

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління інноваційним розвитком підприємства»
ТОВ «МАЙСТЕРНЯ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ»**

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Тищенко Володимира
Владиславовича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 6 |
| 1.1. Сутність поняття інноваційного розвитку підприємства | 6 |
| 1.2. Методичні підходи щодо управління інноваційним розвитком підприємства..... | 10 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МАЙСТЕРНЯ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ» | 17 |
| 2.1. Аналіз факторів інноваційного розвитку підприємства | 17 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління інноваційного розвитку підприємства..... | 27 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙСТЕРНЯ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ» | 36 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення інноваційного розвитку підприємства..... | 36 |
| 3.2. Прогнозування інноваційного розвитку підприємства..... | 43 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 52 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для України підвищення інноваційної активності підприємств є одним з найважливіших стратегічних завдань, від вирішення яких залежить економічне зростання, розвиток бізнесу, рівень добробуту населення і можливість ефективного вбудовування економіки країни в глобальну світогосподарську систему. Високий рівень конкуренції на світовому ринку стимулює розвиток інноваційних процесів, висуває додаткові вимоги до техніко-економічними характеристиками продуктів і технологій і змушує промислові підприємства активно застосовувати інновації, розробляти нові методи і підходи до управління інноваційним розвитком.

Базовою компетенцією підприємств стає інноваційна діяльність і особливо способи успішного доведення інновацій до практичного впровадження. Реалізація даної компетенції висуває нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності підприємств. Зокрема, в силу складності і невизначеності інноваційних процесів виникає потреба впровадження нових організаційно-економічних форм управління виробництвом, що розширюють доступ до інновацій і вимагають інтеграції промислових підприємств з малим і середнім бізнесом, наукою і освітою, державними структурами і громадськими організаціями.

Збільшення ролі інновацій в сучасних умовах зумовлює активізацію інноваційної діяльності підприємств на основі підвищення ефективності виробництва, здійснення перспективних науково-дослідних розробок і реалізації інноваційних програм. Цьому відповідає неухильне зростання, вдосконалення управління інноваційним розвитком первинних ланок всіх сфер і галузей національного господарства.

Необхідно відзначити, що інновації – це не тільки використання високих технологій, а й інновації в сфері управлінських рішень. Для реалізації виникають перед підприємством інноваційних завдань необхідна

реорганізація системи управління підприємством на основі нових управлінських технологій - інноваційних підходів в управлінні будівельних підприємств.

Ступінь розробленості проблеми. Інноваційний розвиток народного господарства в цілому і інноваційний розвиток підприємств досліджують відомі українські вчені такі як: Гудзь О.Є., Готра В.В., Курило Л.І., Лобас М.Г., Лупенко Ю.А., Малік М.Й., Россоха В.В., Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г. та багато інших. Незважаючи на наявність великої кількості наукових робіт в області теорії і практики управління інноваційним розвитком промислових підприємств можна констатувати, що в них відсутній концептуальне обґрунтування методів формування і реалізації державної інноваційної політики розвитку промисловості

Мета дослідження полягає в концептуальному модельно-цілісному узагальненні теоретичних уявлень і методологічних підходів до ідентифікації сутності інноваційної діяльності підприємств й розробці механізму управління їх інноваційним розвитком.

Реалізація поставленої мети постановки і вирішення таких основних, логічно пов'язаних між собою, **завдань:**

- дослідити сутність поняття інноваційного розвитку підприємства;
- проаналізувати методичні підходи щодо управління інноваційним розвитком підприємства;
- проаналізувати фактори інноваційного розвитку підприємства;
- провести оцінку ефективності управління інноваційного розвитку підприємства;
- здійснити обґрунтування напрямів вдосконалення інноваційного розвитку підприємства;
- здійснити прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система управління інноваційним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до системи інноваційного розвитку, що складаються в процесі взаємодії підприємств з іншими учасниками інноваційного процесу.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці системно-цілісної концепції управління інноваційним розвитком підприємств на основі ефективного використання інноваційного потенціалу та його перетворення в інноваційний капітал.

Практична значимість роботи полягає в можливості застосування розроблених моделей для обґрунтування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, обґрунтування доцільності застосування системи стимулювання інноваційної активності підприємств і проведення заходів в області модернізації промисловості.

Апробація результатів поточного дослідження найшла відображення у науковій статті «Система управління інноваційним розвитком підприємства», що була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування» (Додаток А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 джерело) і 3 додатків. Загальний обсяг роботи склав – 73 сторінок, з них основного матеріалу 50 сторінок в тому числі 6 рисунків та 37 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття інноваційного розвитку підприємства

Процес глобальної зміни ситуації на підприємствах, який забезпечував би в найближчій перспективі їх стійкий підйом, можливий тільки на новій інноваційній, економічній та організаційній основі, що базується на інноваційному типі відтворення. Для цього буде потрібно формування та мобілізації усіх внутрішніх джерел розвитку на підприємствах і, перш за все, наявного на підприємствах інтелектуального потенціалу, що трансформується в технологічний розвиток.

У сучасних управлінських теоріях підходи до організації управління інноваційним розвитком (табл. 1.1) намагаються всебічно врахувати особливості функціонування соціально-економічних об'єктів як складних економічних систем, їх елементів, тенденцій розвитку середовища, в якому вони функціонують. Вчені Захарченко, Корсікова, Меркулова підкреслили такі сучасні наукові підходи, як адміністративний, репродуктивний, динамічний, інтеграційний, маркетинговий, регуляторний, поведінковий [8, с. 25]. Проте, практично неможливо дати повний перелік сучасних наукових підходів, напрямів, потоків у стислому систематизованому вигляді через їх велику кількість, тому доцільно розглянути лише основні.

Таким чином, орієнтація на потреби споживачів, реалізація гнучкої науково-технічної та промислової політики, прагнення до інновацій визначаються новими ідеями сучасного менеджменту, чия філософія в період довгострокового розвитку обґрунтовує два основні підходи в управлінні підприємствами – функціональним і процесуальним [8, с. 35; 32, с. 27]. Їх поєднання і практичне застосування формують інтегровані підходи, вибір яких дозволяє реалізувати оптимальний варіант функціонування системи

управління з урахуванням ступеня складності виробничих і господарських об'єктів.

Таблиця 1.1

Внесок у сучасну науку управління концепціями різних підходів

| Науковий підхід | Короткий зміст підходу | Проблемні аспекти підходу |
|--------------------|---|---|
| Кількісний | Він полягає в переході від якісної оцінки до кількісної через математичні, статистичні методи, експертні оцінки, систему балів і т.д. | Кількісна оцінка не завжди дає відповідну інформацію, тому не всі об'єкти повинні бути виміряні та кількісно визначені. |
| Системний | Дослідження підприємства як цілісної системи, взаємозв'язок між її елементами, ефективність і реакція системи на зміни. | Значна увага приділяється зв'язкам між підсистемами підприємства, вплив зовнішнього середовища на стан підприємства практично не враховується. |
| Синергічний | Підхід з точки зору синергетичної методології пізнання економічних і соціальних явищ, джерелом створення додаткової і нової цінності є нинішнє або минуле (викладене в нововведеннях) інтелектуальної праці | Синергія може призвести до дуже позитивних і дуже негативних наслідків, багатьох невизначеностей, неоднозначностей і відсутності обґрунтування |
| Ситуаційний | Вивчення конкретних умов діяльності підприємства, причому найважливішим моментом є виявлення ключових ситуативних факторів, які мають найбільший вплив на здатність організації бути конкурентоспроможною. | Неможливо визначити всі змінні, які впливають на підприємство залежно від різних факторів, тому вони обирають найбільш важливі для отримання цільових факторів підприємства |
| Соціально-етнічний | Зосереджено на управлінському процесі, щоб зменшити ймовірність прийняття рішення, яке може завдати шкоди об'єктам у своїй сфері впливу працівника, а також людські цінності в цілому. | Значні витрати на прогнозування робіт, визначення термінів і правильність визначення об'єкта прогнозування |

Джерело: узагальнення на основі опрацювання джерел [8, с. 36; 15, с. 90; 32, с. 27; 41, с.199]

На думку авторів, необхідність застосування технологічного підходу та побудови комплексу бізнес-процесів необхідне при використанні сучасних інформаційних технологій управління та новітніх інноваційних підходів у

всіх сферах функціонування суспільних виробничих систем. Застосування ситуативних, функціональних, комплексних та інших комплексних підходів, зазначених в табл. 1.1, дозволяє оптимізувати поточні управлінські рішення в межах промислового підприємства і сформувати єдиний інформаційний простір його діяльності.

Таким чином, новаторська відмінність практичної реалізації технологічного підходу від функціонального полягає в тому, що спрямованість управління не є на окремі функції, що виконуються різними відомствами та посадовими особами, але на міжфункціональні процеси, які поєднують окремі функції в загальні потоки і забезпечують досягнення цілей підприємства [8, с. 25]. Саме ці процесно-орієнтовані особливості здатні генерувати інноваційні ідеї та створювати широке поле для їх реалізації.

Отже, сучасна концепція управління процесами передбачає трансформацію бізнесу організації для більш тісної координації її функціональних частин, збільшення їхньої діяльності, гнучкості і отримання синергетичного ефекту, забезпечення успішного середовища для виконання виробничих завдань і впровадження різних видів інновацій.

Інноваційна модель організації підприємницької діяльності є базовою умовою її функціонування, оскільки інноваційна діяльність ініціюється розвитком науково-технічного прогресу і є одним із засобів адаптації підприємств до мінливих умов навколишнього середовища [23, с. 57-61]. У цьому контексті слід зазначити, що для сучасних підприємств необхідно підвищити рентабельність свого бізнесу, крім того, щоб інвестувати великі обсяги фінансових ресурсів у дослідження і розробки, доцільно забезпечити їх ефективне використання відповідно до найбільш успішної інноваційної стратегії. Ця стратегія обґрунтує основні напрямки, рівень і види інновацій відповідно до потенціалу підприємства та його основних бізнес-процесів [23, с.22-47]. Відповідно до критеріїв їх ефективності та подальшого розвитку вони повинні визначатися рівнем зростання виробництва, прибутком,

часткою ринку тощо, враховуючи потенціал підприємства та етапи його життєвого циклу [32].

Процеси мають значний вплив на умови функціонування підприємств, викликаючи динамічні зміни його внутрішнього і зовнішнього середовища. У внутрішньому середовищі підприємства створюються передумови для застосування сучасних засобів планування доходів і витрат підприємства, методів проведення процедур контролю, сучасних методів інформаційно-інформаційного забезпечення, програмно-апаратних комплексів інформаційної безпеки інноваційних бізнес-процесів, модернізація обладнання та впровадження новітніх технологій тощо.

В контексті національної програми новітніх технологій України інформаційні технології (ІТ) стають фундаментальною основою інноваційних бізнес-процесів сучасних підприємств, сприяють глобалізації діяльності та виходу підприємств на зовнішні ринки, забезпечують комплексну реорганізацію управлінської роботи, перетворитися на джерело доданої вартості суб'єктів господарювання. Рівень інформатизації сучасного суспільства та формування знань економіки визначають використання останніх технічних, технологічних та програмних засобів економічного об'єкту в різних інформаційних системах. Тому стає необхідним визначити автоматизовану інформаційну систему як сукупність інформаційних ресурсів, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, технологічних засобів і фахівців, призначених для обробки інформації та прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети. Отже, вищевказані фактори зумовлюють зростання темпів використання ІТ українських підприємств [42, с. 336-340]. Основою для його реалізації має стати ефективна система управління впровадженням інформаційних технологій у бізнес-процесах підприємств.

Аналіз практичного досвіду впровадження ІТ для управління інноваційними бізнес-процесами показує, що загальноприйнятим підходом до інтерпретації ефективності є співвідношення переваг (ефектів) і витрат від

впровадження інновацій [8]. Але фокусування лише на оцінці цього показника є помилкою, оскільки вимірювання ефективності впровадження інформаційних технологій у цьому підході дещо обмежене, оскільки вплив інформаційних технологій на прибутковість підприємства опосередковано через поліпшення управління інноваційним бізнесом, процеси підприємства, підвищення компетентності працівників, задоволеність клієнтів [31].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є процесом цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Проведений аналіз теорій показав, що кожна з них характеризує інноваційний розвиток підприємства з різних аспектів та визначає основні фактори впливу на цей процес. Сучасні теорії інноваційного розвитку доповнюють та уточнюють фактори впливу на інноваційний розвиток, дозволяють зосередити увагу на всіх аспектах, які характеризують здійснення інноваційного процесу на підприємстві за умови його подальшого ефективного розвитку.

1.2. Методичні підходи щодо управління інноваційним розвитком підприємства

Введення технічних, організаційних та економічних інновацій викликає адекватні зміни в існуючих формах і методах організації управління. Це обумовлює необхідність безперервності процесу розробки управлінських інновацій і стає все більш важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Внутрішня інноваційна політика є процесом регулювання поведінки персоналу, націленого на інновативний тип розвитку організації. Вона визначається системою менеджменту організації.

В цілому, інноваційна політика являє собою довідник з вибору пріоритетних напрямків інноваційного процесу, розробці та виконанню

інноваційних планів і проектів, формування інновативно активних відносин між співробітниками в організації.

У сучасних організаціях, націлених на інновативний шлях розвитку, існує гостра необхідність в проведенні досліджень, пов'язаних з оцінкою і формуванням внутрішньої інноваційної політики з позицій активної ролі людини в даному процесі.

Організаційні структури інноваційного підприємництва різних типів реакції можуть бути наступними.

1. Організаційна структура інноваційного підприємництва конкурентної реакції. Вона має два яруси управління: верхній, що складається з вищого керівництва підприємства, що відповідає за довгострокову політику, і нижній, який відповідає за оперативне управління.

2. Організаційна структура інноваційного підприємництва інноваційної реакції. Прискорену розробку і виробництво інновацій забезпечують нові функціонально-цільові організаційні структури управління з групами нововведень, поточної діяльності, розвитку, проектними, цільовими групами, бригадами новаторів, внутрішньофірмових ризикових підрозділів, ризиковими фірмами. Вони концентрують зусилля спеціалізованих підрозділів на вирішенні одного інноваційного завдання, в той час як керівники звичайних підрозділів вирішують крім завдань інноваційного проекту ще багато поточні завдання.

3. Організаційна структура інноваційного підприємництва власне підприємницької реакції. Посилення підприємницької реакції підприємства шляхом створення підприємницьких структур на основі внутрішнього госпрозрахунку, створення дочірніх підприємств відповідає принципу інтрапренерства. Внутрішньофірмове інтрапренерство є створення і функціонування в рамках великого підприємства автономних виробничо-комерційних підрозділів.

На рис. 1.1 представлено поєднання принципів побудови організаційної структури з типами реакції підприємства. Використовуючи цей підхід, можна

сконструювати методологічний підхід аналітичного підбору і побудови раціональної організаційної структури, орієнтованої на співвідношення поточного, оперативного та стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств.



Рис. 1.1. Поєднання принципів побудови організаційної структури з типами реакції підприємства

Джерело: узагальнено за допомогою програми MSVision

Орієнтація підприємства на інноваційний тип діяльності неодмінно потягне за собою трансформацію всіх компонентів господарської системи. Особливо кардинально зміниться стратегія підприємства. Тому взаємодія стратегічної та інноваційної діяльності можна вважати еволюцією систем

управління господарюючих суб'єктів в ситуації швидких змін і непередбачуваності умов зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємств, як правило, характеризується здатністю реалізовувати нові сучасні технології та застосовувати їх при серійному випуску продукції. Відмінними рисами інноваційних підприємств є висока частка витрат на дослідження і розроблення, а також досить довгі інноваційні цикли.

Пріоритети інноваційної діяльності підприємств в період кризи зміщуються від інтелектуальної складової інноваційного процесу в бік його практичних, впроваджувальних стадій.

Позитивний вплив на інноваційний потенціал організацій надає децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації і регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур менеджменту гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності.

Системи управління інноваціями повинні забезпечувати скорочення термінів виведення на ринок нових виробів і управління витратами у всіх фазах реалізації проектів. Концепція і моделі управління інноваційними проектами істотно залежать від вибору підприємством інноваційної стратегії.

Підвищення ефективності виробничого процесу в нових умовах комерційного розрахунку в організаціях обумовлює зростання вимог до рівня і потенціалу технологічної підготовки виробництва нових виробів.

Маркетингова складова інноваційної діяльності має вирішальне значення не стільки в організації та розробці ефективних форм і методів розповсюдження та збуту інноваційної продукції, скільки в аналізі адекватності напрямків інноваційних проектів існуючим потребам споживачів.

Мікрорівень управління інноваціями конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності з пошуку шляхів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безперервну і послідовну

розробку і виведення на ринок різного роду новацій з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі. Щоб організувати процес управління інноваційними процесами на мікрорівні, необхідно вирішити такі завдання:

- привести у відповідність управління інноваціями з метою функціонування організації в цілому (наприклад, розробка якісно нового товару для захоплення певного сегменту ринку);
- виявити свої конкурентні переваги і недоліки (наприклад, кваліфікований науково-дослідний і конструкторський персонал, але слабка інвестиційна база);
- визначити методи управління інноваціями (аналітичні, моделювання, прогнозування, економічні, соціально-психологічні, адміністративні та ін.);
- побудувати механізм управління інноваційними процесами.

Автори Дудар, Мельниченко деталізували в своєму дослідженні [18] елементи механізму управління інноваційними процесами:

1. Виконуються маркетингові дослідження, визначається нагальна потреба і конкретний споживач інновації.
2. Ідентифікація потреби в інновації є її визначення і правильне формулювання, яке дозволить розробити комплекс заходів, які підвищують ефективність функціонування організації при задоволенні потреби в інновації.
3. Під прогнозом розуміється науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи і терміни його існування.
4. Розробка альтернатив – це розробка всіх можливих варіантів і модифікацій інновацій, а також альтернативних шляхів їх впровадження, серед яких менеджер може обрати найбільш оптимальний з урахуванням специфіки організації, поставлених цілей і ситуації в зовнішньому середовищі.

5. Визначення критеріїв відбору альтернатив інновацій передбачає вибір критеріїв, за якими буде відбуватися порівняння альтернатив інновацій і вибір найкращої (наприклад, витрати на інновацію, життєвий цикл інновації, віддача від її використання та ін.).

6. Вибір найкращої альтернативи – порівняння переваг і недоліків, а також аналіз ймовірності їх застосування.

7. Планування – це стадія процесу управління, на якій визначаються цілі та завдання конкретного напрямку інноваційної діяльності, розробляються необхідні для цього методи і засоби їх вирішення, найбільш ефективні в конкретних умовах.

8. Контроль і оцінка результатів.

9. Управління реалізацією управлінського інноваційного рішення починається з визначення комплексу робіт і ресурсів, виконавців і термінів.

Сучасний інноваційний процес має складний багатоаспектний характер. Застосування тієї чи іншої моделі інноваційного процесу в великій мірі залежить від системи макро- і мікроекономічних умов ділової активності конкретних економічних агентів – учасників сучасного інноваційного процесу. Питання управління інноваційною діяльністю на мікрорівні є деталізацією завдання вироблення методів управління конкурентоспроможністю підприємства через інноваційну складову, тобто теоретико-прикладних основ формування методології побудови управлінських моделей інноваційного процесу підприємств в сучасних умовах економічного розвитку країни.

Виробничі галузі в усьому світі розділилися на два типи. Перший тип – галузі традиційного напрямку, для яких характерні висока трудомісткість і активне використання сировини і які стрімко переміщаються в країни, що розвиваються.

До другого типу відносяться галузі, засновані на знаннях та інформації. У них витрати на заробітну плату, як правило, не перевищують 5% загального обсягу витрат.

Зміна пріоритетів в діяльності підприємств, викликана мінливими технологічними та інформаційними процесами, впливає на уявлення про цілі і місії даного підприємства. Те, що ще вчора здавалося істиною, в нових умовах виявляється тільки її частиною. При цьому зміни часто стають дезорганізуючим фактором роботи підприємства. Адже неможливо здійснювати управління завтрашнім підприємством на вчорашніх принципах.

Використання змін і нових можливостей для отримання позитивних ефектів (грошового прибутку, нової якості продукції, збільшення продуктивності) стає можливим тільки після адаптації до «епохи змін» з метою усунення неясності цього перехідного періоду і переходу в нову епоху постійних змін.

Сучасна тенденція така, що багато топ-менеджерів компаній прагнуть до гнучких організаційних структур, здатним швидко реагувати на ринкову динаміку, – проектних і матричних.

Інноваційний менеджмент як процес управління кардинальними змінами в продуктах праці, засобах виробництва, сфері послуг та іншої новаторської діяльності є одним з основних напрямків у розвитку громадського високотехнологічного виробництва.

Основними показниками, що дозволяють оцінити ефективність ЦТТ, є:

- кількість і обсяг договорів про продаж ліцензій;
- частка інноваційної складової в товарах і послугах.

Таким чином, інновації – це не тільки використання високих технологій, а й інновації в сфері управлінських рішень. Для цього необхідна реорганізація системи управління підприємств на основі нових управлінських технологій. Підприємство, яке має намір працювати гнучко, неминуче приходить до необхідності використання інноваційних підходів. Суть їх полягає в створенні такої структури управління підприємством, в якій персонал вбудований в своєрідний конвеєр (бізнес-процес), що забезпечує якісне виготовлення інноваційного продукту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МАЙСТЕРНЯ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ»

2.1. Аналіз факторів інноваційного розвитку підприємства

ТОВ «Майстерня інженерних рішень» – український виробник високоякісних виробів з дерева.

Компанія була заснована в 2008 р., і сьогодні займає одну з лідируючих позицій на ринку Києва, зарекомендувавши себе, як якісний бренд з товарної лінійкою, що постійно розвивається. У виробництві продукції використовуються тільки високоякісні компоненти.

Розглянемо ринок, на якому функціонує обране підприємство.

Незважаючи на те, що 2018 рік для лісового господарства України приніс ряд позитивних змін і показав зростання деревообробки на 6%, так і не вирішеними залишилися головні проблеми - контрабанда українського лісу в ЄС і відсутність чіткої державної програми розвитку галузі.

Одним з ключових досягнень десятиліття в напрямку виходу галузі з глухого кута є Указ президента №381 / 2017 «Про додаткові заходи щодо розвитку лісового господарства, раціонального природокористування та збереження об'єктів природно-заповідного фонду». Цей досить ємний документ містить кілька важливих доручень для Кабінету міністрів, серед яких затвердження Державної стратегії розвитку деревообробної промисловості.

Переробна промисловість є вагомим складовою економіки будь-якої країни. Ця галузь істотно впливає на темпи зростання в інших галузях економіки і соціально-економічний стан суспільства в цілому. За даними джерела Державної служби статистики України [13] виробництвом матеріалів з деревини та корока в Україні займається майже 1,5 тис.

підприємств, більша частина яких зосереджена у Київській, Львівській, Закарпатській та Житомирській областях. Проте асортимент та якість продукції вітчизняних виробників не завжди задовольняє потреби сучасних споживачів. Суттєве відставання обумовлене недостатнім технічним рівнем виробництва, для підвищення якого необхідні інноваційні та інвестиційні проекти.

Визначившись зі специфікою промисловості матеріалів для виробів з деревини, яка суттєво впливає на ринки їх збуту, розглянемо тенденції її розвитку. Індекси виробництва основних видів продукції в цілому по Україні репрезентовано на рис. 2.1. З даного рисунку, можемо спостерігати негативну тенденцію за аналітичний період 2013-2015 рр щодо виробів з деревини та корока, який обумовлений спадом купівельної спроможності, а з 2016 року спостерігається відновлення цієї галузі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Індекси виробництва продукції з деревини та корока у % до попереднього року

Джерело: створено за даними [13]

Внесення ясності та створення чітких правил для всіх учасників і сторін ринку допоможе залучити необхідні інвестиції в створення підприємств глибокої переробки деревини. Іншими словами, глибока

переробка деревини вже в перспективі декількох років може стати вкрай затребуваною.

І якщо внутрішній український ринок досить обмежений, то останні 5 років український виробник успішно освоює європейські ринки. І з кожним роком все активніше.



Рис. 2.2. Динаміка виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність за 2013-2018 роки

Джерело: створено за даними [13]

Відкритий ринок країн ЄС з високою купівельною спроможністю здатний забезпечити попит і стабільні поставки обробленої деревини. Так, наприклад, деревообробний виробничий комплекс в Чернівцях вже зараз близько 90% продукції відправляє на експорт у Великобританію, Ізраїль, Болгарію, Грецію та інші країни Євросоюзу.

У країнах Європи український продукт здатний успішно конкурувати. Розбіжності між Україною та ЄС викликає, мабуть, одне питання – мораторій на експорт лісу-кругляка.

У квітні 2015 року Верховною Радою був введений мораторій строком на 10 років, який забороняв вивезення з України необробленої деревини. Мораторій два етапи: з 1 листопада 2015 року - припинявся експорт деревних порід (крім сосни), а з 1 січня 2017 року заборону поширився і на деревні породи сосни.

Через те, що мораторій не виконав своєї головної задекларованої мети - він не забезпечив скорочення вирубки лісів, експерти ставлять його результати під сумнів. Не дивлячись на те, що в 2018 році лісопильна галузь в Україні зросла на 12%, а в цілому деревообробка - на 6%, мораторій на експорт кругляка не виконує більшості задекларованих цілей. При цьому в галузі називають введення мораторію на експорт лісу-кругляка в якості головного чинника зростання деревообробки. Але і те, зростання спостерігається переважно в лісопильній промисловості, яка виробляє пиломатеріал – продукцію з низьким ступенем обробки.

Підприємства глибокої переробки деревини поки не встигли підтягнутися. Для цього, ймовірно, необхідні великі стимули і більше часу. Реформи повинні сприяти зростанню рентабельності деревообробного бізнесу. Це обов'язкова умова залучення інвестицій.

Проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку. З таблиці 2.1. випливає, що частка ринку ТОВ «Майстерня інженерних рішень» поступово збільшується. Також зростають і частки ринку основних конкурентів, що становить загрозу для ТОВ «Майстерня інженерних рішень».

Таблиця 2.1

**Частка підприємства на ринку виробників дерев'яної продукції
м. Київ, %**

| Назва виробника | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| ТОВ «Фірма Варіація» | 22,50 | 22,80 | 23,40 |
| ТОВ «Майстерня інженерних рішень» | 12,40 | 12,90 | 13,90 |
| ТОВ «Інтерсорс» | 11,70 | 11,70 | 12,00 |
| ПП «Деревосервіс» | 5,70 | 4,90 | 4,50 |
| ТОВ «Екобіопром» | 5,00 | 4,80 | 4,80 |
| ТОВ «Кедіс» | 4,30 | 5,00 | 5,20 |
| Інші | 38,40 | 37,9 | 36,2 |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Джерело: створено за даними підприємства та за експертними оцінками керівництва підприємства

Аналіз галузі дає можливість зробити наступні висновки:

1) Невеликі підприємства виконують замовлення, що не потребують високої якості чи великих обсягів. Але більшість замовлень – це виробництво виробів за індивідуальними замовленнями. На цьому ринку спроможні конкурувати тільки потужні компанії.

2) Повільне зростання ринку внаслідок його насичення призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм, які не можуть підтримувати рентабельні обсяги продажу продукції або диверсифікувати виробництво.

3) Висока прибутковість галузі сприяє появі на ринку нових сильних конкурентів, але високі бар'єри входу та виходу з ринку створюють додаткові перепони потенційним конкурентам.

Перейдемо до аналізу об'єкта дослідження, обраного нами підприємства. Організаційна структура ТОВ «Майстерня інженерних рішень» представлена на рис. 2.3.

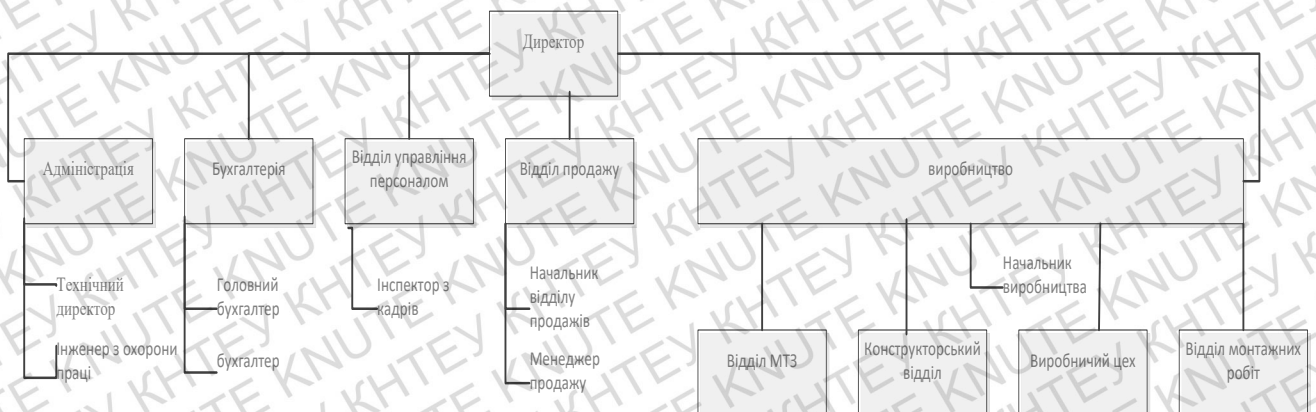


Рис. 2.3 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

Джерело: створено автором за допомогою програми MS Vision за даними ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

Загальна управлінська структура ТОВ «Майстерня інженерних рішень» складається з восьми відділів: адміністрація, бухгалтерія, відділ продаж, відділ управління персоналом, відділ матеріально-технічного забезпечення, конструкторський відділ, виробничий цех та відділ монтажних робіт. Останні чотири відділи є виробничими.

За даними факторів внутрішнього середовища підприємства у табл. 2.2. наведено перелік фактичних сильних і слабких сторін ТОВ «Майстерня інженерних рішень».

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

| Показники | Бали | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 |
| Ступінь досягнення цілей | Не досягнуті | +досягнуто частково | Повністю досягнуто |
| Рівень ризику (Z-фактор) | +значний | середній | Незначний |
| Ступінь доцільності організаційної структури | Повністю не відповідає меті | +частково не відповідає меті | Повністю відповідає меті діяльності підприємства |
| Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві | низький | +середній | Високий |
| Стиль правління | авторитарний | +частково авторитарний | Демократичний |
| Рівень прибутку | відсутній | +незначний, знижуючийся | Значний, збільшуючийся |
| Частка ринку | До 25% | +від 10 до 50% | Більше 50% |
| Система контролю якості товару | відсутні | Періодична | +постійна |
| Широта асортименту | низька | Середня | +висока |
| Гнучкість цінової політики | Не гнучна | Є деякі знижки | +індивідуальний підхід |
| Доцільність договірної політики | Відсутня договірна політика | фрагментарна | +договірна політика ефективна |
| Система організації збуту | Відсутня | +існує відділ збуту | Існує відділ збуту та маркетингу |
| Рівень сервісу | Відсутній сервіс | +існує післяпродажне обслуговування | Існує післяпродажне обслуговування та консультування |
| Система стимулювання покупців | відсутня | +діють періодичні знижки | Існує політика стимулювання покупців |
| Ступінь маркетингової активності | відсутня | +періодичне рекламування | Існує система маркетингової діяльності |

Продовження табл. 2.2

| | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Дослідження І розробки (НДДКР) | +відсутні | періодичні | Існує відділ НДДКР |
| Стан матеріально-технічної бази | Відсутні ОЗ та інструмент, немає запасів | +є власні ОЗ, інструмент, складські запаси недостатні | є власні ОЗ, інструмент, складські запаси достатні |
| Кваліфікаційний склад кадрів | Низька кваліфікація | Середня кваліфікація | +висока кваліфікація |
| Оцінка руху кадрів | +плинність кадрів висока | Плинність кадрів незначна | Плинність кадрів відсутня |
| Ступінь вмотивованості кадрів | +відсутня мотивація | Мотивація фрагментарна | Існує система мотивації |
| Фінансові можливості підприємства | Фінансових ресурсів немає | +незначні фінансові ресурси підприємства | Достатні фінансові ресурси підприємства |
| Організаційна культура | Відсутня | +фрагментарна | існує корпоративний кодекс |
| Стратегічне управління | Відсутнє, інтуїтивне | Частково використовуються планові методи | Повністю виконується |
| Рейтингова оцінка підприємства - 42 | 3 | 24 | 15 |

Джерело: створено за даними підприємства

Зробимо відповідні висновки.

Отже, сильними сторонами є:

- постійна система контролю якості продукції; значна широта асортименту; індивідуальний підхід при встановленні цінової політики; ефективна договірна політика; висока кваліфікація персоналу.

Слабкими сторонами є: високий рівень ризику та відсутні розробки НДДКР; висока плинність кадрів; відсутні мотивованість працівників; відсутнє стратегічне управління, управління інтуїтивне.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища складаю матрицю SWOT (табл. 2.3).

Виконавши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком та фінансування науково-технічного прогресу, збільшення попиту на інноваційну продукцію. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на банківське

обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу підприємства

| Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище | Можливості | Загрози |
|--|---|--|
| <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Вузька спеціалізація та зменшення витрат за її рахунок; 2) Збільшення рентабельності підприємства; 3) Значний досвід на ринку (з 2008 року) 4) Передова технологія, сучасне обладнання; 5) Сертифікована продукція; 6) Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів; 7) Широкий перелік продукції та послуг, що представлені на офіційному сайті компанії | <p>Просування продукції на нових ринках збуту за допомогою проведення маркетингових акцій</p> | <p>Згортання купівлі продукції високого цінового сегменту</p> |
| <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Відсутність інноваційної діяльності підприємства; 2) Низька маркетингова активність 3) Не стабільна рентабельність основної продукції; 4) Географічна концентрація бізнесу в Києві; 5) Відсутність представництв в областях країни та закордоном; 6) Відсутність системи стимулювання покупців. | <p>Розвиток інноваційної діяльності підприємства працівниками конструкторського бюро.</p> | <p>Виконання маркетингових робіт для визначення майбутніх напрямків розвитку компанії.</p> |

Джерело: створено за даними підприємства

Вищезазначені фактори в SWOT-аналізі дають можливість зробити висновок, що підприємство виконує отримані замовлення та не здійснює реалізації жодної усвідомленої та обгрунтовано обраної стратегії. Керівництво компанії використовує можливості та «латає дірки», що виникають з під носа та не займаються планування діяльності компанії, аналізом ринку, конкурентів та не шукає нові сегменти ринку та не розробляє інноваційну продукцію для розвитку компанії.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна сказати, що підприємство має як сильні сторони (якість продукції, відомий бренд, широкий асортимент, удосконалення продукції), так і слабкі (недосконалу систему стимулювання покупців, кваліфікація працівників), так відповідно загрози і можливості зовнішнього середовища. Для ТОВ «Майстерня інженерних рішень» необхідно заздалегідь планувати свою діяльність, заключати відповідні контракти на поставку сировини, встановлювати нові зв'язки на нових географічних ринках.

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в табл. 2.4. Оцінка конкурентів здійснюється на основі побудови карти стратегічних груп, зображеної на рис. 2.4, за двома суттєвими характеристиками галузі – широта асортименту та частка ринку.

Таблиця 2.4

**Показники асортименту продукції й частки ринку конкурентів
ТОВ «Майстерня інженерних рішень» станом на 2018 рік**

| № п/п | Конкуренти | Асортимент продукції, позицій | | Частка ринку, % |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------|----------|-----------------|
| 1 | ТОВ «Майстерня інженерних рішень» | 13 | Середній | 13,90 |
| 2 | ТОВ «Інтерсорс» | 13 | Середній | 12,00 |
| 3 | ПП «Деревосервіс» | 6 | Низький | 4,50 |
| 4 | ТОВ «Екобіопром» | 20 | Середній | 4,80 |
| 5 | ТОВ «Кедіс» | 15 | Середній | 5,20 |
| 6 | ТОВ «Фірма Варіація» | 37 | Широкий | 23,40 |

Примітка: асортимент продукції підприємства вважається вузьким 0 – 9 позицій, середнім – 10 – 29; широким – 30 – 60. Позначення конкурентів й ТОВ «Майстерня інженерних рішень» на карті стратегічних груп співпадає з порядковим номером в табл. 2.4

Джерело: створено за даними підприємства

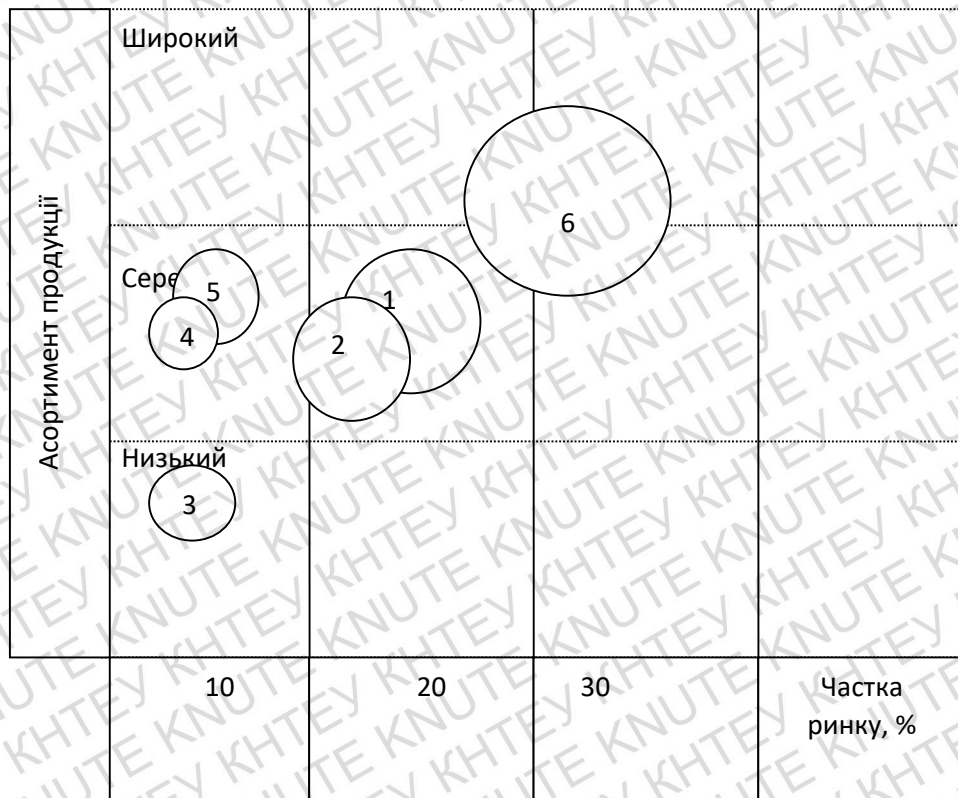


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів у реалізації виробів з деревини на ринку м. Києва

Джерело: створено за даними табл. 2.4

Як видно з рис. 2.4, основним стратегічним конкурентом ТОВ «Майстерня інженерних рішень» є ТОВ «Інтерсорс», для якого характерний однаковий асортимент та досить висока частка ринку.

Отже, можна вважати, що для ТОВ «Майстерня інженерних рішень» досить сприятлива кон'юнктура щодо подальшої діяльності, але необхідно використовувати фактори інноваційного розвитку.

2.2. Оцінка ефективності управління інноваційного розвитку підприємства

З метою оцінки ефективності управління розглянемо ефективність діяльності підприємства.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.

| Показники | Фактично у: | | | Абсолютні відхилення, +/- | | Відносні відхилення, % | |
|---|-------------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 до 2017 | 2017 до 2018 | 2016 до 2017 | 2017 до 2018 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 13171 | 8071 | 14536 | -5100 | 6465 | -38,72 | 80,10 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції | 11014 | 6668 | 12135 | -4346 | 5467 | -39,46 | 81,99 |
| 3. Сума доходів від операційної діяльності | 13717 | 8825 | 15237 | -4892 | 6412 | -35,66 | 72,66 |
| 4. Сума витрат від операційної діяльності | 15049 | 10893 | 16447 | -4156 | 5554 | -27,62 | 50,99 |
| 5. Сума прибутку від операційної діяльності | -1332 | -2068 | -1210 | -736 | 858 | 55,26 | -41,49 |
| 6. Сума прибутку від інвестиційної діяльності | -1332 | -2068 | -1210 | -736 | 858 | 55,26 | -41,49 |
| 7. Сума доходів від іншої діяльності | 0 | 0 | 154 | 0 | 154 | | |
| 8. Сума прибутку (збитку) до оподаткування | -1332 | -2068 | -1056 | -736 | 1012 | 55,26 | -48,94 |
| 9. Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток) | -1332 | -2068 | -1056 | -736 | 1012 | 55,26 | -48,94 |

Джерело: створено за даними підприємства

Отже, підприємство має доходи виключно від операційної діяльності, тільки у 2018 році отримало доходи від іншої діяльності. У 2018 році сума чистого доходу від реалізації зросла на 80,10%, а собівартість – на 81,99%, підприємство зменшило збиток на 41,49%. Загалом збиток у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшився на 48,94%.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності/збитковості ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.

| Показники | Значення за період | | | Абсолютні відхилення, +/- | | Відносні відхилення, % | |
|---|--------------------|--------|--------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 до 2017 | 2017 до 2018 | 2016 до 2017 | 2017 до 2018 |
| 1. Рентабельність обороту, % (для торгівлі) | 0,16 | 0,17 | 0,17 | 0,01 | -0,01 | 8,65 | -4,98 |
| 2. Рентабельність витрат, % (для виробництва) | 0,20 | 0,21 | 0,20 | 0,01 | -0,01 | 5,20 | -5,96 |
| 3. Збитковість активів, % | -8,04 | -12,42 | -7,05 | -4,38 | 5,38 | 54,54 | -43,28 |
| 4. Фінансова збитковість, % | -14,70 | -28,97 | -19,64 | -14,27 | 9,33 | 97,09 | -32,22 |

Джерело: створено за даними підприємства

Таким чином, рентабельність витрат дуже незначна, та менше 1%, активи мають збитковість у розмірі 7-12%. А фінансова рентабельність (капіталу) коливається від 14,70% збитковості до 28,97% збитковості у 2017 році.

Таблиця 2.7

Факторний аналіз прибутковості активів ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.

| Показники | Значення за період | | | Абсолютні відхилення, +/- | |
|----------------------------------|--------------------|----------|----------|---------------------------|----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| 1. Сума активів, тис. грн. А | 16571,50 | 16644,00 | 14983,50 | 72,50 | -1660,50 |
| 2. Обсяг реалізації, тис. грн. О | 13171,00 | 8071,00 | 14536,00 | -5100,00 | 6465,00 |

Продовження табл. 2.7

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|---------|---------|
| 3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | -1332,00 | -2068,00 | -1056,00 | -736,00 | 1012,00 |
| 4. Прибутковість реалізації продукції, % | -10,11 | -25,62 | -7,26 | -15,51 | 18,36 |
| 5. Коефіцієнт оборотності активів, разів - Коб | 0,79 | 0,48 | 0,97 | -0,31 | 0,49 |
| 6. Прибутковість активів, % - Па | -8,04 | -12,42 | -7,05 | -4,39 | 5,38 |
| 7. Зміна прибутковості активів за рахунок: | | | | | |
| Прибутковості реалізації продукції (ПрО) | x | x | x | -12,33 | 8,90 |
| Коефіцієнту оборотності активів | x | x | x | 7,94 | -3,52 |

Джерело: створено за даними підприємства

Так, прибутковість активів у 2017 році зменшилася на 4,39 пп за рахунок зменшення прибутковості реалізації – на 12,33 пп, а за рахунок збільшення оборотності запасів збільшилася на 7,94 пп.

Прибутковість активів у 2018 році збільшилася на 5,38 пп за рахунок збільшення прибутковості реалізації – на 8,90 пп, а за рахунок зменшення оборотності запасів збільшилася на 3,52 пп.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.**

| Показники | Значення за період | | | Абсолютні відхилення, +/- | |
|--|--------------------|--------|-------|---------------------------|--------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| 1. Сума ліквідних активів, тис. грн. | 63,5 | 52,5 | 27 | -11 | -25,5 |
| 2. Сума швидколіквідних активів, тис. грн. | 1350,5 | 949 | 400,5 | -401,5 | -548,5 |
| 3. Сума готових засобів платежу, тис. грн. | 6701 | 7807,5 | 7294 | 1106,5 | -513,5 |
| 4. Власний оборотний капітал, тис.грн.. | 8456,5 | 7835 | 7262 | -621,5 | -573 |
| 5. Загальний коефіцієнт покриття | 1,080 | 0,949 | 0,840 | -0,131 | -0,108 |

Продовження табл. 2.8

| | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6. Проміжний коефіцієнт покриття | 0,220 | 0,156 | 0,076 | -0,064 | -0,080 |
| 7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,008 | 0,006 | 0,003 | -0,003 | -0,003 |
| 8. Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів | 0,087 | -0,061 | -0,202 | -0,148 | -0,142 |
| 9. Коефіцієнт маневрування | 0,007 | 0,007 | 0,005 | 0,000 | -0,002 |
| 10. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу | 0,074 | -0,054 | -0,190 | -0,128 | -0,136 |

Джерело: створено за даними підприємства

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності має досить низький рівень та не забезпечує можливості підприємства розраховатися по рахункам своєчасно. Власний оборотний капітал від'ємний, що свідчить про його відсутність.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.

| Показники | Фактично: | | | Абсолютні відхилення, +/- | |
|---|-----------|-------|-------|---------------------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 до 2017 | 2017 до 2018 |
| 1. Коефіцієнт фінансової автономії | 0,547 | 0,429 | 0,359 | -0,118 | -0,070 |
| 2. Коефіцієнт фінансової заборгованості | 0,829 | 1,332 | 1,786 | 0,502 | 0,455 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | 1,829 | 2,332 | 2,786 | 0,502 | 0,455 |

Джерело: дані надані підприємством

Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу є на рівні 60-40%. У ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр. коефіцієнт автономії знижувався та у 2018 році став меншим за прийняті критерії.

Зростання показника фінансової залежності обумовлює збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Розглянемо тип фінансової стійкості «Майстерня інженерних рішень» (табл. 2.10). Отже, загальноприйняті джерела покриття запасів не покривають суму запасів. Тобто тип фінансової стійкості кризовий.

Таблиця 2.10

Оцінка типу поточної фінансової стійкості ТОВ «Майстерня інженерних рішень» за 2016-2018 рр.

| Показники | Фактично: | | |
|--|-----------|----------|----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Сума запасів (З) | 6919 | 8762 | 5743 |
| 2. Власний оборотний капітал (ВОК) | 199 | -1593 | -2176 |
| 3. Нормальні джерела фінансування запасів, всього (НДФ) | 4492 | 2261 | -201 |
| 3.1. Власний оборотний капітал | 199 | -1593 | -2176 |
| 3.2. Короткострокові банківські кредити та позики для покриття запасів | 0 | 0 | 0 |
| 3.3. Розрахунки з кредиторами за товари, роботи, послуги (кредиторська заборгованість) | 4293 | 3854 | 1975 |
| 4. Кредити та позики, які не сплачені в строк (НККБ) | 0 | 0 | 0 |
| 5. Прострочена кредиторська заборгованість (ПКЗ) | 0 | 0 | 0 |
| 6. Прострочена дебіторська заборгованість (ПДЗ) | 0 | 0 | 0 |
| 7. Тип поточної фінансової стійкості | кризовий | кризовий | кризовий |

Джерело: створено за даними підприємства

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності, ми дійшли висновку, що підприємство не повинно стояти на місці, а має динамічно розвиватися і забезпечувати свій розвиток. Все це можливо лише за умови ефективної і раціональної політики управління керівництва підприємства. Одним із способів швидкого розвитку і ефективного функціонування є на нашу думку введення інновації на підприємстві.

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується низьким рівнем використання наукових знань, вкрай повільним нарощуванням інноваційного виробництва (таблиця 2.11) [2]. За загальним рівнем

інноваційної активності Україна значно відстає від країн Європейського Союзу.

Таблиця 2.11

Витрати на інноваційну діяльність в Україні, млн. грн.

| Рік | Дослідження і розробки | Придбання нових технологій | Придбання машин обладнання та програмного забезпечення | Інші витрати | Загальна сума витрат |
|------|------------------------|----------------------------|--|--------------|----------------------|
| 2014 | 1754,6 | 47,2 | 5115,3 | 778,8 | 7695,9 |
| 2015 | 2039,5 | 84,9 | 11141,3 | 548,0 | 13813,7 |
| 2016 | 2457,8 | 64,2 | 19829,0 | 878,4 | 23229,5 |
| 2017 | 2169,8 | 21,8 | 5898,8 | 1027,1 | 9117,5 |
| 2018 | 3208,8 | 46,1 | 8291,3 | 633,9 | 12180,1 |

Джерело: [13]

З таблиці 2.12 можна зробити висновки, що протягом останніх 5 років відбувалося незначне піднесення інноваційної активності держави. Порівнюючи 2014 та 2018 роки видно, що за цей період загальна сума витрат на інноваційну діяльність збільшилася вдвічі. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення витрат на придбання машин обладнання та програмного забезпечення - у 2018 році порівняно в 2014р. збільшилися на 62,08%.

А витрати на придбання нових технологій зменшилися у 2018 році на 2,34%. Для більш повноцінного аналізу інноваційної діяльності України необхідно розглянути джерела її фінансування, та динаміку їх зміни (рис.2.5) [13].



Рис. 2.5. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності, млн. грн. [13]

З рисунку 2.5 видно, що в основному інноваційна діяльність здійснюється за рахунок власних коштів, хоча помітно, що з кожним роком, ця сума збільшується. Щодо фінансування з державного бюджету, то в 2018 році сума становила 639,1 млн. грн., що значно більше, ніж в попередніх роках. Іноземні інвестори навпаки – втратили інтерес до України, тому в 2013 р. профінансували 13,1% всіх інновацій, порівняно з 0,9% в 2018 році.

Розглянемо рівень інноваційної активності підприємства.

При оцінці рівня інноваційної діяльності підприємства важливим є забезпечення раціонального співвідношення між власними і придбаними розробками. Для аналізу тут можна використати коефіцієнт співвідношення ($K_{сп}$), котрий розраховується як співвідношення загальної кількості власних розробок до кількості придбаних:

$$K_{сп} = \frac{N_{заг.вл.}}{N_{заг.пр.}} \quad (2.1)$$

За даним показником можна стверджувати про темпи здійснення прикладних досліджень на підприємстві.

За 2018 рік було зроблено загальна кількість розробок – 2, а кількість придбаних – 1, отже $K_{сп} = 2$. Оскільки коефіцієнт більший за 1, то рівень активності в інноваційній діяльності високий.

Ефект від застосування нововведень може характеризуватися збільшенням прибутку, отриманого шляхом економії від зниження собівартості, і збільшенням виручки від зростання обсягу реалізації інноваційної продукції завдяки їй новій якості (аналіз ефективності - табл. 2.12).

$$1) \text{ Рентабельність ІД (2017)} = 46/446,8 * 100 = 10,29\%$$

$$\text{Рентабельність ІД (2018)} = 56/987,7 * 100 = 5,68\%$$

$$2) \text{ Частка витрат на ІД (2017)} = 446,8/11521 = 3,8\%$$

$$\text{Частка витрат на ІД (2018)} = 984,7/12024 = 8,2\%$$

$$3) \text{ Інноваційний прибуток на 1 прац. (2017)} = 46/20 = 2,3 \text{ тис грн}$$

$$\text{Інноваційний прибуток на 1 прац. (2018)} = 56/22 = 2,54 \text{ тис грн}$$

Таблиця 2.12

**Аналіз ефективності ТОВ «Майстерня інженерних рішень»
за 2017-2018 рр.**

| № п/п | Показники | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення тис.грн. | Темп приросту % |
|-------|---|-------|--------|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Середньооблікова чисельність працюючих | 20 | 22 | 2 | 10,00% |
| 2. | Кількість робітників, що займаються ІД | 1 | 1 | 0 | 0,00% |
| 3. | Виручка від реалізації продукції | 8071 | 14536 | 6465 | 80,10% |
| 4. | Виручка від реалізації нової продукції | 425,5 | 1245,7 | 820,2 | 192,76% |
| 5. | Обсяг виробленої продукції | 6668 | 12135 | 5467 | 81,99% |
| 6. | Обсяг нової виробленої продукції | 324,4 | 847,2 | 522,8 | 161,16% |
| 9. | Операційні витрати, тис грн | 11521 | 12024 | 503 | 4,37% |
| 10. | Витрати на інноваційну діяльність | 446,8 | 984,7 | 537,9 | 120,39% |
| 11. | Розмір фонду заробітної плати | 4313 | 4354 | 41 | 0,95% |
| 12. | Розмір фонду ЗП працівників, що займаються ІД | 215,6 | 197,9 | -17,7 | -8,21% |
| 13. | Загальна кількість інноваційних процесів | 12 | 18 | 6 | 50,00% |
| 14. | Загальна кількість технологічних процесів | 86 | 90 | 4 | 4,65% |
| 15. | Чистий прибуток | -2068 | -1056 | 1012 | -48,94% |
| 16. | Прибуток від інноваційної діяльності | 46 | 56 | 10 | 21,74% |

Джерело: створено за даними підприємства

4) Частка витрат на персонал (2017) = $215,6/4313 = 0,05$

Частка витрат на персонал (2018) = $197,9/4354 = 0,045$

5) $K_{\text{персон. зайнятого в НДДКР}}(2017) = 1/20 = 0,05$

$K_{\text{персон. зайнятого в НДДКР}}(2018) = 1/22 = 0,045$

6) $K_{\text{оновл. продукції}}(2017) = 324,4/6668 = 0,048$

$$K_{\text{оновл. продукції}} (2018) = 847,2/12135 = 0,07$$

$$7) K_{\text{освоєння нової прод.}} (2017) = 425,5/8071 = 0,053$$

$$K_{\text{освоєння нової прод.}} (2018) = 1245,7/14536 = 0,086$$

Виконавши аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства, можна помітити значні відмінності, які відбулися у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Порівнюючи дані 2017 року, то відмітимо, що рентабельність інноваційної діяльності 2018 року покращилась; збільшилась і частка прибутку; частка витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю зазнала незначних змін; збільшилась питома вага в структурі основних засобів дослідно-конструкторського обладнання.

У 2018 рік підприємством була зайнята нова ніша в збуті товару, збільшено обсяги виробництва традиційної, значно розширена сировинна база, також у майбутньому планується введення нової інноваційної продукції – нових видів продукції з обробленої деревини. Спостерігається зростання виробничих потужностей, були збільшені витрати підприємства.

Підприємство активно виводить на ринок нові види продукції, тому за типом інноваційних процесів воно сповідує продуктову стратегію. Відповідно до господарського досвіду, особливо набутого за умов кризи, підприємство у стратегії просування та реалізації своїх інноваційних товарів загалом орієнтується на короткостроковий термін, щоб закріпити за собою частку ринку до того як з'явиться конкурентна продукція, це є актуальна стратегія для опортуністів, бо інноваційні вироби при цій стратегії є не дуже наукомісткі (що нормально для галузі деревопереробки), що, у свою чергу, дозволяє швидку реакцію конкурентів та створення аналогічних видів продукції. До негативних сторін цієї продукції відносять зменшення рівня власних науково-дослідницьких робіт, але цю проблему ТОВ «Майстерня інженерних рішень» вирішує орієнтацією на традиційну народну рецептуру і доки не має проблем з розробкою нових видів продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙСТЕРНЯ ІНЖЕНЕРНИХ РІШЕНЬ»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення інноваційного розвитку підприємства

Використання управлінських інновацій дозволяє підприємствам перейти до розробки нових видів продукції або впровадити нові види діяльності.

В цілому, проєкт заходів, який буде розглянуто в даній роботі, складається з наступних рекомендацій:

1. Впровадження системи сервісу в обслуговуванні замовників, створення відділу сервісу. Навчання сервісного персоналу основам маркетингу взаємин і здійснення контролю якості обслуговування.
2. Розробка нового виду продукції - жалюзі з деревини.

Пропозиція №1

Щоб зберегти ринкові позиції, ТОВ «Майстерня інженерних рішень» потрібно стати інжиніринговою фірмою, яка орієнтована на надання замовникам проєктних, технічних, контрактних послуг.

Також основну конкурентну перевагу ТОВ «Майстерня інженерних рішень» - застосування сервісної концепції, яка заснована на наданні послуг протягом усього терміну експлуатації продукту.

Тому для здійснення сервісної диференціації в ТОВ «Майстерня інженерних рішень» рекомендується формування сервісного відділу.

Тобто рекомендується розширити асортиментну лінію підприємства і включити додатковий продукт - сервісне обслуговування можливих і наявних замовників.

Так, наприклад, не секрет, що ідеального матеріалу немає: у будь-якого з них є свої «плюси» і свої «мінуси», тому перед замовником є на меті уважно зважити всі «за» і «проти».

Отже, рекомендується організація сервісного відділу, який складається з 1 менеджера з сервісу. Для ліквідації ризику втрати інформації про особливості будь-якого проєкту і його сервісного обслуговування, інформація класифікується в друкованому вигляді та в електронному (пакезі електронних документів в папці з номером проєкту).

Розглянемо етапи сервісної діяльності ТОВ «Майстерня інженерних рішень» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи сервісної діяльності ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

| Компонент | Мета | Види активності |
|------------------|----------------------------------|--|
| Передконтрактний | Забезпечення замовленнями | Виявлення потреб потенційного замовника, систематизація параметрів проєкту. Розробка проєкту з урахуванням вимоги замовників (можливо кілька альтернативних варіантів). Складання та редагування кошторисів по проєктам. Обґрунтування переваг кожного варіанта з одночасною вказівкою слабких сторін за варіантами Формування лояльності з боку замовників, переконання у високому професіоналізмі, дотриманні термінів, консультаційних послуг протягом усього періоду з реалізації проєкту. |
| Контрактний | Ефективне виконання замовлення | Систематичне інформування та консультування замовника по проведених роботах (періодичність - раз на тиждень). Відповіді на питання замовника. |
| Позаконтрактні | Підтримка конкурентоспроможності | Виявлення та зміцнення задоволеності замовника проєктом. Пропозиція послуг розробки технічних рішень Пропозиція послуг ремонтних робіт по закінченню певного часу. |

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що вартість розробки індивідуальної продукції для замовників розумно розраховувати, виходячи з середньогодинної оплати праці фахівців з сервісу. У разі, якщо замовник затвердив ТЕО, підприємство виготовляє продукцію, і, тим самим, окупить понесені витрати за рахунок прибутку. Якщо ж проєкт замовника не влаштував, підприємство відшкодовує витрати на оплату праці персоналу. Цим гарантується безбитковість функціонування даного відділу.

Наступним кроком варто проаналізувати управління якістю досліджуваної компанії за експертним методом у 2018 році.

Таблиця 3.2

Оцінка управління якістю ТОВ «Майстерня інженерних рішень» у 2018 році

| Показник | Коефіцієнт вагомості (за оцінками експертів) | ТОВ «Майстерня інженерних рішень» | | Еталон | |
|---|--|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| | | Бал | Оцінка | Бал | Оцінка |
| Орієнтація на споживача | 0,8 | 9 | 7,2 | 10 | 8 |
| Лідерство | 0,9 | 9 | 8,1 | 10 | 9 |
| Залучення персоналу | 0,88 | 8 | 7,04 | 10 | 8,8 |
| Процесний підхід | 0,79 | 10 | 7,9 | 10 | 7,9 |
| Системний підхід | 0,81 | 10 | 8,1 | 10 | 8,1 |
| Безперервне поліпшення | 0,9 | 9 | 8,1 | 10 | 9 |
| Підхід до прийняття рішень на основі фактів | 0,88 | 8 | 7,04 | 10 | 8,8 |
| Взаємовигідні відносини з постачальниками | 0,81 | 9 | 7,29 | 10 | 8,1 |

Джерело: створено за даними підприємства та експертними оцінками працівників компанії

Таким чином, бачимо, що досліджувана компанія має високі показники якості продукції, на що вказують високі оцінки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Оцінка управління якістю ТОВ «Майстерня інженерних рішень» у 2018 році

Джерело: створено на основі табл. 3.2

Наступним базовим елементом системи управління якістю продукції ТОВ «Майстерня інженерних рішень» є застосування у діяльності принципів управління якістю продукції, прийнятих в компанії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Принципи управління якістю продукції ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

Джерело: створено за даними підприємства

Для управління якістю в компанії ТОВ «Майстерня інженерних рішень» використання цих принципів є особливо важливим. Управління технологічними процесами вимагає як процесного, так і системного підходів, враховуючи сутність технологічного комплексу. Таке розуміння дає можливість використання інформаційних технологій для візуалізації процесів і одержання результатів для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Загальні втрати від неефективності системи управління наведені в табл. 3.3.

У даному випадку симптомом неефективності роботи підприємства з управління якістю є втрата клієнтів, внаслідок отримання неякісної продукції, збитки від якої оцінені в 170914,68 грн., що складає 43,89 % збитків від всіх проявів відсутності якості і 2,67 % від існуючого обсягу реалізації. Тобто цифра достатня для того, щоб зайнятись вирішенням цієї проблеми.

Таблиця 3.3

Втрати підприємства від неефективності роботи окремих його підрозділів з управління якістю у 2018 р.

| Види витрат | у грн. | у % |
|-------------------------------|-----------|---------|
| Втрата клієнтів | 170914,68 | 43,89% |
| Недовикористання робочої сили | 10007,99 | 2,57% |
| Переробка браку | 180299,61 | 46,30% |
| Реламації | 25389,92 | 6,52% |
| Інші причини | 2764,85 | 0,71% |
| Всього | 389416 | 100,00% |

Джерело: створено за даними підприємства

Пропозиція №2

Нами запропоновано розробку нового продукту - дерев'яних жалюзі.

Визначимо цінність нового продукту методом експертних оцінок.

На ринку жалюзі, ролетів для вікон основними факторами економічної цінності для споживачів є: якість первинної сировини; якість покриття; привабливість жалюзі; швидкість виконання замовлень; надання виробником

логістичних послуг (зручність і швидкість доставки товару); сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості; широта асортименту.

Розраховуємо експертні оцінки за вищенаведеними параметрами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка економічної цінності дерев'яних ролетів для покупців

| № | Параметри | Оцінка важливості параметру, W_i , (0-1; $W_i=1$) | Оцінка реалізації параметру, (0-10) | Результат |
|---|---|--|-------------------------------------|-----------|
| 1 | Якість первинної сировини | 0,2 | 9 | 1,8 |
| 2 | якість покриття | 0,15 | 9 | 1,35 |
| 3 | привабливість жалюзі | 0,1 | 9 | 0,9 |
| 4 | швидкість виконання замовлень | 0,15 | 10 | 1,5 |
| 5 | надання виробником логістичних послуг | 0,15 | 9 | 1,35 |
| 6 | Сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості | 0,15 | 9 | 1,35 |
| 7 | широта асортименту | 0,1 | 10 | 1 |
| | Рейтинг | 1 | | 9,25 |

Джерело: створено за даними підприємства

Як бачимо з розрахунків, економічна цінність ролетів виробництва ТОВ «Майстерня інженерних рішень» для споживачів є доволі високою. Проте в діяльності підприємства є напрямки, покращення показників яких дасть змогу підвищити цінність нового продукту - жалюзі - для клієнтів.

Розглянемо, як може зміниться оцінка економічної цінності продукції з випуском жалюзі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозована оцінка економічної цінності жалюзі для покупців

| № | Параметри | Оцінка важливості параметру, W_i , (0-1; $W_i=1$) | Оцінка реалізації параметру, (0-10) | Результат |
|---|---------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------|
| 1 | Якість первинної сировини | 0,2 | 10 | 2 |
| 2 | якість покриття | 0,15 | 9 | 1,35 |
| 3 | привабливість покриття | 0,1 | 10 | 1 |
| 4 | швидкість виконання замовлень | 0,15 | 10 | 1,5 |
| 5 | надання виробником логістичних послуг | 0,15 | 9 | 1,35 |

Продовження табл. 3.5

| | | | | |
|---|---|------|----|------|
| 6 | Сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості | 0,15 | 9 | 1,35 |
| 7 | широта асортименту | 0,1 | 10 | 1 |
| | Рейтинг | 1 | | 9,55 |

Джерело: створено за даними підприємства та експертними оцінками працівників компанії

Таким чином, бачимо, що виробництво нового продукту - жалюзі - здатне значно підвищити економічну цінність для покупців.

Для встановлення базової ціни варто використовувати метод розрахунку ціни на підставі порівняння цінностей.

В якості базового товару обираємо вартість ролетів 40x60 см із сосни.

Далі визначаємо цінності базового (R_6) і нового (R_H) товарів за допомогою параметричного методу експертних оцінок. Використовуємо наступні формули:

$$R_6 = \sum_{i=1}^n W_i O_{6i}, R_H = \sum_{i=1}^n W_i O_{Hi}, \quad (3.1)$$

де W_i – важливість параметру; O_6 і O_H – оцінка реалізації параметру в базовому і новому товарі відповідно.

Таким чином, цінність нового товару є вищою за цінність аналогічного товару ($9,55 > 9,25$).

Далі розраховуємо ціну нового товару ($Ц_H$), виходячи з ціни базового товару ($Ц_6$) та співвідношення цінностей товарів. Для цього використовуємо наступну формулу:

$$Ц_H = Ц_6 \frac{R_H}{R_6} \quad (3.2)$$

Ціна базового товару – 227 грн.

$$Ц_H = 227 * (9,55/9,255) = 234,24 \text{ грн.}$$

Таким чином, прийнятна ціна жалюзі може зрости більш ніж на 7 грн.

3.2. Прогнозування інноваційного розвитку підприємства

Визначимо склад витрат по кожному заходу проєкту.

Пропозиція 1. Створення відділу сервісу

Розрахунок річного фонду заробітної плати залучених працівників представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок річного фонду заробітної плати новоприйнятих працівників у ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

| Посада | Посадовий оклад, грн |
|---|----------------------|
| Менеджер з сервісу | 12000,00 |
| Щомісячна премія (30%) | 4000,00 |
| Місячний фонд заробітної плати з урахуванням премії | 16000,00 |
| Відрахування від заробітної плати (22%) | 3520,00 |
| Місячний фонд заробітної плати з урахуванням податків | 19520,00 |
| Річний фонд заробітної плати | 234240,00 |

Джерело: розроблено автором

Для створення сервісного відділу одноразові витрати становлять 41,4 тис. грн. - це витрати на комп'ютерне, програмне забезпечення, меблі та інші необхідний інвентар (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Кошторис капітальних витрат на організацію сервісного відділу ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

| № п/п | Ресурси | потреба, шт. | Ціна, грн. | Вартість, грн |
|-------|--|--------------|------------|---------------|
| 1 | Комп'ютери та програмне забезпечення | 1 | 22000 | 22000 |
| 2 | Багатофункціональний пристрій (принтер, ксерокс, сканер, факс) | 1 | 900 | 900 |
| 3 | Телефон | 1 | 600 | 600 |
| 4 | Стіл, обладнаний для роботи за комп'ютером | 1 | 4000 | 4000 |
| 5 | Допоміжний стіл для оргтехніки | 1 | 3500 | 3500 |
| 6 | Стілець для роботи за комп'ютером | 1 | 2000 | 2000 |
| 7 | Стілець для відвідувачів | 1 | 900 | 900 |
| 8 | Навчально-методична література | - | 1500 | 1500 |
| 9 | Канцтовари та інші речі | - | 6000 | 6000 |
| | Всього | | - | 41400 |

Загальна сума витрат на створення відділу сервісу представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на створення сервісного відділу у ТОВ «Майстерня інженерних рішень»

| Стаття витрат | Сума, тис. грн. |
|------------------------------------|-----------------|
| <i>Одноразові витрати</i> | |
| Устаткування відділу | 41,4 |
| <i>Поточні витрати</i> | |
| Оплата праці залучених працівників | 234,24 |
| <i>Разом витрат</i> | 275,64 |

Джерело: узагальнено на основі табл. 3.7

Витрати на створення сервісного відділу в сукупності складуть 275,64 тис. грн. За результатами створення сервісного відділу планується зменшення витрат від браку до 0,7% від загального обсягу, тобто 101,75 тис грн., тобто економічний ефект складе $389,4 - 101,75 = 287,66$ тис грн. на рік.

Пропозиція 2. Створення нової продукції

Розглянемо можливість випуску нової продукції на підприємстві. Дерев'яну основу для жалюзі підприємство планує купувати у Київському лісгоспі, а створення продукції планує на власних потужностях. Основними вихідними матеріалами для виробництва жалюзі служать дерево, металевий профіль та фурнітура. В таблиці 3.9 наведено розрахунок норми витрат та вартості сировини, що застосовується для виробництва жалюзі.

Таблиця 3.9

Розрахунок оптової ціни основи жалюзі

| Назва матеріальних витрат | Норма технічна, погон. м. | Ширина м. | Ширина кромки, м. | Ціна вільна, грн | ПДВ, % | Ціна роздріб, грн | Торгова націнка, % | Ціна оптова за 1 кв. метр, грн |
|---------------------------|---------------------------|-----------|-------------------|------------------|--------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| Металевий профіль | 0,2 | 1,5 | 0,02 | 39,66 | 20 | 45,61 | 15 | 22,33 |
| Дерев'яні бруски | 0,4 | 1 | 0,02 | 90,65 | 20 | 104,25 | 15 | 77,09 |

Джерело: розроблено автором

Норма технічна у м² (Нтех. м.кв.) розраховується шляхом помноження норми технічної у погонних метрах (Нтех. п.м.) на ширину дерев'яного полотна (Штк.) без кромки (Шкр.). Формулою це можна записати так:

$$\text{Нтех. м.кв.} = \text{Нтех. п.м.} \times (\text{Штк.} - \text{Шкр.}) \quad (3.3)$$

$$\text{Нтех. м.кв. дерев'яних брусків} = 0,2 \times (1,5 - 0,02) = 0,296 \text{ м.кв.}$$

$$\text{Нтех. м.кв. металевого профілю} = 0,4 \times (1,0 - 0,02) = 0,392 \text{ м.кв.}$$

Ціна оптова погонного метра основи (Цопт. п.м.) розраховується за формулою:

$$\text{Цопт.} = (\text{Цвіл.} \times 100) / (100 + \text{ПДВ}), \quad (3.4)$$

де Цвіл. – вільна ціна;

ПДВ – податок на додану вартість.

Цвіл. розраховується за формулою:

$$\text{Цвіл.} = (\text{Цр.} \times 100) / (100 + \text{Тн}), \quad (3.5)$$

де Тн – сума націнки торговельних організацій;

Цр. – ціна роздрібна.

$$\text{Цвіл. Металевого профілю} = (45,61 \times 100) / (100 + 15) = 39,66 \text{ грн.}$$

$$\text{Цвіл. Дерев'яних брусків} = (104,25 \times 100) / (100 + 15) = 90,65 \text{ грн.}$$

$$\text{Цопт. Металевого профілю} = (39,66 \times 100) / (100 + 20) = 33,05 \text{ грн.}$$

$$\text{Цопт. Дерев'яних брусків} = (90,65 \times 100) / (100 + 20) = 75,54 \text{ грн.}$$

Ціна оптова за 1 м² (Цопт. м.кв.) розраховується шляхом ділення ціни оптової одного погонного метра (Цопт. п.м.) на ширину основи без ширини кромки:

$$\text{Цопт. м.кв.} = \text{Цопт. п.м.} / (\text{Штк.} - \text{Шкр.}) \quad (3.6)$$

$$\text{Цопт. м.кв. металевого профілю} = 33,05 / (1,5 - 0,02) = 22,33 \text{ грн.}$$

$$\text{Цопт. м.кв. дерев'яних брусків} = 75,54 / (1,0 - 0,02) = 77,09 \text{ грн.}$$

Вартість матеріалу у оптових цінах (С м.кв.) розраховується як добуток ціни оптової одного метра квадратного (Цопт. м.кв.) та норми технічної у метрах квадратних (N тех.м.кв.):

$$\text{С м.кв.} = \text{Цопт. м.кв.} \times \text{Нтех. м.кв.} \quad (3.7)$$

$$\text{С м.кв. металевого профілю} = 22,33 \times 0,2 = 6,61 \text{ грн.}$$

С м.кв. дерев'яних брусків = $77,09 \times 0,4 = 30,22$ грн.

Вихідні дані для розрахунку собівартості наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку собівартості продукції

| № з/п | Вихідні дані | Одиниця вимірювання | Кількість | Ціна 1 кв. м./грн |
|-------|---|---------------------|-----------|-------------------|
| 1. | Технічна норма витрат на одиницю продукції: | | | |
| | металевий профіль | кв. м. | 0,2 | 22,33 |
| | дерев'яні бруски | кв. м | 0,4 | 77,09 |
| | фурнітура | од | 2 | 6,50 |
| | шнур | м | 1 | 0,10 |
| | ярлик, шт | шт. | 1 | 0,10 |
| 3. | Доплати | % | 52 | |
| 4. | Відрахування на ЄСВ до фонду оплати праці | % | 22 | |
| 5. | Адміністративні витрати | % | 35 | |
| 6. | Інші операційні витрати | % | 25 | |
| 7. | Витрати на збут | % | 30 | |
| 8. | Загальновиробничі витрати | % | 75 | |
| 9. | N (норма часу) | год. | 1820 | |
| 10. | K ср. T (середній тарифний коефіцієнт) | | 1,45 | |

Джерело: розроблено автором

Планова собівартість розраховується наступним чином:

Стаття 1. "Сировина та основні матеріали":

$V_{\text{мат.}} = V_{\text{метал.профіль}} + V_{\text{дерев.брус.}} + V_{\text{фур.}} + V_{\text{шнур}} + V_{\text{яр.}}, (3.8)$

де $V_{\text{мат.}}$ – витрати на основні матеріали;

$V_{\text{метал.профіль}}$ – витрати на металевий профіль;

$V_{\text{дерев. брус.}}$ – витрати на дерев'яний брус;

$V_{\text{фур.}}$ – витрати на фурнітуру;

$V_{\text{шнур}}$ – витрати на шнур;

$V_{\text{яр.}}$ – витрати на ярлик.

$V_{\text{фур.}} = 2 \text{ од.} \times 6,50 \text{ грн} = 15 \text{ грн.}$

$V_{\text{шнур.}} = 1 \text{ м.} \times 0,10 \text{ грн} = 0,10 \text{ грн.}$

$V_{\text{яр.}} = 1 \text{ шт.} \times 0,10 \text{ грн} = 0,10 \text{ грн.}$

$V_{\text{мат.}} = 6,61 + 30,22 + 15,0 + 0,10 + 0,10 = 52,03 \text{ грн.}$

Стаття 2. "Прямі витрати на заробітну плату з нарахуванням на соціальні заходи":

$$\text{ЗПосн.} = p \times (1 + \text{ЗПін.}/100), \quad (3.9)$$

де ЗПосн. – основна заробітна плата.

$$p = (\text{Тст.1} \times \text{Кср.т.} \times N)/3600, \quad (3.10)$$

де Тст.1 – годинна тарифна ставка робітника першого розряду;

Кср.т. – середній тарифний коефіцієнт;

N – норма часу.

$$\text{Тст.1} = (4703 \times 1,2) / 176 \text{ год.} = 32,07 \text{ грн.}$$

$$p = (32,07 \times 2,16 \times 1820) / 3600 = 35,02 \text{ грн}$$

$$\text{ЗПосн.} = 35,02 \times (1 + 18/100) = 41,32 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗПдод.} = \text{ЗПосн.} \times (\text{Д}/100), \quad (3.11)$$

де ЗПдод. – додаткова зарплата;

Д – доплати.

$$\text{ЗПдод.} = 41,32 \text{ грн} \times 0,52 = 21,49 \text{ грн.}$$

$$\text{Вф} = (\text{ЗПосн.} + \text{ЗПдод.}) \times \text{Н}, \quad (3.12)$$

де Вф – сума відрахувань до фонду оплати праці;

Н – відрахування на соціальне страхування до фонду оплати праці.

$$\text{Вф} = (41,32 + 21,49) \times 0,22 = 13,82 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗПзаг.} = \text{ЗПосн.} + \text{ЗПдод.} + \text{Вф}, \quad (3.13)$$

де ЗПзаг. = загальні витрати на оплату праці.

$$\text{ЗПзаг.} = 41,32 + 21,49 + 13,82 = 76,63 \text{ грн.}$$

Стаття 3. "Загальновиробничі витрати":

$$\text{ЗВ} = \text{ЗПосн.} \times \text{ЗВ}\%, \quad (3.14)$$

де ЗВ – сума загальновиробничих витрат;

ЗВ% – відсоток загальновиробничих витрат.

$$\text{ЗВ} = 41,32 \times 0,75 = 30,99 \text{ грн.}$$

Операційна собівартість:

$$\text{С/в опер.} = \text{Вмат.} + \text{ЗПзаг.} + \text{ЗВ} \quad (3.15)$$

$$\text{С/в опер.} = 52,03 + 76,63 + 30,99 = 159,65 \text{ грн.}$$

Стаття 4. "Адміністративні витрати":

$$\text{Вадм.} = \text{ЗПосн.} \times \text{Вадм.}\% = 41,32 \times 0,35 = 14,46 \text{ грн.} \quad (3.16)$$

Стаття 5. "Витрати на збут":

$$\text{Взб.} = \text{ЗПосн.} \times \text{Взб.}\% \quad (3.17)$$

$$\text{Взб.} = 41,32 \times 0,3 = 12,40 \text{ грн.}$$

Стаття 6. "Інші операційні витрати":

$$\text{Він.} = \text{ЗПосн.} \times \text{Він.}\% \quad (3.18)$$

$$\text{Він.} = 41,32 \times 0,25 = 10,33 \text{ грн.}$$

Загальні повні витрати (повна собівартість):

$$\text{С/в пов.} = \text{С/в опер.} + \text{Вадм.} + \text{Взб.} + \text{Він.} \quad (3.19)$$

$$\text{С/в пов.} = 159,65 + 14,46 + 12,40 + 10,33 = 196,84 \text{ грн.}$$

Планова калькуляція на новий виріб наведена у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Планова калькуляція на виріб "Дерев'яні жалюзі" у 2020 році

| | На 1 од. грн | Загальна, тис. грн |
|--|--------------|--------------------|
| Сировина і матеріали | 52,03 | 520,3 |
| Прямі витрати на ЗП з нарахуванням на соціальні заходи | 76,63 | 766,3 |
| Загальновиробничі витрати | 30,99 | 309,9 |
| Адміністративні витрати | 14,46 | 144,6 |
| Витрати на збут | 12,4 | 124 |
| Інші операційні витрати | 10,33 | 103,3 |
| Собівартість продукції | 196,84 | 1968,4 |
| Кількість готової продукції, шт. | 10000 | |

Джерело: розроблено автором

Ціну продукції визначаємо вище - 234,24 грн.

Очікувані фінансові результати від впровадження інноваційних заходів наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Очікувані фінансові результати від впровадження у виробництво
інноваційних заходів, тис. грн**

| Показники | Створення сервісного відділу | Впровадження нового виду продукції | Разом |
|--|------------------------------------|--|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | | 2342,4 | 2342,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | | 1596,5 | 1596,5 |
| Валовий прибуток (збиток) | | 745,9 | 745,9 |
| Адміністративні витрати | | 144,6 | 144,6 |
| Витрати на збут | 275,64 | 124 | 399,64 |
| Інші операційні витрати | -287,66 | 103,3 | -184,36 |
| Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування | 563,30 | 374,00 | 937,30 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності – 18% | 101,39 | 67,32 | 168,71 |
| Чистий прибуток | 461,91 | 306,68 | 768,59 |

Джерело: розроблено автором

Витрати на створення сервісного відділу (який відноситься до витрат на збут) в сукупності складуть 275,64 тис. грн. За результатами створення сервісного відділу планується зменшення витрат від браку (тобто інших операційних витрат) до 0,7% від загального обсягу, тобто 101,75 тис. грн., тобто економічний ефект складе $389,4 - 101,75 = 287,66$ тис. грн. на рік.

Таким чином, впровадивши новий продукції та збільшивши обсяги виробництва за рахунок невикористаної потужності, підприємство може отримати чистий прибуток у розмірі 306,68 тис. грн (табл. 3.11). Загальний прибуток при впровадженні інноваційних заходів розвитку складе 768,59 тис. грн.

Отже, створивши сервісний відділ, впровадивши новий продукції та збільшивши обсяги виробництва за рахунок невикористаної потужності, підприємство може збільшити чистий прибуток та зайняти нішу імпортерів жалюзі з деревини, а також збільшити свою частку на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Інноваційний розвиток підприємства є процесом послідовного, поетапно чіткого руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Дослідження та аналіз теорій показав, що кожна окрема теорія описує інноваційний розвиток підприємства з різних аспектів та виокремлює першочергові фактори впливу на даний процес. Сучасні теорії інноваційного розвитку можуть бути доповнені та уточнені факторами впливу на розвиток інноваційної сфери на окремому підприємстві; вони дають змогу сфокусуватися на всіх аспектах, що закладені в здійснення інноваційного процесу у компанії задля її подальшого розвитку.

Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «Майстерня інженерних рішень» - український виробник високоякісних виробів з дерева. Компанія була заснована в 2008 р., і сьогодні займає одну з лідируючих позицій на ринку Києва, зарекомендувавши себе, як якісний бренд з товарною лінійкою, що постійно диференціюється.

Загальна управлінська структура ТОВ «Майстерня інженерних рішень» складається з восьми відділів: адміністрація, бухгалтерія, відділ продаж, відділ управління персоналом, відділ матеріально-технічного забезпечення, конструкторський відділ, виробничий цех та відділ монтажних робіт. Останні чотири відділи є виробничими.

Виконавши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком та фінансування науково-технічного прогресу, збільшення попиту на інноваційну продукцію. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на банківське

обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Дана компанія постійно представляє ринку новітні типи товарів, тому за типом процесів інновацій воно притримується продуктової стратегії. Відповідно до досвіду ведення підприємницької діяльності, особливим чином отриманого за умов кризового становища, підприємство при стратегії просування та реалізації власних інноваційних товарів орієнтується у загальному плані на короткостроковий термін. В даному випадку це є актуальна стратегія для опортуністів, так як інноваційні товари при цій стратегії є не такими вже наукомісткими. До негативних сторін даних товарів відносять зниження рівня власних науково-дослідницьких робіт.

Проект заходів, що розглянуто в даній роботі, складається з наступних рекомендацій:

1. Впровадження системи сервісу в обслуговуванні замовників; створення відділу сервісу. Навчання сервісного персоналу основам маркетингу взаємин і здійснення контролю якості обслуговування.

2. Розробка нового виду продукції - жалюзі з деревини.

Витрати на створення сервісного відділу в сукупності складуть 275,64 тис. грн. За результатами створення сервісного відділу планується зменшення витрат від браку до 0,7% від загального обсягу, тобто 101,75 тис грн., тобто економічний ефект складе $389,4 - 101,75 = 287,66$ тис грн. на рік.

Впровадивши новий продукції та збільшивши обсяги виробництва за рахунок невикористаної потужності, підприємство може отримати чистий прибуток у розмірі 306,68 тис. грн.. Загальний прибуток при впровадженні інноваційних заходів розвитку складе 768,59 тис грн.

Таким чином, створивши сервісний відділ та впровадивши новий вид продукції, тим самим – збільшивши обсяги виробництва за рахунок невикористаної потужності, підприємство може збільшити чистий прибуток та зайняти нішу експортерів жалюзі з деревини, а також збільшити свою частку на ринку, як на вітчизняному, так у майбутньому – і закордонному.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алпеева Т. А. Перспективы инновационного развития предприятий // Молодой ученый. 2016. №1. С. 289-292. URL: <https://moluch.ru/archive/105/24940/>
2. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник // Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2015. Issue 2 (12). Volume 1. С. 92-98.
3. Ахтямов М. К. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний / М. К. Ахтямов О. У. Юлдашева, Н. А. Кузнецова. М.: Креативная экономика, 2011. 320 с.
4. Бондаренко С. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку в системі управління підприємством / С.А. Бондаренко // Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 90-101.
5. Брюховецька Н. Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. / Н.Ю. Брюховецька, Т.Ю. Коритько // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 12-20.
6. Бубенко П. Т., Гусев В. А. Продовжуємо заговорювати інноваційний розвиток [Електронний ресурс] / Економіка України. № 7. 2016. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_7_7
7. Вишнякова Н. Ф. Креативная акмеология. / Н.Ф. Вишнякова. Мн.: РНВШ при БГУ, 1996. Т.1. 314 с.
8. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулова. – К.: Центр учбової літератури, 2012.- с. 448

9. Головатюк В.М. Інноваційний розвиток України в контексті європейської інтеграції / В.М. Головатюк // Наука та наукознавство. 2017. № 3. С. 3-22 .
10. Гоцуляк Л. В. Напрями та форми інвестування в науково-технічну й інноваційну діяльність в Україні. Управління розвитком. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_2_5
11. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О.Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
12. Дегтярьова І. О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком / І. О. Дегтярьова // Державна політика: [підручник] / [кол. авт.]. К. : Вид-во НАДУ, 2014. С. 318–322.
13. Державна служба статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua
14. Диба О. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації / О. М. Диба // Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2018_42_12.
15. Друкер Н. Ф. Рынок как выйти в лидеры. Практика и принципы / Друкер П.Ф. М.: Прогресс, 1992. 364 с.
16. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
17. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
18. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Т.Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
19. Каракай Ю. Роль держави у стимулюванні інноваційної діяльності //К.: Економіка України. – 2007.- №3.- с. 41-50.
20. Кравченко С. І. Теоретичні основи формування механізму управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / С. І. Кравченко, Т. Г. Парвіна. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc-Gum/st>.

21. Романовський О. О. Шляхи впровадження інновацій, підприємства та підприємницької освіти / Романовський О. О. // Монографія. – Вінниця: Нова книга, 2010. – с. 416
22. Кубишина Н. С., Цапук О. Ю. Управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств / О.Ю. Цапук, Н.С. Кубишина // Збірник наукових праць Економічний вісник НТУУ «КПІ». К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка». 2012. № 9. С.329-335.
23. Лішук В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лішук, О. М. Полінкевич, І. П. Ішук // Економічний часопис XXI . 2015. № 1-2 (160). С. 57-61. URL: <http://soskin.info/ea/2015/1-1-2/57-61.html>
24. Маленков Ю. А. Новый менеджмент корпоративных структур // Образование и Бизнес. 2000. № 27 (51). С. 18 -23.
25. Матюшенко І. Ю. Передові виробничі технології – ключ до якісної трансформації і зростання високотехнологічного експорту України до 2030 року / І.Ю. Матюшенко, Д.М. Костенко //БізнесІнформ. 2016. № 3. С. 32-43.
26. Мочерний С. В., Основи економічних знань, К: Академія, 2000., 303 с.
27. Пилипенко О. В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Пилипенко // Економіка України. № 9. 2016. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_9_4
28. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія/ М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ. 2011. - 136 с.
29. Степова С. В. Економічні аспекти активізації інноваційної діяльності підприємств АПК / С. В. Степова // Економіка АПК. – 2010.- №23.– с. 11-17

30. Пожидаева Н. А. Обоснование приоритетных путей инновационного развития сельскохозяйственного производства: Монография / Н. А. Пожидаева, Д. А. Зюкин. Харків: «Деловая полиграфия». 2014. 188 с.
31. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
32. Портер М. Э. Конкуренция : уч. пособие / Майкл Э. Портер ; пер. с англ.; ред. Я.В. Заболоцкого. М.: Изд. дом “Вильямс”, 2005. 608 с.
33. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36.
34. Ринок інновацій у складі інноваційної інфраструктури країни [Електронний ресурс] / А. О. Князевич // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 129–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_13
35. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Фінансовий менеджмент / Луцький держ. технічний ун-т. - Луцьк : Надстир'я, 2004. - 515с. Ситник Л. С. Управління фінансування розвитку підприємства за рахунок власних джерел // Економіка України. – 2012. -№3. – с. 22-27.
36. Січко С. М. Інноваційний розвиток країн світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7(3). С. 92–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7\(3\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7(3)__25)
37. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік / І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 666 с.
38. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств URL: <http://nikolaychuk.at.ua/news/2010-11-17-52>.
39. Тодорова О. В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу : монографія / О. Тодорова. К.: Інтерконтиненталь-Україна, 2015. 176 с.
40. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств – 2-ге вид., переробл. І доп. – К.: МАУП, 2004 – 328 с.

41. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств / Л.І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 195-205.
42. Філіппова С. В. Інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств: основні проблеми та тенденції / С.В.Філіппова, П.В. Воронжак // Економічні інновації : зб. наук. пр. Ін-ту проблем ринку та екон.–еколог. дослідж. НАН України. О.: ІПРЕЕД НАН України. 2015. Вип.60, кн. III. С.336–341.
43. Фінансовий ринок в системі джерел фінансового забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку України [Електронний ресурс] / С. В. Онишко, С. В. Онишко // Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 2. С. 122–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_2_21
44. Вітка Н. Є. Стратегічне управління капіталом промислового підприємства / Н. Є. Вітка // Економічний простір: збірник наук. праць. – Дніпро: ПДАПА, 2012. - № 68 – 2012. С. 166-171.
45. Чуліпа І. Венчурне підприємництво: об'єкти, суб'єкти та проблеми функціонування в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Економічний часопис східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 3. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2015_3_6
46. Швиданенко Г. О. Інтелектуальний потенціал підприємства як основа його інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, Т. Л. Бойко // Бізнес Інформ. 2016. № 5. С. 81-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_13
47. Швиданенко Г. О. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, О. А. Ніколайчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 130-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_1_18

48. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Electronic resource].
– URL: <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2016-2017-1>
49. The Global information Technology Report // World Economic Forum, 2016. URL : www.Weforum.org/girt.
50. The next production revolution // OECD. 2015. 24 p. URL: <https://www.evm.dk/.../15-05-18-thenext-production-revolution>

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 69 | 69 |
| накопичена амортизація | 1002 | 69 | 69 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 7476 | 7048 |
| первісна вартість | 1011 | 26102 | 25994 |
| знос | 1012 | 18626 | 18946 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 7476 | 7048 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 8757 | 5743 |
| Виробничі запаси | 1101 | 952 | 1082 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 7354 | 4607 |
| Готова продукція | 1103 | 451 | 54 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 80 | 53 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 2 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 0 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 53 | 108 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 6 | 48 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 6 | 48 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 5 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 588 | 0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 9491 | 5952 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 16967 | 13000 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 70 | 70 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 14756 | 14756 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 18 | 18 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -8961 | -9972 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 5883 | 4872 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 444 | 393 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 444 | 393 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду) | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду) | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 444 | 393 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 2501 | 1259 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 507 | 534 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 1072 | 748 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 2342 | 1844 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0 | 1975 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 4218 | 1375 |
| Усього за розділом III | 1695 | 10640 | 7735 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 16967 | 13000 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 14536 | 8071 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (12135) | (6668) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 2401 | 1403 |
| Валовий: збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 701 | 754 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (2920) | (2836) |
| Витрати на збут | 2150 | (113) | (69) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (1279) | (1320) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | (1210) | (2068) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 154 | |

| | | | |
|---|------|----------|----------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (0) | (0) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (0) | (0) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | (1056) | (2068) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | (1056) | (2068) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -1056 | -2068 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|-------|-------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 4942 | 4633 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4354 | 4313 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1630 | 1658 |
| Амортизація | 2515 | 449 | 548 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 649 | 369 |
| Разом | 2550 | 12024 | 11521 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| | | | |
|--|------|--|--|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 69 | 69 |
| накопичена амортизація | 1002 | (69) | (69) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 8104 | 7476 |
| первісна вартість | 1011 | 26661 | 26102 |
| знос | 1012 | (18557) | (18626) |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 8104 | 7476 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 1041 | 952 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4929 | 7354 |
| Готова продукція | 1103 | 929 | 451 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 56 | 80 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 8 | 2 |
| з бюджетом | 1135 | 0 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 93 | 53 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 99 | 6 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 99 | 6 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 20 | 5 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 761 | 588 |
| Усього за розділом II | 1195 | 7936 | 9491 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 16040 | 16967 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 70 | 70 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 14801 | 14756 |
| Емісійний дохід | 1411 | | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | | |
| Резервний капітал | 1415 | 18 | 18 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 6893 | 8961 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 7996 | 5883 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 444 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 444 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на | 1532 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|-------|-------|
| початок звітнього періоду) | | | |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду) | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду) | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 444 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 1081 | 2501 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 514 | 507 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 397 | 1072 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 1134 | 2342 |
| за одержаними авансами | 1635 | 4293 | 3854 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 625 | 364 |
| Усього за розділом III | 1695 | 8044 | 10640 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 16040 | 16967 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 8071 | 13171 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | 0 | |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (6668) | (11014) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | |
| Валовий: прибуток | 2090 | 1403 | 2157 |
| Валовий: збиток | 2095 | (0) | |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 754 | |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 754 | 546 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (2836) | (2859) |
| Витрати на збут | 2150 | (69) | (136) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (1320) | (1040) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | (-2068) | (-1332) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | |
| Інші доходи | 2240 | | |

| | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | |
| Фінансові витрати | 2250 | (0) | |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | |
| Інші витрати | 2270 | (0) | |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | (-2068) | (-1332) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 0 | |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | (-2068) | (-1332) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | (-2068) | (-1332) |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|-------|-------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 4633 | 5717 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4313 | 5121 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1658 | 1766 |
| Амортизація | 2515 | 548 | 607 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 369 | 983 |
| Разом | 2550 | 11521 | 14194 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| | | | |
|--|------|--|--|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 1 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 69 | 69 |
| накопичена амортизація | 1002 | (68) | (69) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 763 | 760 |
| Основні засоби: | 1010 | 7955 | 7434 |
| первісна вартість | 1011 | 26151 | 26191 |
| знос | 1012 | (18196) | (18757) |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 8719 | 8194 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 1282 | 1041 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4744 | 4929 |
| Готова продукція | 1103 | 933 | 929 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 178 | 157 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 134 | 108 |
| з бюджетом | 1135 | 83 | 83 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 61 | 35 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 28 | 99 |
| Готівка | 1166 | 1 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 27 | 99 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 7 | 20 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 653 | 726 |
| Усього за розділом II | 1195 | 8103 | 8127 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 16822 | 16321 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 70 | 70 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 14801 | 14801 |
| Емісійний дохід | 1411 | | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | | |
| Резервний капітал | 1415 | 18 | 18 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -5164 | -6496 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 9725 | 8393 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на | 1532 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|-------|-------|
| початок звітнього періоду) | | | |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду) | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду) | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 444 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 897 | 1805 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 213 | 514 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 778 | 397 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 393 | 411 |
| за одержаними авансами | 1635 | 3851 | 4293 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 4 | 8 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 961 | 500 |
| Усього за розділом III | 1695 | 7097 | 7928 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 16822 | 16321 |