

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу  
промислового підприємства суб'єкта ЗЕД ТОВ «Полімер»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Самовол С. І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук державного управління, доцент  
Оргієць О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

### З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Самовол Сергій Ігорович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства суб'єкта ЗЕД ТОВ «Полімер» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Оргієць О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 665-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ \_\_\_\_\_

2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИГО ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ПОЛІМЕР» \_\_\_\_\_

3. ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ТОВ «ПОЛІМЕР» \_\_\_\_\_

## 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

25 таблиць

35 рисунків

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О. М.		
2	Оргієць О. М.		
3	Оргієць О. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. І. Самовол

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

О. М. Оргієць

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 76 с., 30 рис., 25 табл., 55 джерел.

Предметом дослідження є управління інноваційним потенціалом виробничо-комерційного підприємства.

Об'єкт дослідження – приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «Полімер».

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення та підвищення інноваційного потенціалу та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер».

У ході роботи на основі аналізу виробничо-господарської діяльності ПП ВКФ «Полімер» було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення організації експортних операцій на підприємстві. Результатом їх упровадження стане зростання якості та конкурентоспроможності продукції, розширення сфери діяльності підприємства на зовнішніх ринках та підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

Під час написання роботи було проведено аналіз виробничої та збутової діяльності комерційного підприємства ПП ВКФ «Полімер» та розроблено рекомендації щодо удосконалення інноваційного потенціалу.

ІННОВАЦІЇ, ПОТЕНЦІАЛ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЇ, SWOT-АНАЛІЗ

## ABSTRACT

Qualification of the work of the master: 76 p., 30 p., 25 tab., 55 dzherel.

The subject of the project is the management of the innovative potential of commercial and commercial activities.

The property is privately owned virochnichno-komertsiyna company Polimer.

By means of robots e development of voltage and efficiency and efficiency of innovative potential and efficiency of the industrial complex "Polimer".

In the course of work, on the basis of the analysis of the production and economic activity of the PP VKF Polymer, a complex of measures was developed to improve the organization of export operations at the enterprise. The result of their implementation will increase the quality and competitiveness of products, expanding the scope of activity of the company in foreign markets and improving the efficiency of its foreign economic activity.

During the writing of the paper, an analysis of the production and marketing activities of the commercial enterprise of the PP VKF "Polymer" was made and recommendations were made on improving the innovation potential.

INNOVATION, POTENTIAL, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY,  
EFFICIENCY, PRODUCTION ACTIVITIES, SALES ACTIVITIES,  
INVESTMENTS, SWOT ANALYSIS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
.....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1 Сутність та систематизація інноваційного потенціалу підприємства	10
1.2 Формування інноваційного потенціалу підприємства .....	13
1.3 Інноваційний потенціал і технологічна спроможність економіки України у міжнародних порівняннях .....	14
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ВКФ «ПОЛІМЕР» .....	24
2.1 Оцінка конкурентних позицій ПП ВКФ «Полімер» на вітчизняному ринку .....	24
2.2 Діагностика організаційно-економічної характеристики підприємства суб'єкта ЗЕД ПП ВКФ «Полімер» .....	30
2.3 Оцінка ефективності інноваційного потенціалу та зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» .....	36
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» .....	50
3.1 Шляхи підвищення ефективності рівня інноваційного потенціалу ПП ВКФ «Полімер» .....	50
.....	54
3.3 Підвищення інноваційного потенціалу за рахунок маркетингових заходів на ПП ВКФ «Полімер» на основі матриці ADL та SWOT-аналізу	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	71

## ВСТУП

На сьогоднішній день слід констатувати наявність кризових умов господарювання в Україні, які характеризуються нестачею обігових коштів у більшості вітчизняних підприємств, низькою рентабельністю діяльності, відсутністю платоспроможного попиту з боку потенційних споживачів, неспроможністю фінансової системи країни забезпечити розвиток товаровиробників тощо. За таких умов вітчизняні підприємства змушені постійно шукати нові, більш ефективні методи господарювання, відшукувати наявні резерви розвитку, знаходити нові ринки збуту власної продукції, а також постійно працювати над розробкою та впровадженням різноманітних інновацій, які зможуть забезпечити виживання підприємства в умовах все більш гострішої конкурентної боротьби. При цьому саме максимізацію інноваційної складової можна вважати умовою сталого розвитку підприємства в сучасних умовах, що вимагає від вітчизняних суб'єктів господарювання приділяти велику увагу управлінню власним інноваційним потенціалом. Інноваційний потенціал комплексно характеризує можливості будь-якого підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Саме тому управління інноваційним потенціалом є однією з найважливіших задач для будь-якого підприємства, адже ефективність діяльності на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби залежить перш за все від спроможності нарощувати й активно використовувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості, які складають інноваційний потенціал. Усе це обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Предметом дослідження є управління інноваційним потенціалом виробничо-комерційного підприємства.

Об'єкт дослідження – приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «Полімер».



Метою роботи є розробка напрямків удосконалення та підвищення інноваційного потенціалу та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер».

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер».

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- вивчити поняття, види та форми інноваційного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати законодавчу базу регулювання інноваційного потенціалу українських комерційних підприємств;
- дослідити методику оцінки ефективності інноваційного потенціалу підприємства;
- провести оцінку конкурентних позицій ПП ВКФ «Полімер» на вітчизняному ринку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику комерційного підприємства ПП ВКФ «Полімер»;
- провести оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер»;
- визначити шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер»;
- надати пропозиції щодо розширення експорту продукції ПП ВКФ «Полімер»;
- розробити комплекс маркетингових заходів ПП ВКФ «Полімер» на основі матриці ADL та SWOT-аналізу.

У роботі використані такі методи дослідження: економіко-математичні; статистичні; метод аналізу і порівняння; вербально-описовий метод; графічні методи дослідження; метод спостереження.

За структурою кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, переліку посилань та додатків.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, навчальні посібники, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПП ВКФ «Полімер».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 76 сторінки, перелік посилань включає 50 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та систематизація інноваційного потенціалу підприємства

Розглядаючи підприємство як об'єкт управління, можна стверджувати, що воно є складною, динамічною, виробничою, соціально-економічною, технічною і організаційною системою, яка відкрита для впливу зовнішнього середовища. У процесі інноваційної діяльності підприємство реалізує послідовність етапів інноваційного циклу, який включає: генерування і відбір ідей; бізнес-аналіз; розробку, створення і випробування дослідного зразка інноваційної продукції; запуск виробництва й упровадження продукції. У процесі інноваційної діяльності підприємством поєднуються різні матеріальні, нематеріальні й трудові ресурси, між якими існують певні зв'язки.

Таблиця 1.1 – Характеристика категорій інноваційного потенціалу

Категорія потенціалу	Характеристика категорії інноваційного потенціалу підприємства
	Забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, дос

Поняття «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає силу, міць, можливість, здатність, наявну в прихованому вигляді і здатну проявитися за певних умов. У більш широкому сенсі потенціал – це

сукупність наявих факторів, які можуть бути використані іприведені в дію для досягнення певної мети чи результату. Потенціал може бути явним чи прихованим, використовуваним або не використовуваним [10, с. 226].

Інноваційний потенціал є сукупністю інноваційних ресурсів. Їх реалізація сприяє покращенню й оптимізації виробництва, дає можливість упроваджувати та створювати інновації для досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Таким чином, забезпечується його поступальний розвиток. Отже, інноваційний потенціал, з одного боку, інтегрує в собі ресурси, з іншого – дає поштовх до їх розвитку в подальшому [3].

Таблиця 1.2 – Визначення інноваційного потенціалу

Автор	Складові інноваційного потенціалу	Праця
С.М. Ілляшенко	Науково-технічна інформація, управління, кадри	[5]
Г.Я. Гольдштейн	НДДКР, маркетинг, виробництво, управління	[2]
Р.А. Фатхутдінов	Маркетинг, організаційно-технологічна, виробнича, НДДКР	[7]

У сучасних умовах розвитку підприємств сформувалися різні точки зору щодо структури інноваційного потенціалу.

При цьому деякі дослідники ототожнюють його з науково-технічним, або ж виділяють лише поодинокі елементи, які розкривають певні особливості інноваційного потенціалу.

Проведений аналіз та узагальнення відомих з наукової літератури та практики підходів до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням вищевикладеного, дає можливість виділити модель структури інноваційного потенціалу підприємства, схему якої показано на рис. 1.1.

Відповідно до схеми складових інноваційного потенціалу підприємства розглянемо виділені складові:

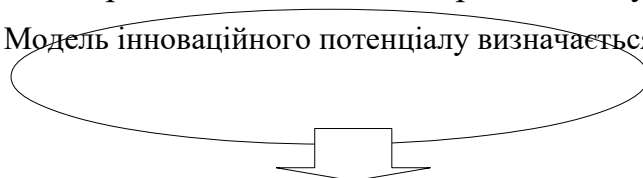
Таблиця 1.3 – Класифікація потенціалу

Назва	Зміст
1. Ринковий потенціал.	Відображає рівень відповідності можливостей підприємства

## 1.2 Класифікаційна характеристика інноваційного потенціалу

Аналіз складових інноваційного потенціалу дає можливість дійти таких висновків: складові інноваційного потенціалу характеризують ресурси та здатність підприємства до реалізації мети інноваційної діяльності; аналіз інноваційного потенціалу за складовими надає можливість розробити процедури оцінки його достатності для розробки, виробництва і просування на ринок конкретних інновацій; результати таких оцінок мають стати основою для розробки системи цілеспрямованого пошуку, аналізу, оцінки і відбору інновацій, сприятливих для підприємства у певних ринкових ситуаціях.

Модель інноваційного потенціалу визначається



кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, запасами, фінансовими і нематеріальними активами, які належать підприємству.

менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, уміннями та навичками персоналу).

підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової продукції, використання нових технологій, а також фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю, заборгованістю.

фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю, заборгованістю.

Рис. 1.1 – Модель інноваційного потенціалу

Зазначимо, що успішне підприємство не тільки має поточні доходи, але й повинно у процесі діяльності забезпечити відповідний рівень і відповідність інноваційній активності усіх категорій інноваційного потенціалу. Оцінка достатності інноваційного потенціалу припускає виділення й аналіз кожної з його складових.

### 1.3 Інноваційний потенціал і технологічна спроможність економіки України у міжнародних порівняннях

Технічний прогрес та інновації призводять до більш ефективного використання праці і капітальних інвестицій і таким чином сприяють росту продуктивності – одного з основних чинників економічного зростання в більшості країн світу протягом понад двох десятиліть [24].

Потреба в інноваціях сьогодні актуалізується більше, ніж будь-коли раніше. Це пов'язано, по-перше, з необхідністю відновлення економіки країн після світової фінансової кризи, а інновації можуть стати ефективним засобом досягнення цієї мети, по-друге, із зміною способів функціонування економіки і суспільства внаслідок сучасних технологічних трансформацій, особливо у сфері ІКТ – впровадженні технологій штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та промислового Інтернету речей, 3-D друку, 5G зв'язку, доповненої та віртуальної реальності тощо, які докорінним образом змінюють процеси виробництва і будівництва, торгівлі і логістики, навчання і накоплення знань і т. д.

Доповідь [25] містить докладні дані про інноваційну діяльність 126 країн і територій світу. 80 параметрів, які використовуються для оцінки, дають повну картину інноваційного розвитку, включаючи огляд політичної ситуації, стану справ в освіті, рівня розвитку інфраструктури та бізнесу.

До десяти найбільш інноваційних країн також увійшли: США, Фінляндія, Данія, Німеччина та Ірландія (рис.1.2).

При цьому Польща посіла 39 місце, РФ – 46-е, Молдова – 48-е, Казахстан – 74-е, Білорусь – 86-е. З країн колишнього СРСР найкращий показник – у Естонії, яка посіла 24-е місце.

У 2018 році Україна піднялася в рейтингу ще на 7 позицій і посіла 43 місце, випередивши Таїланд та опинившись позаду Хорватії і Греції. А в групі за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 1 місце, обійшовши В'єтнам. Основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень[25].

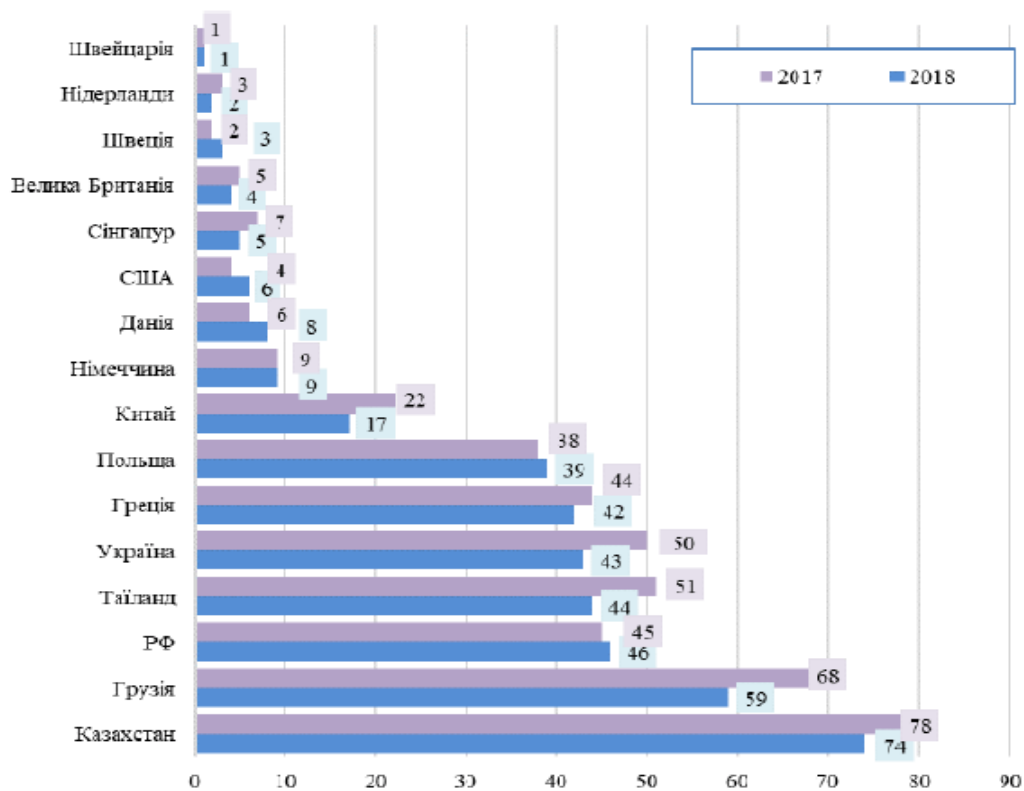


Рис. 1.2 – Динаміка ГІІ по країнах за 2017-2018 рр. [26]

У 2018 р. за підіндексом “Інституції” Україна посідає 107 місце, (2017 р. – 101), у тому числі за показником політичне середовище – 122 (122-е місце – 2017 р.), регуляторне – 78 (82-е місце – 2017 р.), за станом бізнес-середовища – 100 (78-е місце – 2017 р.).



За підіндексом “Креативність” Україна покращила свою позицію, перемістившись з 49 місця на 45, у тому числі за показником нематеріальні активи – 13 місце, креативні товари та послуги – 86, онлайн креативність – 43 (рис.1.3).



Рис. 1.3 – Динаміка підіндексів ГІ для України за 2016-2018 рр.[26]

Крім Глобального інноваційного індексу у доповіді визначається рейтинг країн за Індексом інноваційної ефективності. За цим показником у 2018 р. Україна на 5 місці, що на 6 позицій вище, ніж у 2017 р. (табл. 1.2). Це свідчить про зростання ефективності інноваційної діяльності в країні.

Таблиця 1.2 – Динаміка рейтингу деяких країн за Індексом інноваційної ефективності за 2010 - 2018 рр.

Країна	Рейтинг за Індексом іннс ефективності

Лідером рейтингу найбільш інноваційних країн світу за версією Bloomberg черговий раз стала Південна Корея. Німеччина піднялася в рейтингу на дві позиції і посіла 2-місце. Фінляндія піднялася на чотири позиції і посіла третє місце. У п'ятірку лідерів також увійшли Швейцарія та Ізраїль

У 2019 р. Україна посіла 53-є місце в рейтингу із загальним балом 48,09. Роком раніше наша країна займала 46-у сходинку рейтингу. Таке падіння зумовлено послабленням позиції України за 6-ма із семи складових даного індексу (табл. 1.3).

Разом з тим, варто зазначити, що цього року в рейтингу з'явилося 10 нових країн, які були відсутні в минулорічній версії рейтингу. При цьому 4 з них (Словенія, Бразилія, Об'єднані Арабські Емірати і Аргентина) розташувалися в рейтингу вище за Україну і фактично витіснили її за межі ТОП-50.

Таблиця 1.3 – Місце України за складовими інноваційного індексу Bloomberg [45]

у 2018- 2019 рр.	Інтенсивність	Продуктивність	Проникнення	Концентрація	Виробництво	Ефективність
---------------------	---------------	----------------	-------------	--------------	-------------	--------------

За даними останнього оприлюдненого звіту Світового економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність «The Global Competitiveness Report

2018», Україна посіла 83 позицію в рейтингу серед 140 досліджуваних країн. На позицію вище розташувалася Домініканська республіка – 82 місце, а Македонія на 84 місці. Порівняно з даними минулого звіту Україна втратила 2 позиції.

Географічні сусіди України мають кращі позиції: Польща – 37-е місце, Словаччина – 41-е, Російська Федерація – 43-е, Угорщина – 48-е, Румунія – 52-е. Нижче опинилась тільки Молдова (88-е місце), а Білорусь традиційно не брала участь у рейтингу (рис. 1.4).

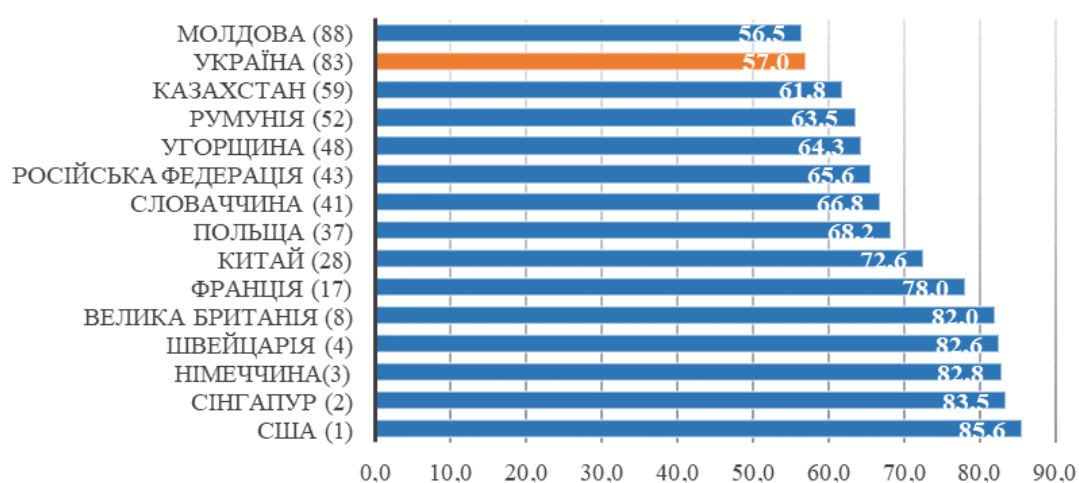


Рис. 1.4 – Рейтинг країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності у 2018 р.

Автори рейтингу відзначають, що Україна займає досить високі позиції за підіндексами: розмір ринку – 47 місце, навички – 46 місце (рис. 1.5) [25].

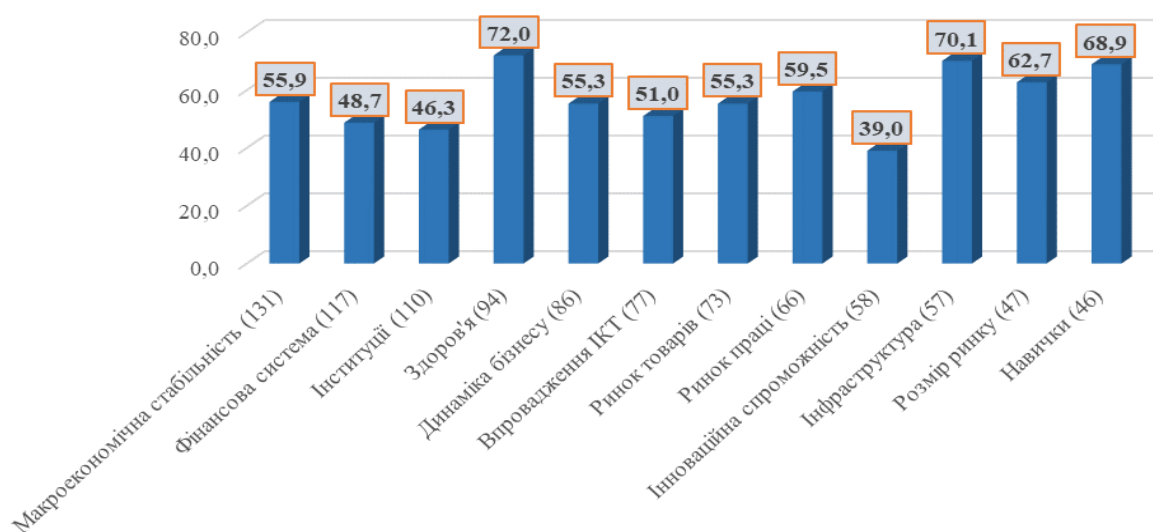


Рис. 1.5 – Рейтинг України за 12 складовими ГІК у 2018 рр.

Найбільш проблемними є значення підіндексів: макроекономічна стабільність – 131 місце, фінансова система – 117-е, інститут.ції – 110-е (табл.1.5).

Позиції України по відношенню до середньоєвропейського рівня знизились, наша держава тут на рівні європейських аутсайдерів з інновацій (Румунія, Болгарія).

У доповіді було проаналізовано дані за 2017 р. Значення сукупного індексу для України у 2017 р. становило 27,8% (у 2016 р. – 28,9%), що свідчить про падіння на 1,1% порівняно з 2016 р. Відповідно до методики Україна входить до групи країн “повільні інноватори”.

Україна відстає за всіма показниками, окрім показників людські ресурси (110,3%) та вплив зайнятості (77,5%) (рис. 5). Найбільш слабкі сторони – зв’язки та підприємництво (9,5%), інноваційне середовище (4,1% – 2017 р., у 2010 р. та 2016 р. дані відсутні).

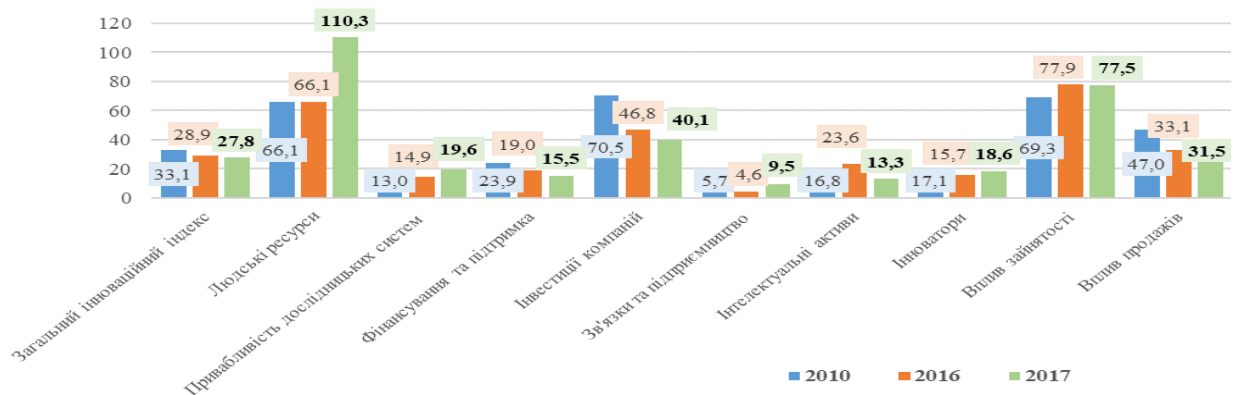


Рис. 1.6 – Значення складових інноваційного індексу за Європейським інноваційним табло у 2010 р., 2016 р., 2017 р.

Стосовно показників, які характеризують інноваційний та технологічний рівень України, то вони входять до таких критеріїв, як “ринкові та нормативні можливості” (рис. 1.6) та “глобальні знання” (рис. 1.8).



Таблиця 1.4 – Значення основних критеріїв Глобального індексу конкурентоспроможності талантів для України за 2016-2019 рр

Критерій	Рейтинг 2016 р.	Рейтинг 2017 р.	Рейтинг 2018 р.	Рейтинг 2019 р.
Ринкові та нормативні можливості	91	103	99	96
Індекс приваблювання талантів	97	94	98	105
Шанси для кар'єрного зростання	72	64	66	68
Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал	56	54	58	66
Виробничі навички співробітників	40	66	44	45
Глобальні знання	61	53	42	37
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	61	63

У 2019 р. позиція України покращилася тільки за показником “розвиток кластерів” – 101 місце проти 111-го у 2018 р.

У порівнянні з 2016 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2017 р. в цілому по Україні зменшився як номінально, так і відсотках до ВДВ промисловості – з 4,6% до 1,4% (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Динаміка обсягу фінансування інноваційної діяльності за 2011-2017 рр.

Але фінансування інноваційної діяльності підприємствами високо- та середньовисокотехнологічного секторів промисловості у 2017 р. зросло

порівняно з 2016 р. – на 0,1 та 0,9 в.п. відповідно (у відсотках до ВДВ) (рис. 1.8). Високотехнологічний сектор витрачає найвищу частку своєї ВДВ на інновації протягом періоду 2011-2017 рр., крім 2015-2016 рр., коли підприємства металургійного комплексу (середньонизькотехнологічний сектор) придбавали нове обладнання за рахунок власних коштів

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств у цілому по промисловості (рис. 1.10) та у розрізі всіх технологічних секторів – від 72,6% до 97,3% у 2017 р.

Натомість, кошти державного бюджету становлять все меншу долю у фінансуванні інновацій цього сектору (з 15,9% у 2014 р. до 0,9% у 2017 р.) на користь середньовисокотехнологічного сектору (з 0,04% у 2014 р. до 8,5% у 2017р.).

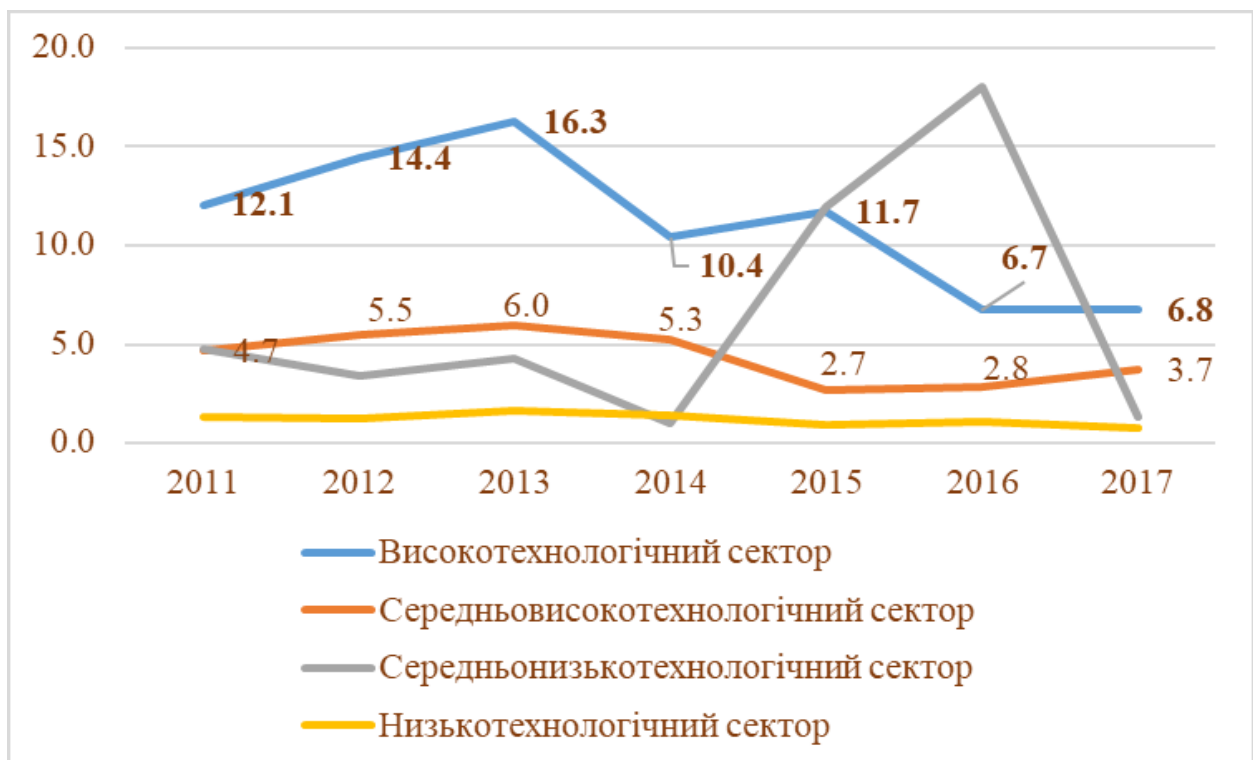


Рис. 1.8 – Динаміка обсягу фінансування інноваційної діяльності за технологічними секторами за 2011-2017 рр., % до ВДВ відповідного сектору

У 2017 р. частка власних коштів середньовисоко- та середньонизькотехнологічних секторів знизилась внаслідок зростання часток кредитів у

фінансуванні інновацій обох секторів (до 8,8% та 10,2% загального обсягу фінансування відповідних секторів) та частки коштів державного бюджету у фінансуванні середньовисокотехнологічного сектору (8,5% – зростання бюджетного фінансування виробництва хімічних речовин та виробництва озброєння) та частки коштів іноземних (6,2% – за рахунок металургійного виробництва) і вітчизняних (до 10,8% – за рахунок будівництва суден і човнів та виробництва військових транспортних засобів) інвесторів.

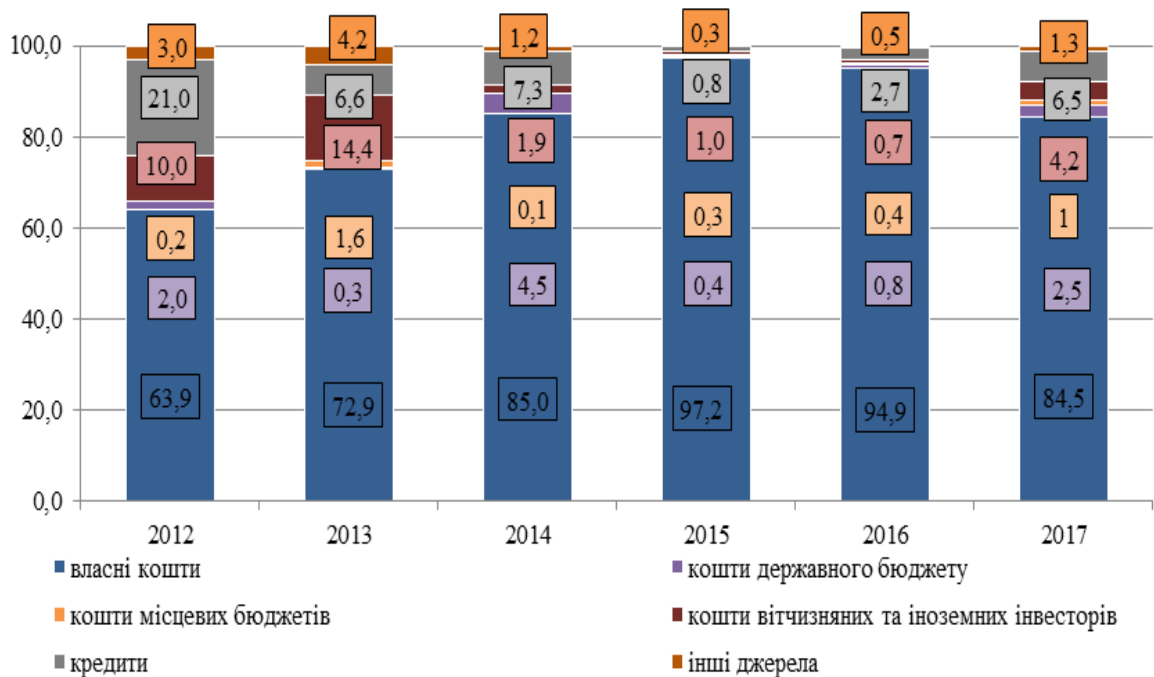


Рис. 1.9 – Кошти державного бюджету у фінансуванні інновацій

У 2017р. підприємства витрачали виділені на інновації кошти переважно на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7% загального обсягу фінансування інновацій або 5898,84 млн грн, що на 20,7 в.п. менше, ніж у 2016 р. (рис. 1.10). Натомість частка витрат на проведення НДДКР зросла з 10,6% у 2016 р. до 23,8% у 2017 р



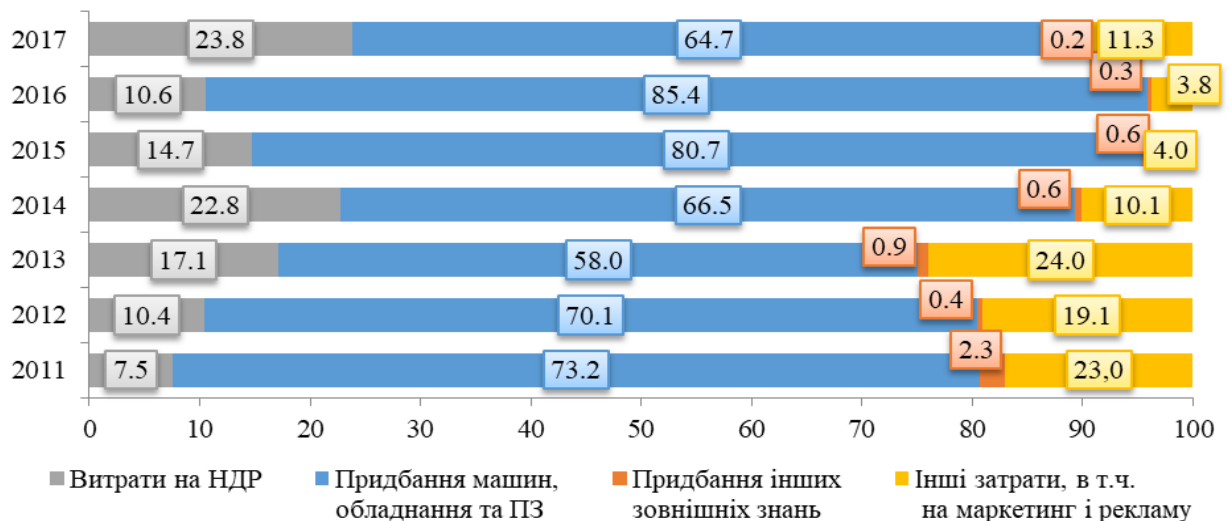


Рис. 1.10– Динаміка напрямів інноваційних витрат за 2011-2017 рр. (% до загального обсягу фінансування)

Підприємства високотехнологічного сектору зростаючу частку витрат направили на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення (рис. 19) внаслідок одного з найвищих рівнів ступеню зносу основних засобів ВЕД “Виробництво інших транспортних засобів“ (65,8%), до якого відноситься виробництво літальних апаратів і супутнього обладнання, та ВЕД “Виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції“ (60,1%). Значну частку коштів цей сектор витрачає на проведення НДДКР – вищу, ніж в цілому у промисловості України.

РОЗДІЛ 2  
ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД  
ВКФ «ПОЛІМЕР

2.1 Оцінка конкурентних позицій ПП ВКФ «Полімер» на вітчизняному ринку

Приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «Полімер» – це універсальний багатопрофільний конгломерат, який складається з п'яти напрямків діяльності (рис.2.1):

Рис. 2.1 – Основні напрямки діяльності ПП ВКФ «Полімер»

Продукція ПП ВКФ «Полімер» є конкурентоспроможною на українському ринку за рахунок унікальності (електротехнічне, механічне, столярне та хімічне виробництво) та асортименту(полімерне виробництво).

Якщо електродвигуни об'єднати в одну групу, вони складуть близько 80% усієї продукції [25].

Проаналізуємо український ринок електротехнічного виробництва.

На території України 356 підприємств [26] займається виготовленням електрожгутової продукції для автомобілів та дрібної техніки. Перевагою ПП ВКФ «Полімер» є здатність здійснювати поставки електрожгутів складної конструкції (для літаків Мі-2 та Мі-8). Така продукція виготовляється для провідних підприємств, що здійснюють розробку, виготовлення і ремонт авіаційної техніки.

Основним конкурентом електротехнічного виробництва ПП ВКФ «Полімер» в Україні є ПрАТ «Промавтоматика».

ПрАТ «Промавтоматика» - це спеціалізований центр розробки і випуску електрожгутової продукції. Особливістю центру є те, що він забезпечує потреби високотехнологічних галузей машинобудування. Це істотно відрізняє ПрАТ «Промавтоматика», як і ПП ВКФ «Полімер», від тих компаній, які виготовляють нескладні електрокабелі на території України сьогодні.

У табл. 2.1 проведемо аналіз виробників електрожгутової продукції.

За даними табл. 2.1 робимо висновки, що на українському ринку виробництва жгутів гаранованого електропостачання складної конструкції (для літаків Мі-2 та Мі-8) є два виробника.

ПрАТ «Промавтоматика» має тенденцію зростання, з 2017 по 2019 рр. обсяг реалізації електрожгутової продукції збільшився на 5 млн.грн., тобто на 24,3%.

Таблиця 2.1 – Аналіз українського ринку електрожгутів для літаків Мі-2 та Мі-8 за 2017–2019 рр. [27]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн.грн/рік)			Частка ринку у 2018
	2017	2018	2019	
ПрАТ «Промавтоматика»	20 500	23 400	25 500	48,6%
ПП ВКФ «Полімер»	18 800	22 300	27 000	51,4%

Обсяг реалізації електрожгутів ПП ВКФ «Полімер» також збільшився протягом 2017-2018 рр., проте різниця зіставила 8,2 млн.грн., тобто 43,6%.

Таким чином, підприємства даної галузі мають тенденцію до зростання.

Виготовлення якісної продукції високої складності дає можливість розвитку українським підприємствам, загалом за рахунок відсутності великої конкуренції.

На території України 42 підприємства [28] займається литтям продукції на термопластавтоматах.

Основними конкурентами полімерного виробництва ПП ВКФ «Полімер» в Україні є ТОВ «Інтелком», ТОВ «Валмпак», ТОВ «Гаммапласт», ТОВ «Магія Пласт», ПП «Леопласт» та ТОВ «Сторпласт».

Більшість з них також надають послуги з виготовлення прес-форм.

ПП ВКФ «Полімер» виготовляє продукцію лише на прес-формі замовника. Продукція з пластмаси виготовляється багатосерійно для підприємств різних галузей. У табл. 2.2. проведемо аналіз найбільших виробників пластмасової продукції.

Таблиця 2.2 – Аналіз українського ринку пластмасових виробів за 2017–2019 рр. [29]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн.грн/рік)			Частка ринку у 2019
	2017	2018	2019	
ТОВ «Інтелком»	240 350	233 400	232 200	16,2%
ТОВ «Валмпак»	225 200	225 600	224 800	15,6%
ТОВ «Гаммапласт»	201 250	205 100	203 500	14%
ТОВ «Сторпласт»	190 200	185 000	188 300	12,9%
ТОВ «Магія Пласт»	178 500	179 200	180 200	12,3%
ПП «Леопласт»	160 300	163 000	165 400	11,2%
ПП ВКФ «Полімер»	140 450	140 000	139 400	9,2%
Інші (35 підприємств)	100 000	100 000	100 000	8,6

За даними табл. 2.2 робимо висновки, що на українському ринку переробки пластмаси ПП ВКФ «Полімер» входить у ТОП–7 виробників за обсягами реалізації.

Статистика показує, що в даній галузі існує стабільність. Протягом 2015–2017 рр. дельта реалізації ТОП–7 підприємств коливається в межах

0,5–8 млн.грн., тобто в межах 1–5%, що підтверджує стабільну ситуацію на ринку.

Як висновок, за рахунок стабільності в галузі переробки пластмаси та незважаючи на велику конкуренцію, для ПП ВКФ «Полімер» досить важливо утримувати позицію в ТОП–7 виробників пластмасових виробів.

Основними конкурентами механічного виробництва ПП ВКФ «Полімер» у сфері виготовлення навісного обладнання в Україні є ТОВ «Грозбер Україна», ТОВ «Євросервіс 101», ТОВ «Амкодор», ТОВ «БНТЕД», ВК «Агроліз» та ТОВ «АГРОНЕКСТ».

Виготовленням стелажів елеваторного типу на території України займається, окрім ПП ВКФ «Полімер», лише ТОВ ПМЗ «Інтера».

ТОВ ПМЗ «Інтера» виготовляє стелажі елеваторного типу, які допомагають оптимізувати роботу будь-якого виробництва.

Таблиця 2.3 – Аналіз українського ринку виробників навісного обладнання за 2017–2019 рр. [31]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн.грн/рік)			Частка ринку у 2019
	2017	2018	2019	
ТОВ «Грозбер Україна»	240 350	233 400	232 200	16,2%
ТОВ «Євросервіс 101»	225 200	225 600	224 800	15,6%
ТОВ «Амкодор»	201 250	205 100	203 500	14%
ТОВ «БНТЕД»	190 200	185 000	188 300	12,9%
ВК «Агроліз»	178 500	179 200	180 200	12,3%
ТОВ «АГРОНЕКСТ»	160 300	163 000	165 400	11,2%
ПП ВКФ «Полімер»	140 450	140 000	139 400	9,2%
Інші (466 підприємств)	100 000	100 000	100 000	8,6

У табл. 2.3 проведемо аналіз виробників навісного обладнання.

За даними табл. 2.3 робимо висновки, що на українському ринку виробництва навісного обладнання ПП ВКФ «Полімер» входить у ТОП–7 виробників за обсягами реалізації.

Як висновок, за рахунок стабільності в галузі механічного виробництва та незважаючи на велику конкуренцію, для ПП ВКФ «Полімер» досить важливо утримувати позицію в ТОП–7 виробників механічних виробів.

Основними перевагами таких стелажів є досягнення ідеальної черговості приймання-відпускання вантажів, оптимальніше використання площі і місткості складу, усування витрат на внутрішньо-складське переміщення вантажів. У табл. 2.4 проведемо аналіз виробників стелажів елеваторного типу.

Таблиця 2.4 – Аналіз українського ринку виробників стелажів елеваторного типу за 2017–2019 рр. [32]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн.грн/рік)			Частка ринку у 2019
	2017	2018	2019	
ПП ВКФ «Полімер»	20 500	23 400	25 500	48,6%
ТОВ ПМЗ «Інтера»	18 800	22 300	27 000	51,4%

За даними табл. 2.4 робимо висновки, що на українському ринку виробництва стелажів елеваторного типу два виробника.

ПП ВКФ «Полімер» має тенденцію зростання, з 2017 по 2019 рр. обсяг реалізації стелажів збільшився на 5 млн.грн., тобто на 24,3%.

Обсяг реалізації стелажів ТОВ ПМЗ «Інтера» також збільшився протягом 2017-2019 рр., проте різниця зіставила 8,2 млн.грн., тобто 43,6%.

Таким чином, підприємства даної галузі мають тенденцію до зростання.

Як висновок, можливість виготовляти якісну продукцію високої складності дає можливість розвитку українським підприємствам, загалом за рахунок відсутності великої конкуренції.

Проаналізуємо український ринок столярного виробництва.

ПП ВКФ «Полімер» виготовляє ексклюзивні дерев'яні меблі преміум-сегменту.

На території України 6 підприємств [33] займається виготовленням елітних меблів з масиву дерева.

Основними конкурентами столярного виробництва ПП ВКФ «Полімер» в Україні є MERX, ENRAN, Екмі-меблі, LIVS, ПАТ «Прогрес» та інші.

У деревообробних цехах виробляється механічна обробка деревини, що надходить на підприємства галузі у вигляді готових пиломатеріалів.

Таблиця 2.5 – Аналіз українського ринку пластмасових виробів за 2017–2019 рр. [34]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн.грн/рік)			Частка ринку у 2019
	2017	2018	2019	
MERX	2 350	2 330	2 320	20%
ENRAN	2 250	2 600	2 240	19,2%
Екмі-меблі	2 125	2 050	2 100	18%
LIVS	1 900	1 850	1 800	15,4%
ПАТ «Прогрес»	1 780	1 790	1 800	15,4%
ПП ВКФ «Полімер»	1 400	1 400	1 390	12%

У табл. 2.5 проведемо аналіз найбільших виробників пластмасової продукції. За даними табл. 2.5 робимо висновки, що на українському ринку меблів преміум-сегменту налічується шість виробників.

Статистика показує, що в даній галузі існує стабільність. Протягом 2017-2019 рр. дельта реалізації підприємств коливається в межах 0,5-8 млн.грн., тобто в межах 1-5% , що підтверджує стабільну ситуацію на ринку.

Як висновок, за рахунок стабільності в галузі та незважаючи на велику конкуренцію, для ПП ВКФ «Полімер» досить важливо збільшити обсяг реалізації та зайняти лідируюче місце серед виробників.

2.2 Діагностика організаційно-економічної характеристики підприємства суб'єкта ЗЕД ПП ВКФ «Полімер

Стан організації у 2019 році аналізованого періоду описується

системою показників типу «ресурси-витрати-результати» в інтерпретації – «економічні показники». На підставі отриманих даних про чисельність працівників (Рс); необоротні (Аво) і оборотні (Аоб) фонди; баланс активів (А), капіталовкладення (Кп), валовий дохід (Вд) і валовий прибуток (Пв) (це все абсолютні показники) формується узагальнююча таблиця фінансово-економічних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – Оцінка масштабів бізнесу ПП ВКФ «Полімер» [36]

Аналітичні	Працівники	Необоротні активи млн.грн./підпр.	Валовий дохід млн.грн./підпр.
	Рс	Аво	Вд
Факт	248	6,4	71
Малий бізнес	<50	<0,25	<0,5
Середній бізнес	50-1000	0,25 – 12,5	0,5-25
Крупний бізнес	> 1000	> 12,5	>50

З таблиці 2.6 ми бачимо, що об'єкт дослідження по двох категоріях, відноситься до середнього бізнесу, по категорії валовий дохід – до крупного. Отже, в майбутньому в нього є перспектива вирости до підприємств крупного бізнесу.

У табл. 2.7 проаналізуємо основні показники, що характеризують стан та динаміку ПП ВКФ «Полімер».



Таблиця 2.7 – Показники фінансово-економічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» [37]

№ п/п	Час	Позначення	Од. вим.	Роки			
				2017	2018	2019	2020
1.1 Абсолютні							
1	Валовий дохід	Вд	млн.	51,94	61,57	66,43	70,6
2	Фонд оплати праці (без нарахувань)	Сфоп	млн.	0,797	1,183	1,62	2,01
3	Прибуток валовий (балансовий)	Пв	млн.	11,77	22,22	22,42	22,68
4	Прибуток чистий (0,7 * Пв)	Пч	млн.	8,237	15,56	15,69	15,87
5	Чисельність працівників фірми	Р	чол.	118	188	228	248
6	в тому числі – працівники	Рпр	чол.	97	154	187	203
7	– службовці	Рсл	чол.	21	34	41	45
8	Активи всього (баланс)	А	млн.	7,278	8	8	8
9	в тому числі:– необоротні	Аво	млн.	5,823	6,283	6,376	6,362
10	– оборотні	Аоб	млн.	1,5	1,5	1,7	2
11	Власний капітал (пасиви)	Пс	млн.	3	4	4	4,1
	Позичковий капітал (А - Пс)	Пз	млн.	4	4	4	4
12	Інвестиції виробничі	Кп	млн.	0	0	0	0
13	Фінансові інвестиції (довгострокові)	Фп	млн.	0	0	0	0
1.2 Відносні							
14	Середня зарплата по фірмі	СРзрп	грн./ч	563	524	592	675
15	в тому числі: – працівники	Спр	грн./ч	480	495	515	540
16	– службовці	СРсл	грн./ч	610	624	640	650
17	Доходність (рентабельність) по валовому доходу	Епв	%	15,9%	25,3%	23,6%	22,5%

Економічні показники показують, характеризують стан економіки підприємства, її об'єктів, що протікають в ній процесів в минулому, сьогодні і в майбутньому. Економічні показники являють собою один з найпоширеніших і ефективних інструментаріїв опису економіки, використовуваних в економічній науці і в управлінні економічними процесами.

У табл. 2.8 проведемо порівняльний аналіз основних показників ПП ВКФ «Полімер».

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз основних показників ПП ВКФ «Полімер» [38]

№ п/п	Аналітичні параметри	Виробіток одним працівником тис.грн./чол	Фондоозброєність	Фондоємкість	Рентабельність по Вд
		ВР	АРво	АВво	Епв
1	Факт	284,69	22,65	0,09	22,5%
2	Середньогалузеві значення	185,05	19,2	0,10	11%
3	Найкращі показники	293,2	29,5	0,11	34%

Фінансово-економічні показники ПП ВКФ «Полімер» представлені у додатках А та Б, на їх основі проведемо фінансовий аналіз:

1.Наявність власного (чистого) оборотного капіталу.

ЧОК – це активи, які постійно забезпечуються (власними і довгостроковими позичковим) капіталом, тобто власні оборотні засоби[39].

Оборотний капітал і його чиста власна частина – основа кредитної взаємодії партнерів. Отримання кредиту пов'язано з платоспроможністю організації, яка базується на:

- ліквідності активів;
- наявності ЧОК.

Звідси важливе значення ЧОК і аналізу його руху. На нашому об'єкті дослідження ЧОК буде рівний:

$$\text{ЧОК} = \text{Аоб} - \text{Пз}; \quad (2.1)$$

$$\text{ЧОК} = 2 - 4 = 2 \text{ млн. грн.}$$

Таке значення цього показника вказує на недостатню ліквідність активів і кредитоспроможність організації.

## 2. Коефіцієнт обов'язковості.

В даному випадку коефіцієнт обов'язковості буде дорівнювати:

$$K_{об} = 4/4,1 = 0,97$$

Таке значення коефіцієнта (<1) – позитивне явище, що підвищує кредитоспроможність організації.

Висновок: проаналізовані показники свідчать про успішне ведення бізнесу в 2017 році.

Аналіз і побудова графіків виконуються на основі інформації, що наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників по підприємству в цілому [40]

Абсолютні показники		2016	2017	2018	2019
Валовий дохід в млн. грн.	Вд	51,94	61,57	66,43	70,6
Валовий прибуток в млн. грн	Пв	11,767	22,223	22,415	22,6767
Чисельність працівників, чол	Р	118	188	228	248
Активи в млн. грн.	А	7,3	8	8	8
Надання послуг тис. грн./чол.	ВР	440,13	327,48	291,34	284,69
Віддача активів в коп./грн	ВА	713,6	793,8	823,0	843,5
Доходність активів у %	Епа	161,7	286,5	277,7	270,9
Середня зарплата грн./ч-міс	СРз	563	524	592	675

Відображення даних у табл. 2.8 підтверджує ту тенденцію до незначного спаду, яка спостерігається майже по всіх показниках, однак валовий прибуток в останньому аналізованому році значно зріс. Активи організації змінилися на 15,0% в сторону збільшення. Збільшилися надходження по валовому прибутку – на 92,7%, що засвідчує прискорений ріст. Трудові ресурси активно збільшилися на 110,17% – дуже істотний ріст.

У таблиці 2.9 більш детально зупинимося на аналізі такого показника, як валовий дохід.

Таблиця 2.9 – Аналіз динамічного ряду валового доходу [41]

№	Показники	Од. вим.	Позначення	2016	2017	2018	2019
1	Валовий дохід	млн.грн	$V_i$	51,94	61,57	66,43	70,6
	Темп росту -базисний	%	$V_i / V_1$	100	118,5	127,9	135,9
3	-ланцюговий фактичний	%	$V_i / V_{i-1}$	100	118,5	107,9	106,3
4	-ланцюговий середній	%	$EL_i / 4$	108,2			
5	Динаміка темпу росту	%	$I_i / I_{i-1}$	100	118,5	91,02	98,51
					прискор	уповільн	прискор
6	Темп приросту	%	$I_i - 100$	0	18,54	-8,984	-1,487
7	Абсолютний приріст - за роками	млн.грн.	$V_i - V_{i-1}$				
				0	9,63	4,859	4,177
8	- за чотири роки	млн.грн.	$V_n - V_1$	18,6665			

Як видно з таблиці 2.9, валовий дохід в аналізованому періоді з кожним роком змінювався в сторону збільшення. Загалом зміна цього показника в періоді в цілому склала – 35,9%, щорічна зміна становила – 8,2%. Таким чином, загальна характеристика динаміки абсолютних показників – позитивна.

На основі даних таблиці 2.9 будуються графіки руху відносних показників розвитку організації (рис.2.1).

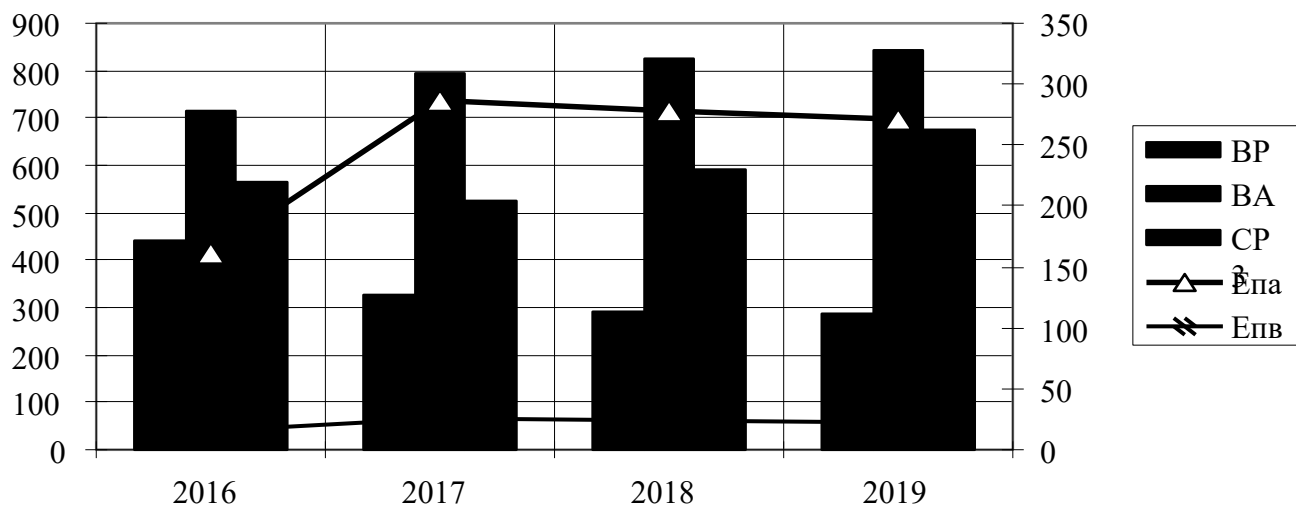


Рис. 2.1 – Динаміка відносних показників діяльності ПП ВКФ «Полімер» за 2017–2019 рр. [41]

Як видно з рис. 2.1, чіткої тенденції в сторону збільшення чи

зменшення не спостерігається. Є показники які збільшилися, є такі, що зазнали спаду. У табл. 2.13 більш детально розглянемо показник виробітку одним працівником.

Таблиця 2.13 – Аналіз динамічного ряду виробітку [42]

№	Показники	Од. вим.	Позначення	2016	2017	2018
			я			

Загалом же характеристика динаміки відносних показників є позитивною.

Підводячи підсумки по фінансовому аналізу ПП ВКФ «Полімер» можна зробити висновок:

– фірма відноситься до середнього бізнесу з числом працівників – 248 чол., віддачею активів – 843,5 коп./грн. і прибутковістю активів – 270,9 коп./грн.

– розвиток організації нерівномірний – спостерігається зростання валового доходу в аналізованому періоді, і спад показника виробітку.

– загалом, фірма – великий, помірно складний об'єкт управління з непоганою динамікою й ефективністю розвитку, що позитивно характеризує менеджмент (команду управління).

– з характеристика динаміки абсолютних показників – позитивна.

## 2.3 Оцінка ефективності інноваційного потенціалу та зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер»

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується підприємством у формі експорту продукції, що виробляється, а так іож імпорту матеріалів і обладнання. Зовнішня торгівля ПП ВКФ «Полімер» здійснюється за допомогою прямого і непрямого експорту. З цією метою створено експортно-імпортний відділ, основним завданням якого є реалізація готової продукції на експорт.

Результат від реалізації продукції на експорт має пріоритетне значення для підприємства. Тому при розрахунку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно визначити, наскільки результативно виконується завдання реалізації готової продукції на експорт, які чинники більшою мірою впливають на його ефективність і за рахунок яких внутрішніх ресурсів підприємство має можливість її підвищити.

Зовнішньоекономічна діяльність відбувається на основі валютної самоокупності та самофінансування.

Підприємство може здійснювати на договірній основі операції по експорту продукції (товарів, робіт, послуг) такої номенклатури:

- виробничо-технічного призначення;
- товари широкого вжитку;
- вироби з дерева, меблів і комплектуючих до них;
- пластмасові вироби;
- столярні і будівельні вироби та деталі;
- технології, "ноу-хау".

ПП ВКФ «Полімер» має право самостійно здійснювати згідно чинного законодавства зовнішньоекономічні операції з іноземними партнерами.

ПП ВКФ «Полімер» може створювати спільні підприємства, міжнародні об'єднання та організації з відповідними організаціями

зарубіжних країн.

З метою розвитку ефективного співробітництва з фірмами зарубіжних країн ПП ВКФ «Полімер» може приймати участь в діяльності міжнародних виставок та ярмарків у відповідності до свого Статуту.

ПП ВКФ «Полімер» несе відповідальність за ефективність своєї зовнішньоекономічної діяльності та раціональне використання валютних засобів в інтересах розвитку виробництва, послуг тощо. Підприємство компенсує збитки у випадку невиконання зобов'язань по експорту та імпорту всім своїм майном, включаючи валютні засоби.

ПП ВКФ «Полімер» має право в установленому порядку Імпортувати обладнання, технологічну документацію, товари широкого вжитку, зокрема, вироби деревообробної, хімічної промисловості, сировину та продукцію будівельної промисловості, машинобудування, приладобудування, електроніки та зв'язку.

Зовнішньоекономічні операції здійснюються за рахунок власних валютних засобів ПП ВКФ «Полімер» або взятих у позику.

Показники експорту та імпорту за 2017-2019 роки наведено у табл. 2.14:

Таблиця 2.14 – Експорт та імпорт товарів ПП ВКФ «Полімер» за 2017–2019 рр. [43]

Роки	Експорт			Імпорт		
	тис. грн.	тис. євро	Питома вага, %	тис. грн.	тис. євро	Питома вага, %
2017	2739,6	547,9	60,2	218,9	43,7	7,3
2018	7225,3	1345,1	70,0	380,5	61,3	5,2
2019	12251,3	1827,3	75,2	1019,2	150,5	7,3
Всього	22216,5	2509,3	-	1618,6	255,5	-

Для більш повної характеристики експортної та імпорتنної роботи ПП ВКФ «Полімер» експорт та імпорт товарів та послуг за звітний рік порівнюється з експортом та імпортом за попередній рік у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняння експорту та імпорту за 2017-2019 рр. [44]

№ п/п	Показник	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Експорт	7225,3	12251,3	5026,0	69,6
2	Імпорт	380,5	1019,2	638,7	167,9
	Всього	7605,8	2270,5	-	-

Мета такого дослідження – встановити, які зміни відбулися в товарній структурі експорту, у появі і розвитку нових видів експорту та його географічному напрямі, як змінився об’єм експорту в поточних і постійних (базових) цінах, як змінилися в середньому експортні ціни. Як бачимо, у 2019 році в порівнянні з минулим 2018 роком експорт товарів ПП ВКФ «Полімер» зріс на 69,6%, більше ніж у два рази, імпорт товарів зріс майже на 170%, що свідчить про досить стрімкі темпи розгортання зовнішньоекономічної діяльності товариства.

Під час аналізу насамперед слід обчислити відсотки виконання зобов’язань по вартості та фізичному об’єму у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Виконання зобов’язань з експорту у 2019 році [45]

Товар	Одиниця виміру	Прийнято зобов’язань на 2019			Виконано зобов’язань за звітом у 2018		
		кількість одиниць	ціна, грн. за одиницю	вартість, тис.грн.	кількість	ціна, грн. за одиницю	вартість, тис.грн.
001 Джгути для Мі-2	Штук	300	2000	600000	300	1950	585000
002 Механізовані стелажі	Штук	200	1000	200000	150	1020	153000
Разом		-	-	800000	-	-	738000

Виконання зобов’язань по вартості для сукупного показника розраховується за формулою:

$$\frac{\sum p_{\phi} \times q_{\phi}}{\sum p_0 \times q_0}, \text{де} \quad (2.2)$$

$p_{\phi}$  і  $q_{\phi}$  - фактичні ціни і фактична кількість товарів;



$p_0$  і  $q_0$  – планові ціни і планова кількість цих товарів.

Звідси випливає, що зобов'язання по вартості виконані на 54%.

$$54\% = (432000 * 100 : 800000)$$

Відсоток виконання зобов'язань з експорту товарів по фізичному об'єму для сумарного показника розраховується за формулою:

$$\frac{\sum q_{\phi} \times p_{\Pi}}{\sum q_{\Pi} \times p_{\Pi}}, \text{де} \quad (2.3)$$

$\sum q_{\Pi} p_{\Pi}$  – планова вартість експорту;

$\sum q_{\phi} p_{\Pi}$  – вартість експорту за звітом, перерахованого по плановим цінам (фізичний об'єм).

Зобов'язання з експорту товару виду 001 в цілому по фізичному об'єму виконані на 92,25%:

$$92,25\% = [(300 * 1950 + 150 * 1020) : (300 * 2000 + 200 * 1000) * 100].$$

Невиконання зобов'язань з експорту товарів по вартості на 7,75% або на 62 тис.грн. було викликано зміною двох основних факторів – фізичного об'єму та цін. Вплив цих факторів на результати виконання зобов'язань з експорту визначається методом ланцюгових підстановок або інтегральним методом.

А саме, сума зобов'язань за планом ( $\sum q_{\Pi} p_{\Pi}$ ) складає 800 тис.грн. Перша підстановка, заміна планової кількості на фактичну:

$$\sum q_{\phi} p_{\Pi} = 300 * 2000 + 150 * 100$$

Звідси величина недовиконання зобов'язань через зміни фізичного об'єму експорту – 50 тис.грн. (750-800). Друга підстановка, заміна планових

цін на фактичні: 738 тис.грн.+(-750 тис.грн.)= -12 тис.грн. Ця сума показує величину недовиконання зобов'язань з вартості внаслідок того, що фактичні експортні ціни виявилися в середньому нижчими за планові.

За умов мінливої кон'юнктури ринку фактор цін може досить суттєво впливати на виконання зобов'язань з експорту товарів. Як відомо, рівень експортних цін залежить від зміни продуктивності праці у відповідній галузі виробництва, від співвідношення попиту та пропозиції товарів на ринку, від зміни курсів валют.

Рівень експортних цін конкретних угод залежить також від вміння використовувати кон'юнктуру ринку. Останній фактор в свою чергу визначається правильністю вибору ринку, часу виходу на цей ринок, оптимальним для даного моменту розміром пропонованої товарної партії, отриманням у процесі підписання угоди оптимальної ціни на товар і найбільш вигідних оптимальних умов поставки та реалізації товару.

У нашому випадку фактор фізичного об'єму (товар виду 002) є основним, що в найбільшій мірі вплинув на недовиконання зобов'язань з експорту товарів по вартості. Зниження фактичних експортних цін на товар виду 001 вплинуло на недовиконання зобов'язань значно в меншій мірі.

Недовиконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним об'ємом було викликане такими причинами: запізнення у постачанні товарів для експорту з боку постачальників, затримки в транспортуванні товарів, труднощі з реалізацією товарів в країні імпортера у зв'язку із більш розвиненою конкуренцією, якісними характеристиками товару та валютними обмеженнями.

Організація управління зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» – це упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах товариства, що безпосередньо зайняті ЗЕД.

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління.

Таблиця 2.17 – Перелік існуючих організаційних документів у відділі

## зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» [48]

№	Найменування документа	Число сторінок	Шифр	Авто р	Введення в дію (дата)	Де знаходиться	Оцінка якості (по 5 бал. системі) і використання
1.	Посадові інструкції: - менеджера з аналізу ринку;	3	-	-	2003	у відділі кадрів	4
	- начальника транспортної дільниці;	3	-	-	2001	-//-	4
	- заступника директора з комерції та ЗЕД;	4	-	-	2001	-//-	4
	- інші	-	-	-	-	-	-
2	Положення про підрозділ – відділ ЗЕД	Відсутній					

У табл. 2.17 розглянемо перелік існуючих організаційних документів у відділі ЗЕД ПП ВКФ «Полімер»:

Функція організації є провідною у діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності.

На працівника приходиться приблизно 2-3 м<sup>2</sup> площі приміщення. Умови праці на середньому рівні. Загальна оцінка – добре.

Економічне обґрунтування діяльності підприємства, у тому числі і тих його напрямків, які пов'язані із зовнішньоекономічною сферою господарювання, здійснюється на підставі аналізу показників ефективності.

Здійснюваний аналіз полягає у вивченні поточного ПП ВКФ «Полімер» його відхилень від запланованого рівня та виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Такий аналіз є базою для прийняття управлінських рішень.

Загальна оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій здійснюється на основі річних звітів.

Розрахуємо показник ефективності експорту за 2015, 2016 та 2017 роки. Складові ефективності експорту представимо у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Розрахунок ефективності експорту ПП ВКФ «Полімер» за 2017–2019 рр. [49]

Показники	2017		2018		2019	
	Механічне	Електро-технічне	Механічне	Електро-технічне	Механічне	Електро-технічне
Виробництво ПП ВКФ «Полімер»						
Обсяг продажів, шт	133000	17000	116000	16000	155000	29000
Середня ціна, USD	59	95	59	116	60	114
Собівартість, шт	37	63	36	67	38	66
Дохід, USD	7847000	1615000	6844000	1856000	9300000	3306000
Собівартість, USD	4921000	1071000	4176000	1072000	5890000	1914000
Накладні витрати, USD	1621215	223014	1631059	252657	1678905	256038
Сукупні витрати, USD	6542215	1294014	5807059	1324657	7568905	2170038
Ефективність, %	119,9%	124,8%	117,9%	140,1%	122,9%	152,3%

Економічний сенс показника ефективності відповідає результату від продажів на один долар витрат [50]. З даних таблиці 2.21 видно, що ефективність експорту електрожгутів (електротехнічне виробництво) виросла на 27,5% за трирічний період, в той час як ефективність експорту стелажів (механічне виробництво) виросла тільки на 3,0% за той же період, не дивлячись на істотне зростання обсягу продажів у 2017 році. У 2016 році спостерігалось падіння на 2 долари кожні сто доларів витрат на виробництво і реалізацію стелажів. Підвищення або зниження ефективності експорту пов'язано зі зміною виручки, собівартості і накладних витрат.

Розрахуємо вплив факторів на ефективність експорту. Вплив всіх складових на показник ефективності визначається прийомом «ланцюгових підстановок». Для визначення ступеня залежності ефективності експорту від всіх факторів за рік необхідно здійснити послідовну підстановку всіх показників року в розрахунок ефективності експорту за попередній рік [51].

Проведемо оцінку впливу усіх факторів на показник ефективності експорту механічного виробництва в 2019 році:

1. Зміна обсягу продажів:

$$E = 116000 \times 59 : (116000 \times 37 + 1621215) = 6844000 : 5913215 = 1,157$$

Отже, при зниженні обсягу продажів в 2019 році до 116000 шт., показник ефективності знизився з 119,9% до 115,7%, тобто на 4,2%.

2. Зміна собівартості:

$$E = 116000 \times 59 : (116000 \times 36 + 1621215) = 6844000 : 5797215 = 1,180$$

Таким чином, скорочення витрат виробництва 1 шт. в середньому з USD 37 до USD 36 дозволило підвищити ефективність експорту на 2,3%.

3. Середній рівень цін в 2016 році залишився таким же, як і в 2017 році, тому фактор зміни цін не вплинув на показник ефективності експорту.

4. Зміна накладних витрат:

$$E = 116000 \times 59 : (116000 \times 36 + 1631059) = 6844000 : 5807059 = 1,178$$

Отже, збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,2%.

Вплив усіх факторів на показник ефективності експорту електротехнічного виробництва в 2019 році:

1. Зміна обсягу продажів:

$$E = 16000 \times 95 : (16000 \times 63 + 223014) = 1520000 : 1231014 = 1,235$$

З цього випливає, що при зниженні обсягу продажів у 2019 році показник ефективності знизився з 124,8% до 123,5%, тобто на 1,3%.

2. Зміна собівартості:

$$E = 16000 \times 95 : (16000 \times 67 + 223014) = 1520000 : 1295014 = 1,174$$

Таким чином, збільшення витрат на виробництво в середньому з USD 63 до USD 67 привело до зниження ефективності експорту на 6,1%.

### 3. Зміна середньої ціни:

$$E = 16000 \times 116 : (16000 \times 67 + 223014) = 1856000 : 1295014 = 1,433$$

Таким чином, зростання середнього рівня цін з USD 95 до USD 116, причиною якого послужило збільшення частки дорогих виробів в номенклатурі експорту, дозволив підвищити ефективність експорту в 2019 році на 25,9%.

### 4. Зміна накладних витрат:

$$E = 16000 \times 116 : (16000 \times 67 + 252657) = 1856000 : 1324657 = 1,401$$

Отже, збільшення накладних витрат, а саме витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації продукції, призвело до зниження ефективності експорту на 3,2%.

Вплив усіх факторів на показник ефективності експорту механічного виробництва 2019 році:

### 1. Зміна обсягу продажів:

$$E = 155000 \times 59 : (155000 \times 36 + 1631059) = 9145000 : 7211059 = 1,268$$

Отже, високі обсяги продажів на експорт у 2017 році забезпечили підвищення рівня ефективності експорту на 9,0%.

### 2. Зміна собівартості:

$$E = 155000 \times 59 : (155000 \times 38 + 1631059) = 9145000 : 7521059 = 1,215$$

З цього випливає, що збільшення собівартості виробництва привело до зниження ефективності експорту на 5,3%.

3. Зміна середньої ціни за 1 шт.:

$$E = 155000 \times 60 : (155000 \times 38 + 1631059) = 9300000 : 7521059 = 1,236$$

Таким чином, в результаті зростання середнього рівня цін з USD 59 до USD 60 на стелажі ефективність експорту в 2017 році підвищилася на 2,1%.

4. Зміна накладних витрат:

$$E = 155000 \times 60 : (155000 \times 38 + 1678905) = 9300000 : 7568905 = 1,229$$

Отже, збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,7%.

Вплив усіх факторів на показник ефективності експорту електротехнічного виробництва у 2019 році:

1. Зміна обсягу продажів:

$$E = 29000 \times 116 : (29000 \times 67 + 252657) = 3364000 : 2195657 = 1,532$$

Таким чином, зростання обсягу продажів стелажів у 2019 р з USD 16000 до USD 29000, забезпечив підвищення ефективності з 140,1% до 153,2%, тобто на 13,1%.

2. Зміна собівартості:

$$E = 29000 \times 116 : (29000 \times 66 + 252657) = 3364000 : 2166657 = 1,553$$

Отже, за рахунок зниження витрат на виробництво 1 шт. в середньому з USD 67 до USD 66 показник ефективності вдалося підвищити на 2,1%.

3. Зміна середньої ціни за 1 шт.:

$$E = 29000 \times 114 : (29000 \times 66 + 252657) = 3306000 : 2166657 = 1,526$$

З цього випливає, що незначне зниження середнього рівня цін з USD 116 до USD 114 привело до погіршення показника ефективності експорту на 2,7%.

#### 4. Зміна накладних витрат:

$$E = 29000 \times 114 : (29000 \times 66 + 256038) = 3306000 : 2170038 = 1,523$$

Отже, збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів в 2019 році, призвело до незначного зниження ефективності експорту – на 0,3%.

У табл. 2.19 представимо результати оцінки ефективності.

Таблиця 2.19 – Вплив основних економічних факторів на ефективність експорту товарів за 2018–2019 рр. [52]

Збільшення ефективності, %						
Роки	Виробництво ПП ВКФ «Полімер»	Всього	В тому числі за рахунок змін			
			Обсягів продажу	Собівартост і	Ціни	Наклади х витрат
2018	Механічне	- 2,1 %	- 4,2%	+ 2,3	0%	- 0,2%
	Електротехнічне	- 15,3 %	- 1,3%	- 6,1%	+ 25,9%	- 3,2%
2019	Механічне	+ 5,1 %	+ 9,0%	- 5,3%	+ 2,1%	- 0,7%
	Електротехнічне	+ 12,2 %	+ 13,1	+ 2,1%	- 2,7%	- 0,3%

Єдиним шляхом істотного підвищення ефективності експорту стелажів у 2017 році стало збільшення обсягів експортних поставок, що виявилось можливим за рахунок отримання додаткових замовлень від покупців і своєчасного їх виконання менеджерами і співробітниками цехів виробництва.

Що стосується другого напрямку експорту – електротехнічних жгутів, то основною проблемою є неможливість в короткі терміни збільшити



кількість вироблених і реалізованих пластин, в даний час обсяги продажів занадто малі. Проте, беручи до уваги перспективність цього напрямку, в майбутньому слід очікувати зростання цього напрямки експорту. Негативним фактором є тенденція до збільшення накладних витрат, проте в цілому рівень накладних витрат не є високим, і вплив цього фактора буде знижуватися при збільшенні обсягів продажів. Собівартість виробів на даний момент висока, і потрібно постійно шукати нові шляхи її зниження, у зв'язку з цим ефективність експорту можна підвищити в разі залучення нових постачальників з матеріалами за нижчими цінами.

В цілому можна зробити висновок, що експорт жгутів є більш ефективним. Це пояснюється тим, що рівень накладних витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів – той же, що і для стелажів, однак рівень цін на жгути значно вище. Крім того при виробництві жгутів більше можливостей щодо збільшення частки дорогих виробів у загальній кількості випуску. Таким чином, більш перспективним є виробництво жгутів і доцільним буде збільшення обсягу їх випуску з урахуванням можливого обсягу їх реалізації.

Продукція електротехнічного та механічного виробництва виготовляється для здійснення експортної діяльності. Загалом це пов'язано з відсутністю великої конкуренції на Європейському ринку та конкурентною ціною.[53]

ПП ВКФ «Полімер» експортує товар у Чеську Республіку та Індію. На даний момент всі контакти з російськими замовниками призупинені. [54]

Щодо виконання положень зовнішньоторговельних угод питань не виникає – ПП ВКФ «Полімер» позиціонує себе як чесний партнер який завжди вчасно виконує всі взяті на себе зобов'язання.

Проаналізуємо основні показники, які характеризують діяльність ПП ВКФ «Полімер» у 2017 році.

Таблиця 2.20 – Техніко-економічні показники діяльності ПП ВКФ «Полімер» за 2018–2020 рр. [55]

Показники	Один. виміру	роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютн е	Відносне
1	2	3	4	5	6
1. Ресурси підприємства					
1.1. Основні засоби:					
1.1.1. За первісною вартістю на кінець року	тис.грн	+1531,0	+1528,0	-3	-0,2
1.2. Нематеріальні активи:					
1.2.1. Середня вартість на кінець року	тис.грн	+54,0	+61,0	7	13
1.3. Оборотні активи:					
1.3.1. Усього на кінець року	тис.грн	+2587,0	+2977,0	390	15
1.4. Середньооблікова чисельність:					
1.4.1 працівників	особи	77	77	0	0
2. Економічні показники					
2.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	8451	6553	-1898	-22,4
2.5. Операційні витрати	тис.грн	2929,0	2629	-300	-10,2
2.6. Фонд оплати праці усіх працівників	тис.грн	511,2	522,7	11,5	2,3
3. Фінансові результати					
3.1. Валовий прибуток	тис.грн	1063	1026	-37	-3,5
3.2. Чистий прибуток	тис.грн	-	-		
3.3. Чистий збиток	тис.грн	986,0	720,0	-266	-27

З табл. 2.19 видно, що середня вартість основних фондів у 2019 році стала меншою порівняно з 2018 роком на 3 тис.грн. Оборотні активи у 2019 році збільшилися на 390 тис.грн. (15%).

Середньооблікова чисельність працівників за останні два роки не змінилась.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році порівняно з 2017 зменшився на 1898 тис.грн., тобто на 22,4%. Це є досить негативним фактором. Фонд оплати праці збільшився у 2019 році

порівняно з 2016 на 11,5 тис.грн. (2,3%). Треба відмітити, що операційні витрати у 2019 році також зменшились на 10,2%.

Фінансовий результат, як кінцевий економічний підсумок діяльності підприємства, виражаються у формі прибутку, що утворився в результаті реалізації продукції показує, що у звітному році показники значно погіршилися відносно базового року: валовий прибуток зменшився на 3,5% (37 тис.грн. Що стосується показників рентабельності підприємства, то можна сказати, що вони є негативними останні два роки, тому не розраховувались.

Підводячи підсумок можна сказати, що ПП ВКФ «Полімер» за аналізованого періоду з 2018 по 2019 роки має нестійке економічне становище.

В результаті написання другого розділу дипломної роботи ми здійснили комплексний аналіз стану та розвитку об'єкту дослідження та провели аналіз організації управління зовнішньоекономічної діяльності товариства.

Процес ціноутворення на підприємстві завжди прозорий та розраховується як собівартість продукту + 30% прибуток підприємству. При здійсненні ЗЕД ПП ВКФ «Полімер» завжди розраховує собівартість у іноземній валюті замовника.

Інвестиційна діяльність для розвитку ПП ВКФ «Полімер» розглядається як створення нового напрямку на вільній площі збудованих приміщень. Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів; є основою при розробці техпромфінплану підприємства, встановлення прогресивних техніко-економічних норм і нормативів.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ

### ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»

#### 3.1 Шляхи підвищення ефективності рівня інноваційного потенціалу ПП ВКФ «Полімер»

Динаміка розвитку бізнес-процесів надихає підприємства перебувати в постійному пошуку конкурентних рішень. Сьогодні інновації, мобільність, унікальність, інтелект, прогресивне бачення і відповідальне лідерство - ключові компоненти успіху сучасного підприємства.

Споживачами продукції «Полімер» є лідируючі підприємства різних секторів бізнесу: авіаційні, машинобудівні, хімічні, транспортні та аграрні промисловості [45].

Для покращення комерційної діяльності варто розглянути такі шляхи щодо вдосконалення збутової діяльності:

1. Аналіз нових виробничих підприємств, таких як ПАТ «Мотор-Січ» на предмет їхніх постачальників.
2. Введення в обіг карт постійного клієнта для потенційних партнерів.
3. Надання знижок оптовим покупцям з суми платежу за дострокову оплату.

Застосування політики знижок сприяє захисту підприємства від інфляційних збитків та відносно дешевого поповненню оборотного капіталу в грошовій формі.

У сучасних умовах ринку споживач диктує виробнику вимоги, що пред'являються до продукції, формує торговий асортимент підприємств, вказує шляхи вдосконалення комерційної діяльності.

Одним із шляхів вдосконалення комерційної діяльності є пропозиція додаткових послуг своєму покупцеві.

Операції, пов'язані з продажем товарів, складають значну частину комерційної роботи підприємств, яка спрямована на виконання ними однієї з основних функцій торгівлі - організацію товаропостачання. При цьому, важливе значення має вибір найбільш раціональної форми руху товару. Найбільш поширеними методами продажу товарів зі складів є продаж товарів за письмовими, телефонними та іншим заявками; через роз'їзних товарознавців і пересувні кімнати товарних зразків.

Сформована практика пошуку та вибору постачальників товарів також не відповідає сучасним вимогам, що знижує ефективність господарських зв'язків. Для вдосконалення вибору постачальників в умовах має місце альтернативи доцільно використовувати економіко-математичні методи.

Для вдосконалення комерційної діяльності необхідно більше уваги приділяти питанню оптимальної структури торгового асортименту і використовувати при цьому наукові підходи до її оцінки.

Удосконалення комерційної діяльності на підприємстві повинно проводитися системно, постійно, ефективно. В іншому випадку підприємство перестане розвиватися, як наслідок, перестане бути конкурентоспроможним.

На підприємстві вже здійснюється безперервне вдосконалення виробництва, впроваджуються прогресивні технології. Це сприяє випуску конкурентоспроможної продукції на рівні кращих світових зразків з ціллю розширення ринків збуту.

Як висновок, бізнес-амбіції підприємства «Полімер» спрямовані на розширення ринку взаємодії і кооперацію з міжнародними партнерами, інвесторами з подальшим експортом продукції на зовнішні ринки.

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» необхідно вдосконалювати організаційно-економічні механізми здійснення

їх зовнішньоекономічної діяльності. Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства [56]

№	Напрямки вдосконалення	Характеристика
1	Управління експортною діяльністю на підприємстві	Моніторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках здійснення експортної діяльності підприємства
2	Управлінський облік і контроль	Структура даних по продукції, облік сировини, облік технологічної маршрутизації та виробничих об'єктів
3	Управління ресурсами	Моніторинг раціонального використання наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, безпосередньо задіяних в експортній діяльності підприємства
4	Оцінка споживчого попиту та управління запасами	Збір та аналіз даних щодо товарів конкурентів та смаків зарубіжних споживачів, адміністрування замовлень, моніторинг; визначення необхідного розміру запасів і комплектуючих, а також обсягів незавершеного виробництва
5	Оцінка експортної діяльності підприємства	Моніторинг та оцінка ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю, який включає: вивчення закордонного ринку збуту; підготовку виробництва продукції на експорт; виробництво експортованої продукції; реалізацію експортованої продукції; післяпродажне обслуговування

Досвід зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств підтверджує необхідність урахування особливостей зовнішнього ринку. На нашу думку, основним напрямом підвищення ефективності експортної діяльності для підприємств може стати визначення важелів впливу на споживчий попит. Із цією метою підприємствам варто проводити детальний аналіз споживчого попиту та уподобань споживачів для визначення ресурсів, необхідних для задоволення споживчого попиту, а також спрямувати інвестиції в різноманітні механізми управлінського обліку та контролю, які мають безпосередній вплив на задоволення споживчого попиту.

Варто відзначити, що оптимізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є складним процесом і вимагає своєчасних і достовірних розрахунків ефективності такої діяльності. Основні причини: важко прогнозувати різні ризики – інфляційні (зростання цін на матеріали,

комплектуючі, заробітні плати, енергоносії та ін.); політичні (введення обмежень, ембарго, нестабільність ситуації в країні та ін.); ринкові (зміна світових цін, зниження попиту тощо).

З метою підвищення ефективності господарювання ПП ВКФ «Полімер» та його зовнішньоекономічної діяльності рекомендуємо (рис. 3.1):

Рекомендації щодо підвищення ефективності ЗЕД

- створити власну сировинну базу за допомогою зворотньої логістики з м'ясопереробними підприємствами та

Рис. 3.1 – Рекомендації щодо підвищення ефективності ЗЕД

Можна зробити висновок, що систематична оцінка ефективності ЗЕД сприяє її оптимізації і забезпеченню високоприбуткової роботи



підприємства. Підвищення ефективності ЗЕД підприємства, в першу чергу його експортних операцій, знаходиться у тісній залежності від удосконалення його загальної системи управління, що спрямовує на подальші наукові дослідження.

### 3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності рівня інноваційного потенціалу ПП ВКФ «Полімер»

В сучасних умовах, коли підсилення пріоритету інтересів споживачів в системі економічних відносин породжує агресивну конкуренцію за ринки збуту, однією з найважливіших передумов ефективного функціонування підприємств на цільовому ринку стає забезпечення конкурентних переваг в сфері збутової діяльності. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу та здатності проводити дослідження цільових зарубіжних ринків.

Вихід підприємства на зовнішні ринки, зазвичай, є тривалим еволюційним процесом, що вимагає обґрунтованих форм присутності і стратегій виходу на нього. [57].

Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;

- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

Традиційний український експорт орієнтований на ринки країн СНД унаслідок кооперації та спеціалізації національного господарства, закладених ще за радянських часів.

У відносинах з країнами – членами СНД принципова позиція вітчизняних підприємств полягатиме в необхідності встановлення між цими країнами режиму вільної торгівлі на основі норм і принципів СОТ без будь-яких обмежень та вилучень.

Ринки Близького Сходу, Африки, Латинської Америки та окремих країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону є найбільш перспективними для збуту продукції ПП ВКФ «Полімер».

### 3.3 Підвищення інноваційного потенціалу за рахунок маркетингових заходів на ПП ВКФ «Полімер» на основі матриці ADL та SWOT-аналізу

Для розробки стратегії розвитку підприємства варто застосовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз та матрицю ADL. Розглянемо ефективність їх застосування на прикладі ПП ВКФ «Полімер».

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПП ВКФ «Полімер»

	S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
О	Конкурентні активи: поле S - О (СіМ) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей	Вузькі місця: поле – W - О (СлМ) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей
Можливості	1. Стратегія швидкого зростання (S1S3S1O1O3O4O6) 2. Стратегія укрупнення за допомогою злиття або поглинання (S1S2S3S4S5S10O1O6) 3. Стратегія диверсифікації за галузями: житлове, транспортне, підземне тощо (S1S3S5S6S10O1O2O4O5) 4. Стратегія функціонального лідерства (S1S2S3S4O3O4O6) 5. Участь в консорціумах, входження або створення холдингу (S2S3S4S10O1O2O4O6)	1. Стратегія реорганізації із зміною організаційної структури (W3W4W5O1O2O5) 2. Стратегія географічного розширення (W1W4W6O1O2O4) 3. Стратегія освоєння суміжних ринків (W1W2W4W6O1O5O6) 4. Стратегія впровадження менеджменту якості (W2W3W4W5O1O5O6) 5. Збільшення обсягу НДДКР (W1W3W4W6O1O4O5)
Т	Безпека та захист: поле S - Т (СіЗ) Яким чином компанія може використати	Конкурентні пасиви: поле W - Т (СлЗ)

	власні сильні сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз
Загрози	1. Стратегія реорганізації із зміною організаційної структури (S1S3S5S6S8S10T2T3T4T5T7T8) 2. Стратегія зміцнення організаційної культури (S1S2S3S4S6S8S10 T2T4T7T8) 3. Стратегія галузевої диверсифікації з метою мінімізації ризиків (S1S3S4S5S10T2T3T5T6) 4. Стратегія впровадження менеджменту якості (S1S3S4S6S7S9S10T2T3T4T5T6) 5. Участь в консорціумах, входження або створення холдингу (S2S3S4S10T2T5T8) 6. Наступальна маркетингова політика (S1S2S3S4S5S7S10T2T3T6)	1. Стратегія лідерства за витратами (W1W2W3W4T2T3T8) 2. Стратегія впровадження менеджменту якості (W3W4W5W6T2T3T4T6) 3. Інтеграція «назад»: відкриття бетонного заводу і арматурного цеху (W1W2W3W4T2T8) 4. Стратегія довгострокового залучення фінансового капіталу (W1W2W3T1T2T3T8) 5. Інтеграція «вперед»: генпідряд, девелопмент, інвестиції в будівництво (W1W2W4W6T1T2T3T5T8)

У додатку Д узагальнено основні чинники впливу на діяльність ПП ВКФ «Полімер».

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу.

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи слабкі сторони.

У табл. 3.2 проведемо SWOT-аналіз ПП ВКФ «Полімер».

Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи із стратегії, що є найбільш доцільною для реалізації в поточній ситуації.

1. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням наявного устаткування. Ринкові умови є настільки сприятливими, що зростаючі ціни, швидше за все, дозволять залучати на роботи субпідрядників з інших регіонів і можливо конкурентів (або колишніх замовників зі своїм

устаткуванням). Головне завдання в таких умовах – закріпитися на ринку в нових умовах і розширити свою частку, розширити список компаній - замовників. Важливо розуміти, що лише сильна маркетингова стратегія – є запорукою захисту від цінових війн.

2. Швидке зростання. Можливий, в короткостроковій перспективі це загальна ринкова тенденція в Запоріжжі та області на найближчі 3 роки.

3. Диверсифікація за галузями: житлове, транспортне, підземне тощо. Вимушено застосовується з 2015 року. Необхідно продовжити цю стратегію, оскільки куплене устаткування повинне працювати і окупати інвестиції.

4. Географічне розширення. Великий потенціал враховуючи напрацьований досвід, компетенцію і високу кваліфікацію компанії.

5. Стратегія контролю над витратами. Необхідність реалізації даної стратегії зумовлена низькою рентабельністю підприємства протягом останніх років, що викликана високою собівартістю. За таких умов контроль над витратами – важливий чинник не лише підвищення рентабельності, але і конкурентоспроможності компанії в цілому. Зважаючи на факт збільшеної конкуренції в рамках даного сегменту ринку, як цілі розвитку фірми необхідно ставити інтеграційне зростання як спосіб скорочення витрат.

6. Зміцнення організаційної культури. Підприємство має для цього великий потенціал – висококваліфікованих фахівців, досвідчений топ-менеджмент.

7. Впровадження менеджменту якості. У перспективі неминуче, оскільки все більше і більше конкурентів упроваджують системи менеджменту якості.

У теперішніх ринкових умовах компанія не може бути визнаним Брендом на ринку, не володіючи при цьому бездоганною якістю своїх послуг.

Найбільш ефективними в ситуації, що склалася, є 2 наступні стратегії:

1. Розширення на ринку: географічна експансія. Виходячи із сприятливої ринкової ситуації, необхідно розвивати свою присутність на

ринку Запоріжжя, Запорізької області та сусідніх областей (Дніпропетровської, Донецької, Миколаївської).

1.1. Саме на ринку Запоріжжя та Запорізької області послуги компанії апріорі користуються найбільшим попитом і максимально відповідають потребам ринку.

1.2. Необхідно розширювати частку компанії на найбільш перспективних сегментах: житлове будівництво, складське будівництво, торгівельно-розважальні комплекси.

2. Розвиток ринку. Необхідно використати передові технологіями і напрацьовані компетенції та досвід для просування в області України та за її межі.

Таким чином, основними стратегічними напрямками розвитку ПП ВКФ «Полімер» згідно SWOT-аналізу є:

1. Участь у виставках по всіх виробничим напрямкам;
2. Розвиток активних продаж;
3. Створення нових сайтів;
4. Впровадження CRM-системи;
5. Нові кадри в комерційному відділі з високим рівнем знання англійської мови для покращення експортної діяльності компанії;
6. Впровадження IP-телефонії для аналізу звернень клієнтів;
7. Покращення рекламної продукції ТОП-асортименту;
8. Збільшення кількості російськомовного населення закордоном, що дозволяє підтримувати контакт з іноземними партнерами навіть без володіння англійською мовою.

Ще одним ефективним інструментом для створення стратегії підприємства є матриця життєвого циклу компанії ADL.

В основі матриці життєвого циклу компанії ADL лежить концепція життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість та спад). Вона також являється двовимірною матрицею, де одна вісь характеризує стадію

життєвого циклу галузі, а інша – конкурентну позицію в бізнесі (відповідно, провідна, сильна, помітна, міцна або слабка).

Уточнення 24 стратегії матриці ADL представлені у табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Уточнення 24 стратегії матриці ADL [62]

A	Зворотня інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрямки підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / Нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / Старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / Нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / Старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення	X	Відмова від виробництва

В розрізі кожного виробництва було обрано відповідні стратегії розвитку.

Таким чином, у хімічне виробництво рекомендується інвестувати швидше, ніж того вимагає ринок, тому що це прибуткова позиція. Природній розвиток можна здійснити через стратегію Повної концентрації на збільшенні долі ринку – Швидкого росту (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або через стратегію Утримання положення Початку нового бізнесу (E, I, L).

В електротехнічне виробництво рекомендується інвестувати з ціллю збільшення темпів росту, тому що це також прибуткова позиція. Природній розвиток можна здійснити через: Спробу покращити позицію – Досягти лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або Енергійне прагнення до отримання частки ринку - Швидкий ріст (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

У полімерне виробництво рекомендується мінімальне та/або вибіркоче реінвестування, тому що це помірно прибуткова позиція. Природній

розвиток можна здійснити через: Належна експлуатація – Рости разом з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Вибірковий розвиток можливо здійснити через: Знайти свою нішу та захистити її (A, G, I, M, R, T).

У механічному та столярному виробництвах рекомендується вибіркоче інвестування або відмова від інвестицій, тому що це неприбуткова позиція. Доведіть життєздатність: Здви́г (D, L, M, N, Q, R, V, W) або Відновлення (D, M, O, P, R, Q, U). Якщо життєздатність неможливо довести, то вихід Поетапний відхід – Відхід (D, M, Q, R, W).

Таким чином, інвестувати варто в хімічне, електротехнічне та полімерне виробництво, щодо стратегій механічного та столярного виробництва неоднозначні рекомендації, так як необхідний детальний економічний аналіз.

Досвід теоретичних доробок з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також проведений аналіз організації управління ЗЕД у ПП ВКФ «Полімер» дозволяють зробити певні висновки про недоліки процесу управління ЗЕД і необхідність розробок нових заходів щодо удосконалення організації управління ЗЕД в аналізованому об'єкті дослідження.

У зв'язку з цим ми пропонуємо наступні шляхи удосконалення:

1. Удосконалити процес організації управління ЗЕД шляхом реорганізації підрозділу, що займається ЗЕД, ліквідувати деякі посади і ввести нові, змінити підпорядкованість окремих посадових осіб.

2. Розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ПП ВКФ «Полімер» у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Така матриця показує хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, відображає об'єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації зовнішньоекономічних функцій.

3. Розробити план-графік роботи відділу ЗЕД для покращання ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

4. Організувати переробку існуючої локальної інформаційної мережі на мережу типу «зірка».

Перелік виявлених недоліків і пропозицій щодо їх усунення об'єктивно повним назвати не можна через неможливість їх чіткого виявлення в просторі і в часі.

Найвищою формою економічного обґрунтування признається методика оптимального планування за критерієм мінімуму затрат чи максимум результатів. Її використання означає одночасне економічне обґрунтування заходів проектування.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на розробку і проведення заходів з удосконалення ЗЕД [63]

Найменування оргтехніки	Кількість, шт.	Ціна за од., грн.	Сума, грн.
Сервер	1	11000	11000
Комп'ютер	4	2500	10000
Концентратор	1	275	275
Адаптер	1	200	200
Мережна плата	4	66	264
Мережний кабель	200 м.п.	1,1	220
Прокладка і настроювання мережі	1	600	600
Абонентська плата по обслуговуванню	1 місяць	15	82,50
Оплата праці спеціалістам у відділ ЗЕД	12 місяців*4чол	400	19200
Канцелярські витрати	1 набір різних приладів	180	180
Меблі	Стілець,	95	665
	стіл,	220	
	шафа	350	
Разом			42686,5

Таким чином, кінцевим перспективним результатом впровадження і використання намічених заходів є виникаючий економічний ефект, що приймає форму чистого прибутку, який і повинен виправдати (окупити) ті витрати капітального характеру, які будуть необхідні в ході реалізації програми удосконалення.



ПП ВКФ «Полімер» понесе витрати на придбання відсутніх для організації локальної інформаційної мережі устаткування і програмного забезпечення, а також реорганізацію відділу зовнішньоекономічної діяльності. У таблиці 3.4 наведений розрахунок необхідних коштів.

Загальна вартість впровадження заходів складе 42,6865 тис. грн., що і буде становити основу визначення ефективності.

Емпірична формула економічного ефекту буде мати наступний вигляд:

$$\mathcal{E} = a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + a_3 * x_3 \quad , \quad (3.1)$$

де  $a_i$  – середня вартість щорічного вкладу (здійснюваного заходу), являє собою суто експертну оцінку;

$x_i$  – кількість можливих заходів [64].

Реалізація цих заходів може дати приріст економічного ефекту:

– як мінімум (песимістичний сценарій) на 2%;

– як максимум (оптимістичний сценарій) на 10%.

Якщо в 2016 році підприємство мало прибуток у розмірі 15800 тис. грн, то це означає:

– у першому випадку –  $\Pi_p = 15800 * 0,02 = 316$  тис.грн.;

– в другому випадку –  $\Pi_o = 15800 * 0,1 = 1580$  тис.грн.

Такий варіант розвитку подій підтверджує ефективність пропозицій удосконалення як у першому – при песимістичному, так і в другому випадку при оптимістичному сценарії, де  $\Pi > 0$ .

Індекс прибутковості для песимістичного і оптимістичного прогнозів:

$$E_{\Pi} = \frac{\Pi_n}{K} \geq 10\% \quad ; \quad (3.2)$$

$$E_{\Pi} = 316 / 42,6865 = 7,4 * 100\% = 740\% - \text{більше } 10\%$$

$$E_o = \frac{\Pi_o}{K} \geq 20\% ; \quad (3.3)$$

$$E_o = 1580/42,6865 = 37,0 * 100\% = 370\% - \text{більше } 20\%$$

Обчислимо індекс прибутковості за 5 років:

$$E_{in} = \frac{\Pi_{п,пр}}{K} \triangleright 1 ; \quad (3.4)$$

Якщо  $E_{in} > 1$ , тоді є зміст у впровадженні запропонованих заходів.

Для того, щоб знайти індекс прибутковості  $E_{in}$  за 5 років, потрібно  $\Pi_{п}$  привести (дисконтувати), для цього помножимо  $\Pi_{п}$  на коефіцієнт приведення  $k_{пр}$ :

$$k_{пр} = \frac{(1 - (1 + E_d)^{-t})}{E_d} ; \quad (3.5)$$

$$k_{пр} = (1 - (1 + 0,1)^{-5}) / 0,1 = 1 - 0,62 / 0,1 = 3,8;$$

де  $E_d = 10\%$  - ставка дисконту;

$t=5$  – років.

$$\Pi_{пр} = \Pi_{п} * k_{пр}, \quad (3.6)$$

$$\Pi_{пр} = 316 * 3,8 = 2888 \text{ грн.} = 1200,8 \text{ тис.грн.}$$

Отже,

$$E_{пр} = 1200,8 / 42,6865 = 28,13$$

Приведений економічний ефект більше одиниці (це при песимістичному варіанті).

Пр оптимістичному варіанті дорівнюватиме:

$$Ппр * k_{пр} = 1580 * 3,8 = 6004 \text{ тис. грн}$$

$$Епр = 6004 / 42,6865 = 140,65 > 1$$

Таким чином, аналізуючи отримані дані відмічаємо, що песимістичний варіант і оптимістичний варіант можуть бути прийняті до уваги і впровадження, оскільки індекс прибутковості більший за одиницю в обох випадках.

Досвід теоретичних доробок з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю [65], а також проведений аналіз організації управління ЗЕД у ПП ВКФ «Полімер» дозволяють зробити певні висновки про недоліки процесу управління ЗЕД і необхідність розробок нових заходів щодо удосконалення організації управління ЗЕД в аналізованому об'єкті дослідження.

У зв'язку з цим ми пропонуємо наступні шляхи удосконалення:

– удосконалити процес організації управління ЗЕД шляхом реорганізації підрозділу, що займається ЗЕД, ліквідувати деякі посади і ввести нові, змінити підпорядкованість окремих посадових осіб.

– розробити план-графік роботи відділу ЗЕД для покращання ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Перелік виявлених недоліків і пропозицій щодо їх усунення об'єктивно повним назвати не можна через неможливість їх чіткого виявлення в просторі і в часі.

Загальна вартість впровадження заходів складе 42,6865 тис. грн., що і буде становити основу визначення ефективності. Ефективність

запропонованих заходів є незаперечною, індекс прибутковості в цьому випадку більше одиниці.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного у роботі дослідження можна зробити такі висновки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра було проаналізовано теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності комерційного підприємства, а саме: поняття, види та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства, законодавчу базу регулювання зовнішньоекономічної діяльності українських комерційних підприємств та досліджено методику оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У другому розділі роботи було проведено оцінку виробничої та збутової діяльності комерційного підприємства ПП ВКФ «Полімер», яка складалася з оцінки конкурентних позицій на вітчизняному ринку, проведення організаційно-економічної характеристики та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра були запропоновані напрямки удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» через підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності, надано пропозиції щодо розширення експорту продукції та розроблено комплекс маркетингових заходів для ПП ВКФ «Полімер» на основі матриці ADL та SWOT-аналізу.

Підводячи підсумок можна сказати, що ПП ВКФ «Полімер» останнім часом має нестійке економічне становище.

У результаті написання другого розділу кваліфікаційної роботи ми здійснили комплексний аналіз стану та розвитку об'єкту дослідження та провели аналіз організації управління зовнішньоекономічною діяльністю

підприємства.

За результатами проведеного у роботі фінансового аналізу фірма відноситься до середнього бізнесу з кількістю працівників – 248 чол., віддачею активів – 843,5 коп./грн. і прибутковістю активів – 270,9 коп./грн. Розвиток організації нерівномірний – спостерігається зростання валового доходу в аналізованому періоді (2016–2017 рр.), і падіння показника виробітку. Ринок споживачів більш-менш стабільний, проте існує тиск конкурентів, що спричиняє прагнення активно перебудовуватися і модернізуватися.

Інвестиційна діяльність для розвитку ПП ВКФ «Полімер» розглядається як створення нового напрямку на вільній площі збудованих приміщень.

Активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності є однією із найважливіших стратегічних цілей підприємства.

ПП ВКФ «Полімер» здійснює зовнішньоекономічну діяльність в установленому порядку в межах мети та предмету діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відбувається на основі валютної самоокупності та самофінансування.

У 2017 році у порівнянні з 2016 роком експорт товарів ПП ВКФ «Полімер» зріс на 69,6%, більше ніж удвічі, імпорт товарів зріс майже на 170%, що свідчить про досить стрімкі темпи розгортання зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зобов'язання з експорту товару в цілому по фізичному об'єму виконані на 92,25 %.

Показник ефективності експорту механічного виробництва у 2016 році знизився на 4,2%. Скорочення витрат виробництва одиниці продукції в середньому з USD 37 до USD 36 дозволило підвищити ефективність експорту механічного виробництва на 2,3%. Середній рівень цін у 2017 році залишився таким же, як і в 2016 році, тому фактор зміни цін не вплинув на показник ефективності експорту. Збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,2%. Показник ефективності

експорту механічного виробництва у 2017 році підвищився на 9,0%. Збільшення собівартості виробництва призвело до зниження ефективності експорту на 5,3%. У результаті зростання середнього рівня цін з USD 59 до USD 60 на стелажі ефективність експорту у 2017 році підвищилася на 2,1%. Збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,7%.

Показник ефективності експорту електротехнічного виробництва у 2016 році знизився на 1,3%. Збільшення витрат на виробництво в середньому з USD 63 до USD 67 за одиницю виробу призвело до зниження ефективності експорту електротехнічного виробництва на 6,1%. Відбулося зростання середнього рівня цін з USD 95 до USD 116 за одиницю продукції, причиною якого послужило збільшення частки дорогих виробів у номенклатурі експорту, що дозволило підвищити ефективність експорту у 2016 році на 25,9%. Збільшення накладних витрат, а саме витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації продукції, призвело до зниження ефективності експорту на 3,2%.

Показник ефективності експорту електротехнічного виробництва у 2017 році підвищився на 13,1%. За рахунок зниження витрат на виробництво одиниці продукції в середньому з USD 67 до USD 66 показник ефективності експорту вдалося підвищити на 2,1%. Незначне зниження середнього рівня цін з USD 116 до USD 114 за одиницю призвело до зниження показника ефективності експорту на 2,7%. Збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів у 2017 році, призвело до незначного зниження ефективності експорту – на 0,3%.

За підсумками аналізу всіх складових показника ефективності експорту підприємства у 2016 і 2017 роках можна зробити висновок, що основною причиною низького зростання ефективності продажів стелажів є постійне збільшення накладних витрат і відсутність можливості підвищення цін на експортних ринках. Висока собівартість виробництва стелажів також є фактором, який негативно впливає на розвиток експорту.

Що стосується другого напрямку експорту – електротехнічних жгутів, то основною проблемою є неможливість у короткі терміни збільшити кількість вироблених і реалізованих джгутів, у даний час обсяги продажів занадто малі. Проте, беручи до уваги перспективність цього напрямку, у майбутньому слід очікувати зростання цього напрямку експорту. Негативним фактором є тенденція до збільшення накладних витрат, проте в цілому рівень накладних витрат не є високим, і вплив цього фактора буде знижуватися при збільшенні обсягів продажів. Собівартість виробів на даний момент висока, і потрібно постійно шукати нові шляхи її зниження, у зв'язку з цим ефективність експорту можна підвищити у разі залучення нових постачальників матеріалів за нижчими цінами.

У цілому можна зробити висновок, що експорт жгутів є більш ефективним. Це пояснюється тим, що рівень накладних витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів той же, що і для стелажів, однак рівень цін на реалізацію жгутів значно вищий. Крім того, при виробництві жгутів більше можливостей щодо збільшення частки дорогих виробів у загальній кількості випуску. Таким чином, більш перспективним напрямком є виробництво жгутів і доцільним буде збільшення обсягу їх випуску з урахуванням можливого обсягу їх реалізації.

Головна можливість підвищення ефективності полягає у збільшенні частки дорогих виробів у загальній структурі експорту. За рахунок цього можна вважати, що є можливість збільшення середнього рівня цін на товар без використання таких методів, як підвищення цін для клієнтів.

Стратегічні альтернативи, відсортовані за важливістю, починаючи із стратегії, що є найбільш доцільною для реалізації в поточній ситуації:

1. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням



наявного устаткування. Ринкові умови є настільки сприятливими, що зростаючі ціни, швидше за все, дозволять залучати на роботи субпідрядників з інших регіонів і можливо конкурентів (або колишніх замовників зі своїм устаткуванням). Головне завдання в таких умовах – закріпитися на ринку в нових умовах і розширити свою частку, розширити список компаній - замовників. Важливо розуміти, що лише сильна маркетингова стратегія – є запорукою захисту від цінових війн.

2. Швидке зростання. Можливий, в короткостроковій перспективі це загальна ринкова тенденція в Запоріжжі та області на найближчі 3 роки.

3. Диверсифікація за галузями: житлове, транспортне, підземне тощо. Вимушено застосовується з 2015 року. Необхідно продовжити цю стратегію, оскільки куплене устаткування повинне працювати і окупати інвестиції.

4. Географічне розширення. Великий потенціал враховуючи напрацьований досвід, компетенцію і високу кваліфікацію компанії.

5. Стратегія контролю над витратами. Необхідність реалізації даної стратегії зумовлена низькою рентабельністю підприємства протягом останніх років, що викликана високою собівартістю. За таких умов контроль над витратами – важливий чинник не лише підвищення рентабельності, але і конкурентоспроможності компанії в цілому. Зважаючи на факт збільшеної конкуренції в рамках даного сегменту ринку, як цілі розвитку фірми необхідно ставити інтеграційне зростання як спосіб скорочення витрат.

6. Зміцнення організаційної культури. Підприємство має для цього великий потенціал – висококваліфікованих фахівців, досвідчений топ-менеджмент.

7. Впровадження менеджменту якості. У перспективі неминуче, оскільки все більше і більше конкурентів упроваджують системи менеджменту якості.

У теперішніх ринкових умовах компанія не може бути визнаним брендом на ринку, не володіючи при цьому бездоганною якістю своїх послуг.

Для розробки стратегії розвитку підприємства також застосували такі інструменти, як SWOT-аналіз та матрицю ADL.

Участь у міжнародній виставці є одним із найбільш ефективних засобів розширення ринків збуту у системі маркетингових комунікацій.

У розрізі кожного виробництва було обрано відповідні стратегії розвитку.

В хімічне виробництво рекомендується інвестувати швидше, ніж того вимагає ринок, оскільки це прибуткова позиція. Природній розвиток можна здійснити через стратегію повної концентрації на збільшенні частки ринку – швидкого зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або через стратегію утримання положення та початку нового бізнесу (E, I, L).

Таким чином, інвестувати варто в хімічне, електротехнічне та полімерне виробництво. Відносно розвитку механічного та столярного виробництва – неоднозначні рекомендації, оскільки необхідний детальний економічний аналіз.

Виходячи з проведеного дослідження пропонуємо підприємству такі шляхи удосконалення його зовнішньоекономічної діяльності:

- удосконалити процес організації управління ЗЕД шляхом реорганізації підрозділу, що займається ЗЕД, ліквідувати деякі посади і ввести нові, змінити підпорядкованість окремих посадових осіб;
- раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу;
- розробити план-графік роботи відділу ЗЕД для підвищення ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- організувати переробку існуючої локальної інформаційної мережі на мережу типу «зірка».

Розрахунки, проведені у роботі, показали, що загальна вартість впровадження запропонованих нами заходів складе 42,6865 тис. грн., що і буде становити основу визначення ефективності. Ефективність запропонованих заходів є незаперечною, індекс прибутковості в цьому випадку більше одиниці.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2017. 394 с.
2. Бердашкевич А. П. Анализ нормативно-правового содержания понятий «инновационная деятельность» и «государственная инновационная политика». *Инновации*. СПб., 2009. № 7-8. С. 53-55.
3. Бойко И. Перспективы инновационного развития восточно-европейских стран. *Экономист*. 2017. № 2. С. 78-83.
4. Бут А. П. Особливості взаємозв'язку інноваційної моделі економіки та банківських інститутів у сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 11. С. 23-27.
5. Гайдуцький І. П. Транснаціональна парадигма сталого низьковуглецевого розвитку. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 14-19.
6. Гарлицька Д. А. Побудова зеленої економіки – основна складова європейської інтеграції України. Економічний аналіз. 2017. Том 27. С. 15-19. *Глобальный новый зеленый курс*. Доклад ЮНЕП. Март 2019. URL: [www.unep.org/greenconomy](http://www.unep.org/greenconomy) (дата звернення: 20.10.2020).
7. Глущенко І. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю. Вид-во: ТОО НЦП «Крила», 2016. 356 с.
8. Головинов О. М. Інноваційна політика держави: реалії та проблеми / О. М. Головинов: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiy-na-politika-derzhavi-realiyi-i-problemi> (дата звернення: 20.10.2020).
9. Грицюк Т. І. Стратегічні пріоритети розвитку «зеленої економіки» у країнах світу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3081> (дата звернення: 20.10.2020).
10. Фролова З. В. Аналіз інноваційного потенціалу як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні*

*аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. Т. 3. С. 225–228.

**11.** Дергачова В. В. Інноваційна політика: Навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 422 с.

**12.** Дуб К. В. Тенденції розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2016. № 18. С. 129-132.

**13.** Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

**14.** Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV: [zakon.rada.gov.ua/go/40-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/40-15) (дата звернення: 20.10.2020).

**15.** Закон України про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>(дата звернення: 20.10.2020).

**16.** Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організацій на базі екологічних інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3: URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190> (дата звернення: 20.10.2020).

**17.** Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Том 3. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів Остаточний варіант. Київ : Фенікс, 2011. 76 с.

**18.** Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2017. 394 с.

**19.** Лебедева І. Б., Касьянова Л. П. Інноваційний менеджмент. Алчевськ: ДГМІ, 2016. 206 с.

**20.** Федулова Л. І., Александрова В. П., Бажал Ю. М. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. Київ: Основа, 2017. 550 с.

21. Лисюк В. М. Інноваційна політика – основна модернізації економіки держав. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 147-152.
22. Лівощко Т. В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізм реалізації: URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_116.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf) (дата звернення: 20.10.2020).
23. Мних О. Б. Товарна інноваційна політика автомобілебудівних компаній та проблеми її впровадження: вітчизняний і зарубіжний досвід: URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/67640403.pdf> (дата звернення: 20.10.2020).
24. Одотюк І. В. Сучасна інноваційна політика України: передумови, основні підходи та напрями реформування. *Вісник НАН України*. 2012. № 7. – С. 32-46.
25. Панченко Є. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7 (145). С. 104-109.
26. Пенькова О. Г. Механізми реалізації інноваційних стратегій розвитку *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 19. С. 16-20.
27. Регіональна інноваційна система: теорія і практика: монографія. ред.: В. С. Пономаренко; Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2018. 680 с.
28. Савич О. П. Інноваційна діяльність виробників автомобілів на глобальному ринку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2 (4). С. 97-101.
29. Сиротинська Н. М. Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2015. № 714. С. 399-404.
30. Тараненко І. В. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. №1 (4). С. 376-386.
31. До 2030 року AI може забезпечити додаткову глобальну економічну активність у розмірі 13 трлн дол. URL: <https://www.everest.ua/ai->

platform/analytics/do-2030-roku-ai-mozhe-zabezpechyty-dodatkovu-hlobalnu-ekonomichnu-aktyvnist-u-rozmiri-13-trln-dol/ (дата звернення: 20.10.2020).

**32.** 5G Services Market by Vertical (Smart Cities, Connected Vehicles, Connected Factories, Smart Buildings, Smart Utilities, Connected Healthcare, and Broadband Services), Application (eMBB, MMTC and URLLC, and FWA), and Region - Global Forecast to 2025".

**33.** Duval Romain Forthcoming. "Financial Frictions and The Great Productivity Slowdown" / Romain Duval, Gee Hee Hong, and Yannick Timmer // IMF Working Paper, International Monetary Fund, Washington, DC, 2017. 32 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/05/31/Financial-Frictions-and-the-Great-Productivity-Slowdown-44917> (дата звернення: 20.10.2020).

**34.** Tackling Income Inequality Requires New Policies. URL: <https://blogs.imf.org/2019/05/15/tackling-income-inequality-requires-new-policies/> (дата звернення: 20.10.2020).

**35.** Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2018. 100 с.

**36.** Readiness for the Future of Production Report 2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (дата звернення: 20.10.2020).

**37.** European Innovation Scoreboard 2017. URL: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24829> (дата звернення: 20.10.2020).

**38.** European Innovation Scoreboard 2018. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30705> (дата звернення: 20.10.2020).

**39.** Болюх М. А., Бурчевський В. З. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 540 с.

**40.** Зановська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 300 с.

41. Іванілов А. С. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вища школа, 2013. 332 с.
42. Іванов Ю. Б. Конкурентоздатність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2019. 320 с.
43. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства : навч. посіб. Суми : СНАУ, 2012. 176 с.
44. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. Київ : ПУЛ, 2013. 376 с.
45. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВПК Ексоб, 2001. 560 с.
46. Онищенко В. О. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Лібро, 2013. 336 с.
47. Скрипник К. І. Управлінська діяльність: структура, функції : навч. посіб. Київ : Пріор, 2012. 662 с.
48. Тронін Ю. Ю. Менеджмент та проектування фірми : навч. посіб. Київ : Юніті-Дана, 2014. 415 с.
49. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : Афіна, 2014. 140 с.
50. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 432 с.
51. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.
52. Мишко О. А. Теоретичні підходи до забезпечення інноваційного розвитку регіонів. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2013. Вип. 10. С. 125-132.
53. Ключ Ю. І. Стратегічний аналіз інноваційних ризиків промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2012. №16 (187) Ч.І С.73-80.

**54.** Коваленко Л. О. Фінансове забезпечення інноваційної моделі економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 13-15.

**55.** Klus Y. I. Factors that affect the evaluation of the effectiveness of corporate management innovation in an industrial plant. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2016. 1. Available: URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_4.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_4.pdf) (дата звернення: 20.10.2020).