована сущность и факторы формирования международной конкурентоспособности предприятия, изучен опыт зарубежных предприятий в формировании их международной конкурентоспособности и систематизированы методы оценки уровня международной конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе осуществлена оценка хозяйственной деятельности ООО "Милстон", проведен анализ международной конкурентоспособности ООО «Милстон» и осуществлена оценка среды формирования международной конкурентоспособности ООО "Милстон".

В третьем разделе обоснованы направления повышения конкурентоспособности ООО "Милстон", определены меры повышения конкурентоспособности ООО "Милстон" и осуществлено прогнозную оценку деятельности ООО "Милстон" с учетом предложенных мероприятий.

Ключевые слова: международная конкурентоспособность, управление международной конкурентоспособностью, внешнеэкономическая деятельность

ANNOTATION

Nakalyuzhny M.I. Management of international competitiveness of the enterprise («Milston» LLC, Kyiv)

Final qualifying paper for the master's degree in the specialty 073 "Management", specialization "Foreign economic activity management".

Kiev National University of Trade and Economics, 2018

In the first section, the essence and factors of the formation of the international competitiveness of an enterprise are investigated, the experience of foreign enterprises in the formation of their international competitiveness is studied and the methods for assessing the level of international competitiveness of an enterprise are systematized.

In the second section, an assessment of the economic activities of «Milston» LLC was performed, an analysis of the international competitiveness of «Milston» LLC was carried out, and an assessment of the international competitiveness environment of «Milston» LLC was done.

In the third section, directions for improving the competitiveness of «Milston» LLC are justified, measures for increasing of the competitiveness of «Milston» LLC are determined, and a forecast evaluation of the activities of «Milston» LLC is carried out taking into account the proposed measures.

Keywords: international competitiveness, management of international competitiveness, foreign economic activity

Вступ	3
1. Теоретичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	5
1.1. Сутність та чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства	5
1.2. Досвід зарубіжних підприємств в управлінні їх міжнародною конкурентоспроможністю	13
1.3. Методи оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	22
Висновки до розділу 1	29
2. Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ "Мілстон"	30
2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ "Мілстон"	30
2.2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в ТОВ «Мілстон»	41
2.3. Оцінка середовища формування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"	48
2.4. Висновки до розділу 2	56
3. Удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ "Мілстон"	57
3.1. Напрями підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"	57
3.2. Розробка управлінських заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"	64
3.3. Прогнозна оцінка діяльності ТОВ "Мілстон" з урахуванням запропонованих заходів	72
Висновки до розділу 3	82
Висновки	83
Список використаних джерел	86
Додатки	92

Однією з ключових задач підприємства, орієнтованого на тривале функціонування на ринку, є забезпечення переваг у конкурентній боротьбі з іншими компаніями. З огляду на це, дослідження теоретичних проблем та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю набуває усе більшої актуальності. Особливо цікавим дослідження зазначеної теми стає в умовах участі у конкурентній боротьбі міжнародних компаній, присутність яких на ринку підвищує вимоги до суб'єктів ринку та ускладнює умови їх діяльності.

У вітчизняній економічній науці питанням управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств в останні роки приділяється досить велика увага. На значну увагу заслуговують роботи таких вчених як Кравченко В.А., Кадуріна Л.О., Козик В.В., Кредісов А., Бесєдін В.Ф., Лозенко А. П., Яковлев А., Якубовський М., Фомічева Н., Циганкова Т., Хоберлер Г., Корден М., Пила В.І., Пузанов І.І., Пахомов Ю. Разом з тим у переважній більшості робіт відсутні емпіричні дані, зібрані на підприємствах, в результаті чого рекомендації дослідників носять теоретичний характер. Зазначене свідчить про необхідність дослідження даної проблеми та її високу актуальність.

Метою роботи є розкриття теоретико-методичних засад та формування рекомендацій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети під час проведення дослідження було виконано наступні **завдання**:

- дослідження сутності та чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз досвіду зарубіжних підприємств в управлінні їх міжнародною конкурентоспроможністю;
- узагальнення методів оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка господарської діяльності ТОВ "Мілстон";

- дослідження управління міжнародною конкурентоспроможністю в ТОВ «Мілстон»;
- оцінка середовища формування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон";
- обґрунтування напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон";
- розробка управлінських заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон";
- прогнозна оцінка діяльності ТОВ "Мілстон" з урахуванням запропонованих заходів.

Об'єктом роботи є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. **Предметом** роботи є теоретичні засади і практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Мілстон».

У процесі написання роботи органічно поєднувались теоретичні та емпіричні наукові методи, а саме: аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, системний аналіз. Літературною та статистичною базою є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, дані спеціальних досліджень та опитувань, а також нормативно-правові акти України і статистична звітність підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, у яких міститься фінансова звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації виробництва конкурентоспроможність підприємств можна розглядати як інтегруючий показник ефективності їх функціонування. Це обумовлює значний інтерес вчених до визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності, результатом чого є відсутність єдиного підходу до визначення цього поняття.

Так, Книш М.І. розглядає зазначене поняття як ступінь привабливості певного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача [1].

За визначенням Грошева В.П. конкурентоспроможність – це комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію[2].

Кредісов А.І. вважає, що конкурентоспроможність можна визначити як характеристику товару, що відображає його відмінність аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення [3].

Узагальнюючим можна вважати підхід Печінкіна А. та Фоміна В., відповідно до якого конкурентоспроможність – це складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами [4].

Азоев Г.Л. визначає сутність поняття конкурентоспроможність не лише на рівні товару, а більш широко - як здатність витримувати конкуренцію та протистояти конкурентам [5].

Забелін П.В. та Моїсєєва Н.К. тлумачать конкурентоспроможність як здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком [6].

Стівенсон В. вважає, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [7]. У той самий час на думку Єрмолова М.О. конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності [8].

Для підприємств, які працюють на споживчих ринках, вдалим можна вважати також визначення поняття конкурентоспроможність, запропоноване Хруцьким В.Є. та Корєєвою І.В., відповідно до якого конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятими фінансовими результатами для виробника [9].

Фатхутдинов Р.А. розглядає конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку[10].

Піддубний І.О. та Піддубна А.І. визначають конкурентоспроможність як потенціальну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [11].

Райзберг Б.А. також надає власне визначення поняття конкурентоспроможність: це реальна та потенційна можливість фірм у

існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [12].

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність характерна для різних рівні економічної системи: конкурувати, і відповідно, буду конкурентоспроможними можуть бути товари, послуги, підприємства, корпорації. Окрім цього, конкурентоспроможність можна класифікувати також за іншими ознаками, зокрема:

- за територіально-географічною ознакою: міжнародна і внутрішньо-національна конкурентоспроможність, регіональна конкурентоспроможність.
- за часом прояву - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

З огляду на те, що переважна частина підприємств нині активно здійснюють міжнародні операції, поряд з загальним терміном «конкурентоспроможність» доцільно також визначити сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність». До тлумачення цього поняття в науковій літературі також існує низка підходів, основними серед яких є наступні:

- Азоєв Г.Л. визначає міжнародну конкурентоспроможність як здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного зовнішнього ринку. При цьому автори наголошує на тому, що виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможної фірми. У широкому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми –

результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [5].

- Завялов П.С., Поршнев А.Г. та Райзберг Б.А. розглядають міжнародну конкурентоспроможність як здатність фірми конкурувати на зарубіжних ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [13].
- Кіперман Г.Я. вважає, що міжнародна конкурентоспроможність - здатність протидіяти на зовнішньому ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності [14].
- Перцовський Н.І. розглядає міжнародну конкурентоспроможність як можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [15];
- Фатхутдінов Р.А., вказуючи на те, що міжнародна конкурентоспроможність не завжди має місце в умовах зовнішнього ринку, визначає це поняття як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами [10].
- Хруцький В.Є. та Корєєва І.В. тлумачать міжнародну конкурентоспроможність як здатність успішно оперувати на конкретному ринку у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоздатних виробів і послуг [9].
- Градова А.П. розглядає міжнародну конкурентоспроможність як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами [16].

- Скударь Г.М. називаю міжнародною конкурентоспроможністю відносну характеристику, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [17].
- Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г. та Губський Б.В. також пропонують власне бачення сутності міжнародної конкурентоспроможності, визначаючи її як обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатись і як здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн [18].
- Іванов Ю.Б. вважає, що міжнародна конкурентоспроможність - це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під міжнародною конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища [19];

Найбільш узагальнено міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [20].

Оскільки міжнародна конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, з точки зору системного підходу, конкурентоспроможність може бути представленою у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг[21].

Міжнародній конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки:

- релевантність – конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;
- динамічність – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки та описує можливість і ефективність адаптації підприємства до конкурентного середовища [22]. Як основні характеристики конкурентоспроможності як економічної категорії можна визначити:

- Порівняльний характер (відносний рейтинг);
- Короткострокові та довгострокові компоненти;
- Залежність від конкурентоспроможності продукції;

- Залежність від власних можливостей та ринкової активності.

Порівняльний характер дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства впливає з вищезазначеного загального розуміння цієї концепції, тобто рівень конкурентоспроможності можна визначити лише у порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде діяти тільки на певному ринку в певний період часу, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється.

Короткострокові та довгострокові компоненти проявляються в тому, що конкурентоспроможність включає як поточну позицію на ринку підприємств, так і перспективи її зміни[23].

Широко визнано взаємозв'язок конкурентоспроможності товарів та підприємств. Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукти не продаються, оскільки це означає зменшення обсягів продажів та погіршення економічних та фінансових показників: прибутковість, оборот, ліквідність тощо[24].

Слід зазначити, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність продукції відіграє вирішальну роль у рівні конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує стабільний прибуток. Крім того, на ринку, компанія повинна приділяти більше уваги зниженню витрат на збут та постійну інноваційну підтримку продукції, що виробляється.

Поряд з рівнем конкурентоспроможності підприємства визначають його власні можливості та ринкову активність. Ефективне використання ресурсів- це основна умова конкурентоспроможності підприємств, їх динаміка та вплив на якісний рівень продукції і результати її реалізації, а також необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється в досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві. Конкурентні переваги показують, у яких областях підприємство досягло більш високих

результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства[25]. Фактори формування конкурентних переваг і, відповідно, міжнародної конкурентоспроможності, представлені на рис. 1.1.

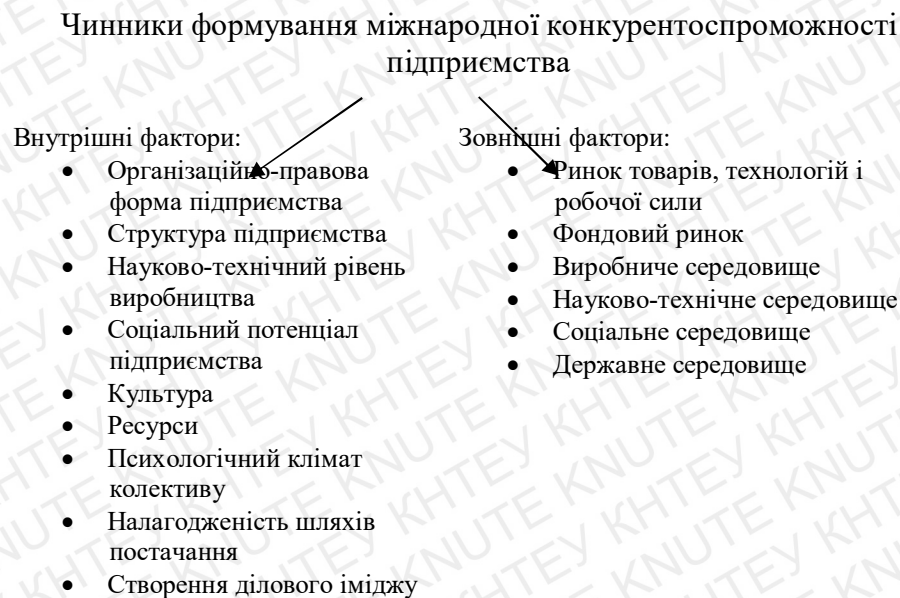


Рис. 1.1. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [20]

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність являє собою інтегральний показник успішності функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Міжнародна конкуренто-спроможність підприємства формується в усіх сферах його діяльності, тому одним з основних завдань компанії за умов наявності конкуренції на певному ринку – пошук можливостей формування конкурентних переваг, які забезпечать кращі за інші компанії ринкові позиції.

Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється під впливом значної кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, таким чином, метою процесу управління

конкурентоздатністю є забезпечення максимального позитивного впливу факторів на діяльність підприємства.

1.2. Досвід зарубіжних підприємств в управлінні їх міжнародною конкурентоспроможністю

Виключна роль конкурентоспроможності як єдино вірного критерію й «арбітра» міжнародного економічного обміну зумовлює необхідність впровадження дослідження зарубіжного досвіду щодо формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

У цілому, у великих міжнародних компаніях управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є позиція компанії на ринку, що є необхідною і достатньою для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Переважаюча частина зарубіжних корпорацій, які є основними гравцями на міжнародних ринках, вважає, що проблеми рівня міжнародної конкурентоспроможності не є лише власною справою окремого підприємства, оскільки воно виступає як частина більш складної національної, територіальної та галузевої господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства мають відчувати не тільки його робітники, а й партнери по кооперації, місце розташування якої формуються з доходів суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності[26].

Розглядаючи приклад міжнародної корпорації «Danone», можна відзначити, що метою конкурентної стратегії цього підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства як

суб'єкта світогосподарських зв'язків за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі[15].

При цьому суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю зазначеною компанією визнаються усі стейкхолдери, тобто фізичні та юридичні особи, пов'язані з його діяльністю:

- Власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями;
- Вищий управлінський персонал підприємства (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);
- Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки
- Менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;
- Державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначається відповідними нормативними документами.

При цьому процес управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації «Danone» завжди спрямований на:

- Нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- Використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- Відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на базі розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-почасової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

- Забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Реалії сьогодення свідчать про те, що у багатьох підприємств існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності при виході на зарубіжні ринки. Вона пов'язана, в першу чергу, з відсутністю необхідних знань та навиків щодо створення ефективної системи формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства[12].

Досвід зарубіжних компаній свідчить, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства означає застосування певного комплексу заходів, спрямованих на протистояння різноманітним зовнішнім факторам впливу та подолання негативних наслідків конкуренції з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Основною його метою є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов на зовнішньому ринку.

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства повинні дотримуватися певної етапності, зокрема:

- здійснювати моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку. Даний етап передбачає дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, ступеня інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, рівня вхідного бар'єру.
- оцінювати конкурентоспроможність підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, конкурентних переваг, які можуть забезпечити йому успішне функціонування та довгострокове випередження конкурентів на зовнішньому ринку[17].

- приймати рішення, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей;
- здійснювати оцінку і контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Кожен з перелічених етапів управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках, що притаманний практиці відомих компаній, передбачає виконання певної низки завдань, ефективність виконання яких залежить від ряду факторів, до яких зокрема належать існування та перспектива появи підприємств, що будуть мати певні «know-how» у сфері управління, безпосередній вплив постачальників та споживачів продукції на потужність конкуренції тощо. Виходячи з цього, слід зазначити той факт, що в процесі здійснення процесу управління перед підприємствами зазвичай постає цілий ряд ускладнень[16].

На основі узагальнення досвіду зарубіжних компаній, серед сучасних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні:

1. Нестійка економічна ситуація в державі, недосконала політика уряду щодо підтримки міжнародної конкурентоспроможності підприємств.
2. Недостатність інформаційного забезпечення при організації управління конкурентоспроможністю, слабкий кадровий потенціал, слабе впровадження у виробництво результатів науково-технічних досліджень у порівнянні з конкурентами на зарубіжних ринках.
3. Відсутність конкурентної стратегії, орієнтованої на певні цільові групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства.

Очевидно, що питання щодо виходу українських підприємств на зарубіжні ринки у сучасних умовах постає досить гостро. Водночас на даному етапі світового розвитку існують значні можливості для цього, у наявності є все, що потрібно для стабільної та ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка можлива тільки за

умови створення дієвого механізму стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства[23].

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання фірм на міжнародному ринку показав, що обов'язковою умовою успішного формування конкурентоспроможності є вибір формату конкурентної стратегії, якої дотримуватиметься підприємство.

Як свідчить практика, найбільшого практичного використання набули міжнародні конкурентні стратегії, які М. Портер називає базовими, стратегії за ознаками орієнтації фірми на витрати чи попит та стратегії за ознакою ступеня стандартизації бізнесу. Розглянемо їх детальніше.

1. Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю конкурентну стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн і надійність. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є ім'я фірми, товарна марка, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій конкурентній стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користується перевагами по витратах, хоча її частка на ринку буде незначною.

Залежно від орієнтації фірми на витрати або на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія. Доцільність їх використання залежить від того, чи буде прагнути фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Стратегії конкуренції підприємства на міжнародному ринку

Назва стратегії	Опис	Переваги	Недоліки
Міжнародна стратегія	Перенесення на іноземні ринки компетенцій, що відсутні у конкурентів	Розширення виробничих потужностей та контроль за ситуацією на ринках	Зростання операційних витрат
Мультиринкова стратегія	Передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку	Швидке реагування на зміни в місцевому ринку	Неточність визначення витоків проблеми
Глобальна стратегія	Фокусується на збільшенні прибутковості через зменшення витрат завдяки ефекту кривої досвіду	Мінімізація витрат	Стратегія не адаптована до умов місцевого ринку
Транснаціональна стратегія	Передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту	Швидке реагування на зміни на ринку	Збільшення витрат

Джерело: складено автором на [20]

Практика зарубіжних компаній свідчить, що у процесі формування міжнародної конкурентоспроможності обов'язково необхідно брати до уваги зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство. До внутрішніх факторів відносять: організаційно-правову форму та структуру

підприємства; рівень науково-технічного розвитку виробництва; кваліфікація персоналу; діловий імідж підприємства. Важливим є забезпечення впливу кожного із зазначених факторів на сприйняття підприємства споживачами, що дозволить максимізувати його переваги в конкурентній боротьбі.

Не менш важливими факторами є зовнішні, які, на відміну від внутрішніх, не є під контролем підприємства. До них відносять: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток та вплив держави[17]. Як показує практика, малим та середнім підприємствам нині досить важко нівелювати вплив факторів зовнішнього середовища, що носять глобальний характер, втім з огляду на незначні обсяги діяльності такі форми бізнесу зазвичай є більш гнучкими і, відповідно, можуть адаптуватися до окремих змін зовнішнього середовища на конкурентному ринку.

Досвід зарубіжних підприємств, зокрема, різні конкурентні позиції на різних ринках, свідчить, що існує велика різниця між управлінням конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках. При виході підприємства на зовнішній ринок, компанія користується послугами посередників або агентів, якщо компанія не відкриває виробництво в цій країні. Як наслідок – є два фактора, які в цій ситуації є важливими. По-перше- компетенція людей, які покладають на себе відповідальність за ведення бізнесу, по-друге – є складність у прийнятті рішень в ситуаціях, які потребують невідкладного розгляду (табл.1.2.).

Міжнародна діяльність фірми – це діяльність, пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійснення спільних з іншими країнами проектів, з інтеграційними процесами в різних сферах [13].

Стратегічні цілі експортера охоплюють: розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок захоплення нових ринків за кордоном; досягнення економії на масштабі виробництва; збільшення прибутку за

рахунок використання порівняльних переваг інших країн; збільшення валютних ресурсів фірми.

Таблиця 1.2.

Відмінності управління конкурентоспроможністю на зовнішніх і внутрішніх ринках

Відмінність	Причина	Вплив на управління
Кваліфікація персоналу	Культурні особливості та уявлення людей про ведення бізнесу	Ймовірність прийняття неправильного рішення
Прийняття рішень	Надання невчасної комунікації при виникненні проблеми	Неможливість вчасно зреагувати на проблему, як наслідок – втрачені можливості
Необізнаність на ринку	Недостатнє вивчення ринку, відмінності в культурі та звичаях	Виявлення факторів, які негативно впливають на показники підприємства
Зміни в поведінці споживачів	Зміна попиту на визначений вид продукції, зміна ціни	Компанія втрачає клієнтів, відповідно існує ймовірність переходу до конкурента
Зміни в законодавстві	Прийняття рішень, які призводять до різних видів втрат	Неможливість вчасно підлаштувати всю структуру під зміни, відповідно можливі санкції підприємству

Джерело: складено автором

Стратегічна цілі імпортера охоплюють: модернізація і розширення виробничої бази фірми; досягнення економії на заміні устаткування, сировини, комплектуючих вітчизняного виробництва більш ефективною закордонною продукцією; розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок захоплення нових внутрішніх ринків.

Практика провідних компаній світу свідчить, що керівництво фірми повинно чітко уявляти, які національні особливості країни базування визначають здатність (або нездатність) фірми створити й утримувати конкурентну перевагу на міжнародному рівні [14]. В основі такого підходу

лежать принципи стратегії підвищення конкурентоспроможності в окремо взятих галузях. Жодна країна не може бути конкурентоспроможною абсолютно в усьому, так само як і бути чистим експортером абсолютно всього. Людські та інші ресурси будь-якої країни неминуче обмежені. В ідеальному варіанті їх застосовують у найбільш продуктивних галузях[14].

Практика свідчить, що для того, щоб домогтися успіху в конкуренції, підприємства повинні мати порівняльну перевагу у вигляді або більш низьких витрат, або різноманітних товарів, які визначають вищі ціни. Щоб зберегти за собою цю перевагу, фірми повинні згодом вирватися вперед по інших напрямках, тобто через підвищення якості товарів і послуг або підвищення продуктивності. Глобалізація міжнародних зв'язків усуває залежність фірм даної країни від наявності й кількості в країні тих або інших факторів. Конкуруючі фірми реалізують свою продукцію по всьому світу, закупають матеріали та комплектуючі на іноземних ринках, з метою одержання додаткового прибутку розміщують виробництво в багатьох країнах. Успіх фірми у міжнародній конкуренції визначають не стільки самі фактори, скільки те, де й наскільки ефективно вони використовуються. Таким чином, знання порівняльних переваг тієї або іншої країни, максимальний облік місцевих умов і конкретних факторів та правильно обрана стратегія дають фірмі можливість домагатися конкурентних переваг на міжнародному ринку[10].

Таким чином, аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній свідчить, що для досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможністю підприємствам необхідно, у першу чергу, оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та виявити, яким чином ефект від їх впливу може бути оптимізовано. Для цього необхідно визначити, яка базова стратегія може бути покладена в основу процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю на певному ринку, і які заходи необхідно реалізувати для її впровадження у практичну діяльність підприємства.

Окрім цього, важливим є залучення усіх стейкхолдерів у процес формування міжнародної конкурентоспроможності, оскільки це дозволить максимально ефективно використовувати усі наявні у підприємства ресурси.

1.3. Методи оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових виробників використання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників. Сформувати механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посиленням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал. Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг[15].

Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншою – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому. Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності. У загальному вигляді

вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. Конкурентоспроможність компанії визначають показники, які характеризують[64]:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи[25].

Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);

- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи[26].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки позиції на ринку підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства[19].

Теоретичні дослідження існуючих підходів та методів оцінки конкурентоспроможності дозволили зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо його застосування в усіх галузях економіки. На нашу думку, представлений в науковій літературі спектр методик є достатньою базою, певні підходи та методи якої за необхідності уточнюються та доповнюються відповідно до тих чи інших особливостей функціонування підприємств окремих галузей.

Відмінності у пропонованих підходах та визначеннях викликані розмаїттям наукових інтересів дослідників. Так, у роботах Воронкової А.Е. мова йде про конкурентоспроможний потенціал підприємства, для оцінки якого автором запропонований власний підхід до розрахунку інтегрального показника та зроблений висновок про наявність ефекту синергізму. Оцінка конкурентного статусу фірми формується з визначення рівня стратегічного потенціалу фірми як на кожному етапі життєвого циклу її конкурентної

переваги, так і в цілому, впливу детермінантів «національного ромбу» та сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників[21].

Задля визначення конкурентної позиції пропонується використання комплексу матричних методів, до яких відносяться матриця «Зростання галузі/Частка ринку» (модель BCG), матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики або «Привабливість галузі/Конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/Конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/Конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо. Ці методи знайшли широке застосування в стратегічному плануванні, аналізі поточного стану та перспектив на майбутнє. Окремо виділяється графічний метод, що являє собою побудову багатокутника конкурентоспроможності (пелюсткової діаграми). Серед його переваг називають простоту та наочність. За кожною віссю закріплюється певний критерій або чинник конкурентоспроможності. Кількісне визначення рівня конкурентоспроможності підприємства Петешова Т.А. пропонує через розрахунок площі отриманого багатокутника. У роботі автор наводить шість найбільш значущих аспектів, висвітлює алгоритм їх кількісного розрахунку та висуває ідею графічної інтерпретації моделі у вигляді піраміди, основою якої є вже згаданий багатокутник конкурентоспроможності, а висотою обрана частка ринку, так, що рівень конкурентоспроможності визначає об'єм отриманої піраміди[17].

Іноді конкурентоспроможність підприємства ототожнюють з конкурентоспроможністю його продукції, вважаючи що це є головною передумовою успіху підприємства на ринку. За умови сталого зовнішнього середовища і постійного вдосконалення якісних та цінових характеристик свого продукту рівень конкурентоспроможності продукції можна прийняти за конкурентоспроможність підприємства в цілому. Але сучасна як національна, так і світова економіка відрізняються досить високим рівнем нестабільності, значним поширенням інтеграційних процесів, що призводить до необхідності корегування цілей підприємства, використання нових

методів управління і тому лише конкурентоспроможна продукція не відбиватиме справжніх позицій підприємства[23].

Одним з комплексних методів оцінки конкурентоспроможності є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з ним виділяється чотири групи критеріїв: ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту та просування товару на ринку, конкурентоспроможності продукції. Кожен з критеріїв складається з ряду певних показників, кількість яких може змінюватися. Якщо автори в своїх роботах наводять цей метод, щоб вказати на його недоліки та певну недостатність, то деякі автори роблять спробу адаптувати цей метод під визначення конкурентоспроможності підприємств окремих галузей, враховуючи відмінності вагових коефіцієнтів кожного з критеріїв від зазначених у першоджерелах[18].

Іншим не менш цікавим методом є метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Наприклад, в увага звертається на те, що оцінювання рівня конкурентоспроможності може відбуватися за такими перевагами: виробничі витрати, норма прибутку, обсяг продажу, ринкова частка.

Частина авторів звертає увагу на галузеві особливості та пропонує певні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства із визначенням резерву конкурентоспроможності, виробництві споживчих виробів та виробничих матеріалів [19].

За підсумком проведених теоретичних досліджень можна проаналізувати можливості застосування розглянутих методів для оцінки конкурентоспроможності підприємств промисловості (табл. 1.3.).

Проведений аналіз свідчить про те, що за певних умов для оцінки конкурентоспроможності підприємств може використовуватися кожен із зазначених методів. Але сучасні особливості їх діяльності все ж вимагають включення до процесу оцінки тих характеристик, що їх відбиватимуть. Перш ніж перейти до особливостей оцінки конкурентоспроможності підприємств тютюнової промисловості, слід звернути увагу на таке питання, як вагомість критеріїв (характеристик, показників). Більшість науковців схиляється до

використання експертного методу для визначення вагомих коефіцієнтів критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наприклад, деякі автори пропонують визначати вагові коефіцієнти шляхом вирішення регресійної задачі підбору їх значень відповідно до значення, що спостерігається по долі продукції підприємства в сукупному продажі усіх підприємств, що порівнюються, та темпу росту/зменшення питомої ваги підприємства в сукупному продажі[25].

Таблиця 1.3.

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Опис	Назва методу
Матричні	Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкові позиції, визначити основні напрями подальшого розвитку	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) 2. Матриця І.Ансоффа 3. Матриця МакКінсі 4. Матриця конкурентних стратегій М.Портера 5. Матриця Томпсона – Стрікланда 6. SWOT- аналіз 7. SPACE – аналіз 8. STEP – аналіз
Графічні	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків	1. Графіки порівнянь 2. Аналітичні графіки 3. Ілюстративні графіки 4. Діаграми 5. Картограми 6. Картодіаграми 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу
Індексні	Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часу, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлена системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми і галузі

		5. Метод інтегральної оцінки 6. Метод бенчмаркінгу
Аналітичні	Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки	1. Метод різниць 2. Метод рангів 3. Метод балів 4. Методи експертної оцінки 5. Система диференційних порівнянь

Джерело: складено автором на основі [17, 18, 23, 25]

У свою чергу, зазначається, що для цінових та об'ємних факторів конкурентоспроможності підприємства вагові коефіцієнти повинні відповідати структурі споживання виробничих ресурсів та структурі випуску продукції. Але в рамках даного дослідження будемо дотримуватися експертного підходу, попередньо перевіряючи експертні оцінки за певними методиками.

Зауважимо, що оцінка конкурентоспроможності набирає повноти за умов врахування не лише кількісних, а й якісних показників діяльності підприємств. Це дозволяє більш точно та об'єктивно визначити конкурентоспроможність підприємства та визначити його позиції щодо конкурентів[13].

При детальному розгляді специфіки функціонування підприємств виявилось, що рівень ефективності їх діяльності значною мірою залежить як від внутрішніх, так і від низки зовнішніх чинників, особливо інституційних, наявність яких згадані методи не передбачають. Тому з метою вдосконалення підходу щодо оцінки рівня конкурентоспроможності таких підприємств запропоновано визначення кола кількісних і якісних характеристик, що якнайповніше враховують їх сучасні особливості, з подальшим їх групуванням за рівнем значущості та наданням ним певних вагових коефіцієнтів з використанням експертного методу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Міжнародна конкурентоспроможність являє собою інтегральний показник успішності функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується в усіх сферах його діяльності, тому одним з основних завдань компанії за умов наявності конкуренції на певному ринку – пошук можливостей формування конкурентних переваг, які забезпечать кращі за інші компанії ринкові позиції.
2. Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється під впливом значної кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, таким чином, метою процесу управління конкурентоздатністю є забезпечення максимального позитивного впливу факторів на діяльність підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.
3. Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній свідчить, що для досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємствам необхідно, у першу чергу, оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та виявити, яким чином ефект від їх впливу може бути оптимізовано. Для цього необхідно визначити, яка базова стратегія може бути покладена в основу процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю на певному ринку, і які заходи необхідно реалізувати для її впровадження у практичну діяльність підприємства. Окрім цього, важливим є залучення усіх стейкхолдерів у процес формування міжнародної конкурентоспроможності, оскільки це дозволить максимально ефективно використовувати усі наявні у підприємства ресурси.

4. Наразі виділяють матричні, аналітичні, індексні та графічні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності, вибір кожного з яких визначається інформаційною базою підприємства та метою проведення оцінки конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "МІЛСТОН"

2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ "Мілстон"

ТОВ «Мілстон» - є постачальником на внутрішній ринок високоякісної упаковки з гофрокартону та картону. Наразі компанія пропонує споживачам широкий асортимент поліграфічної продукції: упаковку з картону, кашированого мікрогофрокартону та гофрокартону.

Ринок, на якому працює ТОВ «Мілстон» нині характеризується динамічною конкуренцією, що обумовлює необхідність для постійного вжиття заходів щодо покращення або якнайменше утримування позицій. Передумовою цього є оцінка фінансового стану підприємства. З огляду на це, першим етапом дослідження є аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Мілстон».

Першим етапом аналізу фінансового стану ТОВ «Мілстон» є аналіз його майнового стану. Для цього нами було розраховано показники динаміки та структури активу балансу підприємства. У першу чергу необхідно відзначити, що обсяги майна підприємства є незначними, що свідчить про те, що підприємство наразі здійснює лише операції з перепродажу. Так, за останні роки загальний обсяг майнових ресурсів ТОВ «Мілстон» збільшився зі 199,16 тис. грн. до 217,51 тис. грн., при чому основне збільшення вартості активів припало на 2016 – 2017 рр.

Розглядаючи структуру майна за складовими, необхідно відзначити, що вартість необоротних активів, попри існуючу тенденцію до зростання, є незначною: станом на 31.12.2017 р. вона дорівнювала 7,1 тис. грн. Необоротні активи ТОВ «Мілстон» представлені такими елементами як основні засоби та довгострокова дебіторська заборгованість: на 31.12.2017 р.

їх вартість склала 4,00 та 1,24 тис. грн. відповідно. За досліджуваний період збільшилася також вартість довгострокових фінансових інвестицій (з 0,48 до 0,77 тис. грн.). Зазначимо також, що ТОВ «Мілстон» має і нематеріальні активи, вартість яких складала на кінець 2017 р. 130 грн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка вартості активів ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

тис. грн.

Показник	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Нематеріальні активи	0,04	0,03	0,02	0,01	0,13	-0,01	-0,01	-0,01	0,12	0,09	0,78	0,71	0,59	10,08	3,28
Основні засоби	3,26	2,93	2,57	4,10	4,00	-0,33	-0,35	1,52	-0,09	0,74	0,90	0,88	1,59	0,98	1,23
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Довгострокові фінансові інвестиції інші фінансові інвестиції	0,48	0,47	0,47	0,47	0,77	0,00	0,00	0,00	0,30	0,30	0,99	1,00	1,00	1,63	1,62
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,39	0,39	1,48	1,48	1,24	0,00	1,09	0,00	-0,24	0,85	1,00	3,78	1,00	0,84	3,16
Усього необоротні активи	5,12	4,77	5,50	7,07	7,10	-0,35	0,73	1,56	0,03	1,98	0,93	1,15	1,28	1,00	1,39
Запаси, в тому числі	20,43	13,51	23,65	10,28	11,88	-6,92	10,14	-13,37	1,60	-8,55	0,66	1,75	0,43	1,16	0,58
- виробничі запаси	18,25	4,97	4,52	8,88	10,88	-13,28	-0,45	4,35	2,01	-7,37	0,27	0,91	1,96	1,23	0,60
- товари	2,17	8,44	18,28	0,77	0,34	6,27	9,84	-17,52	-0,42	-1,83	3,89	2,17	0,04	0,45	0,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	53,57	93,65	86,09	82,60	81,61	40,08	-7,56	-3,49	-0,99	28,04	1,75	0,92	0,96	0,99	1,52
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	76,54	49,04	38,41	57,44	88,58	-27,51	-10,62	19,03	31,13	12,03	0,64	0,78	1,50	1,54	1,16
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	0,00	0,00	0,09	0,66	0,40	0,00	0,09	0,56	-0,26	0,40	-	94,00	6,98	0,61	-
Дебіторська заборгованість за рахунками з нарахованих доходів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,50	3,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00	3,14	0,40	7,40	10,17	3,14	-2,74	7,00	2,77	10,17	-	0,13	18,60	1,37	-
Поточні фінансові інвестиції	31,53	1,64	1,16	0,65	0,65	-29,89	-0,48	-0,51	0,00	-30,88	0,05	0,71	0,56	1,00	0,02
Гроші та їх еквіваленти	0,22	10,94	1,00	0,96	1,54	10,72	-9,95	-0,04	0,58	1,32	49,07	0,09	0,96	1,61	6,92
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,01	0,01	0,01	0,11	0,01	0,00	0,00	0,10	0,11	4,50	0,89	1,13	12,33	55,50
Інші оборотні активи	11,75	2,65	6,07	8,25	15,48	-9,10	3,42	2,18	7,23	3,72	0,23	2,29	1,36	1,88	1,32
Усього оборотні активи	194,04	174,57	156,87	168,25	210,41	-19,47	-17,70	11,38	42,16	16,37	0,90	0,90	1,07	1,25	1,08
Баланс	199,16	179,35	162,37	175,32	217,51	-19,82	-16,97	12,94	42,20	18,35	0,90	0,91	1,08	1,24	1,09

Переважну частину майна ТОВ «Мілстон» складали оборотні активи: їх обсяг на 31.12.2017 р. склав 210,41 тис. грн., що на 8% більше за аналогічний показник на кінець 2013 р. Основною статтею оборотних активів є дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами, обсяг якої за останні 5 років збільшився з 76,54 тис. грн. до 88,58 тис. грн. При цьому у 2014 – 2016 рр. вартість дебіторської заборгованості за авансами не перевищувала 60 тис. грн.

Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги також був значним (81,61 тис. грн. на 31.12.2017 р.). При цьому необхідно відзначити, що обсяг дебіторської заборгованості за продукцію мав тенденцію до зменшення протягом останніх 4-х років, хоча навіть за цієї умови показник за 2017 р. на 52% перевищував аналогічний показник на 31.12.2013 р.

Досить значною, порівняно із загальним обсягом майна підприємства, є вартість запасів, яка за останні 5 років зменшилася з 20,43 тис. грн. до 11,88 тис. грн. При цьому обсяг запасів мав непостійну динаміку: так, їх зростання мало місце у 2015 та 2017 рр., тоді як у 2014 та 2016 рр. відбувалося їх зменшення. Досить значним є обсяг інших оборотних активів: на 31.12.2017 р. він склав 15,48 тис. грн., що на 32% більше за показник 2013 р.

Розглядаючи структуру активів, необхідно відзначити, що понад 75% усього майна підприємства складає дебіторська заборгованість (за виданими авансами та за продукцію, товари, роботи, послуги). Частка запасів коливалася від 5,46% до 14,57%, на інші оборотні активи припадало у різні роки від 1,5 до 7,12% майна (рис. 2.1).

Загалом, з огляду на те, що переважна частина статей балансу мала непостійну динаміку, структура активу була неоднаковою протягом останніх 5-ти років. При цьому характерною рисою, притаманною усьому досліджуваному періоду, є переважання у структурі майна дебіторської заборгованості.

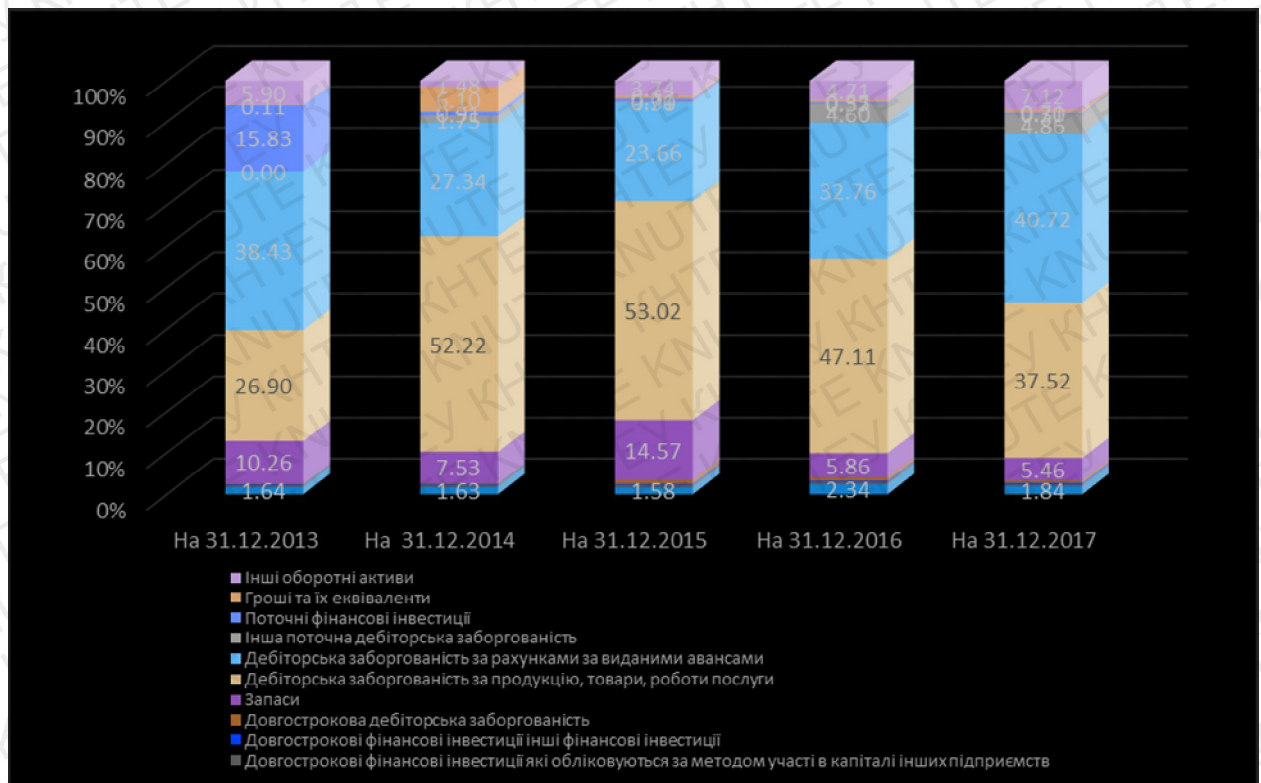


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр., %

Поряд з аналізом вартості майна підприємства нами було також здійснено оцінку динаміки та структури власного та позикового капіталу, відображену у пасиві балансу. Так, за досліджуваний період відбулося зростання вартості власного капіталу, обумовлене збільшенням обсягів нерозподіленого прибутку з 1,12 тис. грн. до 21,67 тис. грн.

Позиковий капітал підприємства представлений як довгостроковими, так і поточними зобов'язаннями. У структурі довгострокових зобов'язань у 2013 – 2016 рр. переважали відстрочені податкові зобов'язання, тоді як у 2017 р. обсяг інших довгострокових зобов'язань склав 14,38 тис. грн. Поточні зобов'язання і забезпечення були представлені поточною заборгованістю за довгостроковими зобов'язаннями за товари, роботи, послуги (її обсяг за останні 5 років зменшився з 52,96 тис. грн. до 44,75 тис. грн.) та поточною заборгованістю за довгостроковими зобов'язаннями з одержаних авансів (обсяг якої, навпаки, збільшився за останні 5 років з 35,18 тис. грн. до 88,4 тис. грн.).

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

тис. грн.

Показник	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Зареєстрований капітал	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Капітал у дооцінках	0,00	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,00	0,00	0,00	0,53	-	1,00	1,00	1,00	-
Резервний капітал	0,00	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,00	0,00	0,00	0,18	-	1,00	1,00	1,00	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1,12	11,99	18,97	14,85	21,67	10,87	6,98	-4,12	6,82	20,55	10,73	1,58	0,78	1,46	19,38
Усього власний капітал	31,12	42,70	49,67	45,56	52,38	11,58	6,98	-4,12	6,82	21,26	1,37	1,16	0,92	1,15	1,68
Відстрочені податкові зобов'язання	3,47	7,21	5,52	3,07	1,15	3,74	-1,69	-2,45	-1,93	-2,32	2,08	0,77	0,56	0,37	0,33
Інші довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	14,38	0,00	0,00	0,00	14,38	14,38	-	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	0,35	0,46	0,43	0,55	0,86	0,12	-0,03	0,11	0,31	0,51	1,33	0,93	1,26	1,57	2,47
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	3,82	7,67	5,95	3,62	16,39	3,86	-1,72	-2,34	12,77	12,57	2,01	0,78	0,61	4,53	4,30
Короткострокові кредити банків	4,50	1,00	0,00	16,83	0,00	-3,50	-1,00	16,83	-16,83	-4,50	0,22	0,00	-	0,00	0,00
Векселі видані	1,58	1,58	1,48	0,03	0,00	0,00	-0,10	-1,45	-0,03	-1,58	1,00	0,94	0,02	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	52,96	77,49	75,67	52,56	44,75	24,53	-1,82	-23,11	-7,81	-8,21	-	0,98	0,69	0,85	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,17	0,68	1,04	0,40	0,61	-0,48	0,35	-0,64	0,20	-0,56	-	-	0,39	1,51	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	35,18	15,17	13,00	43,60	88,40	-20,02	-2,16	30,60	44,80	53,21	0,43	0,86	3,35	2,03	2,51
Інші поточні зобов'язання	68,84	33,06	15,56	12,71	14,98	-35,78	-17,50	-2,85	2,27	-53,86	0,48	0,47	0,82	1,18	0,22
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	164,23	128,98	106,75	126,14	148,75	-35,25	-22,23	19,40	22,61	-15,48	0,79	0,83	1,18	1,18	0,91
Баланс	199,16	179,35	162,37	175,32	217,51	-19,81	-16,97	12,94	42,20	18,35	0,90	0,91	1,08	1,24	1,09

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	361,59	452,54	125,18	118,96	244,30	90,95	-327,36	-6,21	125,34	-117,30	1,25	0,28	0,95	2,05	0,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	327,59	422,91	111,81	115,23	218,48	95,32	-311,09	3,42	103,25	-109,10	1,29	0,26	1,03	1,90	0,67
Валовий прибуток	34,01	29,63	13,36	3,73	25,81	-4,37	-16,27	-9,64	22,09	-8,19	0,87	0,45	0,28	6,92	0,76
Інші операційні доходи	1,37	0,62	0,36	15,74	0,58	-0,75	-0,27	15,38	-15,16	-0,79	0,46	0,58	43,83	0,04	0,42
Адміністративні витрати	5,30	7,30	5,09	6,45	11,74	2,00	-2,21	1,36	5,29	6,44	1,38	0,70	1,27	1,82	2,21
Витрати на збут	1,72	0,93	0,43	1,32	0,95	-0,79	-0,50	0,89	-0,37	-0,77	0,54	0,46	3,06	0,72	0,55
Інші операційні витрати	2,10	1,84	2,31	15,26	0,93	-0,26	0,47	12,95	-14,33	-1,17	0,88	1,25	6,61	0,06	0,44
Фінансовий результат від операційної діяльності	26,26	20,19	5,89	-3,56	12,77	-6,06	-14,30	-9,46	16,33	-13,48	0,77	0,29	-0,60	-3,58	0,49
Інші фінансові доходи	0,05	0,81	1,43	0,15	0,39	0,76	0,62	-1,28	0,25	0,34	16,16	1,77	0,10	2,69	7,86
Інші доходи	25,65	25,42	0,24	0,01	0,04	-0,23	-25,18	-0,23	0,03	-25,61	0,99	0,01	0,02	7,60	0,00
Фінансові витрати	1,15	0,29	0,14	2,21	2,87	-0,86	-0,15	2,07	0,66	1,72	0,25	0,49	15,79	1,30	2,50
Інші витрати	25,60	25,39	0,18	0,00	1,55	-0,21	-25,21	-0,18	1,55	-24,06	0,99	0,01	0,01	1546,00	0,06
Фінансовий результат до оподаткування	25,20	20,74	7,24	-5,62	8,78	-4,46	-13,51	-12,86	14,41	-16,42	0,82	0,35	-0,78	-1,56	0,35
Чистий фінансовий результат	18,02	16,62	6,97	-4,33	6,82	-1,41	-9,64	-11,30	11,15	-11,20	0,92	0,42	-0,62	-1,58	0,38

Необхідно відзначити, що собівартість реалізованої продукції характеризувалася такими ж тенденціями зміни як і чистий дохід, при цьому обсяг собівартості є близьким до обсягу чистого доходу. З огляду на це, валовий прибуток підприємства за досліджуваний період не перевищував 35 тис. грн.

Інші операційні доходи мали істотний вплив на фінансовий результат підприємства лише у 2016 році, тоді як адміністративні витрати мали місце протягом усього досліджуваного періоду та збільшилися за останні 5 років більш ніж у 2 рази.

Необхідно також відзначити, що інші операційні витрати підприємства за винятком 2016 року також були незначними: лише у 2016 р. їх обсяг склав 15,26 тис. грн., що лише на 480 грн. менше за обсяг інших операційних доходів.

Загалом, за винятком 2016 року досліджуване підприємство було прибутковим, хоча обсяги чистого прибутку зменшилися порівняно з 2013 р. з 18,02 тис. грн. до 6,82 тис. грн. Загалом, необхідно відзначити, що наразі основним завданням підприємства є нарощення обсягів діяльності, оскільки для утримання позицій на ринку необхідними фінансові ресурси, які можуть бути отримані лише за умови збільшення отриманих доходів.

Для оцінки фінансового стану підприємства нами було розраховано показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мілстон» (табл. 2.4). Здійснені розрахунки свідчать, що коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності були вищими за одиницю протягом 2013 – 2017 рр., тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності був нижчим за 0,2 (що є нормативним значенням для цього показника). Невідповідність коефіцієнта абсолютної ліквідності рекомендованому рівню можна пояснити незначними обсягами грошей та еквівалентів на рахунках підприємства. Чистий оборотний капітал підприємства був додатний протягом усіх 5-ти років, при чому його обсяг мав тенденцію до зростання.

Коефіцієнт автономії, що характеризує рівень залежності

підприємства від зовнішніх джерел фінансування, збільшився за останні роки

з 0,16 до 0,24,

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

Показник	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Коефіцієнт покриття	1,18	1,35	1,47	1,33	1,41	0,17	0,12	-0,14	0,08	0,23	1,15	1,09	0,91	1,06	1,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,06	1,25	1,25	1,25	1,33	0,19	0,00	0,00	0,08	0,28	1,18	1,00	1,00	1,07	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,10	0,02	0,01	0,01	-0,10	-0,08	-0,01	0,00	-0,18	0,50	0,21	0,63	1,16	0,08
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	29,81	45,59	50,12	42,11	61,66	15,78	4,53	-8,01	19,55	31,85	1,53	1,10	0,84	1,46	2,07
Коефіцієнт автономії	0,16	0,24	0,31	0,26	0,24	0,08	0,07	-0,05	-0,02	0,08	1,52	1,28	0,85	0,93	1,54
Коефіцієнт фінансування	5,40	3,20	2,27	2,85	3,15	-2,20	-0,93	0,58	0,30	-2,25	0,59	0,71	1,26	1,11	0,58
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,15	0,26	0,32	0,25	0,29	0,11	0,06	-0,07	0,04	0,14	1,70	1,22	0,78	1,17	1,91
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	1,07	1,01	0,92	1,18	0,11	-0,06	-0,08	0,25	0,22	1,11	0,95	0,92	1,27	1,23

хоча навіть попри це він був значно нижчим за 0,5, і найвищим значенням характеризувався у 2015 р. (0,31).

Коефіцієнт фінансування, що демонструє співвідношення позикового та власного капіталу, вказує на те, що позикові кошти підприємства нині перевищують власний капітал більш ніж у 3 рази, хоча за останні 5 років зазначений коефіцієнт знизився на 42%.

Коефіцієнти забезпечення власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу, з огляду на позитивну динаміку чистого оборотного капіталу, за останні 5 років збільшилися, що вказує на незначне покращення фінансового стану.

Попри те, що показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мілстон» покращилися, за останні 5 років відбулося погіршення показників ділової активності, пов'язане, в першу чергу, зі зменшенням обсягів діяльності (табл. 2.5). Тенденцію до зменшення мали усі розраховані нами показники, що вказує на те, що зміна обсягів майна та капіталу підприємства не відповідала тенденціям зміни чистого доходу. Аналізуючи показники рентабельності, необхідно відзначити, що за останні роки відбулося зменшення усіх коефіцієнтів рентабельності, хоча у 2017 році відбулося їх зростання порівняно з 2016 р. Негативним є те, що коефіцієнт рентабельності діяльності, який розраховується як співвідношення чистого фінансового результату та чистого доходу, не перевищував 6%, що свідчить про те, що на 1 грн. доходу припадає лише 6% прибутків підприємства.

У цілому, здійснений аналіз вказує на те, що ТОВ «Мілстон» має незначні обсяги діяльності, тобто орієнтується лише на задоволення потреб декількох постійних клієнтів. З огляду на складну економічну ситуацію в країні, попит на товари, які пропонує підприємство, істотно зменшився, що відобразилося на результатах господарської діяльності. Окрім цього, оскільки підприємство імпортує продукцію і не може встановити на внутрішньому ринку ціни, що значно перевищують закупівельні, рентабельність також є низькою.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	1,89	2,39	0,73	0,70	1,24	0,50	-1,66	-0,03	0,54	1,26	0,31	0,96	1,77
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,38	4,87	1,35	1,27	2,12	1,49	-3,52	-0,08	0,85	1,44	0,28	0,94	1,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,25	3,28	0,92	0,87	1,49	0,03	-2,36	-0,05	0,62	1,01	0,28	0,95	1,71
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,90	24,93	6,02	6,79	19,72	8,03	-18,91	0,77	12,93	1,48	0,24	1,13	2,90
Коефіцієнт оборотності основних засобів	95,40	87,84	25,40	20,83	35,49	-7,56	-62,44	-4,57	14,66	0,92	0,29	0,82	1,70
Коефіцієнт рентабельності активів	0,09	0,09	0,04	-0,02	0,04	0,00	-0,05	-0,06	0,06	1,00	0,44	-0,50	-2,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,57	0,45	0,19	-0,12	0,18	-0,12	-0,26	-0,31	0,30	0,79	0,42	-0,63	-1,50
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,05	0,06	-0,05	0,04	0,00	0,01	-0,11	0,09	1,00	1,20	-0,83	-0,80

До проблем підприємства можна також віднести високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування – обсяг позикових коштів більш ніж у 3 рази перевищує власний капітал. На наш погляд, саме над усуненням окреслених проблем має працювати ТОВ «Мілстон».

2.2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в ТОВ «Мілстон»

ТОВ «Мілстон», як зазначалося, працює на ринку, де конкуренція є достатньо динамічною. При цьому характерною рисою досліджуваного ринку є те, що конкуренція має локальний характер і окрім підприємств, які здійснюють поставки на території всієї країни, існують також компанії, які працюють лише на ринку окремих регіонів. При цьому, великі підприємства, які покривають весь ринок, є здебільшого міжнародними, тоді як невеликі підприємства – національні компанії, які перепродають вироблену за кордоном або ж великими національними підприємствами продукцію.

Розглядаючи ринок м. Києва, на якому працює ТОВ «Мілстон», можна констатувати, що основна частина поставок здійснюється такими компаніями як “Grief Flexible Ukraine”, “Dow Chemical”, “Wedus Chemical Co”. До великих національних підприємств, які працюють в тому числі на ринку Києва, належать ТОВ «Полімерно-пакувальна компанія», ТОВ «Бліц-ПАК», ТОВ «ІВЕКА Техніка». Серед невеликих підприємств, які є конкурентами ТОВ «Мілстон», є ТОВ «РосанПак», ТОВ «РостПак», ТОВ «Грей Пак» [29].

У першу чергу з метою оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно сформувати конкурентний профіль ТОВ «Мілстон». Основними критеріями для формування конкурентного профіля є: якість товарів, асортимент продукції, яка пропонується споживачам, рівень цін на продукцію, наявність та широта інформації про діяльність підприємства, якість маркетингу підприємства, надання підприємством супутніх послуг.

Основним фактором конкурентоспроможності підприємств на ринку

пакувальної продукції є якість. Зважаючи на те, що упаковка визначає спроможність товарів до транспортування та зберігання, її відповідність стандартам якості є ключовим критерієм вибору клієнтами того чи іншого постачальника. На українському ринку високий рівень довіри клієнти мають до імпоротної упаковки, а також до продукції, виробленої великими українськими заводами.

Асортимент для підприємств, які працюють на ринку пакувальної продукції, має виключне значення, оскільки нові споживачі, обираючи постачальника, звертають увагу на те, чи спроможні вони задовольнити одночасно усі потреби клієнта. Зважаючи на те, що різні товари потребують різної упаковки, вірогідність того, що клієнт обиратиме для співпраці ту компанію, яка може запропонувати більш широкий спектр пакувальних матеріалів.

З-поміж розглянутих підприємств задовольнити потребу споживачів в усіх пакувальних матеріалах, включаючи поліетиленові матеріали, папір та картон, а також клейку стрічку, можуть лише такі компанії як “Grief Flexible Ukraine”, “Dow Chemical”, “Wedus Chemical Co”. Українські підприємства, як великі виробники, так і малі підприємства, спеціалізуються зазвичай на окремих асортиментних позиціях, хоча у великих виробників широта пропозиції є більшою.

Важливим фактором вибору постачальника є також рівень цін на продукцію. Для міжнародних корпорацій, для яких якість пакувальних матеріалів є однією з конкурентних переваг, ціна є другорядним чинником, тоді як для малого та середнього бізнесу України, який формує значну частину попиту на ринку, саме ціна є ключовим фактором вибору постачальника.

Важливу роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку пакувальної продукції відіграє якість маркетингового супроводу діяльності компаній та широта інформації про підприємство.

Якість маркетингових заходів, які реалізуються підприємством,

визначає рівень довіри споживачів: чим ширшою є комунікаційна підтримка компанії, тим вірогіднішим є укладання нових договорів. Розглядаючи якість інформації про підприємства, то вона відіграє важливу роль в утриманні існуючих клієнтів, оскільки чим більшими є обсяги даних про партнера, тим вищою є впевненість споживача у тому, що він зробив правильний вибір, обираючи постачальника.

Оцінюючи діяльність ТОВ «Мілстон» за розглянутими критеріями, необхідно відзначити, що якість продукції, яка пропонується споживачам, є високою, внаслідок того, що усі товари підприємство закуповує на зовнішніх ринках.

Упаковка з картону, кашированого мікрогофрокартону та гофрокартону закуповується підприємством у Німеччині (рис. 2.3). При цьому імпорт підприємством здійснюється після отримання замовлення від споживача, а та продукція, яка була закуплена понад замовлення, зберігається на складі та реалізується за разовими контрактами.

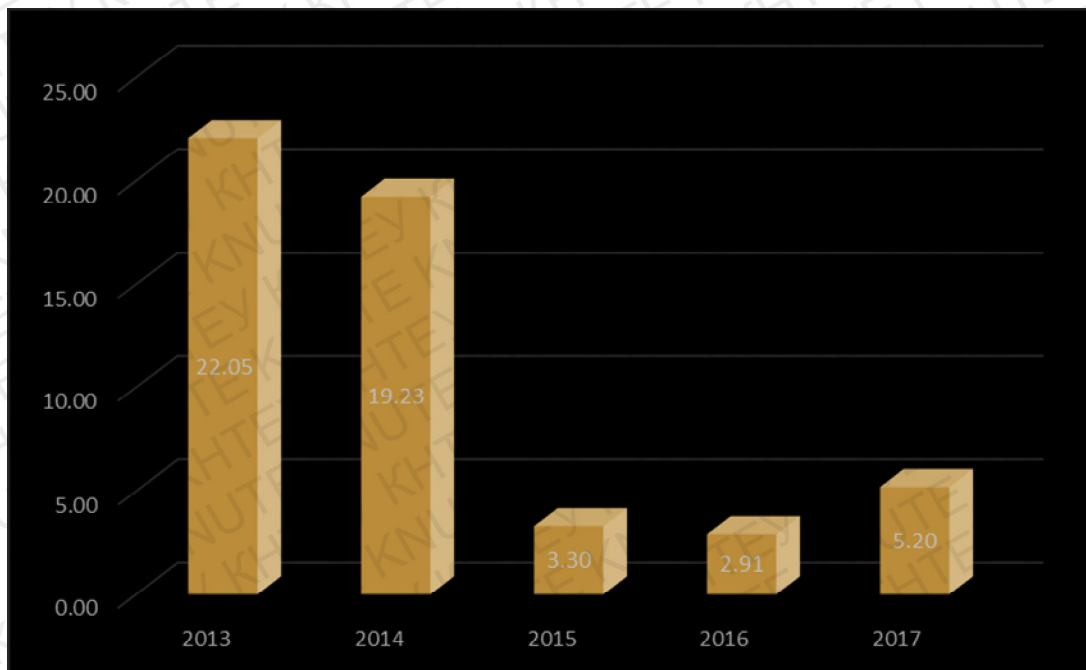


Рис. 2.3. Обсяги імпорту ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр., тис. євро

Розглядаючи асортимент продукції, необхідно відзначити, що він є достатньо вузьким: підприємство протягом останніх 5-ти років імпортувало

лише три товарні групи, при чому закупівля усіх трьох асортиментних позицій здійснювалася лише у 2013 – 2014 рр., тоді як у кризові роки ТОВ «Мілстон» закуповувало за кордоном лише упаковку з картону, а у 2017 р. – також упаковку з кашірованого мікрогофрокартону (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Товарна структура імпорту ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр., %

Наступним критерієм конкурентоспроможності є цінова політика підприємства. Здійснені нами розрахунки свідчать, що ціни ТОВ «Мілстон» є низькими, оскільки рівень націнки підприємства на ті товари, які імпортуються з-за кордону є незначним.

Так, здійснені розрахунки вказують на те, що за останні 5 років коефіцієнт ефективності імпорту жодного разу не перевищував 1,1, при чому за останні 5 років відбулося зменшення цього показника, хоча у кризові роки він складав 1,04 – 1,06 (табл. 2.6).

Наступним критерієм оцінки міжнародної конкурентоспроможності є якість маркетингу підприємства. Звіт про фінансові результати підприємства засвідчив, що витрат на збут підприємство не здійснює. Власного сайту ТОВ «Мілстон» не має, рекламу будь-якими іншими способами також не здійснює. Таким чином, можна зробити висновок, що за цим критерієм підприємство є

неконкурентоспроможним.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності імпорту ТОВ «Мілстон» у 2013 – 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.	307,35	393,71	100,14	104,68	202,77	86,36	-293,57	4,54	98,08	-104,58	1,28	0,25	1,05	1,94	0,66
Фактурна вартість імпортованої продукції за базисом постачання СІР Київ, тис. євро	22,05	19,23	3,30	2,91	5,20	-2,83	-15,93	-0,39	2,29	-16,85	0,87	0,17	0,88	1,79	0,24
Фактурна вартість імпортованої продукції за базисом постачання СІР Київ, тис. грн	233,99	302,08	79,86	82,31	156,06	68,09	-222,21	2,44	73,75	-77,94	1,29	0,26	1,03	1,90	0,67
ПДВ	46,80	60,42	15,97	16,46	31,21	13,62	-44,44	0,49	14,75	-15,59	1,29	0,26	1,03	1,90	0,67
Імпортна вартість продукції, тис. грн.	280,79	362,49	95,84	98,77	187,27	81,70	-266,66	2,93	88,50	-93,52	1,29	0,26	1,03	1,90	0,67
Ефект імпорту, тис. грн.	26,56	31,22	4,31	5,92	15,50	4,66	-26,91	1,61	9,58	-11,06	1,18	0,14	1,37	2,62	0,58
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,09	1,09	1,04	1,06	1,08	-0,01	-0,04	0,01	0,02	-0,01	0,99	0,96	1,01	1,02	0,99

Низькою є також конкурентоспроможність ТОВ «Мілстон» за критерієм наявності інформації про підприємство: зважаючи на незначні обсяги діяльності, підприємство не витрачає кошти про розміщення інформаційних матеріалів в Інтернеті та у засобах масової інформації.

Узагальнюючи дані про конкурентів, отримані на підприємстві та зібрані під час дослідження матеріалів, представлених на Інтернет-ресурсах відповідних підприємств, нами було сформовано конкурентний профіль ТОВ «Мілстон» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Конкурентний профіль ТОВ «Мілстон» на ринку Кієва

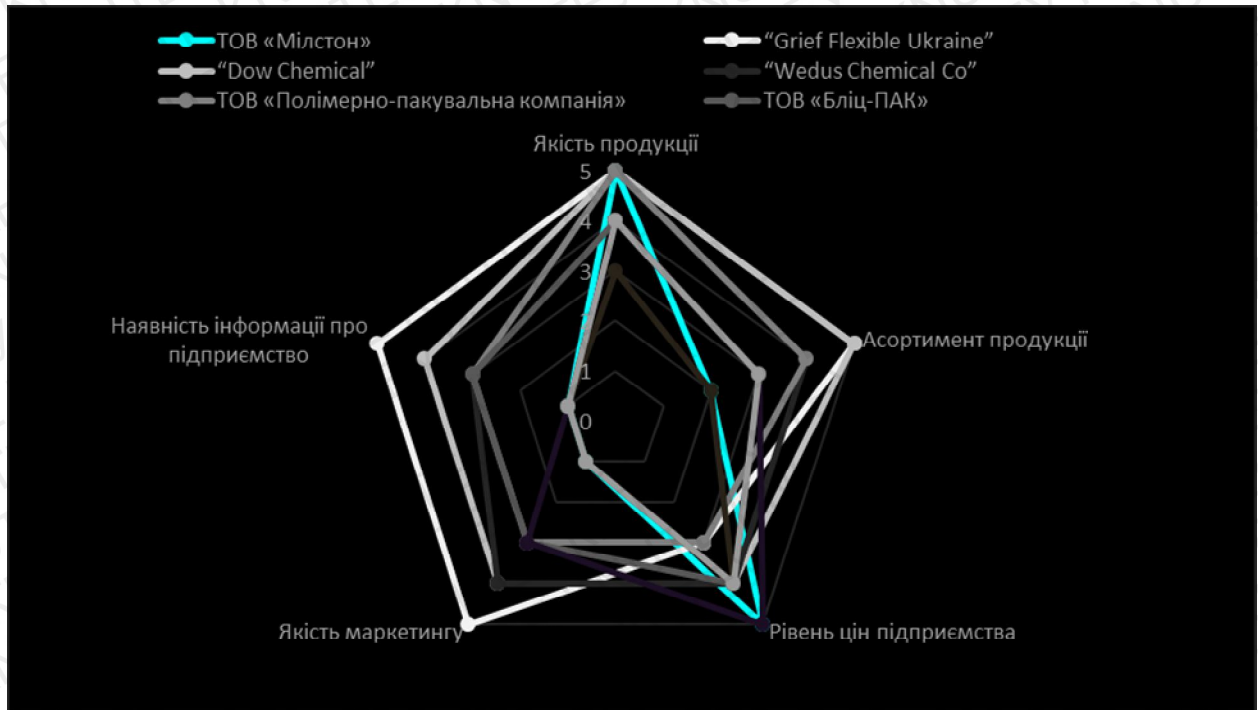
Підприємство	Якість продукції	Асортимент продукції	Рівень цін підприємства	Якість маркетингу	Наявність інформації про підприємство	Загальний конкурентний рейтинг
ТОВ «Мілстон»	5	2	5	1	1	14
“Grief Flexible Ukraine”	5	5	3	5	5	23
“Dow Chemical”	5	5	4	4	4	22
“Wedus Chemical Co”	5	4	4	4	3	20
ТОВ «Полімерно-пакувальна компанія»	5	4	3	3	3	18
ТОВ «Бліц-ПАК»	4	3	4	3	3	17
ТОВ «ІВЕКА Техніка»	4	3	5	3	1	16
ТОВ «РосанПак»	3	2	4	1	1	11
ТОВ «Грей Пак»	4	3	4	1	1	13

Примітка: у таблиці використана прогресивна шкала, де значенню «1» відповідає найгірше значення, «5» - найкраще.

Як видно з представленої таблиці, за обраними критеріями ТОВ «Мілстон» може конкурувати лише з невеликими українськими підприємствами, тоді великі виробники та міжнародні компанії за такими показниками як якість маркетингу, наявність інформації та асортимент

послуг значно випереджають ТОВ «Мілстон».

Загалом, здійснений аналіз свідчить, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Мілстон» наразі є ціна та якість продукції, тоді як до слабких місць належать широта асортименту та інформаційно-маркетингова підтримка (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Багатокутник міжнародної конкурентоспроможності
ТОВ «Мілстон»**

Таким чином, здійснений аналіз вказує на те, що ТОВ «Мілстон» має резерви для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності. Необхідним є вжиття нагальних заходів, які сприятимуть розширенню та поглибленню асортименту підприємства: до таких можна віднести як пошук нових постачальників на зовнішніх ринках, так і надання споживачам послуг щодо персоналізації інформації.

Доцільним є також розширення інформації про підприємство, яку можна знайти у мережі Інтернет: необхідним є створення сайту компанії, де можна буде отримати дані про асортимент підприємства та якість продукції,

яка буде запропонована споживачам.

Загалом, попри те, що за трьома з п'яти ключових критеріїв підприємство має найгірші позиції, що в значній мірі впливає на обсяги його діяльності, за двома характеристиками позиції ТОВ «Мілстон» є високими, що може виступати основою для побудови конкурентної стратегії підприємства.

Вірогідність переходу ТОВ «Мілстон» у категорію лідерів ринку є низькою, проте за умови вирішення виявлених у ході аналізу проблем має відбутися підвищення рівня конкурентоспроможності і, відповідно, зростання обсягів господарської діяльності

2.3. Оцінка середовища формування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"

З метою визначення шляхів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон», необхідно провести оцінку середовища господарської діяльності підприємства. З метою аналізу конкурентного середовища, необхідно виявити вплив економічних, соціальних, політичних та інноваційних факторів на діяльність досліджуваного підприємства. При цьому у процесі аналізу економічних факторів, особливу увагу необхідно звернути на споживачів продукції, постачальником якої виступає підприємство, а також на зарубіжних виробників, які можуть бути потенційними партнерами ТОВ «Мілстон».

Розглядаючи економічне середовище діяльності ТОВ «Мілстон», у першу чергу необхідно звернути увагу на макроекономічні показники розвитку України. Аналітики відзначають, що у 2017 році відбулося зростання реального ВВП України на 2,3%, що було обумовлено відновленням внутрішнього попиту. Вітчизняні підприємства відновили інвестування в устаткування та інфраструктурні об'єкти, що є свідченням

пожвавлення бізнес-сектору. Окрім цього, відбулося також зростання споживчого попиту, обумовлене, у першу чергу, зростанням мінімальної заробітної плати.

Основними споживачами пакувальних матеріалів ТОВ «Мілстон» є підприємства малого та середнього бізнесу, які здійснюють виробництво споживчих товарів та реалізують на ринку України. До основних споживачів продукції ТОВ «Мілстон» належать підприємства харчової, легкої промисловості, а також виробники меблів.

За даними Державної служби статистики, протягом 2016-2017 рр. індекс промислової продукції для основних галузей, які є споживачами товарів, запропонованих ТОВ «Мілстон», мав тенденцію до зростання (рис. 2.6).

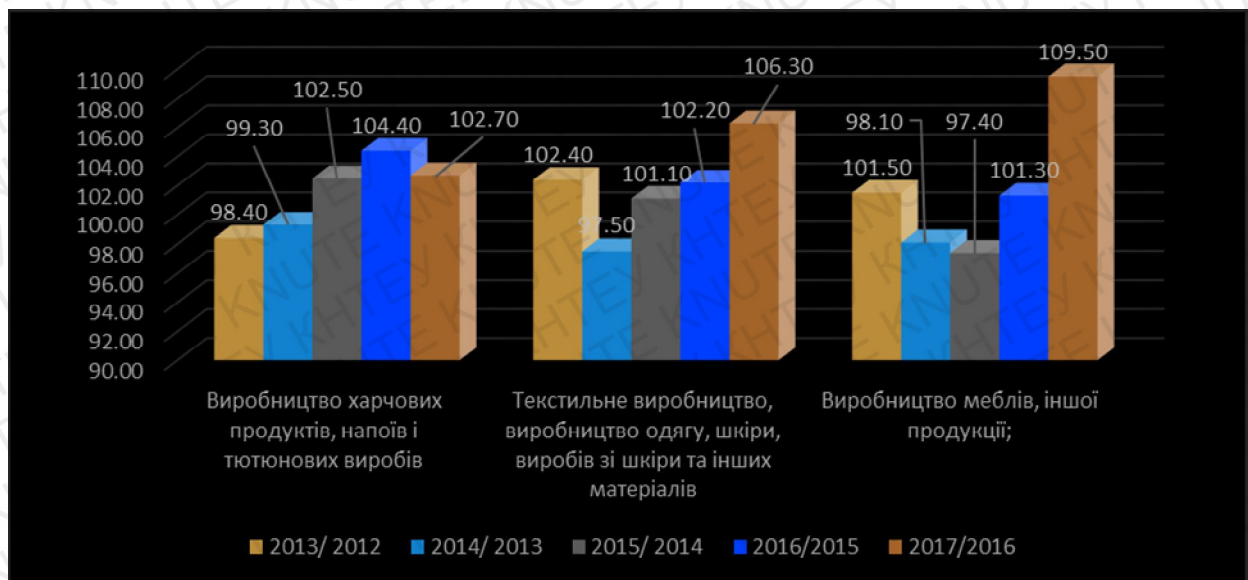


Рис. 2.6. Індекси промислової продукції за основними видами діяльності-споживачами продукції ТОВ «Мілстон» у 2013-2017 рр., %

Джерело: Сайт Державної служби статистики. Експрес випуски. Промислове виробництво у 2017 році [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Зафіксоване статистикою пожвавлення у тих сферах, де формується попит на продукцію підприємства, обумовлює зростання потенційних можливостей ТОВ «Мілстон», та вказує на перспективність розвитку. Про можливість збільшення обсягів діяльності ТОВ «Мілстон» свідчить також

покращення фінансових результатів підприємств, які працюють у галузях, які потребують пакувальних матеріалів, на імпорті яких спеціалізується досліджуване підприємство (рис. 2.7).

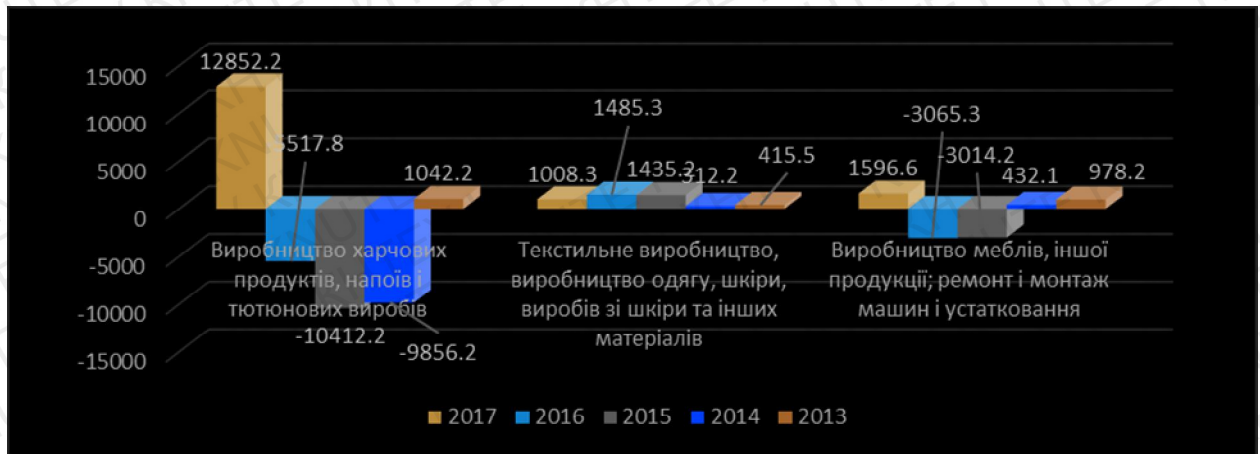


Рис. 2.7. Фінансові результати підприємств за основними видами діяльності-споживачами продукції ТОВ «Мілстон» у 2013-2017 рр., млн. грн.

Джерело: Сайт Державної служби статистики. Експрес випуски. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств у 2017 році [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Як видно з представленого рисунку, лише у легкій промисловості у 2017 році відбулося незначне погіршення фінансових результатів. Натомість у сфері виробництва меблів та харчовій промисловості відбулося покращення фінансових результатів, при чому зі збитків до прибутків.

На думку експертів, розвиток ринку упаковки перебуває у прямій залежності від макроекономічної ситуації в країні. Пакувальні матеріали є неодмінною складовою будь-яких товарів, забезпечуючи їхні збереження та захист, привертаючи увагу споживачів, спонукаючи до купівлі. При цьому дослідження свідчать, що нині обсяг споживання пакувальних матеріалів в Україні у 4–5 разів менший, ніж в економічно розвинених країнах Європейського Союзу [29]. Це свідчить про перспективність розвитку розглянутої галузі та значний потенціал для підприємств, які працюють на цьому ринку.

При аналізі економічного середовища, що визначає параметри конкуренції на ринку, на якому працює ТОВ «Мілстон», важливо також брати

до уваги кон'юнктуру зовнішніх ринків, оскільки продукція, яка пропонується споживачам, постачається з-за кордону.

На разі можна відзначити, що ринок пакувальних матеріалів знаходиться на стадії трансформації. Має місце поява нових видів пакувальних матеріалів, які характеризуються вищим рівнем якості та екологічної безпеки. Порівняно з попереднім десятиліттям, сьогодні спостерігається зменшення частки пакувальних матеріалів, вироблених з гнучких і жорстких пластмас, натомість відбувається зростання попиту на упаковку з паперу і картону. За прогнозами експертів, у 2018 році приріст світового ринку паперової упаковки складе 5,1% [30].

На розвиток ринку пакувальних матеріалів впливає підвищення значущості для споживачів безпеки зберігання харчових продуктів. З огляду на це, активним розвитком характеризується також сектор пакувальних матеріалів, вироблених на основі комбінації матеріалів – картону, фольги, поліетилену. Попри те, що ця ніша сьогодні зайнята великими українськими виробниками, малі підприємства, які спеціалізуються на виробництві нішевих органічних продуктів та не можуть дозволити собі співпрацю з великими компаніями, що мають фіксований мінімальний обсяг замовлення, можуть стати потенціальними замовниками ТОВ «Мілстон» за умови налагодження імпорту такої упаковки з-за кордону.

Поряд з економічною складовою, увага при здійсненні аналізу має також бути приділена оцінці політичного середовища. Для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність, політичне середовище визначає умови співпраці із зарубіжними постачальниками, рівень їх довіри і, відповідно, умови, на яких здійснюються операції. Окрім цього, політичні ризики визначають доступ малого бізнесу до кредитних ресурсів, рівень витрат, пов'язаних з утриманням основних фондів, вибір тієї чи іншої форми роботи з персоналом.

Розглядаючи політичну ситуацію в Україні, необхідно відзначити, що вона впливає на розвиток ТОВ «Мілстон» здебільшого негативно. Так, при

співпраці з новими партнерами ТОВ «Мілстон» здійснює передплату за продукцію, оскільки рівень довіри постачальників до Українських підприємств є невисоким. Це негативно впливає на фінансовий стан підприємства, обумовлюючи необхідність пошуку шляхів фінансування поточної діяльності.

Окрім цього, відсутність дієвих програм кредитування малого бізнесу обумовлює відсутність у ТОВ «Мілстон» можливостей для вкладення фінансових ресурсів у розвиток і, відповідно, негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності. Окрім цього, невпевненість власників у незмінності умов для ведення бізнесу також гальмує прийняття стратегічно важливих рішень стосовно подальшого розвитку підприємства.

Серед політичних факторів, які впливають на розвиток конкурентного середовища ТОВ «Мілстон» доцільно також виділити використання у країні засобів державного регулювання (нормування і стандартизації), дозвільної системи на випуск певних видів продукції тощо.

Підвищення рівня захисту навколишнього середовища досягається здебільшого на основі впровадження стандартів якості, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації. У галузі упаковки це шість стандартів серії «Упаковка і навколишнє середовище». Так, стандарт ISO 18601:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Загальні вимоги до використання стандартів ISO в області упаковки і навколишнього середовища» специфікує вимоги і процедури, передбачені для інших міжнародних стандартів у цій серії. Стандартом ISO 18602:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Оптимізація систем упаковки» визначено методологію і процедури оптимізації упаковки, тобто досягнення адекватного мінімуму ваги або об'єму упаковки, якщо це не призводить до збільшення втрат товарів, а також визначення вмісту важких металів в пакуваннях для зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище. Стандартом ISO 18603:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Повторне використання» установлені вимоги, дотримання яких дозволяє віднести упаковку до

багаторазової у використанні, та описані процедури оцінки її відповідності. Стандарт ISO 18604:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Повторне використання матеріалів» установлює вимоги до упаковки, яку виробляють способом утилізації матеріалів, та процедури для оцінки дотримання цього стандарту. Стандарт ISO 18606:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Органічна переробка» визначає процедури та вимоги до упаковки, яка придатна для органічної переробки. Згідно з цими стандартами, ефективність пакувань визначається: екологічною безпекою, прогресивними напрямками підвищення рівня якої визначені зменшення фізичного обсягу упаковки, здійснення її вторинної переробки, проведення рекуперації, утилізації шляхом біорозкладання; економічною доцільністю, а саме скороченням витрат на упаковку за умови збереженості товарів в процесі транспортування, зберігання та використання [31].

Значна увага у процесі аналізу середовища діяльності підприємства має бути також приділена соціальним чинникам. Попит на пакувальні матеріали у значній мірі формується з огляду на соціальне середовище, таким чином впливом цього чинника не можна нехтувати.

Одним з ключових факторів соціального середовища, що впливає на середовище функціонування ТОВ «Мілстон», є підвищення рівня культури продажу, що призводить до приросту питомої ваги товарів в упаковці.

Окрім цього зростають очікувань споживачів щодо зручності у використанні товарі, що може бути забезпечено розширенням функціональності упаковки, а також наданням можливості багаторазового запаковування в процесі використання товару, що досягається доповненням механізмами для повторного закривання.

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

Важливу роль при аналізі середовища діяльності ТОВ «Мілстон» відіграє також інноваційна складова. Так, за даними дослідження Шандеровської Л.П., досягнення стратегічних конкурентних переваг на ринку пакувальних матеріалів, до яких можна, приміром, віднести використання технології спеціальних видів растровання файлів, які впливають на якість друку, виготовлення багатошарової гнучкої полімерної упаковки – до 20 шарів, що збільшує термін збереження якостей товару, а також застосовувані інформаційні технології [29]. До інновацій, які визначають попит на упаковку, можна також віднести використання для її виготовлення матеріалів рослинного походження. При цьому експерти зазначають, що підприємствам, які мають недостатньо ресурсів для самостійного продукування інновацій, доцільно здійснювати дифузії інновацій, кооперуватися з іншими товаровиробниками для спільної інноваційної діяльності.

До факторів інноваційного середовища, що у значній мірі впливають на розвиток ринку упаковки, можна також віднести поширення електронної форми торгівлі і, як наслідок, приріст обсягу упаковки, необхідної для виконання логістичних операцій – зазначений чинник створює додатковий попит і, відповідно, справляє позитивний вплив на ринок.

Таким чином, проведений аналіз вказує, що у нинішніх умовах позитивний вплив на розвиток ринку упаковки України справляють економічні, соціальні та інноваційні чинники, у той час як політична нестабільність в Україні погіршує умови здійснення господарської діяльності і, відповідно, ускладнює господарську діяльність суб'єктів ринку (табл. 2.8).

Дослідження експертів вказують на те, що лідерами ринку нині є, безперечно, великі підприємства, які самостійно здійснюють виробництво продукції, впроваджуючи інновації та шукаючи шляхи для оптимізації витрат. При цьому такі компанії орієнтуються здебільшого на великих замовників, таким чином сегмент малого та середнього бізнесу залишається

непокритим. Це створює додаткові можливості для ТОВ «Мілстон», що може адаптувати асортимент імпорту до потреб нових клієнтів.

Таблиця 2.8.

PEST-аналіз конкурентного середовища ТОВ «Мілстон»

Політичні чинники	Економічні чинники
Нестабільність політичної системи, яка підвищує ризики інвестування у розвиток підприємства; Відсутність доступу до кредитів на адекватних умовах для фінансування розвитку; Низький рівень довіри до підприємств з України, що впливає на умови здійснення операцій; Впровадження стандартів упаковки, що підвищує її вартість.	Розвиток галузей, які є споживачами пакувальних матеріалів; Розвиток ринку упаковки країн-експортерів ТОВ «Мілстон»; Висока облікова ставка Національного банку України, що впливає на вартість кредитних ресурсів для бізнесу; Негативна динаміка валютного курсу, що негативно впливає на ефективність імпорту.
Підвищення вимог споживачів до естетичних якостей упаковки; Зростання ролі упаковки як інструмента маркетингу; Посилення вимог до екологічності матеріалів, які використовуються для створення упаковки.	Поява нових видів упаковки; Зростання значення упаковки в умовах збільшення обсягів електронної комерції; Можливість оптимізації витрат за умови використання інноваційних технологій.
Соціальні чинники	Технологічні чинники

Джерело: складено автором

За умови врахування у процесі розробки розглянутих факторів, зокрема, орієнтації на потреби споживачів та тенденції розвитку ринку, ТОВ «Мілстон» матиме можливість збільшити обсяги діяльності та підвищити рівень міжнародної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. ТОВ “Мілстон” - є постачальником на внутрішній ринок високоякісної упаковки з гофрокартону та картону. Підприємство має незначні обсяги діяльності, тобто орієнтується лише на задоволення потреб декількох постійних клієнтів. З огляду на складну економічну ситуацію в країні, попит на товари, які пропонує підприємство, істотно зменшився, що відобразилося на результатах господарської діяльності. Окрім цього, оскільки підприємство імпортує продукцію і не може встановити на внутрішньому ринку ціни, що значно перевищують закупівельні, рентабельність також є низькою. До проблем підприємства можна також віднести високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування – обсяг позикових коштів більш ніж у 3 рази перевищує власний капітал.
2. У нинішніх умовах позитивний вплив на розвиток ринку упаковки України справляють економічні, соціальні та інноваційні чинники, у той час як політична нестабільність в Україні погіршує умови здійснення господарської діяльності і, відповідно, ускладнює господарську діяльність суб’єктів ринку. Характерною рисою ринку, на якому працює ТОВ «Мілстон» є те, що конкуренція на ньому має локальний характер і окрім підприємств, які здійснюють поставки на території всієї країни, існують також компанії, які працюють лише на ринку окремих регіонів. При цьому, великі підприємства, які покривають весь ринок, є здебільшого міжнародними, тоді як невеликі підприємства – національні компанії, які перепродають вироблену за кордоном або ж великими національними підприємствами продукцію. Імпорт ТОВ "Мілстон" є ефективним, проте за останні 5 років коефіцієнт ефективності імпорту жодного разу не перевищував 1,1, а також відбулося його показника, хоча у кризові роки він складав 1,04 – 1,06.
3. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції на ринку є: якість товарів, асортимент продукції, яка пропонується споживачам, рівень цін на

продукцію, наявність та широта інформації про діяльність підприємства, якість маркетингу підприємства, надання підприємством супутніх послуг. За цими критеріями ТОВ «Мілстон» може конкурувати лише з невеликими українськими підприємствами, а його основними конкурентними перевагами є ціна та якість продукції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "МІЛСТОН"

3.1. Напрями підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"

Для досягнення успіхів на ринку, де працює ТОВ «Мілстон», необхідним є вжиття комплексних заходів, які дозволять підприємству підвищити рівень конкурентоздатності та, як наслідок, покращити фінансові результати.

Аналіз, проведений нами, дозволив виявити, що основними проблемами підприємства є обмежений асортимент продукції, яка пропонується клієнтам, а також відсутність інформації про компанію та невикористання нею будь-яких маркетингових інструментів. Над вирішенням зазначених питань необхідно працювати ТОВ «Мілстон» у найближчій перспективі. Окрім цього, доцільно брати до уваги зміну уподобань споживачів, адаптуючи діяльність підприємства до їх потреб.

Наразі можна визначити 2 ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»: розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства (рис. 3.1).

Розширення асортименту є нагальним завданням для ТОВ «Мілстон», зважаючи на те, що за даним критерієм підприємство значно відстає від конкурентів, маючи в асортиментному портфелі лише 3 групи товарів.

Сьогодні картон для пакування продукції купують у ТОВ «Мілстон» Українські компанії, які у працюють у харчовій промисловості (зокрема, виробляють органічні сири з коров'ячого та козиного молока, а також виробники меблів, які використовують карто для транспортування. Втім,

окрім картону, ці підприємства також використовують для пакування крафтовий папір та папір тішью. З огляду на це, ТОВ «Мілстон» доцільно у першу чергу розглянути представлені категорії як напрям розширення асортименту.



Рис. 3.1. Напрями підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»

Джерело: складено автором

Також цікавим для існуючих споживачів ТОВ «Мілстон» можуть бути пакети-саше, які поєднують у собі переваги паперової упаковки та плівки, через яку можна оцінити зовнішній вигляд продукції. Ще однією асортиментною позицією, яка може зацікавити виробників меблів, є паперовий наповнювач для коробок: він зменшує ризики пошкодження продукції при транспортуванні і користується значним попитом як серед постачальників меблів, так і серед продавців органічних продуктів харчування (яєць, молочних продуктів у скляних пляшках, крихкої випічки).

Орієнтуючись на розширення кола споживачів, ТОВ «Мілстон» може також включити в асортимент дой-пак крафт-пакети, які будуть надзвичайно зручними для постачальників чаю, кави або солодоців.

За умови розширення асортименту, важливим питанням для ТОВ «Мілстон» буде вибір постачальника: значна кількість українських компаній наразі пропонують достатньо широкий асортимент пакувальних матеріалів з оперативною доставкою. Втім, якість цієї продукції, яка візуально не відрізняється від тієї, яка пропонується за кордоном, є нижчою, і зазвичай українська упаковка є несертифікованою, що для все більшої кількості українських виробників набуває істотного значення.

Розширення асортименту дозволить ТОВ «Мілстон» істотно збільшити обсяги господарської діяльності, що є, як зазначалося, одним із ключових завдань підприємства на сьогодні. Окрім цього, за ускладнення продукції, яка буде запропонована клієнтам, до числа існуючих покупців можуть долучитися також нові підприємства, що забезпечить для підприємства нові фінансові надходження та справить позитивний вплив на рівні його конкурентоспроможності.

Здійснений у другому розділі роботи аналіз засвідчив, що ефективність імпорتنих операцій ТОВ «Мілстон» є сьогодні невисокою, що вимагає вжиття підприємством заходів. Так, найбільш перспективним для підприємства є отримання знижки від виробника пакувальних матеріалів за умови збільшення обсягів та розширення асортименту імпорту.

Окрім цього, нами було виявлено, що рівень цін підприємства нині є нижчим за конкурентів, при чому різниця складає у середньому 10%. Таким чином, за умови підвищення цін на товари для нових покупців на 5% ТОВ «Мілстон» все-одно матиме цінові конкурентні переваги, проте отримуватиме більший обсяг доходу.

Поряд із розширенням асортименту, доцільним є надання клієнтам додаткових послуг, пов'язаних з персоніфікацією картону та паперу, які вони купують. Мова йде про різання пакувальних матеріалів відповідно до розмірів, наданих клієнтами, а також нанесення на них інформації, необхідної замовнику – логотипу та/або даних про склад продукції, термін зберігання тощо.

Персоніфікація пакувальних матеріалів відіграє для українських компаній важливу роль, оскільки в очах споживачів наявність фірмової упаковки істотно покращує імідж підприємства та підвищує рівень довіри до нього.

Нині усе більше українських компаній працюють над тим, щоб запропонувати споживачам продукт, який за своєю якістю та зовнішнім виглядом не поступається зарубіжним аналогам. І упаковка відіграє у цьому досить важливу роль. З огляду на те, що попитом на вітчизняному ринку зараз користуються органічні товари, крафтовий картон та папір, із нанесенням на нього логотипу виробника, є однією з найкращих альтернатив.

Окрім продажу картону та паперу, персоніфікованого на замовлення покупця, для того, щоб пришвидшити окупність устаткування, ТОВ «Мілстон» зможе також надавати послуги друку на матеріалах замовника, при чому за цінами, вищими за ті, за якими буде здійснюватися персоніфікація придбаних у самого підприємства пакувальних матеріалів. Це дозволить збільшити обсяги господарської діяльності та, вірогідно, розширити коло клієнтів.

Сьогодні на ринку України серед малих підприємств лише кілька надають послуги персоніфікації, втім попит на них існує, що робить

розглянути напрям перспективним для ТОВ «Мілстон». Друкарське обладнання, яке можна використовувати для друку на картоні та листовому партнері стане інвестицією, яка сприятиме подальшому розвитку компанії та покращенню її конкурентних позицій.

Здійснений у другому розділі роботи аналіз дозволив констатувати, що слабкою стороною ТОВ «Мілстон» є нині маркетинг. Підприємство не використовує будь-які інструменти маркетингу, у результаті чого споживачі не можуть знайти будь-яку інформацію про нього.

Одним з першочергових заходів, які мають бути реалізовані підприємством, є створення Інтернет-сайту. Відомо, що пошук шляхів задовольнити ту чи іншу потребу сьогодні здійснюється через Інтернет, тому наявність сайту, на якому потенційні клієнти зможуть ознайомитися з асортиментом та знайти контакти менеджера, є вкрай важливим.

Сайт ТОВ «Мілстон» має містити усю інформацію, яка може зацікавити потенційного клієнта. У першу чергу, це дані про типи пакувальних матеріалів, представлені в асортименті, а також дані про їх вартість та знижки, які надаються за умови збільшення обсягів замовлення.

Окрім цього, на сайті мають бути представлені матеріали про папір та картон та їх переваги при пакуванні продукції. Це можуть бути як авторські матеріали, так і статті науковців, розміщені на ресурсі з їх дозволу.

На окремій вкладці мають бути також розміщені дані про надання послуг персоніфікації пакувальних матеріалів із зазначенням вартості кожної із них.

Значну увагу доцільно приділити також графічному наповненню сайту ТОВ «Мілстон» - необхідним є розміщення високоякісних фотографій продукції, які повною мірою відповідатимуть тим товарам, які пропонуються клієнтам. На сайті має бути створена форма для зворотного зв'язку з клієнтами, а також надано усю контактну інформацію, яка необхідна споживачу для здійснення замовлення.

Другим заходом, який сприятиме поширенню інформації про ТОВ «Мілстон» має стати відвідування виставок та ярмарок, які відбуваються в Києві. Мова йде про заходи, де свою продукцію представляють українські виробники, на кшталт відомих фестивалів «Made in Ukraine», «Всі. Свої», а також галузевих виставок, які проводяться Торгово-промисловою палатою України.

Відвідування цих виставок дозволить розповсюдити контакти підприємства серед потенційних клієнтів, тобто українських виробників, які потребують пакувальних матеріалів для продажу своєї продукції. Окрім цього, ТОВ «Мілстон» матиме можливість визначити, у яких саме пакувальних матеріалах існує потреба, тобто у якому напрямку має надалі здійснюватися розширення асортименту.

Важливо взяти до уваги, що усі заходи, розглянуті вище, були запропоновані нами з позиції відсутності у підприємства фінансових ресурсів для здійснення значних інвестицій. Втім за умови їх реалізації ТОВ «Мілстон» матиме можливість істотно посилити позиції та збільшити обсяги доходів.

Для оцінки достатності наданих пропозицій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства нами було використано збалансовану систему показників. Нами було визначено цілі ТОВ «Мілстон» у контексті вдосконалення фінансового стану підприємства, підвищення рівня задоволення клієнтів, досягнення цілей керівництва та подальшого розвитку підприємства.

Було виявлено, що поряд із заходами, які були визначені на основі результатів оцінки міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон», проведеної у другому розділі, необхідною є також реалізація заходів за такими напрямками як формування іміджу підприємства як постачальника високоякісної продукції, яка відповідає європейським стандартам якості та екологічності, формування місії, визначення цілей та розробка стратегії, а також вжиття заходів щодо адаптації формату діяльності підприємства до

змін середовища (рис. 3.2). Заходи у розглянутих напрямках ТОВ «Мілстон» зможе реалізувати самостійно, при цьому їх впровадження у життя буде пов'язане з наданими вище пропозиціями щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.2. Збалансована система показників процесу підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»

Джерело: складено автором

Таким чином, можна констатувати, що підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» вимагає реалізації комплексу заходів, пов'язаних як із визначенням пріоритетів розвитку підприємства, так і зі зміною формату його господарської діяльності.

Першочерговим завданням для ТОВ «Мілстон» є формування місії підприємства та визначення мети його подальшого розвитку: саме від цих параметрів буде залежати подальша діяльність компанії. Після цього доцільним буде сформувати профіль підприємства, тобто те, яким його мають бачити клієнти. Лише після реалізації цих базових заходів доцільним є втілення у життя решти наданих нами пропозицій.

Сьогодні обсяги діяльності підприємства є дуже значними, що, з одного боку, створює додаткові бар'єри, оскільки фінансові можливості для радикальних змін є обмеженими. З іншого боку за умови активного впровадження нововведень, підприємство матиме можливість швидко збільшити обсяги діяльності у декілька разів, оскільки поточний чистий дохід формується лише за рахунок декількох замовлень. Таким чином, ТОВ «Мілстон» має значні перспективи для покращення результатів господарської діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності.

3.2. Розробка управлінських заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Мілстон"

Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» вимагає вжиття низки заходів, ефективність яких буде суттєво підвищена за умови почергового впровадження кожного з них. З огляду на

це, необхідним є формування графіку реалізації наданих пропозицій з метою оптимізації результатів їх втілення.

Для візуалізації черговості реалізації наданих пропозицій доцільно сформувати графік Ганта, на якому буде зображено плановий період для роботи над кожною з них (рис. 3.3).

Захід	2018												2019												2020											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Формування профілю підприємства																																				
Визначення параметрів позиціонування підприємства																																				
Створення Інтернет-сайту підприємства																																				
Відвідування у ярмарках та фестивалях українських виробників																																				
Проведення досліджень ринку																																				
Розширення асортименту продукції																																				
Купівля устаткування для персоналізації пакувальних матеріалів																																				

Рис. 3.3. Графік Ганта підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»

Джерело: складено автором

На наш погляд, до заходів, які мають бути реалізовані в першу чергу, належать: формування профілю підприємства, відвідування заходів, де можна встановити контакти з потенційними споживачами та оцінити їх потреби, а також проведення досліджень ринку через Інтернет. Це пов'язано з тим, що для того, щоб сформувати профіль підприємства, необхідно розуміти, як позиціонують себе решта підприємств на ринку, які перспективи розвитку ринку, які основні потреби тощо. Таким чином, формування профілю підприємства має відбуватися паралельно з оцінкою ринку для максимальної його відповідності умовам зовнішнього середовища.

Проаналізувавши тенденції розвитку ринку, пропонуємо нам профіль підприємства представлений на рис. 3.4. Так, вважаємо, що ТОВ «Мілстон» доцільно і надалі концентруватися на ринку м. Києва. Метою підприємства має бути досягнення щорічного темпу зростання чистого доходу у 2 рази у 2019 – 2020 рр. та 1,2 – 1,3 рази після 2020 р.

Профіль ТОВ «Мілстон»	
Сфера діяльності:	торгівля пакувальними матеріалами
Регіон діяльності:	м. Київ
Мета підприємства:	досягнення щорічного темпу зростання чистого доходу у 2 рази у 2019 – 2020 рр. та 1,2 – 1,3 рази після 2020 р.
Місія підприємства:	забезпечення споживачів високоякісними пакувальними матеріалами, що відповідають європейським стандартам

Рис. 3.4. Профіль ТОВ «Мілстон»

Такі цільові значення були нами обрані через те, що зростання у 2 рази можливе на нинішньому етапі, тоді як після досягнення обсягів діяльності, що перевищують нинішні у більш ніж 5 разів, показником розвитку може вважатися збільшення чистого доходу на 20-30%.

Місією підприємства, яка визначатиме позиціонування підприємства у майбутньому, є забезпечення споживачів високоякісними пакувальними матеріалами, що відповідають європейським стандартам.

Після визначення параметрів майбутньої діяльності підприємства, доцільним буде більш детальне опрацювання параметрів позиціонування підприємства, тобто підготовка інформаційних матеріалів, які відповідатимуть його плановому іміджу, та розробка Інтернет-сайту, на якому ці матеріали будуть розміщені.

З огляду на відсутність у ТОВ «Мілстон» значних фінансових ресурсів, пропонуємо підприємству не звертатися до ІТ-компаній з метою реалізації

наданих пропозицій, а самостійно розробити Інтернет-сайт на основі ресурсу Prom.ua.

Перевагою запропонованої нами опції є те, що ресурс prom.ua має високу індексацію, таким чином ТОВ «Мілстон» не доведеться витратити кошти на просування сайту у мережі.

Конструктор ресурсу дозволяє самостійно розробити сайт, який максимально відповідатиме вимогам підприємства – є можливість обрати з понад 200 шаблонів дизайну так, щоб забезпечити максимальну відповідність цілям компанії. Окрім цього, сайт, розроблений на основі ресурсу, передбачає здійснення безкоштовних e-mail розсилок та налаштування різноманітних акцій для клієнтів.

З-поміж інструментів електронної комерції, на ресурсі наявні такі: корзина замовлень, налаштування способів оплати та доставки, імпорту матеріалів з MS Excel, обробка та управління замовленнями, мобільний додаток, sms-повідомлення про звернення, управління списком клієнтів та онлайн-чати.

Наразі доступними є 3 пакети, вартість яких коливається від 4900 грн/рік (базовий пакет) до 9200 грн/рік (ультра пакет). Для ТОВ «Мілстон» оптимальним буде варіант «Профі», який передбачає також бюджет у обсязі 1700 грн. на рекламу на порталі.

На наш погляд, витрати на створення сайту на порталі Prom.ua є значно дешевим за розробку професійного сайту, окрім цього витрати на просування та утримання ресурсу будуть значно меншими. Це дозволить ТОВ «Мілстон» забезпечити присутність онлайн з прийнятним для нього бюджетом.

Наступним етапом реалізації заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності є розширення асортименту продукції. Найбільш перспективним з огляду на нинішню спеціалізацію підприємства є включення в асортимент паперу, який є найбільш уживаним при пакуванні. Мова йде про крафтовий папір, який можна використовувати в якості обгортки для будь-якого товару, що активно здійснюють вітчизняні

виробники, та папір тішью, який є дорожчим та використовується зазвичай для наповнення коробок з декоративною метою або ж для загортання об'єктів, які можуть бути легко пошкоджені або пом'яті.

Аргументами на користь включення двох видів паперу до асортименту ТОВ «Мілстон» є, по-першу, спорідненість їх з тими товарними, групами, які зараз пропонуються споживачам, а, по-друге, можливість їх придбання у існуючого постачальника підприємства – німецької компанії “Decoriz” LLC.

Якість товарів, які пропонуються нинішнім партнером ТОВ «Мілстон» не викликає сумнівів, таким чином ризики за цим напрямом будуть мінімальними. Окрім цього, за умови розширення номенклатури та збільшення обсягів імпорту ТОВ «Мілсон» зможе обговорювати з підприємством отримання знижки. І навіть якщо на першому етапі розширення імпорту цінові пільги не будуть надані компанії, то можливим буде обговорення обсягу замовлення, досягнення якого дозволить ТОВ «Мілстон» закуповувати товари за зниженими цінами.

Картон та папір, які використовуються для пакування товарів, на ринку конкурує з готовими виробами для пакування – коробками та пакетами, що має бути враховано ТОВ «Мілстон» при визначенні напрямів розширення діяльності. На наш погляд, більш перспективним для досліджуваного підприємства є включення в асортимент паперових пакетів, оскільки їх розмір та форма є здебільшого стандартизованими, і, відповідно, ризики невідповідності потребам покупця у цьому випадку є нижчими. Коли мова йде про коробки, то їх розмір може бути будь-яким, залежно від потреб конкретного замовника.

З-поміж усієї номенклатури паперових пакетів, наявних на ринку, ТОВ «Мілстон» доцільно буде включити в асортимент пакети-саше (з віконцем та без), дой-пак крафт-пакети та крафт-пакети з крученими ручками.

Попри те, що на ринку України сьогодні представлено паперові пакети вітчизняного виробництва, їх якість не завжди є високою. З огляду на те, що обсяги виробництва продукції в Україні є значно меншими порівняно з

розвинутими країнами, де поліетиленові пакети наразі використовуються усе рідше, собівартість їх виготовлення є вищою. Таким чином, пакет, який за якісними характеристиками наближається до європейських, матиме в Україні вищу вартість, тоді як дешевший продукт буде неякісним.

До ключових проблем, які притаманні для продукції, виготовленої в Україні, належать: відклеювання вікна у пакетах саше, відшарування плівки у дой-пак крафт-пакетах та недостатньо міцні ручки крафт-пакетів з крученими ручками. Перелік потенційних партнерів ТОВ «Мілстон» представлено у табл.3.1

Таблиця 3.1

Інформація щодо європейських виробників крафт-пакетів

Назва підприємства	Асортимент	Цінова політика підприємства	Сертифікація продукції
CEPI Eurokraft, Німеччина	Крафт-пакети з ручками з паперового шпагату, багатослойні крафт-пакети, пакети-саше	Від 0,1 євро/пакет (партія від 1000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC
LC PAPER 1881 SA, Іспанія	Пакет-саше, дой-пак крафт пакети, крафт-пакети з ручками та без	Від 0,08 євро/пакет (партія від 10000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC ISO 216 ISO TC/6
BAGOBAG GMBH, Німеччина	Крафт-пакети з ручками з паперового шпагату, пакети-саше	Крафт-пакети від 0,1 євро/пакет (партія від 500 пакетів), пакети-саше – від 0,14 євро/пакет (партія від 500 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC
GALAND EMBALLAGES, Бельгія	Паперові пакети з глянцевого паперу, крафт-пакети, пакети-саше	Від 0,08 євро/пакет (партія від 1000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC ISO TC/6
UNISACCO, Італія	Крафт-пакети з ручками з паперового шпагату, багатослойні крафт-пакети, пакети-саше	Пакети саше - від 0,15 євро/пакет (партія від 2000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC ISO 216

AGENCE INTERFACE EMBALLAGE, Франція	Крафт-пакети з ручками з паперового шпагату, пакети-саше	Від 0,07 євро/пакет (партія від 10000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC
Elke Plastic GmbH, Німеччина	Пакети-саше, пакети з паперовими ручками	Від 0,1 євро/пакет (від 5000 пакетів)	Відповідно до European Parliament and Council Directive 94/62/EC

Останнім напрямом підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства є надання послуг з персоніфікації пакувальних матеріалів. Для цього необхідним є придбання плотера, вартість якого коливається від 1,5 до 4 тис. євро (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Характеристика плотерів для використання у діяльності ТОВ «Мілстон»

Тип плотера	Формат та характеристики матеріалу, на яких друкує (малює) плотер	Наявність ножів для різки обладнання	Ціна
Canon iPF770	Папір, максимальний формат – A0	Немає	1,2 тис. євро
HP DesignJet T795 44"	Папір, максимальний формат – A0; безперебійне подання чорнил	Немає	2,8 тис. євро
Graphtec CE LITE-50	Будь-який матеріал, допустима ширина – 508 мм., робоча зона – 498 мм на 3 м.	Є, нова функція Simple Print & Cut.	2,8 тис. євро
STO-Cut T720AC	Будь-який матеріал до 5 см. Робоча зона – 70 на 64 см	Є	800 євро
Vicsign HL 1180	Будь-який матеріал до 5 см, робоча зона – 118 см на 108 см	Є, максимальна швидкість – 120 мм/с	1700 євро

На наш погляд, ТОВ «Мілстон» наразі доцільно інвестувати кошти у купівлю плотера, який дозволяє друк на різних матеріалах, а також забезпечує їх різку. Попри те, що ціна такого устаткування вища за ціну тих

пристроїв, які забезпечують друк лише на папері, можливість адаптувати розмір упаковки до потреб клієнта створить для ТОВ «Мілстон» додаткові конкурентні переваги.

На нинішньому етапі в Україні відбувається поступове відновлення кредитування малого та середнього бізнесу, при чому окремі банки пропонують привабливі умови надання позикових коштів. Таким чином, ТОВ «Мілстон» має можливість придбати плотер, сплачуючи за нього поступово. Наразі кредити на купівлю устаткування надають 7 банків, пропонуючи річну ставку на рівні 16,7 – 26,7% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Розрахунок витрат ТОВ «Мілстон» за кредитом на купівлю
плотера строком на 1 рік**

Назва банку	Річна ставка, %	Разова комісія, %	Щомісячна комісія	Перший внесок	Переплата за кредитом, грн	Щомісячний платіж, грн
УкрСиббанк	14,9	1	Немає	Від 40%	5896,0	6212,7
Ощадбанк	17,5	0,2	Немає	Від 25%	6291,5	6351,6
Кредобанк	17,9	0,5	Немає	Від 10%	6627,3	6372,9
Credit Agricole	17,0	1	Немає	Від 25%	6635,4	6324,9
Райфайзен банк Аваль	14,5	0,99	Немає	Від 20%	6804,9	6351,6
Кредобанк	19,25	1,25	0,1%	Від 20%	8370,1	6519,09
МТБ БАНК	22	1,5	Немає	Від 40%	8720,8	6592,0

Джерело: складено за даними сайту Bankchart. Рейтинг банківських послуг [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.bankchart.com.ua/business/credit/any/4/980/365/70000>

Понесення витрат за кредитом є обов'язковим, зважаючи на відсутність у підприємства власних фінансових ресурсів для купівлі необхідного устаткування. При цьому отриманий від використання обладнання прибуток вже у перший рік дозволить покрити понесені витрати, тоді як власне вартість інвестиції за умови нинішніх обсягів діяльності окупить за 3-5 років, а за умови збільшення рівня ділової активності – за 2-3 роки.

Таким чином, реалізація заходів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» має здійснюватися на основі комплексного підходу. Необхідним є визначення стратегічних параметрів розвитку підприємства, після чого адаптувати існуючий формат діяльності до умов ринку в контексті забезпечення можливостей досягнення цілей. При цьому важливими для ТОВ «Мілстон» мають бути ті напрями, які дозволять вирішити поточні проблеми, що негативно впливають на його конкурентні позиції: вузькість асортименту та невикористання інструментів маркетингу.

Необхідно відзначити, що достеменно спрогнозувати вплив реалізації наданих пропозицій на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» неможливо, оскільки підприємства конкуренти також можуть змінити стратегію діяльності, що змінить конкурентну ситуацію на ринку. При цьому можна констатувати, що незмінність стратегії розвитку призведе до поступового витіснення досліджуваної компанії з ринку, таким чином метою реалізації наданих нами рекомендацій є або покращення конкурентних позицій за незмінності стратегії конкурентів, або їх утримання в умовах динамічного набуття іншими компаніями нових конкурентних переваг.

Надані нами рекомендації націлені в першу чергу на підвищення рівня задоволення споживачів, таким чином їх рекомендація дозволить ТОВ «Мілстон» вирішити найбільш нагальну проблему – незначних обсягів діяльності, та акумулювати фінансові ресурси для подальшого інвестування у підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності.

3.3. Прогнозна оцінка діяльності ТОВ "Мілстон" з урахуванням запропонованих заходів

Прогнозування результатів впровадження тих чи інших заходів на підприємстві є фінальним етапом прийняття рішень про доцільність змін у форматі його діяльності. Базуючись на актуальних даних про параметри ринку та умови внутрішнього середовища, прогноз дозволяє зробити припущення про результати імплементації тих чи інших нововведень. При

цьому важливим аспектом цього процесу є об'єктивне оцінювання потенційних наслідків змін, що може бути забезпечене врахуванням тенденцій попередніх періодів.

З метою оцінки ефективності наданих нами рекомендацій, необхідно оцінити, у першу чергу, прогнозну ефективність імпорту нових пакувальних матеріалів, а також порівняти отриманий результат з прогнозною ефективністю їх закупівлі на внутрішньому ринку; зробити прогноз показників ефективності імпорту пакувальних матеріалів (як за умови незмінності асортименту, так і за умови включення до нього нових асортиментних позицій); спрогнозувати фінансові результати за незмінності стратегії розвитку ТОВ «Мілстон» та за умови впровадження наданих рекомендацій.

У першу чергу доцільно провести прогнозну оцінку ефективності імпорту за умови незмінності конкурентної стратегії підприємства та за сталого асортименту. Для цього скористаємося методом екстраполяції, який полягає у перенесенні тенденцій попередніх періодів на майбутні роки.

За базовий рік при здійсненні прогнозування нами було взято 2018, попередні дані за який нами було розраховано на основі даних за перше півріччя. Для здійснення прогнозування нами було розраховано темп зростання фактурної вартості імпортової продукції у іноземній валюті та чистого доходу від реалізації імпортової продукції. Для проведення подальших розрахунків використовувався курс 31,3, який Національним банком України прогнозується як середній для 2018 р.

У результаті проведених розрахунків було виявлено, що за збереження існуючих тенденцій протягом наступних років відбуватиметься подальше зниження обсягів діяльності, хоча за незмінності валютного курсу рівень ефективності матиме тенденцію до поступового зростання і до 2021 року досягне 1,12 (табл. 3.4). Отримані результати прогнозування свідчать, що впровадження заходів, націлених на покращення конкурентних позицій ТОВ

«Мілстон» є обов'язковим, оскільки за умови незмінності формату діяльності підприємства відбудеться його поступовий вихід з ринку.

На другому етапі нами було розраховано прогнозні показники ефективності імпорту товарів нових для підприємства товарних груп. На 2019 р. прогнозний обсяг імпорту на умові СІР Київ склав 5,15 тис. євро (з огляду на оптимальні за ціною партії замовлення нових товарів), на майбутні періоди обсяг партії буде збільшуватися.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники імпорту ТОВ «Мілстон» у 2019 – 2021 рр. за незмінності конкурентної стратегії

Показник	Фактичні показники	Попередні дані	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018		2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.	202,77	250,23	0,80	200,18	160,15	128,12	47,46	-50,05	-40,04	-32,03	-74,65
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. євро	5,20	6,20	0,79	4,90	3,87	3,06	1,00	-1,30	-1,03	-0,81	-2,14
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. грн	156,06	194,15	-	152,89	120,78	95,42	38,10	-41,26	-32,11	-25,36	-60,64
ПДВ	31,21	38,83	-	30,58	24,16	19,08	7,62	-8,25	-6,42	-5,07	-12,13
Імпортна вартість продукції, тис. грн.	187,27	232,98	-	183,47	144,94	114,50	45,72	-49,51	-38,53	-30,44	-72,77
Ефект імпорту, тис. грн.	15,50	17,25	-	16,71	15,21	13,61	1,75	-0,53	-1,51	-1,59	-1,89
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,08	1,07	-	1,09	1,10	1,12	-0,01	0,02	0,01	0,01	0,04

Водночас нами було здійснено розрахунок прогнозової ефективності закупівлі аналогічної продукції на вітчизняному ринку. Було виявлено, що у той час як імпорт готової крафтової продукції з метою її подальшого перепродажу буде для підприємства вигідним, ефективність закупівлі таких товарів в Україні буде складати 1,04, що вказує на доцільність придбання товарів за кордоном (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозні показники ефективності імпорту та закупівлі на
внутрішньому ринку готових крафтових пакетів ТОВ «Мілстон»
у 2019 – 2021 рр.**

Показник	Прогноз			Абсолютне відхилення		
	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Імпортна операцій						
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.	250,80	384,03	438,99	133,23	54,96	188,19
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. євро	5,15	7,60	8,60	2,46	1,00	3,45
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. грн	161,08	238,02	269,18	76,95	31,16	108,10
ПДВ	32,22	47,60	53,84	15,39	6,23	21,62
Імпортна вартість продукції, тис. грн.	193,29	285,63	323,02	92,34	37,39	129,72
Ефект імпорту, тис. грн.	57,51	98,40	115,97	40,89	17,57	58,46
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,30	1,34	1,36	0,05	0,01	0,06
Операція закупівлі на внутрішньому ринку						
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	250,80	384,03	438,99	133,23	54,96	188,19
Вартість закупівлі продукції, тис. грн.	241,43	368,67	422,80	127,24	54,13	181,37
Ефект операції закупівлі на внутрішньому ринку, тис. грн.	9,37	15,36	16,19	5,99	0,83	6,82
Коефіцієнт ефективності операції закупівлі на внутрішньому ринку	1,04	1,04	1,04	0,00	0,00	0,00

Враховуючи надані нами пропозиції щодо вдосконалення стратегії діяльності підприємства та здійснені розрахунки результативності закупівлі нових товарів, нами було також розраховано показники ефективності імпорту усього асортименту продукції за умови впровадження наданих рекомендацій.

Було виявлено, що за умови зміни стратегії діяльності вірогідним є істотне збільшення обсягів діяльності та одночасне зростання рівня ефективності імпорту – проведені розрахунки вказують на можливість досягнення до 2021 року рівня ефективності 1,26 (табл. 3.6).

Наступним етапом прогнозової оцінки показників діяльності ТОВ «Мілстон» стало прогнозування показників господарської діяльності. У першу чергу було розраховано фінансові результати підприємства за умови збереження існуючих тенденцій. Співставивши тенденції зміни доходів та витрат, було виявлено, що за умови незмінності стратегії діяльності чистий дохід підприємства до 2021 року зменшиться до 151,98 тис. грн., валовий прибуток, відповідно, - до 24,35 тис. грн., а адміністративні витрати зростуть до 50,72 тис. грн., що в результаті обумовить збитковість досліджуваного підприємства (табл. 3.7).

Характерним є те, що значне переважання обсягів витрат над доходами матиме місце з 2020 року: такі прогнози вказують на необхідність негайної імплементації заходів щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон».

З огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі, можна констатувати, що поступове зменшення обсягів діяльності та істотне погіршення фінансових результатів є логічним наслідком невідповідності стратегії діяльності підприємства вимогам сучасного ринку, таким чином покращення існуючої ситуації може бути досягнуте лише шляхом вжиття коригуючих заходів, націлених на адаптацію підприємства до потреб цільової групи споживачів. Це вказує на необхідність реалізації запропонованих нами заходів системно і комплексно.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники імпорту ТОВ «Мілстон» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій

Показник	Фактичні показники	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.	202,77	250,23	570,53	713,16	927,11	47,46	320,30	142,63	213,95	724,34
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. євро	5,20	6,20	13,65	16,38	19,65	1,00	7,44	2,73	3,28	14,45
Фактурна вартість імпортованої продукції, тис. грн	156,06	194,15	425,77	510,93	613,11	38,10	231,62	85,15	102,19	457,06
ПДВ	31,21	38,83	85,15	102,19	122,62	7,62	46,32	17,03	20,44	91,41
Імпортна вартість продукції, тис. грн.	187,27	232,98	510,93	613,11	735,74	45,72	277,94	102,19	122,62	548,47
Ефект імпорту, тис. грн.	15,50	17,25	59,60	100,04	191,37	1,75	42,35	40,45	91,32	175,87
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,08	1,07	1,12	1,16	1,26	-0,01	0,04	0,05	0,10	0,18

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Мілстон» у 2019 – 2021 рр. за незмінністю
грн.**

Показник	Фактичні показники	Попередні дані	Темп зростання	Прогноз			2018/ 2017
	2017	2018		2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	244,3	270,54	0,83	223,23	184,19	151,98	26,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	218,48	236,32	0,81	192,45	156,72	127,62	17,84
Валовий прибуток	25,81	34,22	-	30,78	27,47	24,35	8,41
Інші операційні доходи	0,58	3,24	0,67	2,16	1,44	0,96	2,66
Адміністративні витрати	11,74	15,32	1,49	22,83	34,03	50,72	3,58
Витрати на збут	0,95	2,32	0,74	1,72	1,27	0,94	1,37
Інші операційні витрати	0,93	1,12	0,66	0,74	0,49	0,32	0,19
Фінансовий результат від операційної діяльності	12,77	18,7	-	7,64	-6,89	-26,68	5,93
Інші фінансові доходи	0,39	0,21	2,79	0,59	1,63	4,55	-0,18
Інші доходи	0,04	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	1,19
Фінансові витрати	2,87	4,21	1,58	6,67	10,56	16,71	1,34
Інші витрати	1,55	1,67	0,31	0,52	0,16	0,05	0,12
Фінансовий результат до оподаткування	8,78	11,8	-	1,05	-15,97	-38,89	3,02
Чистий фінансовий результат	6,82	9,68	-	0,86	-13,10	-31,89	2,856

Здійснені розрахунки свідчать, що за умови імплементації наданих рекомендацій можна очікувати поступового збільшення обсягів отриманого чистого доходу, оптимізації структури витрат та покращення фінансових результатів (табл. 3.8). Зокрема, відповідно до результатів прогнозування вірогідним є досягнення до 2021 року обсягів чистого доходу у обсязі 919 тис. грн. та отримання підприємством 71,14 тис. грн. прибутків.

Проведені розрахунки вказують на можливість досягнення підприємством таких результатів, втім лише за умови проактивної позиції та реалізації заходів, які дозволять знайти нових клієнтів та якісно і комплексно задовольнити їх потреби. На нинішньому етапі обсяги діяльності підприємства є незначними, що дозволить йому легко збільшити їх. Після 2021 року вірогідним є значне уповільнення темпів зростання чистого доходу, яке буде обумовлене досягненням тих обсягів діяльності, за яких пошук шляхів для розвитку гальмується.

Надані нами рекомендації позитивно відобразяться не лише на фінансових результатах ТОВ «Мілстон», але і на показниках конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Зокрема, можна очікувати на істотне покращення позицій підприємства за такими критеріями як асортимент продукції, якість маркетингу та наявність інформації про підприємство (рис. 3.5).

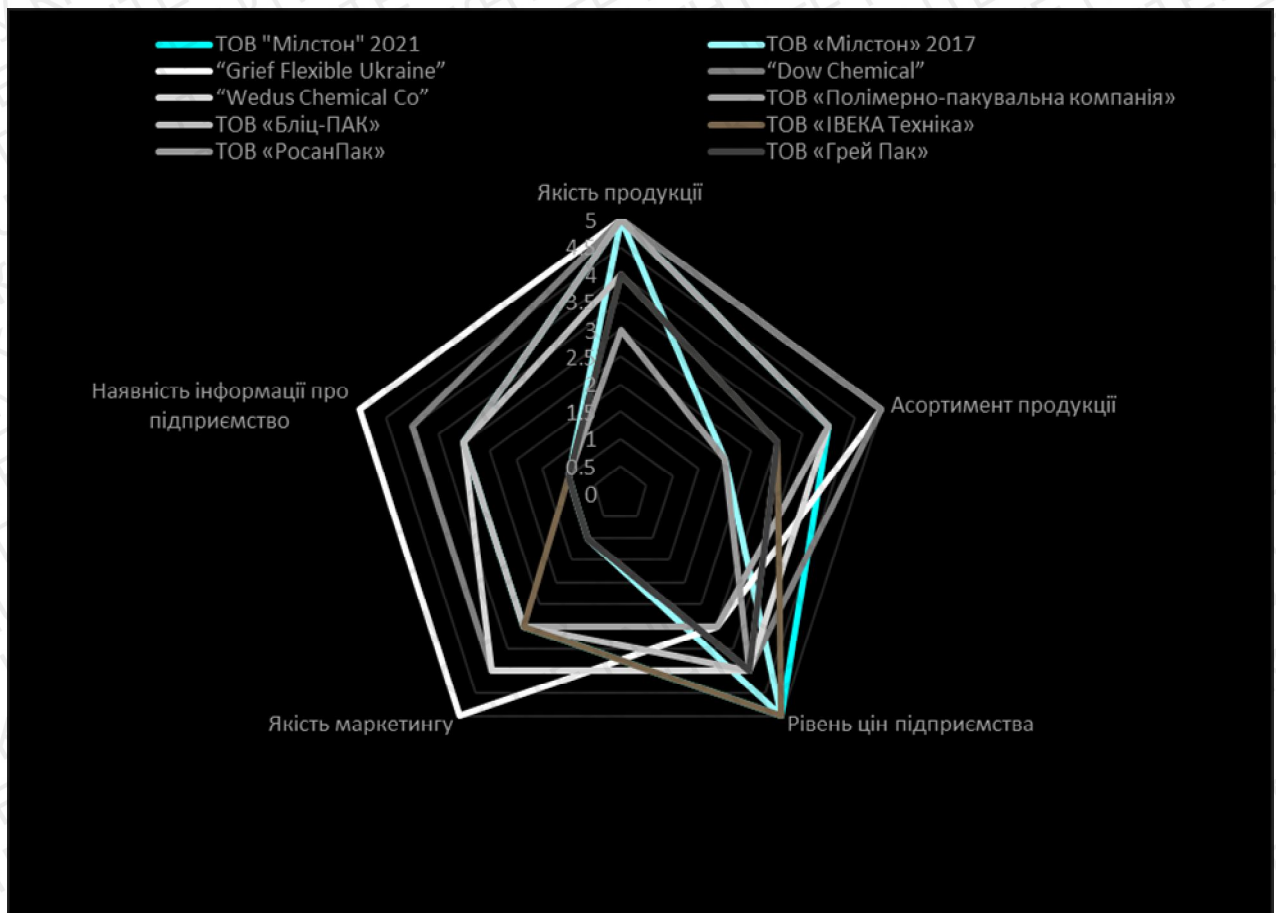
Навіть за умови впровадження наданих рекомендацій ТОВ «Мілстон» не матиме можливості перейти до сегменту лідерів ринку, хоча на сегменті локального ринку підприємство зможе істотно посилити позиції, що забезпечить йому можливість розвиватися, поступово збільшуючи обсяги діяльності та рівень прибутковості.

ТОВ «Мілстон» працює на сегменті ринку, який є чутливий до загальної економічною кон'юнктури, втім попит на пакувальні матеріали буде мати місце завжди. Таким чином, сформувавши коло лояльних клієнтів, підприємство зможе закріпитися на ринку на тривалий час.

Таблиця 3.8

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Мілстон» у 2019 – 2021 рр. за умови реалізації наданих пропозицій,
тис. грн.**

Показник	Фактичні показники	Попередні дані	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018		2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	244,3	270,54	0,83	223,23	184,19	151,98	26,24	-47,31	-39,04	-32,21	-92,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	218,48	236,32	0,81	192,45	156,72	127,62	17,84	-43,87	-35,73	-29,10	-90,86
Валовий прибуток	25,81	34,22	-	30,78	27,47	24,35	8,41	-3,44	-3,31	-3,12	-1,46
Інші операційні доходи	0,58	3,24	0,67	2,16	1,44	0,96	2,66	-1,08	-0,72	-0,48	0,38
Адміністративні витрати	11,74	15,32	1,49	22,83	34,03	50,72	3,58	7,51	11,20	16,69	38,98
Витрати на збут	0,95	2,32	0,74	1,72	1,27	0,94	1,37	-0,60	-0,45	-0,33	-0,01
Інші операційні витрати	0,93	1,12	0,66	0,74	0,49	0,32	0,19	-0,38	-0,25	-0,17	-0,61
Фінансовий результат від операційної діяльності	12,77	18,7	-	7,64	-6,89	-26,68	5,93	-11,06	-14,53	-19,79	-39,45
Інші фінансові доходи	0,39	0,21	2,79	0,59	1,63	4,55	-0,18	0,38	1,05	2,92	4,16
Інші доходи	0,04	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	1,19	-1,23	0,00	0,00	-0,04
Фінансові витрати	2,87	4,21	1,58	6,67	10,56	16,71	1,34	2,46	3,89	6,16	13,84
Інші витрати	1,55	1,67	0,31	0,52	0,16	0,05	0,12	-1,15	-0,36	-0,11	-1,50
Фінансовий результат до оподаткування	8,78	11,8	-	1,05	-15,97	-38,89	3,02	-10,75	-17,02	-22,92	-47,67
Чистий фінансовий результат	6,82	9,68	-	0,86	-13,10	-31,89	2,856	-8,82	-13,95	-18,79	-38,71



**Рис. 3.5. Багатокутник міжнародної конкурентоспроможності
ТОВ «Мілстон» за умови реалізації наданих пропозицій**

Таким чином, можна зробити висновок, що попри досить важкі умови та складний фінансовий стан ТОВ «Мілстон» має перспективи для розвитку. Впровадження заходів у сфері вдосконалення асортименту та маркетингової активності дозволять підприємству за кілька років істотно збільшити обсяги діяльності та посилити позиції на локальному ринку навіть в умовах міжнародної конкуренції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» вимагає реалізації комплексу заходів, пов'язаних як із визначенням пріоритетів розвитку підприємства, так і зі зміною формату його господарської діяльності. Основними проблемами підприємства є обмежений асортимент продукції, яка пропонується клієнтам, а також відсутність інформації про компанію та невикористання нею будь-яких маркетингових інструментів. Таким чином, 2 ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»: розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.
2. Реалізація заходів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» має здійснюватися на основі комплексного підходу. Необхідним є визначення стратегічних параметрів розвитку підприємства, після чого адаптувати існуючий формат діяльності до умов ринку в контексті забезпечення можливостей досягнення цілей.
3. Проведені розрахунки вказують на можливість досягнення підприємством таких результатів, втім лише за умови проактивної позиції та реалізації заходів, які дозволять знайти нових клієнтів та якісно і комплексно задовольнити їх потреби. Зокрема, відповідно до результатів прогнозування вірогідним є досягнення до 2021 року обсягів чистого доходу у обсязі 919 тис. грн. та отримання підприємством 71,14 тис. грн. прибутків. Надані нами рекомендації позитивно відобразяться не лише на фінансових результатах ТОВ «Мілстон», але і на показниках конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Зокрема, можна очікувати на істотне покращення позицій підприємства за такими критеріями як асортимент продукції, якість маркетингу та наявність інформації про підприємство.

ВИСНОВКИ

Міжнародна конкурентоспроможність являє собою інтегральний показник успішності функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується в усіх сферах його діяльності, тому одним з основних завдань компанії за умови наявності конкуренції на певному ринку – пошук можливостей формування конкурентних переваг, які забезпечать кращі за інші компанії ринкові позиції.

Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється під впливом значної кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, таким чином, метою процесу управління конкурентоздатністю є забезпечення максимального позитивного впливу факторів на діяльність підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній свідчить, що для досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможністю підприємствам необхідно, у першу чергу, оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та виявити, яким чином ефект від їх впливу може бути оптимізовано. Для цього необхідно визначити, яка базова стратегія може бути покладена в основу процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю на певному ринку, і які заходи необхідно реалізувати для її впровадження у практичну діяльність підприємства. Окрім цього, важливим є залучення усіх стейкхолдерів у процес формування міжнародної конкурентоспроможності, оскільки це дозволить максимально ефективно використовувати усі наявні у підприємства ресурси.

ТОВ “Мілстон” - є постачальником на внутрішній ринок

високоякісної упаковки з гофрокартону та картону. Підприємство має незначні обсяги діяльності, тобто орієнтується лише на задоволення потреб декількох постійних клієнтів. З огляду на складну економічну ситуацію в країні, попит на товари, які пропонує підприємство, істотно зменшився, що відобразилося на результатах господарської діяльності. Окрім цього, оскільки підприємство імпортує продукцію і не може встановити на внутрішньому ринку ціни, що значно перевищують закупівельні, рентабельність також є низькою. До проблем підприємства можна також віднести високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування – обсяг позикових коштів більш ніж у 3 рази перевищує власний капітал.

У нинішніх умовах позитивний вплив на розвиток ринку упаковки України справляють економічні, соціальні та інноваційні чинники, у той час як політична нестабільність в Україні погіршує умови здійснення господарської діяльності і, відповідно, ускладнює господарську діяльність суб'єктів ринку. Характерною рисою ринку, на якому працює ТОВ «Мілстон» є те, що конкуренція на ньому має локальний характер і окрім підприємств, які здійснюють поставки на території всієї країни, існують також компанії, які працюють лише на ринку окремих регіонів. При цьому, великі підприємства, які покривають весь ринок, є здебільшого міжнародними, тоді як невеликі підприємства – національні компанії, які перепродають вироблену за кордоном або ж великими національними підприємствами продукцію. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції на ринку є: якість товарів, асортимент продукції, яка пропонується споживачам, рівень цін на продукцію, наявність та широта інформації про діяльність підприємства, якість маркетингу підприємства, надання підприємством супутніх послуг. За цими критеріями ТОВ «Мілстон» може конкурувати лише з невеликими українськими підприємствами, а його основними конкурентними перевагами є ціна та якість продукції.

Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» вимагає реалізації комплексу заходів, пов'язаних як із

визначенням пріоритетів розвитку підприємства, так і зі зміною формату його господарської діяльності.

Основними проблемами підприємства є обмежений асортимент продукції, яка пропонується клієнтам, а також відсутність інформації про компанію та невикористання нею будь-яких маркетингових інструментів. Таким чином, 2 ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон»: розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Реалізація заходів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Мілстон» має здійснюватися на основі комплексного підходу. Необхідним є визначення стратегічних параметрів розвитку підприємства, після чого адаптувати існуючий формат діяльності до умов ринку в контексті забезпечення можливостей досягнення цілей.

Проведені розрахунки вказують на можливість досягнення підприємством таких результатів, втім лише за умови проактивної позиції та реалізації заходів, які дозволять знайти нових клієнтів та якісно і комплексно задовольнити їх потреби. Зокрема, відповідно до результатів прогнозування вірогідним є досягнення до 2021 року обсягів чистого доходу у обсязі 919 тис. грн. та отримання підприємством 71,14 тис. грн. прибутків.

Надані нами рекомендації позитивно відобразяться не лише на фінансових результатах ТОВ «Мілстон», але і на показниках конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Зокрема, можна очікувати на істотне покращення позицій підприємства за такими критеріями як асортимент продукції, якість маркетингу та наявність інформації про підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Книш М.І. Конкурентні стратегії: [навч. посібник] / М.І. Книш – Х., 2010. – 284 с.
2. Короткий словник менеджера / [за ред. В. П. Грошева]. – Х., 2011. – 72 с.
3. Кредісов В.А. Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країн з перехідною економікою. – К.: Знання України, 2013. – 327 с.
4. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства /Н. Новікова, Т. Зубко //Вісник КНТЕУ, 2017. - № 3. – с. 64 – 81.
5. Азоєв Г.Л. Конкурентний аналіз: навч. посібник - К., 2006. – 307 с.
6. Забелін П.В., Моїсєєва Н.К. Основи стратегічного управління: навч. посібник. - Х.: ІПЦ «Маркетинг», 2008. – 195 с.
7. Бірюк О. Г. Інформаційне забезпечення управління виробництвом продукції / О. Г. Бірюк // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 14-22.
8. Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства/ О.В. Станіславик, О.М. Коваленко//Економічний форум, 2017 - №2. – С.223 – 230;
9. Хруцький В. Є. Сучасний маркетинг / В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва, Є.Є. Автухова.– Х. : Фінанси і статистика, 2009. – 356 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. - К., 2000. – 312 с.
11. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник /І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
12. Райзберг Б.А. Управління економікою: підручник/ Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. – К., 2009. – 784 с.
13. Азоєв Г.Л. Маркетинг. Словник / Г.Л. Азоєв. – К., 2000. – 362 с.

14. Кіперман Г. Я. Ринкова економіка: словник / за заг. ред. Г. Я. Кіпермана. – Х., 2013. – 524 с.
15. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / під ред. Н. І. Перцовського. – К., 2011. – 239 с.
16. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. Економіки підприємства]. – Х.: Вид-во НУА, 2011. – 180 с
17. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення /Г.М. Скудар. – К. : Наук. думка, 2009. – 496 с.
18. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі /Ю.М. Пахомов, Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський. – К.: Україна, 2017. – 237 с.
19. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Монографія. – Х.: ХГЭУ, 2007. – 246 с.
20. Антошкіна Лідія Іванівна, Амелькін Віктор Іванович. Стратегічний менеджмент. Курс лекцій: навч. посіб.. — Донецьк : Юго-Восток, 2009. — 288с.
21. Ассель Г. Маркетинг: принципи і стратегія: підручник. – К.: ІНФРА-К, 2009. – 804 с.
22. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///D:/Users/NBU/011170/Downloads/mnj_2015_9_41.pdf
23. Боголюбов В. М., Прилипко В. А. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. / В. М. Боголюбов, В. А. Прилипко. — К. : Олдплюс, 2009. — 321 с;
24. Жамойда Олексій Анатолійович. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. — 319с
25. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2007. – С.332-355.

26. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво “Політехніка”», 2003. – 152 с.
27. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. — Х. : ХНАДУ, 2009. — 160с
28. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко// Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". — К. : КНЕУ, 2008. — 515 с.
29. Тенденції ринку гнучкої упаковки України // Світ упаковки. – 2016. – № 43 (97)[електронний ресурс]. – режим доступу: <http://packaging.kiev.ua/rus/content/magazine/article/?id=34431>
30. Темпи зростання світового ринку гнучкої упаковки до 2018 року складуть 5,1% // Інтернет-журнал "Ринок упаковки України" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://pack.aimarketing.info>.
31. Шандерівська Л.П. Тенденції розвитку ринку упаковки України/ Л.П. Шандерівська, Д.А. Савенок// Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, 2016. - №23. - с. 97-101
32. Ковтун О.І.. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / Укоопспілка; Львівська комерційна академія. — Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. — 276с
33. Корж М.В. Стратегія міжнародного маркетингу. Теорія і практика: монографія / М. В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. акад.. — Краматорськ : ДДМА, 2010. — 360 с
34. Корпоративна культура: Навчальний посібник /Під заг. Ред. Г.Л.Хаєта. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
35. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///D:/UsersNBU/011170/Downloads/inek_2014_4_41.pdf

36. Лагутін В.Д.. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В.Д. Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. Вертелєва, А.Г. Герасименко, Л.С. Головка, О.Г. Гриценко// Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К. : КНТЕУ, 2009. — 320с.
37. Мазаракі А. А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг: Підручник / За ред. А. А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2000. — 306 с.
38. Духніч С.Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах/ С.Є. Духніч, О.С. Євсейцева// Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 2017. - № 5 (27). — С. 120-122.
39. Маловичко А.С. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств // Економіка і регіон. Науковий журнал. — Полтава: ПНТУ, 2010. - №4. — С. 126-129.
40. Маштабей В. Я. Експортний маркетинг. — К., 2005. — 224 с.
41. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в сучасних умовах [електронний ресурс]. — режим доступу: <file:///D:/UsersNBU/011170/Downloads/2739-9568-1-PB.pdf>
42. Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. — К.: Либра, 2004. — 190 с.
43. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За заг. ред. В.Є. Москалика - К.: КНЕУ, 2007 - 252 с.
44. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник для студ. вищих навч. закл. / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 280 с.
45. Савельєв Є. В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси. — Тернопіль: Карт-бланш, 2008. — 482 с.

46. Сіденко В. Політика підтримки національного виробника в контексті інтеграції України у світове господарство // Національна безпека і прогнозування. – 2002. – №1. – С.45-54.
47. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі / Тетяна Сергіївна... Пічугіна (уклад.). — Х. : ХДУХТ, 2009. — 215с
48. Сударкіна С.П.. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій для студ. екон. ф-ту ден. і заоч. форм навчання / С. П. Сударкіна; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х. : НТУ "ХПІ", 2010. — 115 с
49. Тарнавська Н.П.. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. — Т. : Економічна думка, 2008. — 570с
50. Тищенко О.М., Стратегія підприємства: конспект лекцій / Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. — 144 с
51. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] — К. : «Центр учбової літератури», 2016. — 376 с.
52. Филук Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2009. — 404с.
53. Френклін Р., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. с англ. — К.: Основи, 2008. — 743 с.
54. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2008. — 120 с.
55. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності українських експортерів // Маркетинг в Україні. — 2004. №3(25). — С.40-45.
56. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. — 2004. №2(24). — С.31-36.

57. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.
58. Черномаз П. А. Международный маркетинг: Учебно-практическое пособие. – Х.: Консум, 2007. – 160 с.
59. Воронько-Невіднича Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища/ Т.В. Воронько-Невіднича, М.В. Василенко, Д.І. Лещин// Економіка та управління підприємством. Воронько-Невіднича Т.В. – 2018. - №21. – с. 251-253.
60. Радченко О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах/ О.П. Радченко, А.С. Вигоняйло// Ефективна економіка, 2018. - №6 [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf
61. Ільчук М.М. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України/ М.М.Ільчук, І.А. Коновал, В.Д. Свтушенко//Економіка АПК, 2018. – 7. – с. 83-92.
59. Davidson W. H. Market Similarity and Market Selection: Implications for International Market Strategy //Journal of Business Research, vol. 11, December 2003. – P. 439–456.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ «Мілстон»
 Територія м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля
 Середня кількість працівників¹ 37
 Адреса, телефон 02166, м. Київ, Деснянський район,
 вул. Курчатова академіка, будинок 23-А
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Додаток А

КОДИ	
	01
39622368	

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

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2013 р.**

Форма № 1 Код за
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		0,04
первісна вартість	1001		0,05
накопичена амортизація	1002		0,01
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4,32	3,26
первісна вартість	1011	6,65	4,37
знос	1012	2,33	1,11
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1,14	0,95
інші фінансові інвестиції	1035	0,43	0,48
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0,39
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5,89	5,12
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	18,34	20,43
Виробничі запаси	1101	15,03	18,25
Товари	1103	3,31	2,17

Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45,04	53,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47,54	76,54
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	54,34	31,53
Гроші та їх еквіваленти	1165		0,22
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	10,87	11,75
Усього за розділом II	1195	276,13	194,04
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	182,02	199,16
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,00	30,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2,31	1,12
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	32,31	31,12
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		3,47
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		0,35
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		3,82
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7,25	4,50
Векселі видані	1605	3,46	1,58
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	69,87	52,96
розрахунками з бюджетом	1620	3,21	1,17
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
з одержаних авансів	1635	50,12	35,18
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,8	68,84
Усього за розділом III	1695	149,71	164,23
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	182,02	199,16

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Мілстон»

Територія м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання приватна

Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників¹ 37

Адреса, телефон 02166, м. Київ, Деснянський район,

вул. Курчатова академіка, будинок 23-А

Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

01

39622368

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**На 31 грудня 2014 р.**

Форма № 1

Код за

ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,04	0,03
первісна вартість	1001	0,05	0,04
накопичена амортизація	1002	0,01	0,01
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3,26	2,93
первісна вартість	1011	4,37	3,93
знос	1012	1,11	1,00
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,95	0,95
інші фінансові інвестиції	1035	0,48	0,47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,39	0,39
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5,12	4,77
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20,43	13,51
Виробничі запаси	1101	18,25	4,97
Товари	1103	2,17	8,44
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53,57	93,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	76,54	49,04
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3,14
Поточні фінансові інвестиції	1160	31,53	1,64
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,22	10,94
Витрати майбутніх періодів	1170		0,01
Інші оборотні активи	1190	11,75	2,65
Усього за розділом II	1195	194,04	174,57
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	199,16	179,35
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,00	30,00
Капітал у дооцінках	1405		0,53
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		0,18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1,12	11,99
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	31,12	42,70
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3,47	7,21
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	0,35	0,46
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3,82	7,67
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4,50	1,00
Векселі видані	1605	1,58	1,58
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	52,96	77,49
розрахунками з бюджетом	1620	1,17	0,68
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
з одержаних авансів	1635	35,18	15,17
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	68,84	33,06
Усього за розділом III	1695	164,23	128,98
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	199,16	179,35

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Мілстон»
 Територія м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля
 Середня кількість працівників¹ _____ 37
 Адреса, телефон 02166, м. Київ, Деснянський район,
 вул. Курчатова академіка, будинок 23-А
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
		01
		39622368

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

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2015 р.**

Форма № 1 Код за
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,03	0,02
первісна вартість	1001	0,04	0,03
накопичена амортизація	1002	0,01	0,01
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2,93	2,57
первісна вартість	1011	3,93	3,44
знос	1012	1,00	0,87
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,95	0,95
інші фінансові інвестиції	1035	0,47	0,47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,39	1,48
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4,77	5,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13,51	23,65
Виробничі запаси	1101	4,97	4,52
Товари	1103	8,44	18,28
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93,65	86,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49,04	38,41
з бюджетом	1135		0,09
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,14	0,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	1,64	1,16
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,94	1,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,01	0,01

Інші оборотні активи	1190	2,65	6,07
Усього за розділом II	1195	174,57	156,87
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	179,35	162,37
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,00	30,00
Капітал у дооцінках	1405	0,53	0,53
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,18	0,18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11,99	18,97
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	42,70	49,67
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7,21	5,52
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	0,46	0,43
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	7,67	5,95
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1,00	
Векселі видані	1605	1,58	1,48
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	77,49	75,67
розрахунками з бюджетом	1620	0,68	1,04
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
з одержаних авансів	1635	15,17	13,00
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	33,06	15,56
Усього за розділом III	1695	128,98	106,75
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	179,35	162,37

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Мілстон»
 Територія м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля
 Середня кількість працівників¹ 37
 Адреса, телефон 02166, м. Київ, Деснянський район,
 вул. Курчатова академіка, будинок 23-А
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
		01
39622368		

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

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

Форма № 1 Код за
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,02	0,01
первісна вартість	1001	0,03	0,01
накопичена амортизація	1002	0,01	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2,57	4,1
первісна вартість	1011	3,44	5,49
знос	1012	0,87	1,39
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,95	0,95
інші фінансові інвестиції	1035	0,47	0,47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1,48	1,48
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5,5	7,07
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23,65	10,28
Виробничі запаси	1101	4,52	8,88
Товари	1103	18,28	0,77
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86,09	82,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38,41	57,44
з бюджетом	1135	0,09	0,66
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,4	7,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	1,16	0,65
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,00	0,96
Витрати майбутніх періодів	1170	0,01	0,01

Інші оборотні активи	1190	6,07	8,25
Усього за розділом II	1195	156,87	168,25
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	162,37	175,32
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,00	30,00
Капітал у дооцінках	1405	0,53	0,53
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,18	0,18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18,97	14,85
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	49,67	45,56
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5,52	3,07
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	0,43	0,55
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	5,95	3,62
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		16,83
Векселі видані	1605	1,48	0,03
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	75,67	52,56
розрахунками з бюджетом	1620	1,04	0,40
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
з одержаних авансів	1635	13,00	43,60
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,56	12,71
Усього за розділом III	1695	106,75	126,14
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	162,37	175,32

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Мілстон»
 Територія м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля
 Середня кількість працівників¹ 37
 Адреса, телефон 02166, м. Київ, Деснянський район,
 вул. Курчатова академіка, будинок 23-А
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
		01
		39622368

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

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

Форма № 1 Код за
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,01	0,13
первісна вартість	1001	0,01	0,17
накопичена амортизація	1002	0,00	0,04
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4,1	4,00
первісна вартість	1011	5,49	5,36
знос	1012	1,39	1,36
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,95	0,95
інші фінансові інвестиції	1035	0,47	0,77
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1,48	1,24
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7,07	7,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10,28	11,88
Виробничі запаси	1101	8,88	10,88
Товари	1103	0,77	0,34
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82,6	81,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57,44	88,58
з бюджетом	1135	0,66	0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7,4	10,17
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,65	0,65
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,96	1,54
Витрати майбутніх періодів	1170	0,01	0,11

Інші оборотні активи	1190	8,25	15,48
Усього за розділом II	1195	168,25	210,41
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	175,32	217,51
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,00	30,00
Капітал у дооцінках	1405	0,53	0,53
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,18	0,18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14,85	21,67
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	45,56	52,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3,07	1,15
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		14,38
Довгострокові забезпечення	1520	0,55	0,86
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3,62	16,39
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	16,83	
Векселі видані	1605	0,03	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	52,56	44,75
розрахунками з бюджетом	1620	0,40	0,61
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		0,01
розрахунками з оплати праці	1630		0,01
з одержаних авансів	1635	43,60	88,40
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12,71	14,98
Усього за розділом III	1695	126,14	148,75
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	175,32	217,51

Керівник

Головний бухгалтер

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

Додаток Б

Підприємство ТОВ «Мілстон»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

39622368		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2013 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	361,59	355,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	327,59	285,0
Валовий:			
прибуток	2090	34,01	70,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1,37	1,66
Адміністративні витрати	2130	5,30	6,41
Витрати на збут	2150	1,72	2,08
Інші операційні витрати	2180	2,10	2,54
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	26,26	61,06
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,05	
Інші доходи	2240	25,65	14,34
Фінансові витрати	2250	1,15	0,98
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	25,60	20,41
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	25,20	54,01
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7,18	9,72
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	18,02	44,29
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Мілстон»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

39622368		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2014 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	452,54	361,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	422,91	327,59
Валовий: прибуток	2090	29,63	34,01
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	0,62	1,37
Адміністративні витрати	2130	7,30	5,30
Витрати на збут	2150	0,93	1,72
Інші операційні витрати	2180	1,84	2,10
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20,19	26,26
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,81	0,05
Інші доходи	2240	25,42	25,65
Фінансові витрати	2250	0,29	1,15
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	25,39	25,60
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20,74	25,20
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4,12	7,18
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16,62	18,02
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Мілстон»

(найменування)

за ЄДРПОУ

39622368

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2015 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	125,18	452,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	111,81	422,91
Валовий:			
прибуток	2090	13,36	29,63
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	0,36	0,62
Адміністративні витрати	2130	5,09	7,30
Витрати на збут	2150	0,43	0,93
Інші операційні витрати	2180	2,31	1,84
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5,89	20,19
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1,43	0,81
Інші доходи	2240	0,24	25,42
Фінансові витрати	2250	0,14	0,29
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	0,18	25,39
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7,24	20,74
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,27	4,12
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6,97	16,62
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Мілстон»

(найменування)

за ЄДРПОУ

39622368

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2016 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118,96	125,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	115,23	111,81
Валовий:			
прибуток	2090	3,73	13,36
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	15,74	0,36
Адміністративні витрати	2130	6,45	5,09
Витрати на збут	2150	1,32	0,43
Інші операційні витрати	2180	15,26	2,31
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		5,89
збиток	2195	3,56	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,15	1,43
Інші доходи	2240	0,01	0,24
Фінансові витрати	2250	2,21	0,14
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		0,18
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		7,24
збиток	2295	5,62	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1,29)	0,27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		6,97
збиток	2355	4,33	

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Мілстон»

(найменування)

за ЄДРПОУ

39622368

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2017 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	244,30	118,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	218,48	115,23
Валовий:			
прибуток	2090	25,81	3,73
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	0,58	15,74
Адміністративні витрати	2130	11,74	6,45
Витрати на збут	2150	0,95	1,32
Інші операційні витрати	2180	0,93	15,26
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	12,77	
збиток	2195		3,56
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0,39	0,15
Інші доходи	2240	0,04	0,01
Фінансові витрати	2250	2,87	2,21
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1,55	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8,78	
збиток	2295		5,62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1,96	(1,29)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6,82	
збиток	2355		4,33

Керівник

Головний бухгалтер