

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

### Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Діагностика управління розвитком інноваційного потенціалу  
ТОВ «Полімер»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-3  
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Годзь Д. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Тютюнник Л. М.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С. В.

Запоріжжя – 2020



3. Перелік графічного матеріалу (з торгівні зменшеним обов'язковим кресленням)  
 16 таблиць  
 18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи


Роль	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання	видав
1	Тютюнник Л. М.		
2	Тютюнник Л. М.		
3	Тютюнник Л. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019
3.	Отримання літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень, 2020

Студент

  
(підпис)

Д. В. Голзь

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Л. М. Тютюнник

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено.

Нормоконтролер

  
(підпис)

О. М. Олійник

(ініціали та прізвище)

## РЕЗЮМЕ

*Кваліфікаційна робота магістра: 119 с., 10 рис., 25 табл., 3 додатки, 10 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 удосконалення 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.*

ІННОВАЦІЙНИЙ, ПОТЕНЦІАЛ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТОВА  
ДІЯЛЬНІСТЬ, ДИВЕСТИЦІЇ, SWOT-АНАЛІЗ

#### ABSTRACT

Qualification of the work of the master: 119 p., 10 p., 25 tab., 3 additional, 50 dzherei.

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

The property is privately owned *vitochnichno-kommerciyina* company Polymer.

By means of robots *ε* development of volume and efficiency and efficiency of innovative potential and efficiency of the industrial complex "Polymer"

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
РЕФЕРАТ .....	4
АБСТРАКТ .....	5
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1 Сутність та систематизація інноваційного потенціалу підприємства .....	11
1.2 Формування інноваційного потенціалу підприємства .....	13
1.3 Інноваційний потенціал і технологічна спроможність економіки України у міжнародних порівняннях .....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» .....	34
2.1 Оцінка конкурентних позицій ПП ВКФ «Полімер» на вітчизняному ринку .....	34
2.2 Діагностика організаційно-економічної характеристики комерційного підприємства ПП ВКФ «Полімер» .....	42
2.3 Оцінка ефективності інноваційного потенціалу та зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» .....	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» .....	72
3.1 Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та рівня інноваційного потенціалу ПП ВКФ «Полімер» .....	72
3.2 Пропозиції щодо розширення експорту продукції ПП ВКФ «Полімер» .....	76
3.3 Підвищення інноваційного потенціалу за рахунок маркетингових заходів на ПП ВКФ «Полімер» на основі матриці ADL та SWOT-аналізу .....	84

INTRODUCTION TA PIRAKITINDI	7
DEPUSIK IKKUNAZI	95
IBADATIN	103
	108

На сьогоднішній день слід констатувати наявність кризових умов господарювання в Україні, які характеризуються нестачею оборотних 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 гострої 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 заходів удосконалення та підвищення інноваційного потенціалу та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП ВКФ «Полімер».

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

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначити поняття, види та форми інноваційного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати законодавчу базу регулювання інноваційного потенціалу українських комерційних підприємств;
- дослідити методичку оцінки ефективності інноваційного потенціалу і 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 статистичні звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, наукові 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 НКФ «Полімер».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 107 сторінок, перелік посилань включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ I  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПРОМІСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та систематизація інноваційного потенціалу підприємства

Всю сукупність процесів і явищ, що відбуваються на підприємствах різних галузей народного господарства, можна умовно поділити на дві групи — традиційні і інноваційні. Традиційні процеси і явища характеризують звичайне функціонування народного господарства, його галузей і підприємств, а інноваційні — розвиток останніх на якісно новому рівні. Впродовж тривалого періоду, коли економіка функціонувала і розвивалась переважно за рахунок екстенсивних факторів (застосування постійно зростаючого обсягу суспільних ресурсів — персоналу, виробничих фондів), у виробництві домінували традиційні процеси і явища. Оскільки екстенсивні фактори практично себе висчерпали або їх дія стала економічно не вигідною, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових рішеннях у галузі технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання. Опрацювання, прийняття і реалізація таких рішень складають зміст так званих інноваційних процесів.

В звичайному розумінні інноваційні процеси, що мають місце в будь-якій складній виробничо-господарській системі, характеризуються сукупністю безперервно виникаючих у часі і просторі прогресивних, якісно нових змін. Результатом інноваційних процесів є новини, а їх впровадження у господарську практику визнається нововведенням. Інноваційні процеси започатковуються певними галузями науки, а завершуються у сфері виробництва, спричинюючи у ній прогресивні зміни.

Технічні новини і нововведення проявляються у формі нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин,

технологічних, енергій, конструкційних матеріалів).

Організаційні нововведення охоплюють нові методи і форми організації усіх видів діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури, управління сферами науки і виробництва, форми організації різних типів виробництва і колективної праці).

Економічні — методи господарського управління наукою і виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, інновацій, мотивації і оплати праці, оцінки результатів діяльності; соціальні — різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, в першу чергу складу керівників усіх рівнів; стимулювання його (їх) творчої діяльності; поліпшення умов і постійного підтримання високого рівня безпеки праці, охорона здоров'я людини і навколишнього природного середовища, створення комфортних умов життя); юридичні — нові і змінені закони та резонантні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій.

За масштабністю і ступенем впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва усі новини та нововведення можна об'єднати у дві групи — локальні (поодинокі, окремі) та глобальні (великомасштабні).

Якщо локальні новини (нововведення) призводять переважно до еволюційних перетворень у сфері діяльності підприємств і через це не справляють особливо істотний вплив на ефективність їх функціонування і розвитку, то глобальні, що у своїй більшості є революційними (принципово новими), мають кардинально підвищувати організаційно-технічний рівень виробництва і завдяки цьому забезпечувати суттєві позитивні зрушення в економічних і соціальних процесах.

Між окремими видами інноваційних процесів (новин, нововведень) існує порівняно тісний взаємозв'язок.

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення

впливають на розвиток підприємств, а все це призводить до виникнення нових ідей у соціальних процесах на підприємствах, а все це призводить до виникнення нових ідей у соціальних процесах на підприємствах, а все це призводить до виникнення нових ідей у соціальних процесах на підприємствах...

### 1.2 Формування 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 уведення продукції. У процесі інноваційної діяльності підприємством послугуються різні матеріальні, нематеріальні й трудові ресурси, між якими існують певні зв'язки.

Система підприємства, яка реалізує інноваційну діяльність, складається з [7]

- зовнішнього оточення, що має вхід - компоненти, які надходять у систему (сировина, матеріали, устаткування, документи, інформація тощо), вихід - інноваційна продукція, яка випускається підприємством як системою, зв'язки із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок;
- внутрішньої структури - сукупності взаємозалежних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт і досягнення цілей інноваційної діяльності системи.

Враховуючи основні характеристики потенціалу підприємства, які викладені у фаховій літературі, можна сформуванати структуру потенціалу підприємства, яка визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих

привлекти, використати виробничі і не виробничі фонди, запаси, фінанси і нематеріальні ресурси, інформацію, технологію);

- можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати нові види інноваційної продукції, тобто освітнім, кваліфікаційним та мотиваційним потенціалом;

Таблиця 1.1

## Характеристика категорій інноваційного потенціалу

Категорія потенціалу	Характеристика категорії інноваційного потенціалу підприємства
Базовий потенціал	Забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, досягнення цілей, створення економічних цінностей та одержання прибутку від діяльності. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства. Підтримка і розвиток базового потенціалу на рівні відповідності інноваційної активності дають змогу одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.
Прикладний потенціал	Активи, що не мають конкретних переваг на сучасному етапі, але можуть набути ознак базових активів (кадровий потенціал, накопичений досвід роботи тощо). Якщо прикладний потенціал досягає певного рівня, він може бути реалізований у вигляді нового напрямку бізнесу, удосконалення продукції або процесів поліпшення тощо.
Утилітарний потенціал	Використовується у споживанні ресурсів без прибутку від діяльності (за нерациональної структури можуть виникати витрати на дублювання функцій).
Пересічний потенціал	Активи, що забезпечують використання інших складових потенціалу (ефективна система збуту, система управління фінансами).

- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, вмінням створювати й опанувати організаційні структури підприємства);

- можливостями генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

- фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю;

кредитоспроможність, збереженість).

Для аналізу категорій інноваційного потенціалу його варто розділити на чотири категорії, характеристики яких подано у табл. 1.1.

Порівняння підходів до визначення структури інноваційного потенціалу

Таблиця 1.2

Визначення інноваційного потенціалу

Автор	Складові інноваційного потенціалу	Прим
С.М. Ілляшенко	Науково-технічна інформація, управління, кадри	[5]
Г.Я. Галадатовіч	НДДКР, маркетинг, виробництво, управління	[2]
Р.А. Фіскулінов	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:

1. **Ринковий потенціал.** Відображає рівень відповідності можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій, які генеруються ринковим середовищем. За аналізом [3] переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринку, але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками.

2. **Інтелектуальний потенціал.** Визначає можливості генерації і сприйняття ідей, задумів новашій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень. Це передбачає наявність



фахівців не лише з високою фаховою підготовкою, а й здатних до продукування нових орієнтованих знань і втілення їх в інновації, які відповідають потребам ринку.

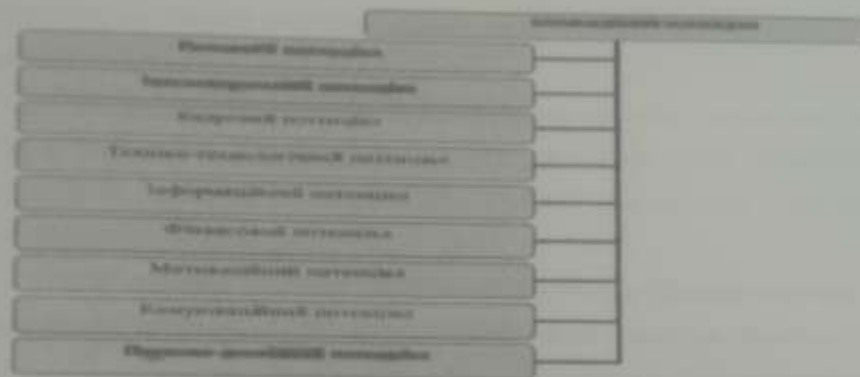


Рис. 1.1 Модель структури інноваційного потенціалу підприємства

3. Кадровий потенціал. Характеризує можливості персоналу і робітників підприємства застосувати нові знання та технології, організаційні й управлінські рішення, виконати розробку і виготовити нову інноваційну продукцію. Кадрова складова забезпечується фаховою підготовкою персоналу підприємства на рівні, що відповідає сучасному розвитку науки і техніки. Ця складова значною мірою визначає систему менеджменту, її гнучкість, адаптивність [8].

4. Техніко-технологічний потенціал. Відображає здатність оперативно переорієнтувати виробничі потужності підприємства і налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, які відповідають ринковим потребам. Ця складова характеризує відповідність матеріально-технічного стану підприємства, наявність резервів чи можливості їхнього швидкого отримання, гнучкість обладнання і технологій, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб [4].

5. Інформаційний потенціал. Відображає інформаційну забезпеченість





підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначених для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних сферах діяльності.

Інформація і здобуті через неї знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства [8].

6. Фінансовий потенціал: Відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на усіх етапах інноваційного циклу [4].

7. Мотиваційний потенціал: Характеризує можливість підприємства щодо приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників нових товарів, інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих, торгових і збутових посередників, споживачів, суспільство загалом тощо [9]. Особливо важливим є формування належної системи мотивації суб'єктів інноваційного процесу, де велику роль відіграє можливість формування спонукальних мотивів споживання і виробництва нової продукції, оскільки відсутність зацікавленості споживачів і виробників унеможливає успіх будь-якої інноваційної продукції.

8. Комунікаційний потенціал: Характеризує наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища, що сприяють реалізації мети інноваційної діяльності, тобто наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розповсюдження і збуту, споживачами

інноваційної продукції.

9. Науково-дослідний потенціал. Відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, спроможності проведення досліджень з метою перевірки ідей, новачій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції [4].

Розглянута вище сукупність 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.

Аналіз визначень та думок, викладених у [6] щодо управління маркетингом у сфері формування і розвитку інноваційного потенціалу, дає підстави визначити управління розвитком потенціалу на засадах маркетингу як процес, який:

- ґрунтується на принципах управління;
- включає сукупність функцій управління;
- формує критерії стратегічного розвитку потенціалу;
- визначає особливі критерії задоволення попиту-споживання;
- виробляє ідеї щодо задоволення потреб у рівні розвитку інноваційного потенціалу.

Враховуючи потреби наближення принципів управління до практики управління розвитком інноваційного потенціалу, до критеріїв механізму управління, на нашу думку, доцільно зарахувати такі:

- системний підхід в управлінні розвитком інноваційного потенціалу

на засадах маркетингу, що дає можливість враховувати усі необхідні взаємозв'язки і взаємодії у структурі інноваційного потенціалу та системі управління маркетингом, а останньої – з довідками;

– науковість управління, що передбачає врахування дії економічних законів і закономірностей розвитку, застосування наукових підходів до організації і функціонування сукупності елементів інноваційного потенціалу, що виявляють синергетичний ефект, та комплексу маркетингу (на основі програмно-цільового підходу), системний аналіз та моніторинг, врахування реальних вимог розвитку, використання ґрунтованих прогнозів і зворотних зв'язків;

– орієнтація управління розвитком інноваційного потенціалу на інноваційний шлях розвитку підприємства, що сприяє підвищенню конкуренто-спроможності шляхом інвестування новачій у нові технології і менеджмент.

Розгляд складових інноваційного потенціалу і критеріїв управління дає можливість визначити підходи до створення механізму управління на засадах маркетингу, що визначається завданнями і заходами управління з досягнення:

– відповідності обсягів та якості ресурсів інноваційної діяльності (основними фондами, запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами, інформацією, технікою, технологіями), які визначені за потребою на ринку інноваційної продукції;

– відповідності освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу (тобто готовність до створення інноваційної продукції);

– відповідності механізмів та інструментів управління процесами оптимальному рівню використання наявних ресурсів підприємства (пошуком новачій для удосконалення або створення нових механізмів та методів в організації діяльності);

– ефективності маркетингу у сфері технологій пошуку й обробки інформаційних ресурсів (здатності знаходити та трансформувати

інформаційні ресурси для їхнього використання у НДДКР, виробничій, комерційній та управлінській діяльності підприємства).

– ефективності економічних механізмів та інструментів з оновлення техніко-технологічної бази виробництва для переходу на випуск більш конкурентоспроможної продукції з використання сучасних форм і методів організації господарських процесів;

– ефективності механізмів диверсифікації фінансів щодо залучення коштів для здійснення інноваційної діяльності (кредитоспроможністю, інвестиційною привабливістю).

Зазначаємо, 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.

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. Трансфер технологій – це рух знань або технологій від однієї організації до іншої, від університетів та наукових установ до бізнесу, де знання можуть бути перетворені в інновації – нові продукти та послуги, які принесуть користь суспільству, нові форми організації праці і співжування, а в цілому і у житті людей. Згідно з доповіддю «Глобальний індекс інновацій 2018», підготованою спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія (5 років поспіль), Нідерланди, Швеція, Велика Британія та Сінгапур.

Доповідь 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. Їх ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою. Однак у порівнянні з 2017 роком за підіндексом "людський капітал і дослідження" Україна втратила 2 позиції, перемістившись з 41-го на 43-тє місце. Це відбулося за рахунок скорочення витрат на освіту у відсотках до ВВП (22 місце – 2017 р., 26 місце – 2018 р.) та витрат на дослідження і розробки у відсотках до ВВП (54 місце – 2017 р., 62 місце – 2018 р.).

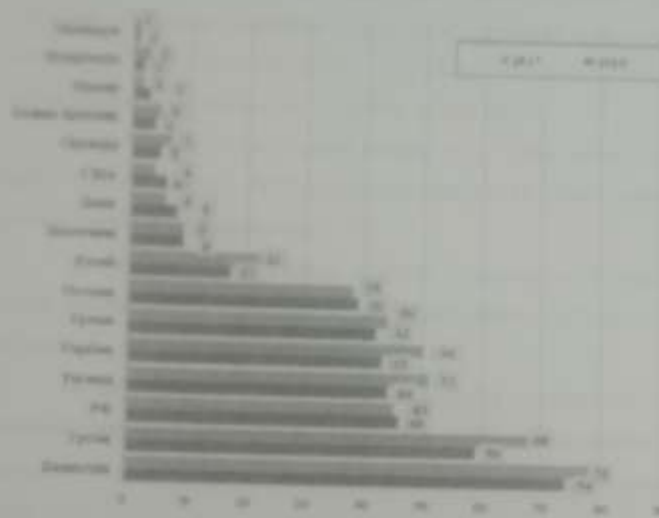


Рис. 1.2 Динаміка ГП по країнах за 2017-2018 рр.

У той же час за підіндексом "знання й результати наукових досліджень" Україна на високому 27-му місці в загальному рейтингу. Серед сильних сторін даного підіндексу варто виділити наступні показники: створення знань (15-е місце), співвідношення патентів за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (19-е місце), співвідношення корисних моделей за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (1-е місце), витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках ВВП (17-е місце), експорт ІКТ послуг у відсотках від загального обсягу торгівлі (15-е місце).

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 рівнем розвитку інфраструктури Україна піднялася на одну позицію і посідає 49 місце рейтингу. При цьому збільшилася частка показника "екологічна сталість" – 113 місце, оскільки за показником "ВВП на одиницю спожитої енергії" Україна на 113 місці.

Результат показника України оцінені в 42,7 балу, що відповідає 89 місцю в рейтингу (81 місце – 2017 р.) (за кредитами – 84 місце, інвестиціями – 115, рівнем торгівлі та конкуренції – 45).

За ознакою бізнес-досвіду Україна піднялася на 5 позицій і посіла 46 місце (за кількістю працівників розумової праці – 41 місце, інноваційним зв'язками – 63, сприйняттю знань – 75).

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).

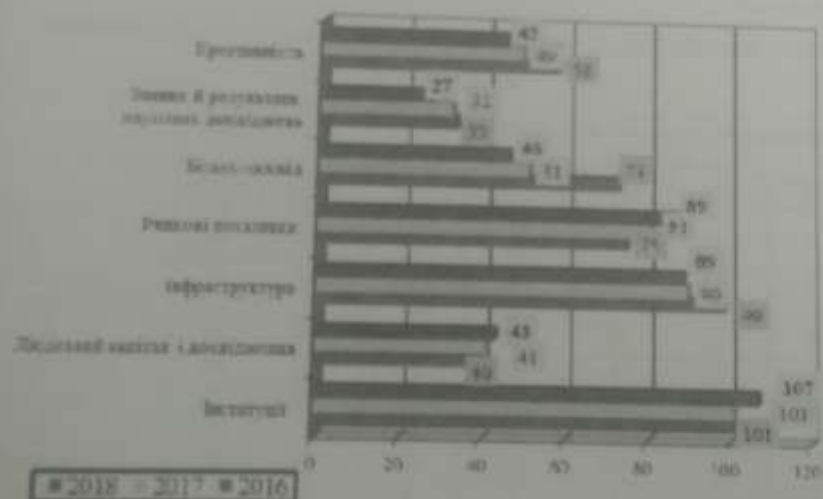


Рис. 1.3 Динаміка підіндексів ГП для України за 2016-2018 рр.

Крім Глобального інноваційного індексу у доповіді визначається рейтинг країн за Індексом інноваційної ефективності, який розраховується на



основі тих же показників та підіндексів, що в ГЦ, шляхом рейтингування відношення Інноваційного складного індексу до Інноваційного складного індексу. Індекс інноваційної ефективності характеризує створення сприятливих умов для інноваційної результативності.

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.

Рейтинг агентства Bloomberg надає оцінки інноваційного розвитку країн виходить вже сьомий рік поспіль. Він оцінює інноваційність економік на основі ряду критеріїв, таких як витрати на НДДКР по відношенню до ВВП, продуктивність, відсоток інноваційних компаній у загальній кількості підприємств, кількість науковців на мільйон жителів, подія картість виробництва по відношенню до ВВП, відсоток випускників ЗНО у загальній кількості випускників освітніх установ і патентна активність.

Таблиця 1.2

Динаміка рейтингу деяких країн за Індексом інноваційної ефективності за 2010 - 2018 рр

Країна	2010 - 2014			Рейтинг за Індексом інноваційної ефективності			
	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018
Україна	54	14	14	15	12	11	5
РФ	30	43	49	60	69	75	77
Казахстан	77	131	118	124	108	116	111
Китай	14	1	2	6	7	3	3
США	63	70	57	33	25	21	22
Німеччина	56	11	19	13	9	7	9
Польща	85	80	76	93	66	48	42
Індія	101	2	31	31	63	53	49
Японія	18	88	88	78	65	49	44
Швейцарія	15	5	6	2	5	2	1
Люксембург	5	8	9	3	1	1	2

Лідером рейтингу найбільш інноваційних країн світу за версією Bloomberg черговий раз стала Південна Корея. Німеччина підвищилася в

рейтингу на дві позиції і посіла 2-місце. Фінляндія поділилася на чотири позиції і посіла третє місце. У рейтингу лідери також змінювали Швеція та Ізраїль.

У 2019 р. Україна посіла 53-є місце в рейтингу із загальним балом 44,09. Рівень розвитку нової країни займає 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'явилось 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. Загальний індекс	Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НДДКР по відношенню до НВП)	Продуктивність	Промислова високотехнологічна інноваційність (частка інноваційних компаній в загальній кількості підприємств)	Концентрація досліджень (число науковців на 1 млн жителів)	Виробництво і додана вартість (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗНО в загальній кількості випускників освітніх установ)	Патентна активність	
Україна-2018	46	47	50	32	46	48	21	27
Україна-2019	53	54	60	37	46	58	28	35

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

критерії 2 показі, але такі порівняння є некорисними, оскільки у загті за 2018 рік було зміщено методичну розрахункову індексну та його складові.

ІК 4.0 має, як і минулого року, 12 підіндексів, один сам підіндекс був розроблений та отримав нові покази, а також згруповані за такими напрямками: управлінські умови, людський капітал, ринок, інноваційна інфраструктура. Кількість підіндексів зменшилась з 114 до 98, при цьому 64 підіндекси є новими. Індикатори як і раніше розраховуються на основі статистичних даних та опитувань.

За новим підходом рейтинг очолюють США, Сінгапур та Німеччина. Найвищий рівень конкурентоспроможності мають Ємен та Чад – 139-е та 140-е місце відповідно.

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).

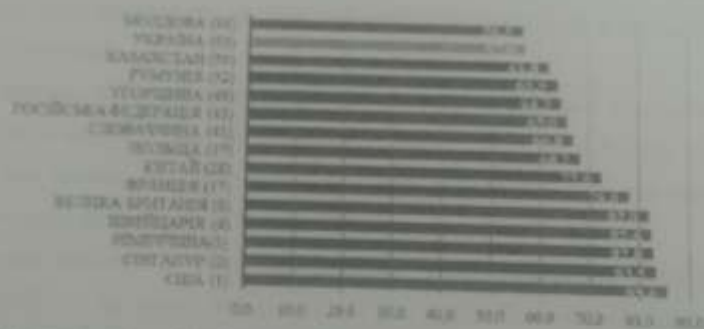


Рис. 1.4 Рейтинг країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності у 2018 р.

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

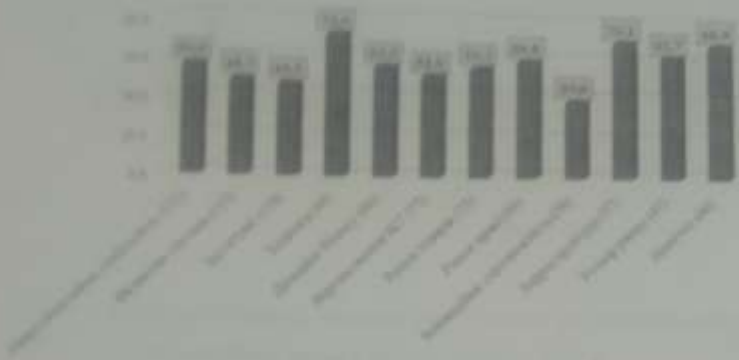


Рис. 1.6 Рейтинг України за 12 складовими ГІК у 2018 рр.

Найбільш проблемними є значення підіндексів: макроекономічна стабільність – 131 місце, фінансова система – 117-е, інститут.ші – 110-е (табл.1.6).

Позиції України по відношенню до середньоєвропейського рівня знизилась, 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).

За даними доповіді, для України характерний низький рівень ВВП на душу населення – у 2017 р. \$ 6600, у той час як середнє значення цього показника у ЄС становить \$ 28600. Темп приросту ВВП та темп приросту населення в Україні є негативним.



Рис. 1.7 Значення складових інноваційного індексу за Європейським інноваційним табао у 2010 р., 2016 р., 2017 р.

Двіє щорічне дослідження готує Міжнародна бізнес-школа INSEAD у партнерстві з Adecco Group і Інститутом лідерства людського капіталу (HCL) Сінгапуру. 14. У ньому розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів і підтверджується, що незважаючи на тенденцію витіснення робочих місць на всіх рівнях машинами, технології також створюють нові можливості. Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як з новими технологіями, так і з людьми, гнучкість і співробітництво.

Сумарний індекс розраховується на основі середнього арифметичного шести критеріїв: ринкові і нормативні умови на ринку праці; шанси для кар'єрного зростання; можливості роботодавців залучати таланти з усього світу (Індекс приваблювання талантів); здатність утримувати кваліфікований персонал; виробничі навички співробітників і глобальні знання.

Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2019, як і в попередньому звіті, Швейцарія і Сінгапур займають лідируючі місця, США і Норвегія – третє й четверте місце відповідно. До топ-10 традиційно входять країни Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія), а також Нідерланди, Велика Британія та Люксембург.

Позиція України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2019 р. понизилася з 61 місця до 63-го. Усього досліджувалося 125

країні. Покращення спостерігається за двома із шести складових даного індексу. За міцнішим критерієм "ринкові та нормативні можливості" Україна відскочила на 3 позиції, а за критерієм "глобальні знання" – на 5 позицій. При цьому значно погіршилися такі показники: індекс приваблювання талантів – 105 місце проти 98-го у 2018 р.; індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал – 66 місце проти 58-го у 2018 р. (табл. 1.4).

Стосовно показників, які характеризують інноваційний та технологічний рівень України, то вони входять до таких критеріїв, як "ринкові та нормативні можливості" (рис. 1.7) 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 швидкого 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. 1.9).



Рис. 1.8 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. 15). 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. 1.9 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.



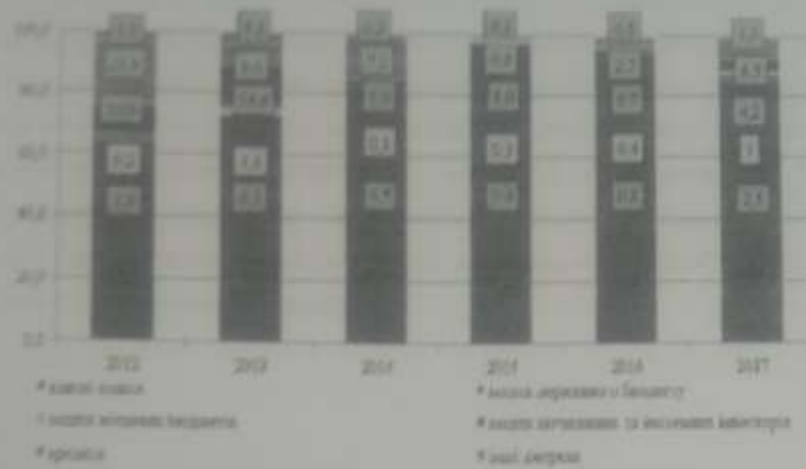


Рис. 1.10 Кошти державного бюджету у фінансуванні інновацій

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. 1.11). Натомість частка витрат на проведення НДДКР зросла з 10,6% у 2016 р. до 23,8% у 2017 р.



Рис. 1.11 Динаміка напрямів інноваційних витрат за 2011-2017 рр. (% до загального обсягу фінансування)

Підприємства високотехнологічного сектору зростаючу частку витрат спрямовли 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 сукупного 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

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»2.1 Оцінка конкурентних позицій ПП ВКФ «Полімер» на вітчизняному  
ринку

Приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «Полімер» – це універсальний багатoproфільний конгломерат, який складається з п'яти напрямків діяльності:

- електротехнічне виробництво,
- полімерне виробництво,
- механічне виробництво,
- столярне виробництво,
- хімічне виробництво (виробництво сесквікарбонатунатрія).

Згідно КВЕД основними видами економічної діяльності ПП ВКФ «Полімер» є:

- код КВЕД 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування,
- код КВЕД 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі,
- код КВЕД 31.02 Виробництво кухонних меблів,
- код КВЕД 31.09 Виробництво інших меблів,
- код КВЕД 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас;
- код КВЕД 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів;
- код КВЕД 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури (основний);
- код КВЕД 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;

- код КВЕД 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів;
- код КВЕД 38.32 Відновлення відсортованих відходів.

Продукція ПП ВКФ «Полімер» є конкурентоспроможною на українському ринку за рахунок унікальності (електротехнічне, механічне, електричне 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 2015 по 2017 рр. обсяг реалізації електрожгутової продукції збільшився на 5 млн.грн., тобто на 24,3%.

Аналіз українського ринку електрожгутів для літаків Mi-2 та Mi-8  
за 2015–2017 рр. [27]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн грн/рік)			Частка ринку у 2017
	2015	2016	2017	
ПрАТ «Промісловська»	20 500	23 400	23 500	48,6%
ПП ВКФ «Полімер»	18 800	22 300	27 000	51,4%

Обсяг реалізації електрожгутів ПП ВКФ «Полімер» також збільшився протягом 2015–2017 рр., проте різниця зоставила 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.

Проаналізуємо український ринок полімерного виробництва.

Процес виготовлення деталей з пластмаси проходить через декілька етапів:

- виготовлення прес-форми для лиття пластмаси;
- процес грануляції (з первинної або вторинної сировини);
- лиття гранули у прес-формах на термопластавтоматах.

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

Основними конкурентами полімерного виробництва ПП ВКФ «Полімер» в Україні є ТОВ «Інтелком», ТОВ «Валмпако», 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 пластику 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 2015–2017 рр. [29]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн грн/рік)			Частка ринку у 2017
	2015	2016	2017	
ТОВ «Італком»	240 350	233 400	232 200	16,2%
ТОВ «Валмек»	225 200	225 600	224 800	15,6%
ТОВ «Газомпласт»	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.

Проаналізуємо український ринок механічного виробництва.

Підприємства на даному ринку виконують широкий спектр роботи.

ПП ВКФ «Полімер» виготовляє навісне обладнання для будівельної, муніципальної та сільськогосподарської техніки. На території України 466 підприємств [30] займається виготовленням навісного обладнання.

Перевагою ПП ВКФ «Полімер» є виготовлення стелажів елеваторного типу. Така продукція виготовляється для оптимізації складського приміщення. Всі технологічні процеси, управляються комп'ютеризованим центральним електронуніт, практично виключаючи помилки персоналу.

Основними конкурентами механічного виробництва ПП ВКФ «Полімер» у сфері виготовлення навісного обладнання в Україні є ТОВ «Грозбер Україна», ТОВ «Саросервіс 101», ТОВ «Амкодор», ТОВ «БНТЕД», ВК «Агроліт» 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 2015–2017 рр. [31]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн гривень)			Частка ринку у 2017
	2015	2016	2017	
ТОВ «Грозбер Україна»	240 350	233 400	232 200	16,2%
ТОВ «Саросервіс 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 «Агроліт»	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 ланцюгового обладнання ПП ВКФ «Полімер» входить у ТОП-7 виробників за обсягами реалізації.

Статистика показує, що в даній галузі існує стабільність. Протягом 2015-2017 рр. діяльність 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 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 2015-2017 рр. [32]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн. грн./рік)			Частка ринку у 2017
	2015	2016	2017	
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 2015 по 2017 рр. обсяг реалізації стелажів збільшився на 5 млн.грн., тобто на 24,3%.

Обсяг реалізації стелажів ТОВ ПМЗ «Інтера» також збільшився протягом 2015-2017 рр., проте різниця зійшла 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, зважаючи на відсутність 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, Екві-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 2015-2017 рр. [34]

Назва підприємства	Обсяг реалізації (млн грн/рік)			Частка ринку у 2017
	2015	2016	2017	
MERX	2 350	2 330	2 320	20%
ENRAN	2 250	2 600	2 240	19,2%
Екві-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	1 350	12%

У табл. 2.5 проведено аналіз найближчих виробників пластмасової продукції. За даними табл. 2.5 робимо висновок, що на українському ринку меблів преміум-сегменту налічується шість виробників.

Статистика показує, що в даній галузі існує стабільність. Протягом 2015-2017 рр. діяльність 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.

Прованалізуємо український ринок виробництва сесквікарбонату натрію.

ПП ВКФ «Полімер» – єдиний виробник сесквікарбонату натрію (синтетичної трюни) на території України, який є альтернативою фосфатів у складі пральних порошків.

Закон України «Про державне регулювання у сфері мийних засобів» від 15.03.2018 № 8138 спрямований на регулювання відносин у сфері поводження з мийними засобами та приведення національного законодавства у відповідність з вимогами європейських стандартів щодо мийних засобів, що містять, фосфати та поверхнево-активні речовини для мийних засобів, з метою захисту здоров'я людини та забезпечення охорони навколишнього природного середовища.

Згідно статті 5 Закону, обмеженнями у сфері поводження із мийними засобами є [35]:

- з 1 січня 2019 року забороняється ввезення на територію України мийних засобів на основі фосфатів та/або поверхнево-активних речовин для мийних засобів, які не відповідають європейським стандартам.
- з 1 січня 2019 року забороняється виробництво, використання та розповсюдження на території України мийних засобів з масовою часткою фосфатів більш як 5 відсотків маси мийного засобу.
- з 1 січня 2019 року забороняється виробництво, використання та розповсюдження на території України мийних засобів до складу яких входять хлор та хлорорганічні сполуки.
- з 1 січня 2021 року в Україні забороняється виробництво, використання та розповсюдження мийних засобів з масовою часткою

вмісту поверхнево-активних речовин більш як 1,0% маси мийного засобу  
- з 1 січня 2021 в Україні забороняться виробництво, використання та  
розповсюдження мийних засобів з масовою часткою фосфатів більш як 0,2%  
маси мийного засобу.

Таким чином, сесквкарбонат натрію (синтетична трона) виробництва  
ПП ВКФ «Полімер» пропонує альтернативу поверхнево-активним речовинам  
(ПАВ) та фосфатам.

Синтетична трона виготовляється також на території Китаю.

На даний момент основною проблемою для виробників  
сесквкарбонату натрію (як вітчизняних так і зарубіжних) є відсутність  
маркетингової політики та реклами взагалі. Виробники пральних порошків  
поки не задумуються про альтернативу фосфатам. Проте, згідно  
випоказаного Закону, потенційні покупці скоро почнуть цікавитися  
продуктами-замінниками шкідливих речовин.

2.2 Діагностика організаційно-економічної характеристики  
комерційного підприємства ПП ВКФ «Полімер»

Стан організації у 2017 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 (Кл), валовий дохід (Вд) і валовий прибуток (Пв) (це все  
абсолютні показники) формується узагальнююча таблиця фінансово-  
економічних показників (табл. 2.7).

Відносні показники в цій таблиці (ВР, ВА, ВоБ, тоБ, Епа, Елк, Ек)  
розраховуються по наведених формулах безпосередньо у таблиці 2.6.

Оцінка масштабу бізнесу ПП ВКФ «Полімер» [36]

Аналітичні	Примітки	Набіркові активи млн грн./літар	Валовий дохід млн грн./літар
	Р <sub>н</sub>	А <sub>н</sub>	В <sub>н</sub>
Факт	248	6,4	71
Малый 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 зростати до підприємств крупного бізнесу.

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

Порівняльний аналіз виконується шляхом заставлення основних характеристик організації зі значеннями:

- середньо, максимально і мінімально галузевими;
- показниками аналогічних організацій у даному регіоні;
- народногосподарськими показниками.

У даному випадку існує можливість порівняння із середньо галузевими і максимальними (найкращими) показниками галузі. Аналізуючи дані можна зробити два основних висновки:

- показники виробітку, фондоозброєності і рентабельності наближаються до найкращих показників в галузі, це дуже добре для підприємства,
- показник фондосмікості наданих послуг трохи нижче середньо галузевого значення, але згодом таку ситуацію можна виправити.

Таблиця 2.7

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

№	Наз.	Підстава	Од.	Роки			
				2014	2015	2016	2017
1.1 Активність							
1	Валовий дохід	Вд	млн	51,94	61,57	66,43	70,6
2	Фінансовий результат (без амортизації)	Сфр	млн	0,787	1,183	1,62	2,01
3	Прибуток валовий (фінансовий)	Пв	млн	11,77	22,22	22,42	22,68
4	Прибуток чистий (Л.7 * Пв)	Пч	млн	8,217	15,56	15,69	15,87
5	Чисельність працівників фірми	Р	чол	118	188	228	248
6	з того числ. – працівники	Рпр	чол	47	154	187	203
7	– слугбові	Рсл	чол	21	34	41	45
8	Активні активи (Пактв)	А	млн	7,278	8	8	8
9	з того числ. – матеріали	Ам	млн	5,823	6,283	6,376	6,362
10	– обороти	Аоб	млн	1,5	1,5	1,7	2
11	Власний капітал (Пвк)	Пв	млн	3	4	4	4,1
12	Позичковий капітал (А - Пв)	Пп	млн	4	4	4	4
13	Зовнішній борг	Кв	млн	0	0	0	0
14	Фінансові зобов'язання (звітні)	Фз	млн	0	0	0	0
1.2 Витрати							
14	Середня зарплата по фірмі	СЗр	грн./ч	563	524	592	675
15	з того числ. – працівники	СЗр	грн./ч	480	495	515	540
16	– слугбові	СЗр	грн./ч	610	624	640	650
17	Доходність (рентабельність) по валовому доходу	Евд	%	13,9	25,3	23,6	22,9%

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

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

Порівняльний довід основних показників ПП ВКФ «Полімер» [38]

№ п/п	Аналітичні параметри	Виробток одиною продюсерами тис. грн./млн.	Фондообіornosть	Фондоємність	Рентабельність по Ва
		ПР	АР <sub>во</sub>	АВ <sub>во</sub>	Елн
1	Факт	284,69	22,65	0,09	22,5%
2	Середньозважене значення	185,05	19,2	0,10	11%
3	Найвищий показник	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 діяння і кредитоспроможність організації.

### 2. Коefіцієнт обов'язковості.

Коefіцієнт обов'язковості являє собою співвідношення поточкового капіталу до власного. Цей коefіцієнт повинен бути  $\leq 1$ , що вказує на перевищення (рівність) власних коштів над запозиченими. А підприємство, в якого власні кошти перевищують запозичені, висилкає більшої довіри кредитора.

В даному випадку коefіцієнт обов'язковості буде дорівнювати:

$$\text{Коб} = 4/4,1 = 0,97$$

Таке значення коefіцієнта ( $< 1$ ) – 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		2014	2015	2016	2017
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

відповідно до валовому прибутку - на 92,7%, що свідчить про скорочення ризику. Трудові ресурси активно збільшились на 110,17% - дуже істотний ріст.

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

Таблиця 2.9  
Аналіз динамічного ряду вазового доходу [41]

№	Показник	Од. вим.	Показник	2014	2017	2016	2017
1	Вазовий дохід	млн грн.	B.	11,34	81,37	68,43	70,6
	Темп росту	%	B./B.	100	118,5	127,9	135,9
	- плановий	%	B./B.	100	118,5	107,9	99,3
	- фактичний	%	B./B.	100	118,5	107,9	99,3
	- середній	%	B./A	108,2			
2	Динаміка темпу росту	%	C./C.	100	118,5	91,02	98,51
	Темп приросту	%	C.-100	0	18,54	-8,984	-1,487
3	Абсолютний приріст	млн грн.	B.-B.	0	9,63	4,810	4,177
4	- за роками	млн грн.	B.-B.	18,6605			

Як видно з таблиці 2.9, вазовий 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%.

Характер розвитку всередині періоду оцінюється як ріст, що сповільнився. Проте загальний характер розвитку в цілому по даному показнику можна оцінити як ріст уповільненим темпом.

Таким чином, загальна характеристика динаміки абсолютних показників - позитивна.

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

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



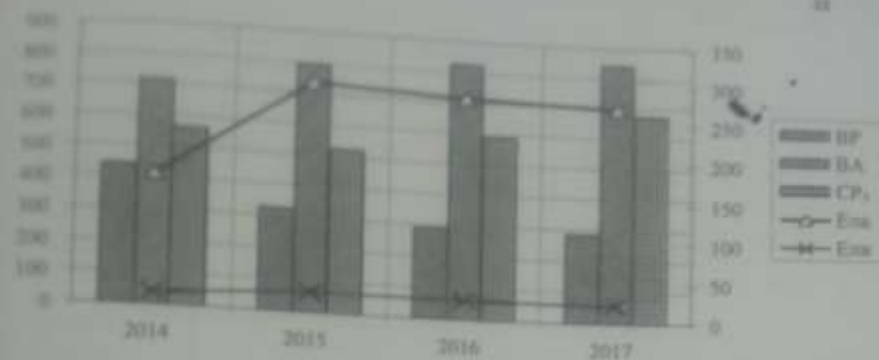


Рис. 2.1 Динаміка відносних показників діяльності ПП ВКФ «Полімер» за 2014–2017 рр. [41]

Як видно з рис. 2.1, чіткої тенденції в сторону збільшення чи зменшення не спостерігається. С показники як збільшилися, є такі, що мали спад.

Якщо аналізувати зміну в періоді по відношенню до першого аналізованого року, то зазначимо, що показник віддача активів ( $B_A$ ) збільшився на 18,2%; також відбулося збільшення показника прибутковості активів ( $E_{ma}$ ) на 67,5% та показника прибутковості реалізації – на 41,8%. Середня заробітна плата зросла на 19,9%. Інші показники мали зміни в сторону спаду.

Що стосується показника виробітку одним працівником ( $B_p$ ), то він змінювався лише в сторону спаду. Його зміна в періоді в цілому становила 35,3%, щорічна зміна склала -9,7%, що можна охарактеризувати як повільний спад. Якщо розглянути цей показник в середній періоду, то це є уповільнений спад, загалом же це можна оцінити як суперечливий швидкий спад.

У табл. 2.13 більш детально розглянемо показник виробітку одним працівником.

Таблиця 2.13

Аналіз динамічного ряду виробітку [42]

№	Показник	Од. вим.	Позначення	2014	2015	2016	2017
1	Виробіток власні виробництва	тис. грн./міс.	ВР <sub>t</sub>	440,1	327,5	291,3	284,7
2	Типи росту - факт. / план.	%	ВР <sub>t</sub> /ВР <sub>t-1</sub>	100	74,41	66,19	64,7
3	- факт. / план.	%	ВР <sub>t</sub> /ВР <sub>t-1</sub>	100	74,41	88,96	97,72
4	- факт. / план.	%	ВР <sub>t</sub> /V	90,3			
5	Динаміка умови росту	%	I / I <sub>1</sub>	100	74,41	119,6	109,8
6	Умови зростання	%	I - 100	0	-25,59	19,57	9,820
7	Зростання - за розрах.	млн. грн.	ВР <sub>t</sub> - ВР <sub>t-1</sub>	0	-112,7	-36,14	-6,65
8	- за зміню реші	млн. грн.	ВР <sub>t</sub> - ВР <sub>t</sub>	-155,44			

Загалом же характеристика динаміки відносних показників є позитивною.

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

- фірма відноситься до середнього бізнесу з числом працівників – 248 осіб, віддачею активів – 843,5 коп./грн. і прибутковістю активів – 270,9 коп./грн.
- розвиток організації нерівномірний – спостерігається зростання валового доходу в аналізованому періоді, і слід показника виробітку.
- загалом, фірма – великий, помірно складний об'єкт управління з високою динамікою й ефективністю розвитку, що позитивно характеризує менеджмент (команду управління).
- загальна характеристика динаміки абсолютних показників – позитивна.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується підприємством у формі експорту продукції, що виробляється, а так же імпорту матеріалів і обладнання. Зовнішня торгівля ПП ВКФ «Полімер» здійснюється як діловим, прямим і непрямим експортом. 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, як чинники більшою мірою впливають на його ефективність і за рахунок яких внутрішніх ресурсів підприємство має можливість її підвищити.

Зовнішньоекономічна діяльність відбувається на основі валютної самокупності 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.

Засоби в іноземній валюті, отримані від експорту продукції (товарів, робіт, послуг), підприємство може використовувати для імпорту обладнання, сировини, матеріалів, товарів широкого вжитку, одягу, взуття, іншої

продукції (товари, роботи, послуги) необхідних для розвитку виробництва та здійснення товарообігу, а також на зміцнення матеріально-технічної бази та економіко-культурної сфери.

ПП ВКФ «Полімер» може створювати спільні підприємства, міжкраїні 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 комплексно 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 позичку.

Зовнішньоекономічні угоди (контракти), які укладає ПП ВКФ «Полімер», підписуються двома особами. Право підпису таких угод (контрактів) має директор, а у його відсутність заступник по зовнішньоекономічним зв'язкам.

У здійсненні експортно-імпортних операцій працівники по зовнішньоекономічній діяльності використовували такі правові акти:

- Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» у редакції від 22.05.1997 року № 283/97-ВР, зі змінами і доповненнями;
- Закон України від 25.06.1991 року №1251-ХН «Про систему

оподаткування у редакції від 18.02.1997 року № 77/97-ВР, зі змінами і доповненнями;

- Закон України від 23.12.1998 року №351-ХТВ «Про регулювання товарнообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності»;

- Закон України від 16.11.1995 року № 432/95-ВР «Про деякі питання оподаткування підкаційних товарів», зі змінами і доповненнями;

- Закон України від 16.04.1991 року № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями;

- Інструкцію про порядок здійснення контролю й отримання ліцензій за експортними, імпорнтними, лізинговими операціями, затверджену постановою Правління НБУ від 24.03.2000 року №136, зі змінами;

- Митний кодекс України від 12.02.1991 року № 1970-ХІІ зі змінами і доповненнями;

- Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), затверджене наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 06.09.2001 року №201 тощо.

На сучасному етапі розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності вітчизняної економіки, її інноваційному відновленні, утвердженні сприятливого інвестиційного й підприємницького клімату має відігравати політика державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), інституційною основою якої виступають система нормативно-правових джерел і сукупність органів, що виконують функції зі створення, реалізації та контролю виконання нормативно-правових актів.

Специфіка реалізації принципів захисту інтересів суб'єктів ЗЕД та еквівалентності обміну полягає у складності міждержавних відносин.

Показники експорту та імпорту за 2015-2017 роки наведено у табл.

2.14:

Експорт та імпорт товарів ПП ВКФ «Полімер»  
за 2015-2017 рр. [43]

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис. грн.	тис. євро	Питома вага, %	тис. грн.	тис. євро	Питома вага, %
2015	2739,8	547,9	60,2	218,9	43,7	7,3
2016	7225,3	1345,1	70,0	380,5	61,3	5,2
2017	12251,3	1827,3	73,2	1019,2	150,5	7,3
Всього	22216,5	2509,3	-	1618,6	255,5	-

Для більш повної характеристики експортної та імпоротної 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 2016-2017 рр. [44]

№ п/п	Показник	2016	2017	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 появи і розвитку нових видів експорту та його географічному напрямі, як змінився об'єм експорту в поточних і постійних (базових) цінах, як змінилася в середньому експортні ціни. При вивченні динаміки експорту за ряд років враховуються також темпи приросту експорту за кожен рік і середньорічний темп приросту експорту за весь період.

Як бачимо, у 2017 році в порівнянні з минулим 2016 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

розгорнувши звітність економічної діяльності товариства.

Під час аналізу експортних операцій слід визначити виконання зобов'язань по вартості, фізичному об'єму, кількості експортних товарів, по строкам їх поставок та якості, а також встановити фактори, що вплинули на це показники. Інформація для аналізу взята з оперативного обліку та звітності підприємства.

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 2017 році [45]

Товар	Одиниця виміру	Прийнято зобов'язань на 2017			Виконано зобов'язань за звітом у 2016		
		кількість одиниць	ціна, грн. за одиницю	вартість, тис. грн.	кількість одиниць	ціна, грн. за одиницю	вартість, тис. грн.
001 Джгути для Мi-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:

$$\frac{\sum p_e \cdot q_e}{\sum p_p \cdot q_p} \cdot 100 \quad (2.2)$$

$p_e$  і  $q_e$  - фактичні ціни і фактична кількість товарів,

$p_p$  і  $q_p$  - планові ціни і планова кількість цих товарів.

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

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

Відсоток виконання зобов'язань з експорту товарів по фізичному

Об'єм для сукупного показника розраховується за формулою:

$$\frac{\sum q_1 \cdot P_0}{\sum q_0 \cdot P_0} \cdot 100 \quad (2.3)$$

$\sum q_0 P_0$  – планова вартість експорту;

$\sum q_1 P_0$  – вартість експорту за звітним, збереженого по плановим цінам (фізичний об'єм).

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

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

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 ( $\sum q_0 p_0$ ) склала 800 тис. грн. Перша підстановка, заміна планової кількості на фактичну:

$$\sum q_1 p_0 = 300 \cdot 2000 + 150 \cdot 100$$

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.

Гібель 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 пропонуваної 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 вплинуло 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.

Аналіз організації управління ЗЕД проведемо на основі аналізу організаційної структури підрозділів, що займаються ЗЕД, характеристики організаційних документів, визначенні функцій та під функцій по ЗЕД.

Процес організації управління ЗЕД здійснює лінійний або функціональний менеджер у межах керуючої системи загальною чи певного функціонального підрозділу. У товаристві це заступник директора з комерції та ЗЕД. Воно охоплює визначення обов'язків, повноважень і

впливності, доцільно і ефективно, прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Схематично це можна зобразити на рисунку 2.2.

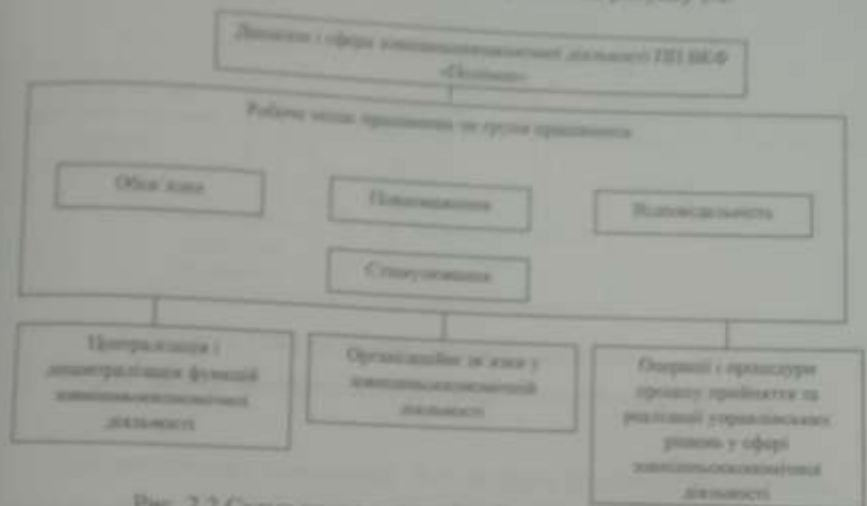


Рис. 2.2 Схеми процесу організації управління ЗЕД на ПП ВКФ «Полімер» [46]

На рисунку 2.3 зображена виробнича організаційна структура підрозділу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. На цій основі у таблиці 2.17 проаналізуємо організаційну структуру ЗЕД ПП ВКФ «Полімер».

Підпорядкування в організаційній структурі по зовнішньоекономічній діяльності є функціональним, оскільки ряд посадових осіб мають своїх лінійних керівників.

Матеріально-технічна забезпеченість процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю проявляється у наявності і використанні технічних засобів управління. У посадових осіб, що безпосередньо пов'язані із ЗЕД є майже всі необхідні засоби управління: локальна мережа по фірмі та зв'язок по Інтернету, комп'ютери, принтери, сканери, телефони, мобільні телефони тощо.

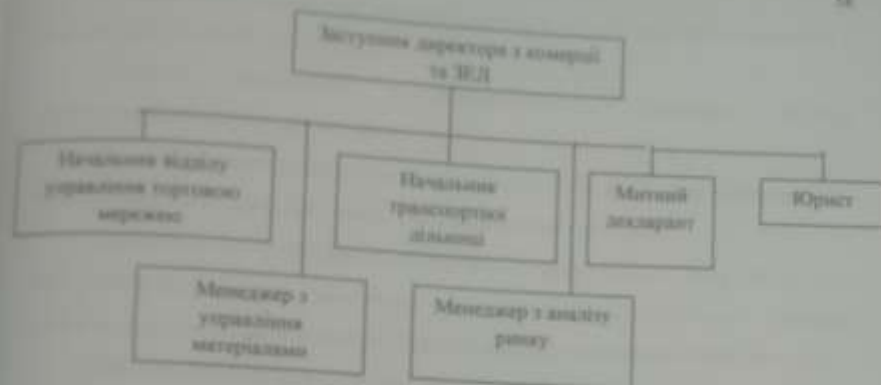


Рис 2.3 Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП ВКФ «Полімер» [47]

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	Автор	Введення в дію (дата)	Де знаходиться	Оцінка якості (по 5 бал. системі) і використання
1	Послдовні інструкції - менеджера з аналізу ринку.	3	-	-	2003	у відділі кадрів	4
	- начальника транспортної діяльності.	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 порядок виконання організаційних документів у відділі ВД ПП ВКФ «Полімер».

Функція організації є провідною у діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності.

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

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. Таким аналіз є базисом 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 2015–2017 рр. [49]

Показники	2015		2016		2017	
	Місячне	Експорт тис.тис.	Місячне	Експорт тис.тис.	Місячне	Експорт тис.тис.
Обсяг продажів, шт	133000	17000	110000	10000	155000	29000
Середня ціна, USD	59	95	59	116	66	114
Собівартість, шт	17	63	36	67	38	66
Доход, USD	7847000	1615000	6840000	1856000	9300000	3306000
Собівартість, USD	4921000	1071000	4176000	1072000	5896000	1914000
Накладні витрати, USD	1621215	223014	1631059	252657	1678995	256038
Сукупні витрати, USD	6542215	1294014	5807059	1324657	7564995	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 електрозв'язків (електротехнічне виробництво) зросла на 27,5% за трирічний період, в той час як ефективність експорту стелажів (механічне виробництво) зросла тільки на 3,0% за той же період, не дивлячись на істотне зростання обсягу продажів у 2017 році. У 2016 році спостерігалася 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 2016 році:

#### 1. Зміна обсягу продажів:

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

Отже, при зменшенні обсягу продажів в 2016 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 2015 році, тому фактор зміни цін не вплинув на показник ефективності експорту.

4. Зміна накладних витрат:

61

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

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

Вплив усіх факторів на показник ефективності експорту електротехнічного виробництва в 2016 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 2016 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 2016 році на 25,9%.

4. Зміна накладних витрат:

$$E = 160000 \times 116 : (160000 \times 67 + 232657) = 18560000 : 1324657 = 1,401$$

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 навігатора 2017 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 стадажі 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 показника витрат пропозиції до визначеного значення ефективності - на 0,7%.

Високі усіх факторів на покращення ефективності експорту конкурентоспроможності виробництва у 2017 році.

1. Зміна обсягу пропозиції:

$$E = 29000 \times 114 : (29000 \times 67 + 252657) = 3364000 : 2195657 = 1,532$$

Таким чином, пропозиція обсягу пропозиції складала у 2017 р з USD 1600 до USD 29000, забезпечив підвищення ефективності з 140,1% до 153,2%, тобто на 13,1%.

2. Зміна собівартості:

$$E = 29000 \times 114 : (29000 \times 66 + 252657) = 3364000 : 2166657 = 1,553$$

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 ціни з USD 116 до USD 114 привело до погіршення показника ефективності експорту на 2,7%.

4. Зміна накладних витрат:

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



Стаж, збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів в 2017 році, привели до незначного зниження ефективності експорту – на 0,3%.

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

У табл. 2.19 представлено результати оцінки ефективності.

Таблиця 2.19

Вплив основних економічних факторів на ефективність експорту товарів за 2015–2017 рр. [52]

Рік	Виробництво ПП ІВФ «Полімер»	Збільшення ефективності, %				
		Всього	В тому числі за рахунок змін			
			Обсяги продажів	Собівартості	Ціни	Накладних витрат
2016	Механічне	- 2,1 %	- 4,2%	+ 2,3	0%	- 0,2%
	Електротехнічне	- 15,3 %	- 1,3%	- 6,1%	+ 25,9%	- 3,2%
2017	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 сталевих 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 напрямку експорту. Негативним фактором є тенденція до збільшення накладних витрат, проте в

Високому рівню 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 вигідними 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 стележів, 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.

Головна можливість підвищення ефективності полягає в збільшенні частки дорогих виробів в загальній структурі експорту, за рахунок цього можна вважати, що є можливість збільшення середнього рівня ціни товару без використання таких методів, як підвищення цін для клієнтів.

Необхідно також удосконалювати і методикку аналізу, перетворивши її в постійний моніторинг (помісячно). Це дозволить не тільки приймати оперативні рішення, але і виявляти особливості сезонного характеру, які доцільно нівелювати. У зв'язку з цим доцільно розробити програму електронної обробки даних в автоматичному режимі, використовуючи дані бухгалтерського обліку, в тому числі і програми 1С Бухгалтерія.

ПП ВКФ «Полімер» – багатoproфільна компанія, яка має великий потенціал активного розвитку на закордонних ринках за рахунок широкого асортименту продукції та виробничих можливостей.

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

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

Щодо виконання положень зовнішньоторговельних угод питаль не виникає – ПІІ ВКФ «Полімер» позиціонує себе як чесний партнер жоді країни, яка виконує всі зобов'язання.

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

Таблиця 2.20

Техніко-економічні показники діяльності ПІІ ВКФ «Полімер»  
за 2016–2017 рр. [55]

Показник	Один випиру	роки		Відхилення	
		2016	2017	Абсолютне	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)					
2.1	тис. грн.	8451	6553	-1898	-22,4
2.5. Операційні витрати					
2.5	тис. грн.	2929,0	2629	-300	-10,2
2.6. Фонд оплати праці усіх працівників					
2.6	тис. грн.	511,2	522,7	11,5	2,3
3. Фінансові результати					
3.1. Валовий прибуток					
3.1	тис. грн.	1063	1026	-37	-3,5
3.2. Чистий прибуток					
3.2	тис. грн.	-	-	-	-
3.3. Чистий збиток					
3.3	тис. грн.	986,0	720,0	-266	-27

З табл. 2.19 видно, що середня вартість основних фондів у 2017 році стала меншою порівняно з 2016 роком на 3 тис. грн. Оборотні активи у 2017 році збільшились на 390 тис. грн. (15%).

Середньобізнесова чисельність працівників за останні два роки не змінюється.

Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2017 році порівняно з 2016 зменшився на 1898 тис грн., або на 22,4%. Це є досить негативним фактором.

Фонд оплати праці збільшився у 2017 році порівняно з 2016 на 11,3 тис грн (2,3%).

Треба відзначити, що операційні витрати у 2017 році також зменшилися на 10,2%.

Фінансовий результат, як кінцевий економічний підсумок діяльності підприємства, виражається 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.). Треба відзначити, що діяльність ПП ВКФ «Полімер» за останні два роки є збитковою. У 2016 році чистий збиток склав 986 тис грн., у 2017 році цей показник зменшився на 27% (266 тис грн.), що є позитивним фактором, але підприємство все одно не отримує прибуток.

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 аналізований період з 2016 по 2017 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.

По фінансовому аналізу фірма відноситься до середнього бізнесу з числом працівників – 248 чол., віддачаю 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. Ринок споживачів більш-менш

стабільний, протікає в умовах конкуренції, що спричиняє постійні дії щодо перебудовування, модернізування.

Принцип цілютворення на підприємстві завжди пріоритетно реалізується як собівартість продукту - 30% прибутку підприємству. При здійсненні ЗЕД ПП ВКФ «Полімер» завжди реалізує собівартість у вищій частині ціни завантаження.

Важливою діяльністю для розвитку ПП ВКФ «Полімер» розглядається як створення нового напрямку на великій площі збування продукції.

Активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності є одним з найважливіших стратегічних цілей підприємства.

Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і притоку, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів, є основою при розробці техпромфінплану підприємства, встановлення прогресивних техніко-економічних норм і нормативів. Є техніко-економічні показники загальні (єдині) для всіх підприємств і галузей і специфічні, що відображають особливості окремих галузей.

Економічні показники являють собою один з найкомпактніших і ефективних інструментаріїв опису економіки.

Організаційна структура управління підприємства має тип лінійно-функціональної, з елементами дивізійної структури. За цієї структури функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції. Делегуються при цьому не лінійно, а функціональні повноваження.

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

У 2017 році в порівнянні з минулим 2016 роком експорт товарів ПП

69

ДКФ «Полімер» зріс на 69,6%, більше ніж у два рази, імпорту товарів зріс майже на 170%, що свідчить про досить стрімкі темпи розгортання комерційно-експортної діяльності товариства. Зобов'язання з експорту товару в цілому по фізичному об'єму виконані на 92,25%.

Показник ефективності експорту механічного виробництва в 2016 році знизився на 4,2%. Скорочення витрат виробництва 1 шт. в середньому з USD 37 до USD 36 дозволило підвищити ефективність експорту механічного виробництва на 2,3%. Середній рівень цін в 2016 році залишився таким же, як і в 2015 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 електротехнічного виробництва в 2016 році знизився на 1,3%. Збільшення витрат на виробництво в середньому з USD 63 до USD 67 привело до зниження ефективності експорту електротехнічного виробництва на 6,1%. 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 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 механічного виробництва в 2017 році підвищився на 9,0%. Скорочення витрат виробництва 1 шт. в середньому з USD 37 до USD 36 дозволило підвищити ефективність експорту механічного виробництва на 2,3%. Середній рівень цін в 2016 році залишився таким же, як і в 2015 році, тому фактор зміни цін не вплинув на показник ефективності експорту. Збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,2%. Збільшення собівартості виробництва привело до зниження ефективності експорту на 5,3%. В результаті зростання середнього рівня цін з USD 59 до USD 60 на стелажі

79  
ефективність експорту в 2017 році підвищилася на 2,1%. Збільшення накладних витрат призвело до незначного зниження ефективності – на 0,7%.

Показник ефективності експорту електротехнічного виробництва в 2017 році підвищився на 13,1%. За рахунок зниження витрат на виробництво і шт в середньому з USD 67 до USD 66 показник ефективності вдалося підвищити на 2,1%. Незначне зниження середнього рівня цін з USD 116 до USD 114 привело до погіршення показника ефективності експорту на 2,7%. Збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням процесу виробництва і реалізації жгутів в 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 росту ефективності продажів стележів є постійне збільшення накладних витрат і відсутність можливості підвищення цін на експортних ринках. Висока собівартість стележів також є фактором, який негативно впливає на розвиток експорту.

Що стосується другого напрямку експорту – електротехнічних жгутів, то основною проблемою є неможливість в короткі терміни збільшити кількість вироблених і реалізованих жгутів, в даний час обсяги продажів занадто малі. Проте, беручи до уваги перспективність цього напрямку, в 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 зменшуватися при збільшенні обсягів продажів. Собівартість виробів на даний момент висока, і потрібно постійно шукати нові шляхи її зниження, у зв'язку з чим 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



збільшиє, однак рівень цін на жуття знизить втричі. Крім того при виробництві жуття більше можливостей щодо збільшення частки дорогих виробів у загальній кількості випуску. Таким чином, більш перспективним є виробництво жуття і доцільним буде збільшення обсягу їх випуску з урахуванням можливого обсягу їх реалізації.

Головна можливість підвищення ефективності полягає в збільшенні частки дорогих виробів в загальній структурі експорту, за рахунок цього можна вважати, що є можливість збільшення середнього рівня ціни товару без використання таких методів, як підвищення цін для клієнтів.



РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ  
КОМЕРЦІЙНОГО ЦЕЛІННЯ НА ПІВНІ «ПОЛІМЕР»

1.1 Шляхи підвищення ефективності комерційно-еквівалентної діяльності шляхом вдосконалення комерційного ПІВНІ «ПОЛІМЕР»

Завдання розвитку бізнес-процесів наближає підприємства перебувати в найбільш вигідному конкурентних ринках. Сьогодні інновації, мобільність, гнучкість, швидкість, прогресивне бачення і відповідальне лідерство - основні компоненти успіху сучасного підприємства.

Складовими процесами «Полімер» є діяльність підприємства різних секторів бізнесу: промислові, машинобудівні, хімічні, транспортні та аграрні підприємства [45].

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

- 1. Аналіз нових заробітничих підприємств, таких як ПАТ «Мотор-Січ» на предмет їхніх заходів.
- 2. Висновок в обіг карт достійного класу для потенційних партнерів.
- 3. Надання знижок клієнтам покупцям з суми платежу за дострокову плату.

Застосування платіжних знижок спряме захисту підприємства від операційних збитків та відносно дешевого поповненню оборотного капіталу в транзитній формі.

У сучасних умовах ринку споживач диктує виробнику вимоги, що відносяться до продукції, формує торговий асортимент підприємств, тому шляхи вдосконалення комерційної діяльності.

Одним із шляхів вдосконалення комерційної діяльності є пропозиція клієнтам послуг спеціальному покупцям.

Сторінка 71

Сторінка, пов'язана з продажем товарів, складають значну частину комерційної роботи підприємства, яка спрямована на виконання ними однієї з основних функцій торгівлі - організацію товарнообігу. При цьому, найбільш поширеними методами продажу товарів та складів є продаж товарів та складованих, телефонними та іншим чином, через роз'їзних торговців і пересувні кошти товарних ярмарків.

Сформована система продажу та вибору постачальників товарів також не відповідає сучасним вимогам, що знижує ефективність господарських зв'язків. Для вдосконалення вибору постачальників в умовах має місце дискримінація доцільно використовувати експертно-математичні методи.

Для вдосконалення комерційної діяльності необхідно більше уваги приділяти питання 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 має здійснюватися безперервне вдосконалення виробництва, впроваджуються прогресивні технології. Це сприяє випуску конкурентоспроможної продукції на рівні кращих світових зразків з ціллю розширення ринків збуту.

Як висновок, бизнес-змішні підприємства «Полімер» спрямовані на розширення ринку власної 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.

## Діяльність підвищення ефективності експортної діяльності підприємства [56]

№	Напрямки вдосконалення	Характеристика
1	Управління експортною діяльністю на підприємстві	Мониторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних підрозділів 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	Мониторинг 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 незначущого 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. А це передусім урахування перспективної зміни попиту на продукцію та можливість зміни обсягу виробництва, коливання світових цін, зміну витрат на виробництво зі зміною обсягу випуску продукції.

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 підприємств є складним процесом і вимагає своєчасних і докладних розрахунків ефективності такої діяльності. Основні причини, що призводять до різниці між фактичними та теоретичними показниками, це: інфляційні (зростання цін на матеріали, обмежень, заробітні плати, енергоносії та ін.); політичні (введення світових цін, зниження попиту тощо).

З метою підвищення ефективності господарювання ПП ВКФ «Полімер» та його зовнішньоекономічної діяльності рекомендуємо:

- створити власну сировинну базу за допомогою зворотної вертикальної інтеграції із сільськогосподарськими підприємствами, що сприятиме завантаженню потужностей та зниженню собівартості виробництва;
- запровадити стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності з огляду на перспективи реалізації експортного потенціалу підприємства з використанням карти стратегічного розвитку на основі збалансованої системи показників;
- удосконалити механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, основними блоками якого є: фінансово-економічний, організаційний, мотиваційний, політичний та науково-технічний, кожен з яких передбачає забезпечення виконання внутрішніх та зовнішніх цілей в аспектах міжнародного співробітництва та валютно-фінансової діяльності ПП ВКФ «Полімер»;
- удосконалити організаційну структуру підприємства, зокрема створити відділ міжнародного маркетингу за рахунок комерційного відділу, а також юридичний відділ, однією з функцій якого буде контроль за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності та належне оформлення міжнародного співробітництва;
- забезпечити дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості, використання міжнародних стандартів

сертифікації продукції;

- провести роботу по залученню інвестиційних ресурсів, в т.ч. внутрішніх;
- проводити подальше удосконалення, модернізацію, модифікацію технічного оснащення та підвищення загального рівня фондозоброботності праці;
- здійснювати ефективну цінову політику при експортних та інших операціях на міжнародному ринку, раціонально виконувати управління валютними ресурсами підприємства.

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 розширення експорту продукції ПП ВКФ «Полимер»

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. Міжнародна бізнесова практика виділяє три

основі стратегії виходу на зовнішній ринок: експорт, спільне підприємство, пряме інвестування [57].

В умовах висхідного ринку необхідно розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і обрати ефективні канали розподілу. Все більшої ваги в управлінні підприємством набуває така складова комплексу маркетингу, як система маркетингових комунікацій. Система маркетингових комунікацій спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар підприємства, підтримку для збуту, а також створення позитивного іміджу.

Участь в міжнародних виставках та ярмарках є дієвим засобом комунікаційної політики в міжнародному маркетингу, які стимулюють продаж товарів і послуг на зовнішніх ринках, ефективним методом в конкурентній боротьбі.

Особливістю сучасного розвитку вітчизняних експортоорієнтованих галузей є їх сировинний характер та досить високий рівень залежності від кон'юнктурних коливань на світових ринках. Україна продовжує експортувати на міжнародні ринки товари сировинної групи (зерно, металопродукцію), які є найбільш підвладні впливу зміни цінової кон'юнктури на світових ринках.

Основними проблемами сучасного розвитку українського експорту, на вирішенні яких повинні бути сконцентровані зусилля Уряду, визначаються:

- сировинний характер значної частини експорту;
- відсутність чітко визначеної політики структурних змін в матеріально-технічній базі виробництва та технологіях галузей економіки;
- незначна частка продукції з високою часткою доданої вартості у структурі українського експорту;
- відсутність правових основ запровадження фінансових механізмів державної підтримки розвитку експорту;
- недостатній рівень інвестування в модернізацію експортоорієнтованих виробництв та гостра нестача новітніх технологій;

- застаріла транспортна інфраструктура, що не відповідає сучасним вимогам ефективного транскордонного сполучення;
- поширення практики вжиття обмежувальних та протекціоністських заходів з боку окремих країн та провідних транснаціональних корпорацій;
- наявність диспропорцій у двосторонній торгівлі з основними партнерами;
- високі ризики фінансових втрат при проведенні експортних операцій;
- не вигідні умови кредитування експорту (високі відсоткові ставки та короткі строки наданих кредитів);
- здійснення розрахунків з експортних операцій через офшорні компанії та ухилення від податків [58].

Проблемним питанням зовнішньої торгівлі України в процесі входження у світове господарство є нерациональна структура економіки, а отже, малоперспективна модель міжнародної спеціалізації. Це пов'язано з тим, що Україна експортує на міжнародні ринки товари, які здебільшого мають низький ступінь переробки (товари агропромислового комплексу та харчової промисловості, руди, метали, передусім чорні, продукція хімічної промисловості тощо).

Крім того, на цих ринках панує жорстка цінова конкуренція і переваги можуть швидко переходити до інших країн, особливо коли щодо країн уживаються обмежувальні, дискримінаційні торговельно-економічні заходи. Водночас, незначними є поставки українських товарів на високо динамічні ринки, які визначають перспективи розвитку світової економіки.

Упродовж останніх років спостерігаються позитивні зміни в географічній структурі зовнішньої торгівлі, зокрема експорті українських товарів. Відбувається її переорієнтація на ринки країн далекого зарубіжжя.

Очікується подальше зростання українського експорту до країн далекого зарубіжжя, зокрема до країн – членів ЄС. Водночас збільшиться і торгівля з країнами СНД. Ураховуючи це, процес інтеграції української



основки у світове господарство повинен органічно поєднувати загальні для всіх регіонів підходи зі здійсненням специфічного комплексу заходів щодо окремих з них.

Вихід на міжнародні ринки і розширення торгових відносин з зарубіжними країнами диктується різними потребами підприємства та причинами їхнього виникнення.

Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

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;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Слід відмітити тенденції до росту прямого методу в організації міжнародної торгівлі, що пов'язано з активним розвитком мережі Інтернет і електронної торгівлі, а також зі збільшенням частки в світовій торгівлі наукоємної, складної та унікальної продукції, яка потребує безпосередніх контактів виробника і кінцевого споживача.

Спільне підприємництво – стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок, яка ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей [50]. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності формується партнерство, у результаті якого за



кращим створюється певні потужності. Завдяки рази крім  
перебіжкам, що присутність на даному ринку інтегрованою компанію можлива  
лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про виробництво  
товарів у цих країнах. Навіть промислові релігійні країни поділяють такі  
на структури, щоб вони стверджували сильні виробництва за кордоном.

Стратегія прямого інвестування передбачає вкладення капіталу в  
получення за кордоном власних складських або виробничих підприємств,  
накопичуючи найбільш повне залучення підприємства до  
кваліфікаційно-експертної діяльності. Створення закордонної виробничої філії є  
прямим інвестицій в економіку інтегрованої держави, головною  
і перевагою якої є те, що підприємство таким чином може заощадити кошти  
на рахунок більш дешевих сировинних або трудових ресурсів, за рахунок  
скорочення транспортних витрат а також підляг, наданих інтегрованою урядом  
закордонним інвесторам тощо.

Кожна із стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої  
переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару.

Вибір ринку та можливість виходу з нього - це суттєва відмінність  
міжнародного маркетингу від внутрішнього. Саме тому управлінське  
рішення щодо виходу на певний зарубіжний ринок може мати як позитивні,  
так і негативні довгострокові наслідки.

Виділяють три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний,  
дискретний та комплексний.

Суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях,  
очікуваннях, досвіді осіб, які приймають рішення про вихід на конкретний  
ринок. Цей підхід має тільки одну перевагу - відсутність витрат на  
обґрунтування рішення. Ризик при цьому максимальний, а ступінь  
обґрунтованості рішення, відповідно, мінімальна. Слід зазначити, що у  
чистому вигляді цей підхід майже не застосовується. Найчастіше він буває  
пріоритетним, але доповнюється елементами дискретного.

Дискретний підхід ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих для підприємства показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність використання дискретного підходу залежить від правильного вибору цих показників [59].

Загальною вимогою до інформаційної бази за дискретного підходу є ясність, правдивість, перевіреність обраних показників. Єдиних правил вибору зарубіжного ринку за дискретного підходу використовують такі показники та критерії: розмір ринку, динаміка зростання ринку, власні конкурентні переваги, потенціал ринку, доступність ринку, сприймання ринку та його стабільність.

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування. Цей підхід є найбезпечнішим, оскільки він мінімізує ризик від виходу підприємства на недостатній ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення і потребує значних витрат на проведення дослідження. Тому за обмеженості фінансових ресурсів підприємства найчастіше застосовують дискретний підхід.

Ідея комплексного підходу до обґрунтування вибору зарубіжного ринку полягає у всебічному аналізі та оцінці системи показників, яка характеризує не тільки ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються в країнах, які досліджуються.

Для експортерів-початківців вибір зарубіжного ринку, як правило, пов'язаний із надією знайти та визначити найкращу країну, де не лише будуть реалізовані фінансові цілі експортування, а й існуватимуть умови для створення позитивного іміджу підприємства.

При виборі експортного ринку порівнюють ринковий потенціал (існуючий та перспективний); транспортні витрати (за видами транспорту та можливими маршрутами); рівень інтенсивності конкуренції; особливості

82

регулювання імпорту в потенційній країні-контрагенті (імпорти квоти, обмеження, ставки митного оподаткування тощо); необхідність наявності товару, її вид та ступінь; можливість надання сервісного обслуговування.

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшого значення набуває така складова комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації [60].

Участь у міжнародній виставці є одним із найбільш ефективних засобів розширення ринків збуту в системі маркетингових комунікацій. Добре спланована виставкова діяльність є дієвим засобом комунікаційної політики в міжнародному маркетингу, яка стимулює продаж товарів і послуг на зовнішніх ринках, ефективним методом в конкурентній боротьбі. А найбільш вдаюю стратегією для підприємств, що тільки починають свою зовнішньоекономічну діяльність або мають намір освоїти новий ринок збуту, виступає експорт, – найдешевший і найменш ризиковий спосіб організації зовнішньоекономічної діяльності.

Для підготовки суб'єкта ЗЕД (ПП ВКФ «Полімер») у міжнародних виставках потрібно, щоб підприємство виробило план дій по якому буде проведено представлення його продукції. Участь у виставках є дуже важливою для підприємства яке займається ЗЕД, тому, що на виставках підприємство може показати усі переваги продукції яку воно виробляє тим самим дуже добре себе зарекомендувати на зовнішніх ринках.

Першою дією яку має зробити підприємство для участі у міжнародній виставці, має бути послана заявка на участь у виставці організатору цієї виставки. Потім потрібно орендувати виставочну площу у залах виставки. Також потрібно надрукувати прайс-листи та рекламні буклети які б могли надати повну інформацію про продукцію яку виробляє підприємство для потенційних партнерів. Також потрібно відрядити кількох працівників на місце проведення виставки, для того щоб вони оформили виставочну площу

підприємства (змонтувати вітрини, стенди, меблі). Потрібно щоб на підприємстві виробили виставочну партію продукції і доставили її на виставку.

Ще потрібно, щоб керівник відрядив кількох висококваліфікованих працівників підприємства на виставку, для того щоб вони представили продукцію під час проведення виставки і могли зацікавленим класитам розповісти про усі переваги продукції підприємства. Також можна виробити сувеніри (календарі, ручки, прапорці) для того щоб після закінчення виставки у тих хто на ній був залишалася пам'ять про підприємство [61].

Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання. Успішна робота підприємства в умовах гостро конкурентного закордонного ринку передбачає поглиблений аналіз усіх «за» і «проти» і ухвалення рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок. Після того, як підприємство вирішило займатися збутом продукції в тій чи іншій країні, воно повинно обрати стратегію виходу на обраний ринок (може зупинитись на трьох варіантах: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування за кордон).

Традиційний український експорт орієнтований на ринки країн СНД завдяки 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 ними 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».

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)
O	Конкурентні активи: поле S - O (C <sub>1</sub> M) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та синергетичних можливостей	Вузькі місця: поле - W - O (C <sub>2</sub> M) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання синергетичних можливостей
Можливості	1. Стратегія швидкого зростання (S1S3S101O3O4O6) 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, виходження 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)
T	Безпека та захист: поле S - T (C <sub>3</sub> ) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Конкурентні переваги: поле W - T (C <sub>3</sub> ) 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)	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

3. Умова в конкурентних, економічних або соціальних політиці (S2S7B4S10E2T7T8)	S1S2S7B4S10E2T7T8
4. Інструменти маркетингової політики (S1S2S7B4S10E2T7T8)	S1S2S7B4S10E2T7T8 S1S2S7B4S10E2T7T8 S1S2S7B4S10E2T7T8 S1S2S7B4S10E2T7T8

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

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

На основі вищеспрерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і мінімуючи 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). Головні 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, оскільки кудишне устаткування повинне працювати і окупати інвестиції.

4. Географічне розширення. Великий потенціал враховуючи набутий 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 ширіше користуються найбільшим попитом і максимально відповідають потребам ринку.

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

2 Розвиток ринку. Необхідно використати перевелі технології і маркетингові компетенції та досвід для просування в області України та за її межами.

Таким чином, основними стратегічними напрямками розвитку ДП ВАФ «Піанімер» згідно SWOT-аналізу є:

1. Участь у виставках по всім 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 має двовимірною матрицею, де одна вісь характеризує стадію життєвого циклу галузі, а інша – конкурентну позицію в бізнесі (відповідно, Фовіда, сильна, помітна, міцна або слабка).

Уточнення 24 стратегії матриці ADL представлені у табл. 3.3:



A	Зворотня інтеграція	M	Рационалізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи / підтримка підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / Нові ринки
D	Рационалізація системи збуту	P	Нові продукти / Старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Рационалізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Рационалізація асортименту
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виснаження
H	Незалежність	T	Старі продукти / Нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / Старі ринки
J	Диверсування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна рационалізація	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. Природний розвиток можна здійснити через стратегію Повної концентрації на збільшенні долі ринка – 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. Природний розвиток можна здійснити через: Спробу покращити позицію – Досягти лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або Енергійне прагнення до утримання частки ринку - Швидкий ріст (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

У полімерне виробництво рекомендується мінімальне та/або вибіркове reinvestування, тому що це помірно прибуткова позиція. Природний 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 сталевому виробництві рекомендується вибиркове інвестування або відмова від інвестицій, тому не те неприбуткова позиція. Довести життєспроможність: Злив (D, L, M, N, Q, R, V, W) або Відхилення (D, M, O, P, R, Q, U). Якщо життєспроможність неможливо довести, то вибір (D, M, Q, R, W).

Таким чином, інвестувати варто в хімічне, електротехнічне та машинобудівне виробництво, щодо стратегій механічного та сталевих виробництв 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 розробки 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».

Передик виявлених недоліків і пропозицій щодо їх усунення об'єктивно  
можливо назвати не можна через неможливість їх чіткого виявлення в  
проекті і в часі.

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

Доріхунок 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, стіл, шафа	95 220 350	665
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

... У таблиці 3.4 зазначений розрахунок необхідних коштів.  
 Згідно з цими даними, зарекомендований заклад складе 42,6865 тис. грн., що і  
 використовується в подальшому розрахунку ефективності.

$$Z = K \cdot A + C \cdot Z - K \cdot Z, \quad (3.1)$$

де  $K$  - середня вартість згорюваного закладу (здійсненого заходу),  
 $A$  - кількість можливих заходів [64].  
 Результат цієї роботи може дати приріст економічного ефекту:

- як максимум (позитивний сценарій) на 2%;
- як максимум (негативний сценарій) на 10%.

Важко в 2016 році підприємство мало прибуток у розмірі 15800 тис. грн. тобто сценарій:

- у першому випадку -  $\Pi_1 = 15800 \cdot 0,02 = 316$  тис. грн.;
- в другому випадку -  $\Pi_2 = 15800 \cdot 0,1 = 1580$  тис. грн.

Такий варіант розв'язку подій підтверджує ефективність пропозицій  
 здійснення як у першому - при позитивному, так і в другому випадку  
 при негативному сценарії, де  $\Pi > 0$ .

Важко прибутковості для позитивного і негативного прогнозів:

$$E_z = \frac{\Pi_z}{K} \geq 10\%; \quad (3.2)$$

$$E_{z1} = \frac{316}{42,6865} = 7,4 \cdot 100\% = 74\% - \text{більше } 10\%$$

$$E_{z2} = \frac{\Pi_2}{K} \geq 20\%; \quad (3.3)$$

$$E_0 = 1580 / 42,6865 = 37,0 * 100\% = 37,0\% \text{ - більше } 20\%$$

92

Обчислимо індекс прибутковості за 5 років:

$$E_n = \frac{P_n \cdot E^t}{K} > 1; \quad (3.4)$$

Якщо  $E_n > 1$ , тоді є зміст у впровадженні запропонованих заходів.

Для того, щоб знайти індекс прибутковості  $E_n$  за 5 років, потрібно  $P_n$  привести (дисконтувати), для цього помножимо  $P_n$  на коефіцієнт приведення  $k_{np}$ :

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

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

де  $E_d = 10\%$  - ставка дисконту;

$t = 5$  - років.

$$P_{np} = P_n * k_{np} \quad (3.6)$$

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

Отже,

$$E_{np} = 1200,8 / 42,6865 = 28,13$$

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

Пр оптимістичному варіанті дорівнюватиме:

Цир\* K<sub>об</sub> = 1780\*3,8-6004 тис. грн

Епр-6004/42,5865-140,65 > 1

Великі результати при визначенні ефективності заходів отримуємо завдяки великим розмірам діяльності організації, та значного розміру отримання валового доходу за останній аналізований рік.

Таким чином, аналізуючи отримані дані відмічаємо, що песимістичний варіант і оптимістичний варіант можуть бути прийняті до уваги і впроваджені, 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 розробки 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 систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ПП ВКФ «Полімер» в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу.
- розробити план-графік роботи відділу ЗЕД для покращання ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
- організувати переробку існуючої локальної інформаційної мережі на

вимогу типу «срочно».

Період виконання досліджень і проєкційної роботи не усунутий об'єктивно  
і його виконати не можна через неможливість їх чіткого виконання в  
теперішній формі.

Загальна вартість запровадження заходів склала 42,6865 тис. грн., що і  
стає основою визначення ефективності. Ефективність  
визначена за допомогою порівняння витрат з безперечною, власне прибутковості в цьому  
відношенні більше одиниці.

За результатами проведеного у роботі дослідження можна зробити такі висновки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра було опрацьовано теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності комерційного підприємства, а саме поняття, види та форми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, законодавчу базу 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, дослідження організаційно-економічної характеристики та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра були запропоновані шляхи 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 фінансово-матеріальна база підприємства збільшилася з кількості активів – 248 млн. гривень до 843,5 млн. грн. і прибутковості активів – 248 млн. гривень до 270,9 млн. грн. у звітному періоді (2016-2017 рр.). І підлягає доказанню, що співвідношення бізнес-менш стабільний, проте існує така можливість.

Процес інноваційного розвитку підприємства здійснюється як собівартість продукту + 30% прибутку підприємства. При цьому собівартість у національній валюті збільшилася.

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

Активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності є одним 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 ліквідності та самофінансування.

У 2017 році у порівнянні з 2016 роком експорт товарів ПП ВКФ «Полімер» зріс на 69,6%, більше ніж удвічі, імпорту товарів зріс майже на 170%, що свідчить про досить стрімкі темпи розвитку 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

збільшення цін на і в 2016 році, тому фактор цін не вплинув на  
показник ефективності експорту. Збільшення накладних витрат призвело до  
зниження показника ефективності – на 0,2%. Показник ефективності  
експорту механічного виробництва у 2017 році збільшився на 4,3%.  
Збільшення собівартості виробництва у 2017 році збільшився на 4,3%.  
Експорту на 5,3%. У результаті зростання середнього рівня цін з USD 59 до  
USD 60 на одиницю ефективність експорту у 2017 році підвищилася на 2,1%.  
Збільшення накладних витрат призвело до незначного збільшення  
ефективності – на 0,7%.

Показник ефективності експорту електротехнічного виробництва у  
2016 році збільшився на 1,3%. Збільшення витрат на виробництво в середньому  
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  
2,9%. 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  
цінної 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 збільшення показника  
ефективності експорту на 2,7%. Збільшення витрат, пов'язаних із  
забезпеченням процесу виробництва і реалізації вугілля 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 стележів є

...остіве збільшення накладних витрат і відсутність можливості підвищення цін на експортних ринках. Висока собівартість виробництва сталевих тавол та інструментів, який негативно впливає на розвиток експорту.

Що стосується другого напрямку експорту – електротехнічних жгутів, то основною проблемою є неможливість у короткі терміни збільшити обсяги вироблених і реалізованих жгутів, у даний час обсяги продажів досить малий. 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 даний момент рівень накладних витрат не є високим, і вплив цього фактора буде незначним при збільшенні обсягів продажів. Собівартість виробів на даний момент висока, і потрібно постійно шукати нові шляхи її зниження, у зв'язку з тим 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 сталевих тавол, 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

... систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену  
популярності. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів  
продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням  
цішого устаткування. Ринкові умови є настільки сприятливими, що  
і інших регіонів і можливо конкурентів залучити на роботи субпідрядників  
(застосування). Головне завдання в таких умовах – закритися на ринку в  
нових умовах і розширити свою частку, розширити список компаній -  
партнерів. Важливо розуміти, що лише сильна маркетингова стратегія – є  
надійною захистом від ценових війн.

2. Швидке зростання. Можливий, в короткостроковій перспективі це  
буде 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  
накопичений 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  
конкуентоспроможності 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 немінуче,  
оскільки все більше і більше конкурентів упроваджують системи  
менеджменту якості.

У перевантажених ринкових умовах компанія не може бути визнаним лідером на ринку, не володіючи при цьому беззаперечною якістю своїх продуктів.

Найбільш ефективними в ситуації, що склалася, є такі стратегії:

1. Розширення ринку збуту (географічна експансія). Виходити із перспективної ринкової ситуації, необхідно розвивати свою присутність на ринку м. Запоріжжя, Запорізької області та сусідніх областей (Дніпропетровської, Донецької, Миколаївської).

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

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

2. Розвиток ринку. Необхідно використати передові технології і нагромаджені компетенції та досвід для просування продукції в Україні та за її межами.

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

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

Основними стратегічними напрямками розвитку ПП ВКФ «Полімер» згідно SWOT-аналізу є:

1. Участь у виставках по всім виробничим напрямкам.
2. Розвиток активних продажів.
3. Покращення та збільшення інтернет-площадок підприємства.
4. Впровадження CRM-системи.
5. Нові кадри в комерційному відділі з високим рівнем володіння англійською мовою для покращення експортної діяльності компанії.
6. Впровадження IP-телефонії для аналізу звернень клієнтів.

7. Довищення рекламної продукції ТОП-асортименту.
8. Збільшення кількості розсилок комунікаційного послання замовником, що

101

можливо підтримувати контакт з іншими партнерами навіть без  
використання висловлювань мовою.

У розрахунок кожного виробництва було обрано відповідні стратегії розвитку.

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

В електротехнічне виробництво рекомендується інвестувати з метою збільшення темпів зростання, оскільки це також прибуткова позиція. Природний розвиток можна здійснити через спробу покращити позицію – досягти лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або енергійного зусилля до отримання частки ринку – швидкого зростання (B, C, E, G, I, K, O, P, T, V).

В полімерне виробництво рекомендується мінімальне та/або вибіркоче інвестування, оскільки це помірно прибуткова позиція. Природний розвиток можна здійснити через належну експлуатацію та зростати разом з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Вибірковий розвиток можливо здійснити через знаходження своєї ніші та її захисту (A, G, I, M, R, T).

У механічному та столярному виробництвах рекомендується вибіркоче інвестування або відмова від інвестицій, оскільки це неприбуткова позиція. Треба довести життєздатність цього напрямку діяльності (D, L, M, N, Q, R, T, W) або його відновлення (D, M, O, P, R, Q, U). Якщо життєздатність неможливо довести, то вихід – поетапний відхід (D, M, Q, R, W).

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



- Виходячи з проведеного дослідження пропонуємо підприємству такі заходи удосконалення його зовнішньоекономічної діяльності:
- удосконалити процес організації управління ЗЕД шляхом створення підрозділу, що займається ЗЕД, ліквідувати деякі посади і функції нові, змінити підпорядкованість окремих посадових осіб;
  - розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ПП ВКФ «Полімер» у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання впровадженого методу раціоналізації розподілу із застосуванням лійної 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.

1. Антошок Д. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізми розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2017. 394 с.
2. Бердичевський А. П. Анализ нормативно-правового содержания инновационной деятельности и «государственная инновационная политика». Инновации. СПб., 2009. № 7-8. С. 53-55.
3. Бойко Н. Перспективи інноваційного розвитку восточноєвропейських стран. Економіст. 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. Гайдучський І. П. Транснаціональна парадигма сталого економікоуглецевого розвитку. Економіка та держава. 2014. № 5. С. 14-19.
6. Гардинська Д. А. Побудова зеленої економіки – основна складова європейської інтеграції України. Економічний аналіз. 2017. Том 27. С. 15-19.
7. Глобальный новый зеленый курс. Доклад ЮНЕП. Март 2019; [www.unep.org/greenconomy](http://www.unep.org/greenconomy).
8. Глуценко І. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю. Вид-во ТОО НЦП «Крила», 2006. 356 с.
9. Головинов О. М. Інноваційна політика держави: реалії та проблеми / О. М. Головинов; <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiy-na-politika-derzhavi-realiyi-i-problemi>
10. Гришук Т. І. Стратегічні пріоритети розвитку «зеленої економіки» у країнах світу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5; <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3081>.
11. Дергачова В. В. Інноваційна політика: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 422 с.



11. Дуб К. В. Темплний розвиток інноваційної діяльності підприємств підприємства України. *Наука про Нову Україну: міжгалузеві дослідження*. 2016. № 18. С. 10-12.
12. Дулар Т. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр економічної освіти України, 2009. 256 с.
13. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. <http://zakon.rada.gov.ua/go/40-15>.
14. Закон України про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>.
15. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організацій на базі екологічних інновацій. *Менеджмент і маркетинг*. 2012. № 3. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190>.
16. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Том 3. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Остаточний варіант. К.: Фенікс, 2011. 76 с.
17. Антошок Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізми розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2017. 394 с.
18. Лебедева І. Б., Касьянова Л. П. Інноваційний менеджмент. Алчевськ: ДГМ, 2006. 206 с.
19. Федулова Л. І., Александрова В. П., Бажал Ю. М. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. К.: Основа, 2017. 550 с.
20. Лисюк В. М. Інноваційна політика – основна модернізації економіки держав. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 147-152.
21. Лівашко Т. В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_116.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf).

22. Мовч О. Б. Товарна інноваційна політика автомобільбудівних підприємств та проблеми її впровадження: вітчизняний і зарубіжний досвід. <https://www.researchgate.net/publication/312640403>.pdf
23. Овсюк І. В. Сучасна інноваційна політика України: передумови, шляхи виходу та напрями реформування. Вісник НАН України. 2012. № 7. С. 33-46.
24. Панченко С. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій. Актуальні проблеми економіки, 2013. № 7 (149). С. 104-109.
25. Пенюкова О. Г. Механізми реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств: практика та досвід. 2011. № 19. С. 16-20.
26. Регіональна інноваційна система: теорія і практика: монографія, ред.: І. С. Пономаренко; Харк. нац. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2011. 680 с.
27. Савич О. П. Інноваційна діяльність виробників автомобілів на глобальному ринку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). С. 97-101.
28. Сиротинська Н. М. Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2015. № 714. С. 399-404.
29. 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.
30. До 2030 року AI може забезпечити додаткову глобальну економічну активність у розмірі 13 трлн дол.: <https://www.everest.ua/ai-platform/analytics/do-2030-roku-ai-mozhe-zabezpechyty-dodatkovu-globalnu-ekonomichnu-aktyvnist-u-rozmiri-13-trln-dol/>
31. 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".

32. Duval Romain. Forthcoming. "Financial Frictions and The Great Productivity Slowdown" / Romain Duval, Goo Hee Hong, and Yannis Timmer // Working Paper, International Monetary Fund, Washington, DC, 2017. 32 p. <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/05/31/Financial-Frictions-and-the-Great-Productivity-Slowdown-44917>
33. Tackling Income Inequality Requires New Policies. <http://blogs.imf.org/2019/05/15/tackling-income-inequality-requires-new-policies/>
34. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері сфери технологій в Україні у 2017 році: аналітична доповідь - К.: ІНТЕЛ, 2018. 100 с.
35. Readiness for the Future of Production Report 2018. [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf)
36. European Innovation Scoreboard 2017. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24829>
37. European Innovation Scoreboard 2018. <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/30705>
38. Болтох М. А., Бурчевський В. З. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 540 с.
39. Зановська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 100 с.
40. Іванілов А. С. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вища школа, 2013. 332 с.
41. Іванов Ю. Б. Конкурентоздатність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : навч. посіб. Харків: КНЕУ, 2014. 320 с.
42. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства : навч. посіб. Суми : СНАУ, 2012. 176 с.
43. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. Київ : ПУД, 2013. 376 с.
44. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВПК Ексоб, 2001. 560 с.

43. Овчиненко В. О. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Піар, 2012. 336 с.
44. Скрипник К. І. Управлінська діяльність: структура, функції : навч. посіб. Київ : Пріор, 2012. 662 с.
45. Тронін Ю. Ю. Менеджмент та проектування фірми : навч. посіб. Київ : Еквіті-Дана, 2014. 415 с.
46. Вічевич А. М., Максименко О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : Афіна, 2004. 140 с.
47. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 452 с.
48. 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.