

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення інноваційного проекту на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ "ТКАЧІ" Київська обл., Києво-Святошинський район,
с.Софіївська Борщагівка)

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

Ткаченко
Ганни Андріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Визначення, класифікація та етапи розробки інноваційних проектів підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційного проекту підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТКАЧІ»	17
2.1. Аналіз різновидів проектів та результатів діяльності підприємства ТОВ «Ткачі» на ринку	17
2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві ТОВ «Ткачі»	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТКАЧІ»	43
3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо вдосконалення процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві	43
3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки інноваційних проектів та ефективності розробленого інноваційного проекту на підприємстві	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Для здійснення ефективної діяльності в сучасних умовах підприємству потрібно постійно створювати та впроваджувати інновації, які є результатом реалізації інноваційних проектів. Саме тому, з метою підвищення темпів економічного зростання та конкурентоспроможності, підприємства повинні розробляти та реалізовувати інноваційні проекти, які є об'єктом інноваційної діяльності та важливим етапом у процесі функціонування підприємства. Інноваційні проекти за умов конкурентної економіки є вагомим чинником розвитку діяльності підприємств та залучення в країну іноземних інвестицій. Їхня суть полягає в реалізації заходів, спрямованих на застосування інноваційних розробок, освоєння нових видів продукції, впровадження новітніх технологій задля зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, сприяння науково-технічному прогресу та підвищення темпів економічного розвитку.

Висока динаміка зовнішнього середовища і щільність ринкового простору вимагають від менеджменту підприємств гнучкості, постійних змін в технологіях управління, виробництва і збуту – в усіх процесах, які складають зміст і матеріальну основу господарської діяльності. Це забезпечує життєздатність підприємства, його спроможність стабільно функціонувати, оперативно трансформуючись у відповідь на зміни бізнес-оточення, передусім – у сфері споживчого інтересу.

Вирішальну роль у забезпеченні такої життєздатності відіграє активна інноваційна діяльність, результатами якої є створення нових продуктів чи послуг із заданими функціональними властивостями. Розроблення інноваційної стратегії розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання, аналіз альтернатив, підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів, оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів з врахуванням обраних цілей.

Навколо проблеми інноваційної діяльності підприємств зосереджена значна увага, як з боку вітчизняних так і зарубіжних науковців. Серед

вітчизняних науковців, що висвітлювали в останні роки дану проблематику, можна виділити таких, як: О. Б. Андрушко, О. Я. Базилінська, І. О. Бланк, М.П. Войнаренко, О. В. Гук, Н. І. Коломієць, В. В. Лук'янова, В.О. Подольська, О. О. Орлов, В. В. Стадник, О. О. Шапурова та багато інших. Відомі зарубіжні науковці такі, як: Е. Альтман, А. Таффлер, Г. Спрингейт, Р. С. Сайфулін і Г. Г. Кадиков та інші досліджували питання прогнозування та визначення рівня інноваційної активності підприємств. Отже, стан вивчення існуючих проблем, ступінь їх вирішення та перспективи розв'язання обумовили вибір теми дослідження та окреслили її мету.

Мета роботи полягає в удосконаленні розроблення інноваційного проекту і визначення його економічної доцільності на працюючому підприємстві ТОВ «Ткачі».

З огляду на сформовану мету в даній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність інноваційних проектів підприємств;
- вивчити методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційного проекту підприємства;
- здійснити аналіз різновидів інноваційних проектів та результати діяльності підприємства ТОВ «Ткачі» на ринку;
- визначити сильні та слабкі сторони процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві ТОВ «Ткачі»;
- спланувати та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві;
- здійснити розробку інноваційного проекту на підприємстві ТОВ «Ткачі» після впровадження запропонованих заходів;
- оцінити результати реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки інноваційних проектів та ефективності розробленого інноваційного проекту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розроблення інноваційного проекту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення інноваційного проекту на підприємстві ТОВ «Ткачі».

При виконанні випускної кваліфікаційної роботи застосовувалися наступні методи дослідження: логічного узагальнення та аналізу при вивченні літературних джерел за темою дослідження; вертикальний (або структурний) аналіз, горизонтальний (або трендовий) аналіз при дослідженні показників діяльності підприємства, традиційні методи економічної статистики, математико-статистичні методи при прогнозуванні на майбутнє, графічні та табличні засоби відображення аналітичних даних.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних вчених з проблематики дослідження, широке коло періодичних видань, статистичні джерела, дані внутрішньої звітності ТОВ «Ткачі», а також інформація зі всесвітньої інформаційної мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в формуванні перспективних напрямів розробки інноваційних проектів ТОВ «Ткачі», що можуть бути застосовані в практичній роботі підприємства.

Практична значущість роботи полягає у обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо розроблення інноваційного проекту на підприємстві ТОВ «Ткачі».

Частково результати дослідження були висвітлені у науковій статті (Додаток А). За структурою робота складається зі вступу 3 розділів, висновку, списку використаних джерел та рекомендацій.

Отже, тему роботи з використаних джерел викладено на сторінці 61, випускна кваліфікаційна робота містить 16 таблиць, 9 рисунків. Список джерел складається з 48 найменувань. В роботі 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Визначення, класифікація та етапи розробки інноваційних проектів підприємства

Поняття «інноваційний проект» можна розглядати як: сам процес здійснення і відкриття інновацій, управління інноваційною діяльністю, комплект документів. В законі України «Про інноваційну діяльність» інноваційний проект розглядають як комплекс документів, що визначають процедуру необхідних інвестиційних заходів для створення і реалізації самого продукту інновації, або інноваційної продукції. При цьому, насамперед, як слушно зауважують деякі науковці, сама інноваційна діяльність спрямована на переведення об'єкта та його структури на новий рівень [5].

Науковці, які працюють над проблематикою розробки інноваційних проектів, не мають до сьогоднішнього дня єдиного чіткого підходу до трактування суті поняття «інноваційний проект». Проте деякі з них схиляються до думки, що її найлегше зрозуміти через попереднє окреме визначення слів «інновація» та «проект».

Термін «інновація», згідно з Воронковою А.Е. [6], походить від англійського слова «innovation» – нововведення. У свою чергу, проект – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, спрямована на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту чи послуги) на підприємстві.

Водночас поняття інноваційний проект також розглядають, як [1-5 та ін.]:

- 1) форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- 2) процес здійснення інновацій;
- 3) поділ основних робіт проекту на дрібніші, більш керовані за метою;

- 4) основну форму організаційно-інноваційної діяльності і реалізації інноваційної політики організації (підприємства;
- 5) освітній проект, реалізація якого створити нові або модернізувати існуючі навчальні технології, продукти, обладнання, навчально-методичне забезпечення і засоби інформатизації навчально-освітнього проекту;
- 6) справу, діяльність, захід, що припускає здійснення комплексу яких-небудь дій, що забезпечують досягнення певних цілей;
- 7) систему організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій;
- 8) процес здійснення інноваційної діяльності;
- 9) особливий бізнес-процес здатний перепрограмувати всі інші;
- 10) такий, що базується на таких принципах, як вибіркове управління, цільова спрямованість проектів, повнота циклу управління проектами, поетапний підхід та ієрархічність інноваційного процесу управління проектами, багатоаспектність.

Інноваційні проекти підприємств можна класифікувати за класами, типами, масштабом і т.п. (рис.1.1).

За наведеними на рис. 1.1 ознаками може проводитися як комплексний аналіз всіх проектів, так і інноваційних. При цьому за масштабом проекти додатково варіюють за показниками: обсяг капіталовкладень, трудовитрати, тривалість реалізації, складність системи менеджменту, залучення іноземних учасників, вплив на соціально-економічний стан регіону.

За терміном реалізації також виділяють так звані швидкісні проекти (у т.ч. інноваційні). Ці проекти характерні для підприємств, де швидко оновлюється асортимент продукції і т.п. Час є визначальним чинником для реалізації таких проектів, а замовник може прийняти рішення щодо збільшення вартості реалізації проекту від первинної, якщо цього потребують часові терміни.

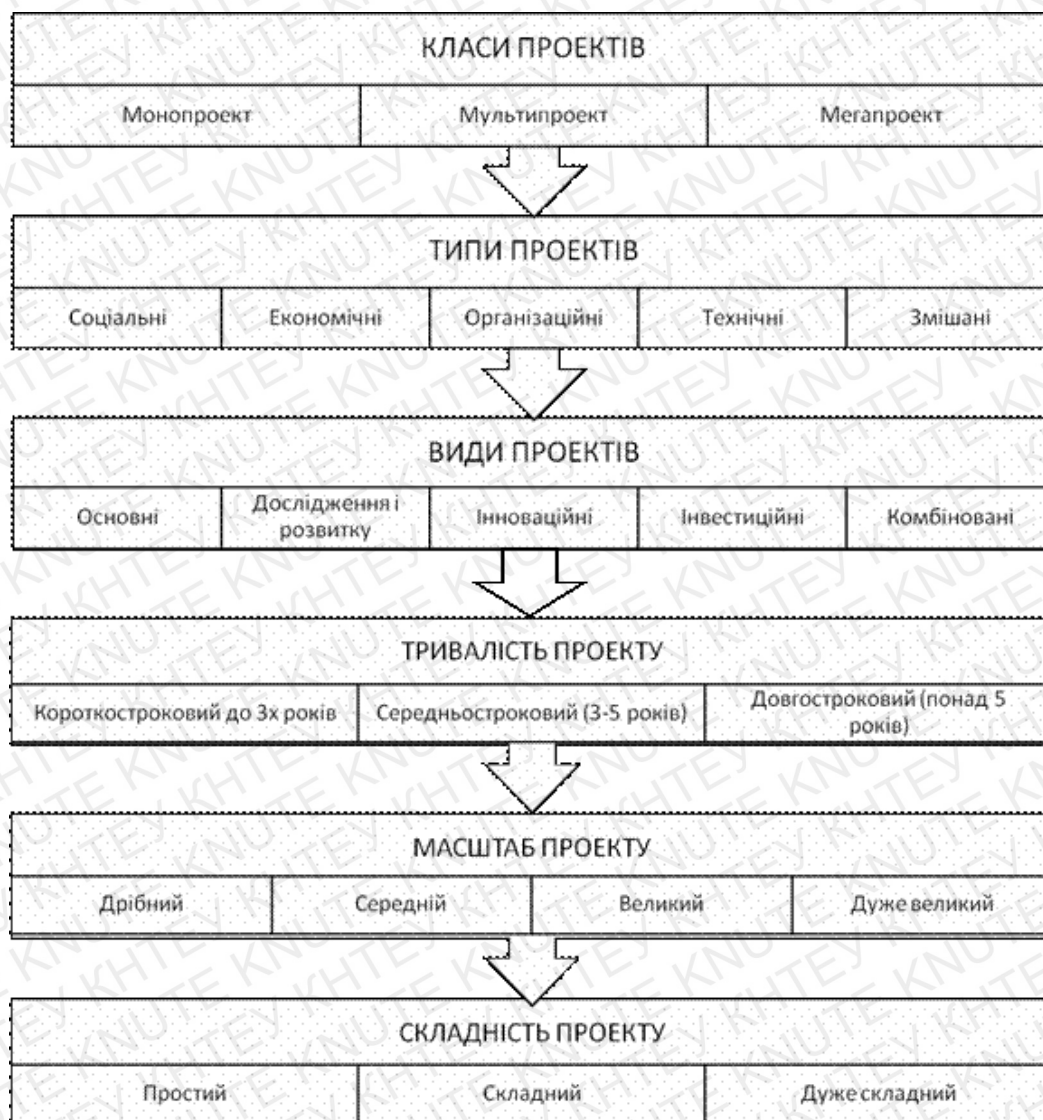


Рис. 1.1. Класифікація проектів з виділенням інноваційних *

Примітка. Складено автором з використанням даних досліджень інших науковців [1; 3; 5 та ін.].

Підприємство, яке реалізує кілька короткострокових проектів складає інвестиційну програму підприємства і називає її мультипроектом. Інноваційний монопроект, як альтернатива мультипроекту, має чіткі ресурси й часові межі.

Варто наголосити, що наші дослідження показали, що як практики, так і науковці сьогодні не мають єдиного підходу до класифікації інноваційних проектів. Так, Стрілковська Н.П. [5] у своєму дослідженні, присвяченому інноваційному проекту як формі реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу запропонувала, крім вищенаведених ознак, поділяти ці проекти за об'єктивним та суб'єктивним характером інноваційних відносин,

серед яких виділила такі групи відносин: інноваційно-економічні, інноваційно-педагогічні, інноваційно-управлінські, інноваційно-організаційні, інноваційно-фінансові, інноваційно-майнові.

У роботі «Інноваційний проект як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства» Лозовський О.М. і Іванцова І.В. [3] акцентували увагу на основних елементах інноваційного проекту: сформовані цілі і завдання, заходи для вирішення інноваційної проблеми та реалізації поставленої цілі, основні показники проекту, що характеризують ефективність, порівняльний аналіз, конкурсний добір потенційних виконавців проекту, установлення ділових контактів, установлення вимог замовника і власника проекту, ключових учасників, розвиток концепції, план реалізації інноваційного проекту, організація проведення торгів, укладання субконтрактів, організація виконання дослідно-конструкторських робіт, подання проекту, отримання ухвали та продовження робіт.

Багатокритеріальні підходи для класифікації інновацій та, як наслідок інноваційних проектів по впровадженню цих інновацій на ринку, пропонують багато різних українських дослідників, серед яких: Ю. Бажал, О. Лапко, Л. Антонюк і А. Поручник, І. Павленко та інші. Наприклад, Ю. Бажал вважає, що інновації та пов'язані з ними інноваційні проекти необхідно класифікувати за такими ознаками [7]:

1. За типом на: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
2. За новизною місця впровадження на: нові для галузі (або виробництва), наявні у галузі (або виробництві), тобто такі, які підприємство вже імітує за кимось;
3. За інноваційною функцією на: базисні, поліпшувальні та псевдоінноваційні.

Вважаємо, що за допомогою класифікації інновацій та інноваційних проектів можна:

- визначити призначення, перспективність та ризикованість майбутніх інновацій / інноваційних проектів;

- прийняти рішення щодо джерела інвестування у інновації / інноваційні проекти;
- обрати організаційну форму реалізації інновації / інноваційного проекту;
- обрати методи управління, адекватні особливостям виду запроваджуваних інновацій / інноваційного проекту;
- розробити стимули для активізації розроблення та реалізації інновацій / інноваційного проекту на підприємстві.

Отже, класифікація інновацій та інноваційних проектів є важливим етапом їх аналізу, розробки та впровадження, тобто практичної реалізації. Вона дає змогу менеджерам підприємства обирати такі інновації та реалізувати такі інноваційні проекти, що сприятимуть прогресивному розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Розробка інноваційного проекту, згідно з визначенням С. Крамарчук та Н. Лубкей, являє собою «...процес пошуку оптимальних рішень для досягнення кінцевої мети інноваційного проекту» [8, с. 254]. У цілому ж інноваційний проект, крім етапу «Розробка інноваційного проекту», включає: етап «Формулювання інноваційної ідеї», у межах якого встановлюється кінцева мета проекту; етап «Реалізація проекту», що передбачає пошук оптимальних рішень у процесі практичного впровадження інноваційного проекту та досягнення його кінцевої мети; етап «Завершення проекту», що передбачає презентацію результатів проекту безпосередньому замовнику та закриття усіх пов'язаних з цим контрактів.

Безпосередньо розробка інноваційного проекту, за результатами аналізу різних наукових публікацій [8-12 та ін.] також може бути поділена на етапи. До них відносять такі етапи, як:

- 1) збір інформації про особливості розробки проекту, що передбачає попередній аналіз інноваційної ідеї, а також вивчення специфіки інноваційних змін, на які спрямована реалізація інноваційного проекту, необхідні для цього ресурси та ринкові умови, чітке визначення цілей інноваційного проекту;

2) вироблення альтернативних варіантів досягнення цілей інноваційного проекту та проведення порівняльного аналізу цих напрацьованих альтернатив з вибором найкращої альтернативи (у т.ч., наприклад, зважаючи на те, наскільки інноваційний проект узгоджується з наявною у підприємства стратегією розвитку або конкуренції);

3) розробка плану реалізації інноваційного проекту, тобто покрокове визначення заходів та паралельності чи послідовності їх виконання, що дозволять досягти цілей інноваційного проекту;

4) вирішення питань спеціальної організації для роботи над інноваційним проектом, що у т.ч. передбачає визначення методів та інструментів, які необхідні для реалізації заходів у межах як опису, так і впровадження інноваційного проекту, фінансового та інформаційного забезпечення проекту тощо;

5) здійснення конкурсного добору потенційних виконавців проекту та оформлення контрактної документації.

На перших етапах розробки інноваційного проекту перед його розробниками постає завдання чіткого визначення цілей інноваційного проекту та пошуку альтернативних інноваційних рішень. Для реалізації цих етапів, як правило, використовують такі методи, як: мозкової атаки; морфологічний синтез і аналіз рішень; аналогій; евристичних прийомів; гірлянд випадковостей та асоціацій; конференції ідей; «колективного блокноту»; інтерактивного пошуку та інші.

Не менш важливу роль відіграють і наступні етапи розробки інноваційного проекту, при виконанні яких стають у нагоді різні наукові підходи до планування, прогнозування, розрахунку кошторису та складання бюджету інноваційного проекту, вибору методів врахування ризиків, пов'язаних з інноваційним проектом, а також методів оцінювання результатів інноваційного проекту (у т.ч. під час здійснення контролю за перебігом процесу його реалізації).

1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційного проекту підприємства

Будь-які інноваційні проекти криють в собі різного роду ризики, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства на ринку. Саме тому у процесі розробки інноваційних проектів важливо проводити оцінювання ймовірних ризиків, до яких вони можуть призвести.

Нині є багато різних визначень поняття «інноваційний ризик». Так, зокрема, В. Гєєць, Б. Кваснюк та В. Семиноженко [13] зауважують, що інноваційний ризик – це вимірна вірогідність (загроза) втрати принаймні частини своїх ресурсів, недоотримання або втрати запланованих доходів (прибутку) від інноваційного (венчурного) проекту, вартості портфеля фінансових активів інноваційної фірми (венчурної компанії загалом) чи появи додаткових видатків та/або інше – можливість одержання значних вигід (доходів) порівняно із запланованими внаслідок здійснення інноваційної діяльності в умовах невизначеності.

У своєму дослідженні О.Григор'єва [14] дає більш чітке та коротке трактування. Інноваційний ризик, на її думку, являє собою ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку. При цьому ціна ризику для того, хто ухвалює рішення (у нашому випадку щодо розробки та подальшої реалізації інноваційного проекту), пов'язана з ймовірністю настання події ризику і розмірами збитку від цієї події.

Вважаємо, що у процесі розробки інноваційних проектів варто розрізняти декілька основних ризиків, з якими стикаються підприємства у сучасних умовах господарювання в Україні. Це, як слушно відзначили деякі науковці [15], такі, як:

- 1) ризики помилкового вибору інноваційних проектів, причинами виникнення яких можуть бути недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії підприємства; помилково оцінені

перспективи положення підприємства на ринку, його фінансової стійкості тощо;

2) ризики переоцінювання значущості інноваційного проекту для споживачів, причини виникнення яких, передусім, пов'язані з помилками у процесі оцінювання та аналізу споживчого ринку;

3) ризики незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування, що складається з ризику недоодержання коштів для розроблення проекту і ризику неправильного вибору джерел фінансування (неможливість здійснення проекту за рахунок власних коштів, відсутність доступних джерел позикових засобів тощо).

Для оцінювання ризиків у процесі розробки інноваційних проектів використовують різні методи та показники. При аналізі ефективності інноваційного проекту, як показав аналіз численних наукових публікацій з відповідної проблематики [18, 21, 22], використовують такі показники й індикатори:

1. *Сума інвестицій* – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер. За період функціонування проекту протягом його «життєвого циклу» капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал, вкладений в оборотні активи, в тому числі в грошові активи, по закінченню «життєвого циклу» проекту має залишатися у інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів [7];

2. *Грошовий потік* – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період «життєвого циклу» проекту підприємство інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період [21];

3. *Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV)* – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності і сумою інвестицій. Якщо NPV позитивна, то інноваційний проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – інноваційний проект не варто реалізувати.

Розрахунок NPV здійснюється за такими формулами [21]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.1)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.2)$$

де B_t – вигоди від інноваційного проекту в рік t ; C_t – витрати на інноваційний проект у рік t ; i – ставка дисконту; n – тривалість (строк життя) інноваційного проекту.

4. *Термін окупності інвестицій у інноваційний проект* – час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення інноваційного проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності.

Термін окупності інноваційного проекту – Payback Period (PBP) використовується переважно в промисловості. Це один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень [21].

5. *Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR)*, розрахунок якої проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля за різних ставок дисконту:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \quad (1.3)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a – величина позитивної NPV, при

величині ставки дисконту A ; v – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

6. *Коефіцієнт вигід / витрат* – *Benefit/Cost Ratio (BCR)*, що є відношенням дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}. \quad (1.4)$$

Критерій відбору інноваційних проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці. При цьому зауважимо, що BCR має кілька варіантів розрахунку:

1. *При жорстких обмеженнях на капітал, на відміну від обмежень як по капіталу, так і по поточних витратах* [24]:

$$BCR = (B-ПВ)/KB, \quad (1.5)$$

де ПВ – поточні витрати; KB – капітальні витрати.

2. *За наявності дефіцитних або унікальних ресурсів*:

$$BCR = (B-C)/R, \quad (1.6)$$

де R – вартість дефіцитних ресурсів. Зауважимо, що прикладом дефіцитних ресурсів може бути іноземна валюта.

Головною потенційною проблемою при застосуванні цих різновидів розрахунків критерію є подвійний рахунок, якого слід уникати.

Критерій BCR може бути використаний для демонстрації того, наскільки можливе збільшення витрат без перетворення інноваційного проекту на економічно непривабливий. Основна перевага критерію полягає в можливості швидкого з'ясування його значень для оцінки впливу на результати інноваційного проекту рівнів ризиків та непевностей.

6. *Індекс прибутковості* – *Profitability Index (PI)* є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій у інноваційний проект [21]:

$$PI = \frac{I}{K} * \sum_{i=1}^m \frac{B_i - C_i^n}{(i+1)^i}. \quad (1.7)$$

PI тісно пов'язаний із NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і відповідно, якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

Існує ще одна група методів, яку застосовують для оцінювання інноваційних проектів. Проте вони відрізняються складністю і необхідністю враховувати велику кількість різних аспектів. Найчастіше їх використовують для оцінки довготривалих інноваційних проектів, що вимагає додаткових вкладень по ходу реалізації цих проектів. Нерідко трапляється, що через недосвідченість фахівці губляться у виборі методик і програмного забезпечення для оцінювання ефективності інноваційного проекту. На жаль, є ті, хто неправильно вибирає набір показників, пріоритети і самі об'єкти для оцінювання. В результаті висновки не завжди враховують інтереси всіх учасників інноваційного проекту і часом суб'єктивні. Нерідко для об'єктивної картини може знадобитися додатковий розрахунок показників або рейтингове чи рангове оцінювання із залученням незалежних експертів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ. «ТКАЧІ»

2.1. Аналіз різновидів проектів та результати діяльності підприємства ТОВ «Ткачі» на ринку

Розглянемо проблеми та механізми формування інноваційних стратегій українських підприємств на прикладі ТОВ «Ткачі». Використовуючи досвід розробки і впровадження програмних продуктів, компанія надає консалтингові послуги з оптимізації рішень у сфері консультування і моделювання бізнес-процесів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ткачі» є самостійною юридичною особою, що здійснює консалтингову діяльність в сфері надання послуг факторингу, кредитування, фінансового лізингу. Метою діяльності підприємства є досягнення соціальних та економічних результатів та одержання прибутку від надання фінансових послуг.

Основа роботи компанії ТОВ «Ткачі» - орієнтація на потреби своїх клієнтів. За період успішної діяльності в Україні в компанії навчилися вибудовувати взаємовигідні відносини, спрямовані на зростання прибутку компаній, які звернулися до ТОВ «Ткачі». Рекомендації та консультації, засновані на глибокому знанні міжнародного бізнес-досвіду і чудовому розумінні вітчизняної дійсності, - відмінна риса компанії ТОВ «Ткачі». Саме таке поєднання укупі з професійним підходом наших експертів здатне задовольнити вимоги навіть найвимогливіших компаній. Клієнти ТОВ «Ткачі» отримують всеосяжний набір економічно ефективних рішень для оптимізації бізнес-проектів. Кожному конкретному підприємству в компанії допомагають підібрати комплекс дієвих заходів, спрямованих на розвиток бізнесу і зростання конкурентоспроможності, прибутку і акціонерної вартості компанії.

Основним видом діяльності компанії є: консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Інші види діяльності ТОВ «Ткачі» наступні:

- 99.00 Діяльність екстериторіальних організацій і органів
- 64.92 Інші види кредитування
- 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н. в. і. у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н. в. і. у.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ткачі» почнемо з розгляду балансу підприємства.

Структурний аналіз балансу зосереджений на двох основних аспектах:

- 1) яким чином розподілені активи підприємства, у які вкладений капітал, тобто які структура активів;
- 2) яким чином розподілені джерела цих активів між довгостроковою, короткостроковою заборгованістю і власним капіталом.

Актив балансу містить дані про розміщення капіталу, що є в розпорядженні підприємства, тобто про вкладання його в конкретне майно і матеріальні цінності, про витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції і про залишки вільної готівки.

У таблиці 2.1 представлена динаміка активів підприємства. Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу активів ТОВ «Ткачі» в 2018 р., тис. грн.

Актив	Код рядка	Період				Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	в 2-му кв	в 3-му кв	в 4-му кв	в 2-му кв	в 3-му кв	в 4-му кв
I. Необоротні активи											
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4,00	4,00	4,00	4,00	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Основні засоби:	1010	6459,30	6369,80	7432,00	8638,40	-89,5	1062,2	1206,4	98,61	116,68	116,23
первісна вартість	1011	9342,80	9342,80	10590,00	11857,00	0	1247,2	1267	100,00	113,35	111,96
знос	1012	2883,50	2973,00	3158,00	3218,60	89,5	185	60,6	103,10	106,22	101,92
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	348,00	349,00	350,00	348,00	1	1	-2	100,29	100,29	99,43
Усього за розділом I	1095	6807,30	6722,80	7786,00	8638,40	-84,5	1063,2	852,4	98,76	115,81	110,95
II. Оборотні активи											
Запаси:	1100	2228,40	3450,00	8760,00	9594,30	1221,6	5310	834,3	154,82	253,91	109,52
у тому числі готова продукція	1103										
Поточні біологічні активи	1110										
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12333,00	12450,00	12000,00	12001,00	117	-450	1	100,95	96,39	100,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135										
у тому числі з податку на прибуток	1136										
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,00	1,00	1,00	2,00	0	0	1	100,00	100,00	200,00
Поточні фінансові інвестиції	1160										
Гроші та їх еквіваленти	1165	35,00	34,00	27,00	28,00	-1	-7	1	97,14	79,41	103,70
Витрати майбутніх періодів	1170										
Інші оборотні активи	1190				204,00	0	0	204			
Усього за розділом II	1195	19534,70	15935,00	20788,00	20865,10	-3599,7	4853	77,1	81,57	130,45	100,37
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200										
Баланс	1300	26342,00	22657,80	28574,00	22443,10	-3684,2	5916,2	-6130,9	86,01	126,11	78,54

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

У 2018 році загальна валюта балансу знижується, що не є позитивним зрушенням в роботі підприємства, оскільки свідчить про зниження виробничих можливостей та розширення сфер діяльності підприємства. Такі зміни відбулись в наслідок зростання загальної вартості необоротних та оборотних активів.

Так, протягом року зросла величина вкладень в основні засоби підприємства: на 16,68% в 3-му кварталі та ще на 16,23% в 4-му кварталі 2018 р., На 9,52% за результатами роки зросли накопичення підприємства у вигляді запасів. Крім того не значним чином збільшилась величина власних грошових коштів на рахунках підприємства.

Щодо пасивів – джерел формування майна, то можна відмітити значне скорочення нерозподіленого прибутку компанії – на 10,27% або на 784,6 тис. грн. в 4-му кварталі 2018 р.

Підприємство протягом аналізованого періоду значно скоротило свої зобов'язання перед постачальниками за отримані товари та послуги. При цьому можемо відзначити зростання зобов'язань щодо оплати праці та розрахунків зі страхування.

Щодо пасивів – джерел формування майна, то можна відмітити значне скорочення нерозподіленого прибутку компанії – на 10,27% або на 784,6 тис. грн. в 4-му кварталі 2018 р.

Аналіз структури балансу ТОВ «Ткачі» (Додаток В-Г) дає змогу казати про значну питому вагу оборотних коштів підприємства, а саме – дебіторської заборгованості за надані консалтингові послуги. Щодо джерел формування майна – власний капітал є найвагомішою часткою в структурі.

На вітчизняному ринку консультаційних послуг ТОВ «Ткачі» займається, насамперед, компетентним консультантом (експертні, процесні, навчальні). У практиці роботи консультанти ТОВ «Ткачі», які застосовують метод компетентнісного консультування, в силу його особливості, відповідальність за кінцевий результат консалтингових проектів (адекватні і реальні перетворення) на себе взяти не можуть.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу пасивів ТОВ «Ткачі» в 2018 р., тис. грн.

Пасив	Код рядка	Період				Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	в 2-му кв	в 3-му кв	в 4-му кв	в 2-му кв	в 3-му кв	в 4-му кв
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13000	13000	13000	13000	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Додатковий капітал	1410										
Резервний капітал	1415	75	75	75	75	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10465,60	9875,10	7640,00	6855,40	-590,5	-2235,1	-784,6	94,36	77,37	89,73
Неоплачений капітал	1425										
Усього за розділом I	1495	23540,60	22950,10	20715,00	19930,40	-590,5	-2235,1	-784,6	97,49	90,26	96,21
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595										
III. Поточні зобов'язання											
Короткострокові кредити банків	1600										
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610										
довгостроковими зобов'язаннями											
товари, роботи, послуги	1615	515,00	450,00	375,00	303,00	-65	-75	-72	87,38	83,33	80,80
розрахунками з бюджетом	1620	42,00	35,00	30,00	25,00	-7	-5	-5	83,33	85,71	83,33
у тому числі з податку на прибуток	1621										
розрахунками зі страхування	1625	5,00	5,00	6,00	8,00	0	1	2	100,00	120,00	133,33
розрахунками з оплати праці	1630	10,00	12,00	15,00	16,00	2	3	1	120,00	125,00	106,67
Доходи майбутніх періодів	1665										
Інші поточні зобов'язання	1690	2228,40	2300,00	2200,00	2161,70	71,6	-100	-38,3	103,21	95,65	98,26
Усього за розділом III	1695	2801,40	2802,00	2626,00	2512,70	0,6	-176	-113,3	100,02	93,72	95,69
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700										
Баланс	1900	26342,00	22657,80	28574,00	22443,10	-3684,2	5916,2	-6130,9	86,01	126,11	78,54

Розглянемо наступні важливі організаційні параметри компанії ТОВ «Ткачі» - основні бізнес-напрямки і організаційну структуру.

Під бізнес - напрямками ТОВ «Ткачі» будемо розуміти основні напрямки діяльності компанії, які формують її дохід і мають певну однорідність. В якості критерію для декомпозиції діяльності компанії на бізнес-напрямки вважатимемо пропоновані консалтингові послуги. Декомпозицію бізнес - напрямків компанії здійснимо на основі прийнятого уявлення про структуру інноваційного циклу, багатoproфільну консалтингову підтримку реалізації якого ТОВ «Ткачі» пропонує. Виділимо три бізнес-напрямки.

1. Інноваційно - технологічний консалтинг

Включає в себе управлінські та технологічні консультації, необхідні клієнтам в процесі проектування, розробки, виробництва і просування на ринки товарів і послуг з високою часткою інноваційної складової. Так, на переході від етапу інноваційного циклу «Науково-технічна діяльність» до етапу «Виробництво» необхідні консультації в області маркетингу, технології виробництва, управління інтелектуальною власністю. На переході від етапу «Виробництво» до етапу «Виведення на ринок» корисні консультації в області тестування інноваційного продукту, пробного запуску на ринок, адаптації продукту, розробки кампанії по просуванню.

Крім того, весь цикл інноваційної діяльності повинен супроводжуватися консалтинговою підтримкою в галузі управління інноваційними проектами, оптимізації технології виробництва, розробки бізнес-планів, управління якістю, аналізу та моніторингу інвестиційних проектів, трансферу технологій.

Залежно від стадії свого розвитку інноваційним підприємствам необхідна також консалтингова допомога по наступних двох бізнес-напрямках.

2. Стратегічний та операційний консалтинг

Комплекс консультаційних послуг спрямований на рішення проблем управління, підвищення гнучкості і керованості компанії, пошук внутрішніх

резервів для зростання і фокусування їх на досягнення поставлених цілей. Перелік послуг в цій галузі консалтингу може включати наступні рішення: оцінка інноваційного потенціалу організації як основа для розробки стратегії інноваційного розвитку; вбудовування в регіональну інноваційну систему; оптимізація бізнес-процесів шляхом спрощення, виключення, передачі на аутсорсинг; оптимізація управлінського обліку та ін.

3. Інформаційний і організаційний консалтинг

Метою консалтингу в області інформаційних і організаційних систем підприємств є зниження витрат на впровадження інформаційних технологій, підвищення ефективності бізнес-процесів, створення бази для зростання конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організації. В рамках даного комплексу послуг може пропонуватися: вибір, проектування, підтримка впровадження інформаційних систем планування і управління виробництвом; формалізація та оптимізація управлінських завдань; оптимізація структури управління; цільова підготовка персоналу і ін.

При реалізації консалтингових проектів консультантами ТОВ «Ткачі» можливе застосування наступних видів консультування: експертне, процесне і навчальне. Дана класифікація будується по відношенню до форми діяльності консалтингової компанії.

При експертному консультуванні консультант ТОВ «Ткачі» самостійно здійснює діагностику, розробку рішень проблеми і рекомендацій щодо їх впровадження. Роль клієнта зводиться, в основному, до забезпечення консультанту доступу до інформації та оцінці результатів його роботи. Експертне консультування в більшості випадків може застосовуватися при реалізації консалтингових проектів, для яких характерні: конкретна мета процесу консультування, лінійність вирішуваної проблеми, низька частка невизначеності, короткостроковий характер виконання, достатність залучення вузькоспеціалізованих консультантів.

При процесному консультуванні консультанти ТОВ «Ткачі» на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою

консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. При цьому роль консультантів полягає, в основному, в абсорбції (зборі) цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінці рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх до системи рекомендацій.

При навчальному консультуванні консультант ТОВ «Ткачі» не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів і тренінгів. Процесне (процесно-навчальне) консультування доцільно, коли реалізуються проекти з перспективною, складно визначається на початковому етапі метою. Ці проекти відрізняються більшою часткою невизначеності, нелінійністю вирішуваної проблеми довгостроковим характером реалізації, участю консультантів, які мають широкий спектр знань, наявної спрямованістю на розвиток організації, що робить проекти ресурсоемними. Застосування процесного і навчального консультування дозволяє знизити витрати консалтингової компанії ТОВ «Ткачі» за рахунок часткового вбудовування консультантів в клієнтську організацію і найбільш повного використання наявних ресурсів клієнта.

При цьому консультанти ТОВ «Ткачі» активізують досвід і знання співробітників організації-клієнта, навчають їх методам, необхідних для вирішення проблемних ситуацій, спільно виробляють рішення, оцінюють альтернативні варіанти, керують консалтинговим проектом, на заключному етапі готують звіт і спільно підводять результати виконаної роботи.

Перераховані характеристики консалтингових проектів (лінійність / нелінійність вирішуваної проблеми, рівень невизначеності, тривалість реалізації та ін.) Можуть використовуватися в якості підстав для класифікації зазначених проектів. Результати класифікації проектів за цими ознаками визначають доцільність застосування певних методів управління консалтинговим проектом, питання розробки і формалізованого опису яких, згідно з проведенням аналізом спеціальної літератури з консалтингу, розглянуті на недостатньому рівні і мають значний потенціал для розвитку.

Слід зазначити, що з точки зору масштабу предмета діяльності консультування від компанії ТОВ «Ткачі» можна класифікувати на такі види:

- компетентнісне консультування - направлено тільки на розширення компетентності об'єкта консультування.
- перетворююче консультування – націлене на розширення компетентності та забезпечення необхідних перетворень.

В ході перетворюючого консультування ТОВ «Ткачі» враховує наступні особливості: консультаційні відносини з клієнтами носять форму партнерства, а не комерційної послуги; є особистий або командний досвід управління у відповідній сфері діяльності; орієнтація на відповідальне рішення проблем і проведення перетворень у клієнтів.

Покажемо на прикладі реалізованих компанією ТОВ «Ткачі» консалтингових проектів застосування описаних вище методів консультування.

Проект «Проведення експертизи інноваційних проектів, запланованих до реалізації на території Києво-Святошинського району». В результаті реалізації проекту експертами ТОВ «Ткачі» проведена спеціалізована оціночно - аналітична діяльність, спрямована на отримання компетентних оцінок по кожному проекту і вироблення рекомендацій по їх реалізації на території Києво-Святошинського району. Експертиза проектів проводилася в три етапи: попередня експертиза; критеріальна експертиза проекту; узагальнена критеріальна і підсумкова оцінка проекту. Очевидно, проект реалізований із застосуванням методу експертного консультування.

Іншим прикладом застосування експертного консультування є отриманий досвід роботи з високотехнологічним бізнесом в особі вітчизняного представництва компанії Bosch. Для представників цієї відомої компанії були організовані і проведені круглі столи з певної тематики і надані вузькоспеціалізовані консультації в сфері високих технологій.

Експертно-процесне консультування застосовувалося при реалізації проекту «Сприяння залученню інвестицій для проекту виведення на ринок нової конструкції самобалансуючих пристроїв для швидкообертаючих

механізмів». Допомога, надана компанією ТОВ «Ткачі» малому високотехнологічному підприємству, полягала в проведенні технічно - економічної експертизи запропонованого проекту, сприяння в складанні бізнес-плану, відборі потенційних джерел інвестування, вибір інвестора і надання консультацій при проведенні багатоступінчастої експертизи проекту інвестором (в даному випадку інвестор – «Регіональний венчурний фонд інвестицій в малі підприємства в науково-технічній сфері м. Києва», довірчим керівником якого є АТ «Приват. Управління активами").

Далі опишемо проекти, реалізовані із застосуванням методу навчального консультування ТОВ «Ткачі»: проект «Організація і проведення семінару «Енергоефективність та енергозбереження в цивільному будівництві та житлово-комунального господарства. Використання альтернативної та відновлюваної енергетики»; проект «Організація і проведення семінару «Управління інноваційною діяльністю»; проект «Організація і проведення семінару «Можливості ТРВЗ для підвищення ефективності прийняття рішень на підприємствах і в органах влади».

Програми семінарів включали в себе питання підвищення енергоефективності, управління інноваційними проектами та програмами, маркетингу інноваційної продукції, економіки і фінансового забезпечення інноваційної діяльності, використання інструментарію теорії розв'язання винахідницьких завдань для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та ін.

Аналіз особливостей розвитку галузі, в якій працює ТОВ «Ткачі» і які прямо впливають на його діяльність, дав змогу виявити, що ключовими тенденціями сучасного розвитку інноваційно-комунікаційного ринку є різке диференціювання продуктових груп за рівнем прибутковості: від 50% до 1-2%. При цьому розробка програмного забезпечення для юридичних осіб має показник рентабельності близько 500%.

Також важливими тенденціями є часткове або повне переміщення ділових процесів підприємствами країн-лідерів світової економіки у країни з

нижчою вартістю робочої сили та передача підприємствами функцій інформаційного обслуговування на аутсорсинг [35].

Однією із важливих завдань обґрунтування інноваційного проекту є розробка системного опису бізнес-моделі. Отже, розглянемо сутність кожного зі структурних елементів запропонованої бізнес-моделі.

1. Споживчі сегменти (СС)

У цьому структурному блоці визначається, які групи людей і організацій підприємство розраховує залучати й обслуговувати.

Основними споживачами х послуг в Україні є юридичні та фізичні особи, що орієнтовані на інноваційні послуги. Основними клієнтами ТОВ «Ткачі», зацікавленими в послугах безпеки з власним програмним забезпеченням.

2. Ціннісні пропозиції (ЦП)

Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента.

Цінність даної пропозиції полягає у інноваційному способі надання консалтингових послуг. Крім того, послуги інформаційної безпеки з застосуванням інноваційного обладнання є більш точними, наочними та економічно вигідними.

3. Канали збуту (КЗ)

Цей блок описує, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції.

Канали зв'язку, поширення (дистрибуції) і продажів складають систему взаємодії компанії зі споживачем. Згідно запропонованого проекту продаж послуг буде здійснюватися через офіційний сайт ТОВ «Ткачі».

4. Взаємини зі споживачами (ВС)

Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами.

Взаємини із покупцями послуг інформаційної безпеки будуватимуться на основі індивідуального підходу до кожного покупця, виходячи з його уподобань та конкретних потреб. Для клієнтів буде запропоновано програму

лояльності із системою бонусів та знижок при обранні сервісного обслуговування та придбання аксесуарів через дилерський центр.

Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами.

5. Потоки надходження доходів (ПД)

Блок потоків надходження доходу включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегменту. Основні доходи центр отримуватиме від продажу послуг. Додаткові грошові потоки компанія отримуватиме через реалізацію спеціального обладнання та здійснення сервісного обслуговування.

6. Ключові ресурси (КР)

У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Ключовими ресурсами компанії є матеріальні, фінансові, людські та інформаційні, а саме: приміщення; спеціалізоване обладнання; кваліфікований персонал; IT-інфраструктура; фінансові ресурси; юридична підтримка. Компанія є власником деяких видів із цих ресурсів, частину наймає та отримує від ключових партнерів.

7. Ключові види діяльності (КД)

Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі.

Ключовим видом діяльності є організація процесу із замовлення у виробника спеціалізованого інноваційного обладнання та реалізація консалтингових послуг IT-безпеки.

8. Ключові партнери (КП)

Ключовими партнерами є компанії «Ltrade», «Geotop Engineering», «ДОКА», ТОВ «Науково дослідний інститут інженерних вишукувань», інші.

Схематично бізнес-модель проекту ТОВ «Ткачі» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Бізнес-модель інноваційного проекту ТОВ «Ткачі»

Ключові партнери: - Ltrade, - Компанія «Geotop Engineering», - ДОКА, - ТОВ «Науково дослідний інститут інженерних вишукувань», інші	Ключові види діяльності: - продаж послуг - сервісне обслуговування - проектувальні та інжинірингові послуги Ключові ресурси: - приміщення; - спец обладнання; - кваліфікований персонал; - ІТ – інфраструктура - фінансові ресурси - юридична підтримка	Ціннісна пропозиція: - економія – продаж послуг з мінімальними витратами - екологічність – відсутні шкідливі викиди - інновації – популярність високотехнологічних продуктів	Взаємовідносини з клієнтами: - індивідуальний підхід - програми лояльності Канали збуту: - спеціалізовані майданчики - сайт компанії (можливість замовити оптимальний склад послуг)	Сегменти споживачів: - держава - юридичні особи - фізичні особи - інші споживачі
Структура витрат: - оренда офісного приміщення для роботи спеціалістів та складського приміщення для зберігання матеріалів, обладнання, устаткування, інструментів - фонд оплати праці - адміністративні та господарські витрати		Потоки отримання доходу: – Консультаційні послуги з ІТ-безпеки – Юридичні послуги – Технічні засоби безпеки – Проектувальні роботи		

Отже, у результаті проведеного в даному розділі дослідження було встановлено, що на сучасному етапі розвитку ринку консалтингових послуг ІТ-безпеки в Україні продаж інноваційних послуг є перспективним напрямком діяльності.

У ході проведеного бізнес-моделювання виокремлено та конкретизовано основні напрями бізнес-планування, структуровані ресурси проекту, наведені прогнозовані джерела грошових потоків та структуровані витрати, необхідні для реалізації проекту.

2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві ТОВ «Ткачі»

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виокремлення її слабких та сильних сторін, можливостей та загроз, а також оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначаємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Ткачі» та виявляємо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.2).

Після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту супутніх послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Ткачі»

	Можливість	Загрози
	А. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	а) Низька купівельна спроможність населення
	В. Встановлення стабільних зв'язків з постійними споживачами	с) Зменшення частки на ринку
	Г. Впровадження новітніх технологій в сфері виробництва продукції	д) Збільшення кількості конкурентів підприємства

Сильні сторони	Д.Зростання числа споживачів	е) Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку продукції
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	f) Коливання розміру прибутку в залежності від цін на сировину
	З. Зростання ролі людського фактора	
	SO -стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у добродійних та гуманітарних акціях (d)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивної оригінальної продукції	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення нестандартного асортименту (е)
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку продукції, яка підлягає державному регулюванню (е)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (f)
V. Відсутність роздрібної мережі магазинів	Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування (Д, f)	
VI. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу (Д, d)	
VII. Наявність електронної пошти, Web-вузли	Оновлення та покращення асортименту і якості продукції А (А, Б, d)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1.Нестача обігових коштів у підприємства	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів продукції, привернення уваги нових клієнтів (В, Д, a, b, c, d)	
2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, b, c)	
3.Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (З, b, c)	
4.Низький рівень розвитку автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації продукції за допомогою штрихового кодування (Б, d)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (А, Б).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)

6. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів Корпоративної системи управління підприємством (А, Б), зокрема стосовно управління товарними запасами (Ж, ф)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (b, c)

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Після позиціонування загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів та партнерів до послуг конкурентів.

Актуальність інноваційних розробок в сфері послуг консультаційних послуг ТОВ «Ткачі» обумовлена значною їх затребуваністю. При впровадження інновацій в діяльність ТОВ «Ткачі» важливо окреслити ключові компетенції підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Перелік компетенцій ТОВ «Ткачі»

Ієрархічний рівень компетенцій	Характеристика (ідентифікація) компетенцій	Індикатори виявлення та оцінка стану
Професійні	Високий рівень знань про продукт, що реалізується підприємством, вміння оцінити переваги та недоліки в порівнянні з конкурентами, розуміння логістичної системи співпраці з партнерами, в т.ч. іноземними (замовлення, доставка, митниця), розуміння законодавства, в тому числі іноземного.	Достатня кількість підготовлених професіоналів в сфері продажу та сервісу.
Рольові	Робота колективу в команді, налагоджена комунікація між підрозділами.	Оперативна реакція на запити клієнтів.
Функціональні	Збалансована структура персоналу по функціональних підсистемах.	Функціональна структура підприємства збалансована за основними напрямками згідно специфіки бізнесу (маркетинг, продажі, логістика, сервіс, фінанси).

Стратегічні	Орієнтація на інновації та новітні технології.	Розуміння та бачення потенційних можливостей та трендів в короткостроковій та довгостроковій перспективі.
Ключові	Високий рівень сервісу.	Постійне вдосконалення обладнання та програмного софту, підвищення кваліфікації співробітників усіх ланок та напрямів.

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Процес діагностики основних факторів зовнішнього середовища ТОВ «Ткачі» включає в себе такі дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на цільовому ринку;
- діагностування рівня конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розробку маркетингової концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізацію маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Проведемо аналіз ключових факторів ринкового оточення сил та визначення типу ринку функціонування ТОВ «Ткачі», що здійснюється із застосуванням методу експертних оцінок на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (таблиця 2.4).

Практично ступінь готовності ІТ-компанії ТОВ «Ткачі» до виходу на світовий ринок інформаційних технологій пропонується оцінювати на основі аналізу ступеня прояву в її діяльності сукупності діагностичних параметрів, які загалом характеризують готовність до виходу на цей ринок і, в цілому, до здійснення відповідної маркетингової стратегії. Фактично такі параметри характеризують конкурентні переваги ТОВ «Ткачі» і можуть проявлятися в її діяльності різною мірою [4; 5].

Внаслідок того, що загальна кількість параметрів, що характеризують діяльність компанії, досить велика, доцільно враховувати найбільш суттєві з цих параметрів, які були умовно класифіковані на дві основні групи параметрів.

Таблиця 2.4

Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Ткачі»
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
Наявні конкуренти	Темп росту ринку сьогодні – зростаючий (за даними www.ukrstat.gov.ua/) Товар достатньо стандартизований, але відрізняється додатковими перевагами (сервісна підтримка)	Кількість гравців на ринку невисока (не більше 100), з них великих біля 10 Постійні маркетингові війни	Виконувати постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Підвищувати рівень знання про наш продукт та просувати його переваги.
Потенційні конкуренти	Портфель продуктів достатньо диференційований Зростання галузі (за даними www.ukrstat.gov.ua/)	Адміністративний та політичний вплив Наявність сильних брендів з високим рівнем маркетингу та лояльності Оперативне зниження цін існуючими гравцями	Підвищувати рівень знання про наш продукт. Налагоджувати партнерські відносини з існуючими організаціями.
Споживачі	Вимога споживачів щодо якості та технологічності послуг	Висока конкуренція на ринку Можливість переходу на товари заміники Чутливість до ціни	Доносити до клієнтів наші переваги в якості та можливості на дорозі. Диверсифікувати портфель клієнтів.
Постачальники	Висока залежність від іноземних постачальників та заводу виробника (гарантійне обладнання)	Достатня кількість постачальників	Диверсифікація постачальників
Товари-замінники	Різний рівень якості товарів-замінників	Присутні товари-замінники з низькою ціною	Розвивати лояльність споживачів до нашої продукції за рахунок проведення заходів для клієнтів

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

До першої групи були включені параметри, які мають загальний характер, тобто характеризують загальний стан компанії, незалежно від її галузі та масштабу (фінансовий стан, рівень стратегічного і оперативного менеджменту і маркетингу, інноваційний потенціал та інше). Як основні параметри діяльності ТОВ «Ткачі», які визначають її фінансовий стан, були взяті до уваги такі [6]:

- здатність безперебійно вести свою діяльність, безперебійно розраховуватися за поточними зобов'язаннями станом на поточний час (рівень платоспроможності);
- здатність зберегти на майбутнє можливість безперебійного ведення діяльності, можливість зберегти фінансову незалежність від зовнішніх чинників (рівень фінансової стійкості);
- ефективність роботи компанії (рівень рентабельності).

Як основні параметри діяльності ІТ-компанії, які характеризують рівень стратегічного й оперативного менеджменту і маркетингу, були розглянуті такі:

- визначеність місії, цілей і стратегії ІТ-компанії;
- наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації;
- прийняття заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- адаптованість до нових ринкових можливостей;
- орієнтація поточного менеджменту і маркетингу на виконання стратегічних завдань;
- організаційне відокремлення завдань стратегічного менеджменту від завдань оперативного менеджменту;
- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани;
- рівень корпоративної культури;
- наявність ефективного маркетингового підрозділу.

Комерційний успіх компанії ТОВ «Ткачі» на світовому ринку інформаційно-консультаційних послуг значною мірою залежить від її здатності до створення та запровадження інновацій. Значна частина попиту

на послуги компаній ТОВ «Ткачі» формується внаслідок появи на ринку абсолютно нових інноваційних товарів і послуг.

Серед інноваційних продуктів, що застосовані в діяльності ТОВ «Ткачі», можна виокремити наступні програмні інноваційні розробки:

1. WTM Cloud – SaaS версія телематичного програмного забезпечення WTM, яка розміщується на наших серверах, при цьому користувачам надається повний доступ до адміністрування і конфігурації власних об'єктів спостереження і користувачів. Використання WTM Cloud дозволяє знизити початкові витрати на роботу з системою WTM. WTM Cloud – швидкий старт для бізнесу в сфері GPS моніторингу транспорту: кожен інтегратор протягом двох робочих днів отримує окремий проект з персональним Субдоменів – `yourname.wtm.ua` або `yourname.yourdomain`. За окремою домовленістю інтерфейс може бути брендований під кожного клієнта.

2. WTM Server – автономна серверна версія телематичного програмного забезпечення WTM, яка розміщується на серверах замовника. Дане рішення цікаво великим компаніям, у яких є свої вимоги з безпеки, а також які не готові здійснювати регулярні платежі за доступ до вирішення WTM Cloud. У випадку з WTM Server адміністрування баз даних, забезпечення безпеки інформації, що зберігається, а також збереження резервних копій бере на себе замовник. Використання WTM Server вимагає обов'язкової наявності власних або орендованих серверних потужностей, обов'язкової присутності в штаті системного адміністратора або DevOps.

3. WTM IoT – спеціалізована і найновіша версія програмного забезпечення WTM, оптимізована для роботи не тільки з транспортом, а й з будь-яким обладнанням, що належать до Internet of Things – «розумними» розетками, лічильниками води і електроенергії, будь-якими іншими пристроями, що мають вихід в інтернет. WTM IoT підтримує всі найпоширеніші IoT-протоколи передачі даних - MQTT, XMPP, DDS, AMQP. Особливістю WTM IoT є максимальна швидкодія прийнятих даних від сотень тисяч пристроїв, одночасний доступ необмеженої кількості користувачів і оперативне побудова аналітики.

Здатність компанії ТОВ «Ткачі» до інновацій характеризується ступенем готовності консалтингової компанії до реалізації інноваційних проектів або програм інноваційних перетворень і втілення інновацій. Як основні параметри діяльності компанії, що характеризують її інноваційний потенціал, тобто ступінь готовності ТОВ «Ткачі» до реалізації програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій, були взяті до уваги такі:

- рівень поточної інноваційної активності;
- рівень потенційних інноваційних можливостей, які широко застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці для оцінки інноваційного потенціалу компанії.

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок:

- Сильна (Strength);
- Нейтральна (Neutral);
- Слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

SNW-аналіз компанії на зовнішніх ринках наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз консалтингової компанії ТОВ «Ткачі»

№ з/п	Ключові параметри діяльності	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		

12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Ткачі» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою. Дані табл. 3.5 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

На рис. 2.1 відображено графічну інтерпретацію SNW-аналізу компанії.

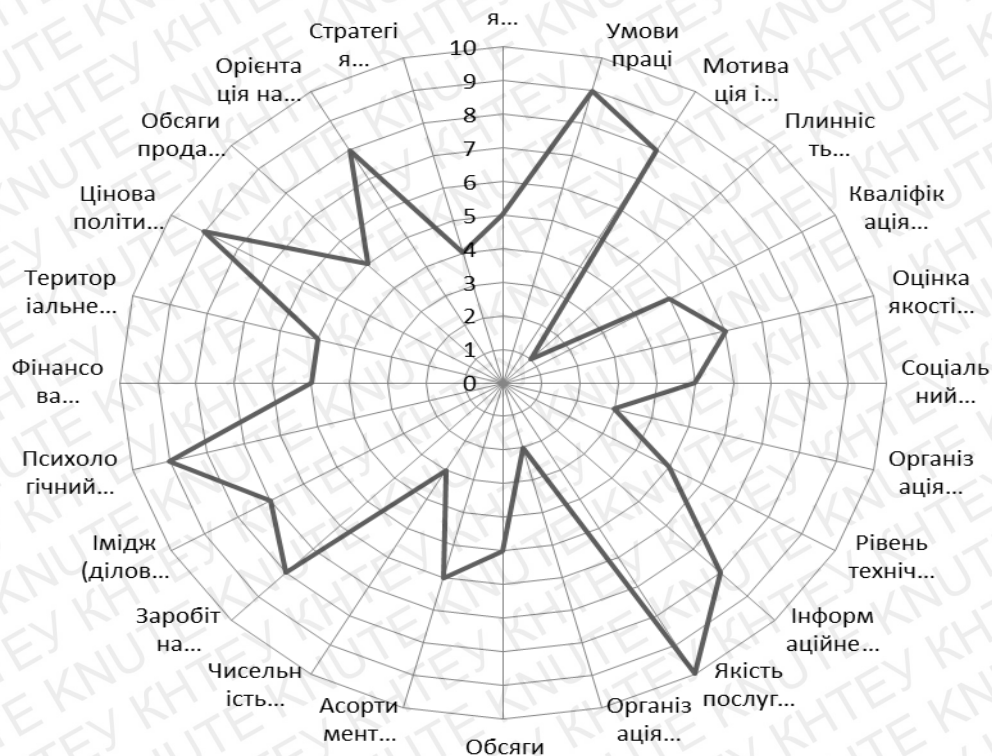


Рис. 2.1. SNW-аналіз ТОВ «Ткачі»

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Визначення ступеня прояву в діяльності ТОВ «Ткачі» параметрів, які характеризують її готовність до впровадження інновацій і здійснення відповідної маркетингової стратегії, пропонується реалізовувати експертним шляхом. Оцінка стану компонентів проводиться шляхом експертних оцінювань за 5-бальною шкалою (1,2 бали – слабкі сторони; 3 – середній рівень, 4,5 – сильні сторони) (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка стану інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Ткачі»

Компоненти аналізу	Оцінка стану компонентів		
	Сильні сторони	Середній рівень	Слабкі сторони
1. Продуктовий портфель			
1.1. Стан продуктового портфеля 1 (WTM Cloud – SaaS)	4		
1.2. Стан продуктового портфеля 2 (WTM Server)	4		
1.3. Стан продуктового портфеля 3 (WTM IoT)	5		
Заключна оцінка стану продуктового портфеля	13		
2. Функціональний блок			
2.1. Стратегічний маркетинг, НДДКР	5		
2.2. Створення інноваційних ІТ-рішень	5		
2.3. Маркетинг і збут		3	
2.4. Сервіс споживачів	4		
Заключна оцінка стану функціонального блоку	14	3	
3. Ресурсний блок			
3.1. Матеріально-технічні ресурси		3	
3.2. Трудові ресурси	5		
3.3. Інформаційні ресурси	4		
3.4. Фінансові ресурси	5		
Всього за компонентами ресурсного блоку	14	3	
4. Організаційний блок			
4.1. Організаційна структура	4		
4.2. Технологія процесів за функціями і проектами	5		
4.3. Організаційна культура	4		
Всього за компонентами організаційного блоку	13		
5. Управлінський блок			
5.1. Загальне, функціональне та проектне керівництво	5		
5.2. Система управління за загальними функціями	5		
5.3. Стиль управління	4		
Заключна оцінка стану управлінського блоку	14		
Заключна оцінка стану інноваційного потенціалу	68	6	-

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Оцінити інноваційні можливості організації можна двома шляхами: простим ранжуванням із вибором найзначущих для подальшого аналізу, або розв'язати завдання матричним методом із урахуванням імовірності використання виявлених можливостей. Обидва підходи потребують залучення експертів, але другий шлях, хоча й дещо більш трудомісткий, дозволяє отримати більш наочні результати, пов'язані із позиціонуванням кожної конкретної можливості, особливо якщо їх представити в табличному і матричному варіантах [4]. Підсумкові результати матриці сприятливих можливостей по ТОВ «Ткачі» наведено на рис. 2.2.

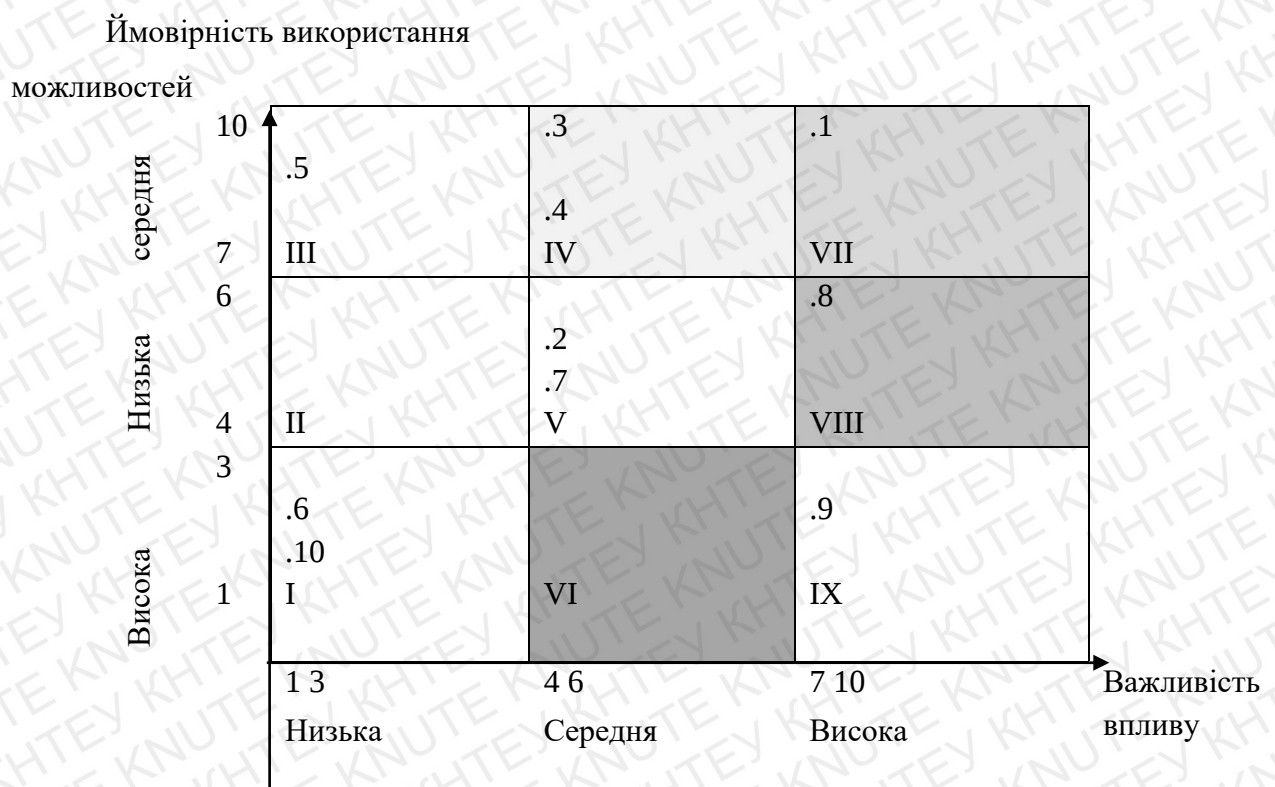


Рис. 2.2. Матриця сприятливих можливостей ТОВ «Ткачі»

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Отримані в матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, що потрапляють на поля 4, 7, 8, мають велике значення для будь-якої організації, тому їх необхідно використовувати. До них належать: перспектива отримання фінансових ресурсів, зниження цін і зростання конкурентоспроможності, розширення каналів розподілу, можливість географічного розширення ринку й ін. Поля 1, 2 і 6 практично не

заслужують на увагу, а фактор 6 можна використовувати за наявності певних ресурсів.

На основі аналізу факторів, які обумовлюють можливості здійснення інноваційної діяльності підприємств в галузі консалтингу взагалі та ТОВ «Ткачі» зокрема, виділимо наступні.

I. Внутрішні чинники:

- фінансово-економічний стан підприємства: обсяг прибутку; обсяг товарної продукції; обсяг власних оборотних коштів підприємства; коефіцієнт фінансової стійкості;
- кадровий потенціал підприємства: структура і кваліфікація кадрів; чисельність персоналу;
- маркетинговий потенціал підприємства: наявність маркетингової служби; наявність інформаційної та нормативно-методичної бази; управління; імідж підприємства; збутові можливості розширення географічних меж ринку; наявність розгалуженої системи збуту; якість продукції;
- інвестиційний потенціал підприємства: можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів; величина внутрішніх джерел фінансування (нерозподілений прибуток і амортизаційні відрахування);
- науково-інноваційний потенціал: чисельність науково-виробничого персоналу на підприємстві; витрати на дослідження, розробки та технологічні інновації; наявність співробітництва з науковими установами.

II. Зовнішні фактори.

- правове регулювання функціонування економіки країни: правова система державного управління у сфері реалізації послуг інформаційної безпеки (державне регулювання ціноутворення);
- інфраструктура ринку послуг інформаційної безпеки;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках: рівень конкуренції в галузі; тип і ємність окремих ринків збуту; бар'єри на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Ключовою проблемою серед названих є необхідність отримання фінансових ресурсів. Ця проблема може бути розв'язана одержанням кредиту; відпуску продукції на основі попередньої оплати товарів (послуг); залученням інвестицій. Усі з перерахованих можливих напрямків вирішення питання потребують відповідних стратегій, що мають враховувати ситуацію у країні, регіоні, а також можливості організації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТКАЧІ»

3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо вдосконалення процесу розробки інноваційних проектів на підприємстві

Ключовим питанням функціонування підприємств у кризовий період стає підвищення ефективності ведення бізнесу, насамперед з використанням інструментарію сучасних інформаційних технологій. В умовах кризи як ніколи загострюється необхідність рахувати гроші. Норма рентабельності, що зменшується, потребує:

1. Більш ретельного балансування дохідних та витратних частин бюджету;
2. Аналізу ефективності бізнесу за ключовими показниками з метою мінімізувати можливість ураження в момент кризи;
3. Високої ефективності використання власних ресурсів;
4. Оптимізації бізнес-процесів та інформаційної інфраструктури;
5. Управління ризиками, що в умовах великих невизначеностей дозволяє ефективно діяти в новій ситуації;
6. Впровадження різноманітних інноваційних проектів.

Останні роки характеризуються суттєвими змінами на IT-ринку. Інформаційні технології перестають бути допоміжним інструментом, їх роль значно зросла, вони здійснюють значно більший вплив на модель управління фірмою, підприємством, компанією. Сучасні IT-рішення забезпечують безперервність функціонування підприємств та разом із фінансовим блоком відповідають за цілісність бізнесу. IT-ринок України в останні роки став більш зрілим, на ринок вийшли нові великі компанії, системні інтегратори, збільшили кількість сертифікованих фахівців.

Можна відзначити такі характеристики більш зрілого IT-ринку:

- зростання професіоналізму серед ІТ-фахівців, компаній-замовників, що сприяє більш грамотному вибору технологій рішення бізнес-задач, із урахуванням майбутнього розвитку;
- зростаючий інтерес організацій та підприємств до бізнес-рішень для підвищення ефективності роботи;
- усвідомлення необхідності автоматизації процесу управління інформацією та збереження даних з метою отримання конкурентних переваг;
- необхідність відповідати законодавчим вимогам;
- прагнення до збільшення прозорості бізнесу та інвестиційної привабливості.

При цьому спостерігається загальне підвищення ІТ-культури у середовищі крупного бізнесу, яке стало досить потужним фактором розвитку ІТ-ринку. Корпоративний сектор вбачає в ІТ досить ефективний інструмент для приведення корпоративної системи управління до світових стандартів, що в свою чергу, призвело до підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширенню можливостей по залученню інвестицій.

Сучасні вимоги виживання у зовнішньому середовищі вимагають від підприємств приділяти увагу якісному удосконаленню своїх комп'ютерних інформаційних систем, вони функціонують в двох контурах: в контурі управлінської інформації і в контурі виробничої інформації.

Переорієнтація сучасних підприємств з урахуванням цієї обставини пояснюється такими причинами:

- завершенням періоду автоматизації існуючих окремих підрозділів і їх функцій;
- орієнтацією підприємств на моделювання бізнес-процесів (БП-моделей), що мають цінність для підприємства з точки зору його діяльності в зовнішньому середовищі, тобто комплексних процесів, які починаються і завершуються в зовнішньому середовищі;

- появою на ринку зарубіжних і вітчизняних фірм, що мають досвід розробки, впровадження та супроводження комплексних КІС і технологій (фірм-розробників, фірм ІТ-консалтингу та інших);
- появою сучасних засобів методологічного забезпечення щодо проектування КІС, включаючи управління вимогами.
- появою мережі Інтернет, що надає якісні і своєчасні послуги по поставках нової інформації і передачі будь-якої інформації за прийнятними цінами.

Такі загальні тенденції створюють сприятливі умови для розвитку інформаційних технологій. Специфіка індустрії створення і розвитку інформаційних технологій організаційних систем є такою, що складні основні питання, пов'язані з аналізом предметної області, розробкою і аналізом вимог до інформаційних систем, побудова їх комплексних моделей (тобто розуміння того, що і як буде робити майбутня система), повинні вирішуватися на ранніх етапах аналізу і системного проектування. На наступних етапах складність і трудомісткість розробки інформаційних систем стають в міру розвитку самої інформаційної індустрії відносно невисокими. Накопичення досвіду учасниками ринку інформаційних систем і технологій здійснюється в двох напрямках: створення типових інструментальних засобів та розробки і впровадження унікальних інформаційних систем і технологій.

Від початку розвитку ідеї до виходу інновацій на ринок проект проходить декілька етапів розвитку. Інноваційний проект консалтингової компанії у своєму розвитку проходить етапи, починаючи із першого – усвідомлення необхідності створення інноваційного проекту в межах компанії, довершення – вбудовування інноваційного проекту в наявну бізнес-модель компанії (рис. 3.1).

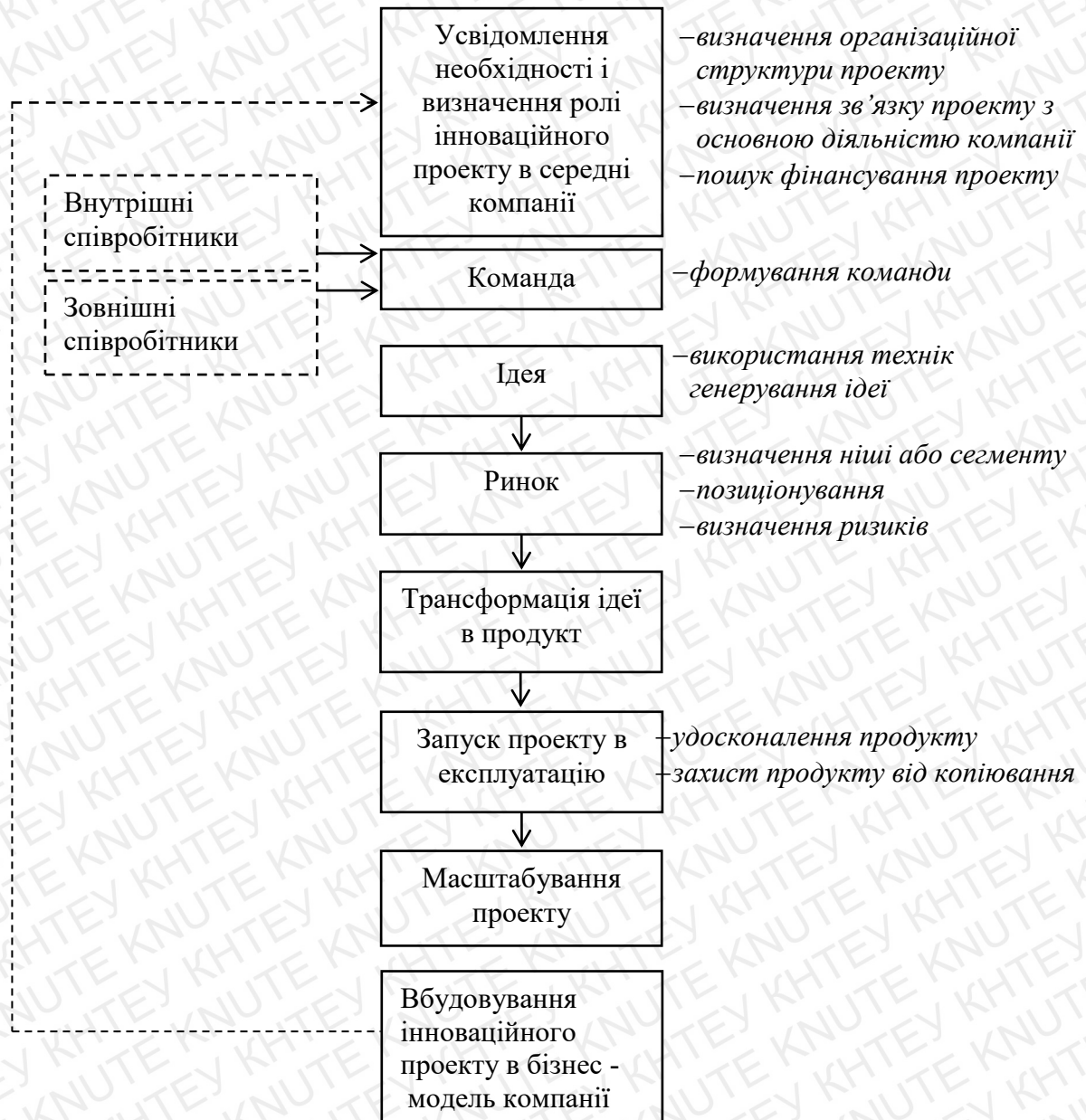


Рис. 1.3. Схематичне зображення основних етапів реалізації бізнес-моделі афілійованого проекту створення консалтингової компанії [21]

Початковим етапом незалежного інноваційного проекту є виникнення ідеї, яка з'являється у багатьох випадках спонтанно, вона народжується в голові засновника. Надалі, завдяки пошуку інвесторів відбувається трансформація ідеї в комерційний продукт, запуск та експлуатація проекту. Логічне завершення - перетворення на «повноцінну компанію» або продаж проекту великій корпорації.

Розробка індивідуальної унікальної інформаційної технології для окремого підприємства має велику вартість і вимагає багато часу. У

підприємств має бути можливість шляху, по якому треба рухатися, створюючи, розвиваючи або реконструюючи інформаційну систему. Для цього необхідно удосконалювати існуючі підходи щодо створення сучасних інформаційних технологій.

На сьогодні підходи, які передбачають «підгонку» готових програмних продуктів під потреби підприємства або пропозицію готового продукту без урахування специфіки діяльності підприємства, сьогодні вже не задовольняють багатьох замовників, які бажають не стільки автоматизувати управління своїм підприємством, скільки одержати реальну користь від функціонування підприємства в цілому.

Отже, для ТОВ «Ткачі» варто розглянути альтернативні варіанти удосконалення організаційних систем підприємств за рахунок створення комп'ютерних інформаційних технологій для підприємств. У створенні сучасних комплексних інтегрованих інформаційних управляючих систем підприємств можна встановити такі етапи з розподілом функцій між учасниками:

- структурний аналіз існуючої діяльності підприємства (представники ІТ-консалтингу);
- аналіз проблеми (багатоаспектний системний аналіз представниками ІТ-консалтингу);
- структурний аналіз майбутньої діяльності підприємства (багатоаспектний системний аналіз представниками ІТ-консалтингу);
- розробка інформаційної моделі попереднього системного проекту діяльності підприємства (представник ІТ-консалтингу);
- розробка пропозицій до автоматизації управління підприємством (розробка вимог до інформаційної управляючої системи і технології підприємства представниками ІТ-консалтингу за участю підприємств-розробників ІТ на тендерній основі);
- розробка технічного проекту інформаційної управляючої системи і технології підприємства (деталізація вимог і розробка детальних специфікацій для окремих компонент, розширення і уточнення

інформаційного системного проекту підприємством-розробником ІТ на тендерній основі).

Одним з перспективних підходів є підхід з підключенням керівництвом підприємств незалежних спеціалістів-консультантів для системного аналізу і розробки системного проекту майбутньої інформаційної системи на різних етапах автоматизації бізнес-процесів та фірм-інтеграторів функціональних комплексів інформаційних технологій типу MRP, ERP ФКІТ.

Узагальнена схема запропонованого підходу наведена на рис.3.2.

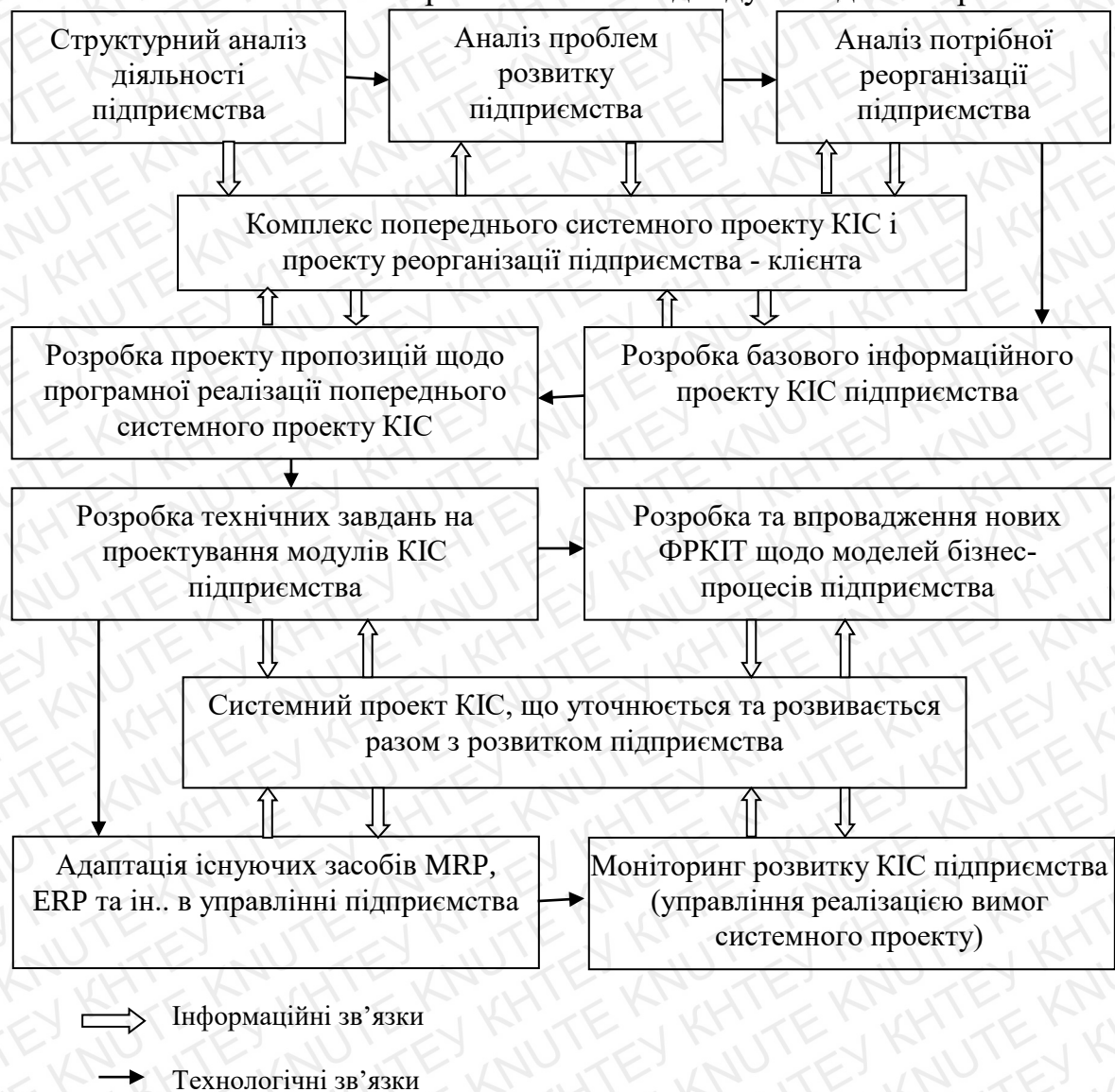


Рис.3.2. Створення інформаційної системи підприємства із залученням незалежного ІТ консалтингу ТОВ «Ткачі» (Замовник – ІТ Консалтинг - Розробник)

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

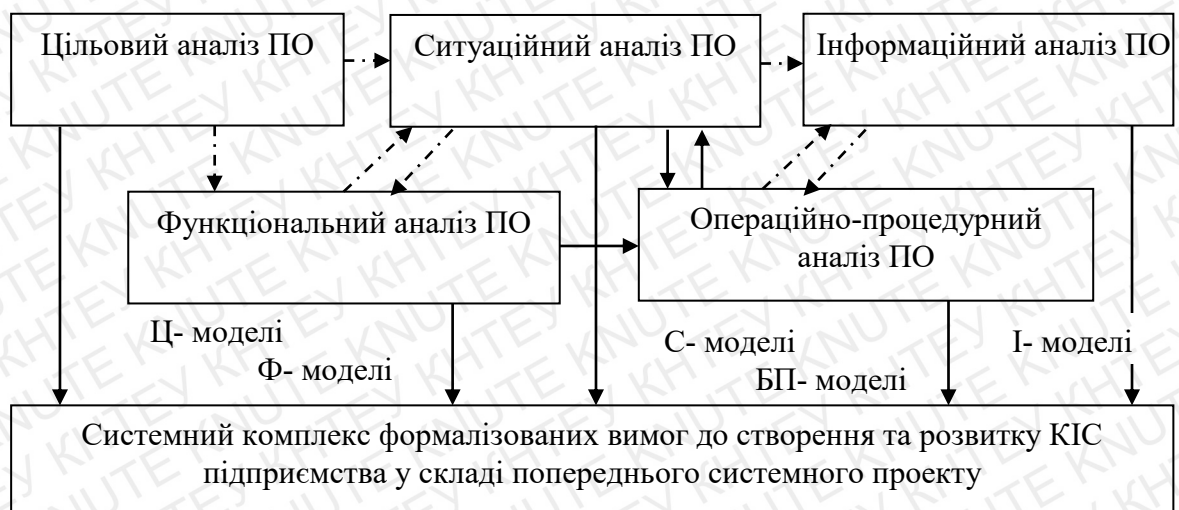
Запропонований підхід надає змогу розвивати комп'ютерну інформаційну систему (КІС), що створюється, разом із розвитком підприємства в цілому.

Другим альтернативним напрямком є створення та розвитку сучасних КІС підприємств за схемою «Замовник – Інтегратор». Цей підхід значно зменшує ризики нав'язування підприємствам неналежних розробок та підвищує можливості маневру фінансовими ресурсами підприємства.

Запропонована модель ітераційного багатоаспектного системного аналізу ПО на етапі створення та розвитку системного проекту КІС підприємства передбачає безпосередню розробку та адаптацію програмного забезпечення для потреб підприємства.

Розробка системного проекту КІС підприємства має такі задачі:

- формування вимог ЦФСІ-моделей в процесі здійснення багатоаспектного аналізу на множині ОП-моделей у вигляді сукупності взаємопов'язаних моделей бізнес-процесів (БП-моделей), на якій реалізовано всі вимоги до функціонування організаційної системи (ОС) в умовах КІС, що створюється [12];



---> Зв'язки між стадіями багатоаспектного аналізу ПО

—> Результати стадій багатоаспектного аналізу ПО

Рис.3.3. Послідовність і результати багатоаспектного системного аналізу ПО для подальшого їх використання у розробці інформаційного забезпечення підприємства

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

- побудова функціональної структури КІС для конкретної ОС з використанням стратифікованих, пошарових та багатоешелонних ієрархічних моделей;
- розробка структури концептуальної інформаційної моделі предметної області у складі інтегрованих: ROM (довідкової моделі понять предметної області), бази знань та бази даних;
- розробка складних алгоритмів розв'язання математичних задач в продуктовому та управлінському контурах функціонування КІС підприємства;
- концептуальне моделювання системи простих та складних запитів в КІС, що відповідають вимогам БП-моделей;
- створення інваріантної частини інформаційної бази (основних довідників, класифікаторів тощо);
- концептуальне моделювання інформаційних інтерфейсів (інформаційного середовища взаємодії КІС з ОПР та КІС підприємства з ІТ організаційних систем зовнішнього середовища).

Комерційний успіх ТОВ «Ткачі» на міжнародних ринках багато в чому визначається здатністю формувати і ефективно використовувати оптимальні варіанти програми розвитку. Відтак необхідно здійснити оцінку ефективності запропонованих альтернатив з метою визначення найкращого варіанту

Основними цілями стратегії розвитку інформаційних технологій є створення технічних і технологічних умов для реалізації бізнес-стратегії компанії, забезпечення конкурентоздатності компанії, прагнення до відповідності міжнародним стандартам, послідовне зниження операційних ризиків і витрат, а також питомому зниженню витрат на інформатизацію при підтримці необхідного технологічного рівня.

ТОВ «Ткачі» постійно працює над розширенням та шукає нові ніші, які будуть перспективними для майбутньої співпраці. Тому доцільно буде визначити тенденції розвитку тих ринків, на яких підприємство проводить

свою основну діяльність. Результати проведеного дослідження тенденцій розвитку цільових ринків компанії представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика сучасного стану і тенденцій розвитку цільових ринків

ТОВ «Ткачі»

№	Тенденція	Характеристика тенденції
1. Цільовий ринок «Україна. Консалтингові послуги в сфері ІТ-безпеки»		
1.1.	Державні замовлення через тендерну систему «ProZorro».	Майже 80 % державних замовлень на послуги інформаційної безпеки проводиться через відкриту тендерну систему. ТОВ «Ткачі» прийматиме участь у переважній більшості тендерів даної галузі самостійно або в об'єднанні з компаніями-партнерами.
1.2.	Індивідуальні замовлення.	Відносно сталі відносини з індивідуальними підприємцями та приватними підприємствами, співробітництво з якими близьке до постійного.
1.3	Рішення для бізнесу.	Заклучення та підтримання контролю та моніторингу за об'єктами, що проводиться на постійній основі за контрактом та шляхом регулярних звітів.
2. Цільовий ринок «Інші країни світу. Консалтингові послуги в сфері ІТ-безпеки»		
2.1.	Ближній Схід	Сталі відносини з Казахстаном, новітні відносини з Китаєм.
2.2.	Європа	Сталі відносини з Німеччиною, Польщею, Білорусією. Пошук нових клієнтів для співробітництва.
3. Цільовий ринок «Україна. Технічні засоби безпеки»		
3.1	Аграрний сектор	Підтримка діяльності аграрного сектору шляхом моніторингу та контролю за ділянками, посівами для максимізації прибутків.
3.2	Промисловість	Відстеження зон та споруд виробництва.
3.3	Територія ОСС	Моніторинг східної території України для відстеження замінованих зон та населених пунктів.
3.4	Інтернет-магазини	Продаж запатентованих засобів та технологій (у майбутньому)
3.5	Професійне навчання	Спеціальні курси навчання для проведення спостережень за допомогою нових технологій.
4. Цільовий ринок «Інші країни світу. Технічні засоби безпеки»		
4.1	Інтернет-магазини	Продаж запатентованих засобів та технологій (у майбутньому).

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Одним з головних напрямів основного виду діяльності підприємства залишається надання послуг інформаційної безпеки для державного сектору. З 2015 року майже усі державні замовлення пропонуються через прозору конкурсну основу, тому важливою складовою діяльності компанії є своєчасна подача документації та посилення конкурентних переваг. Проте зараз у даній галузі спостерігається великий демпінг цін та поява великої кількості конкурентів з низькою репутацією та водночас ширшою спеціалізацією. У зв'язку з цим спеціалізація ІТ-безпеки виокремлюється підприємством як окремий напрям з окремими завданнями та цілями, що зможуть виділяти його на ринку.

Розглянемо цілі проекту із застосуванням методу SMART. SMART (аббревіатура від заголовних букв Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded) – метод постановки мети, яка повинна відповідати наступним вимогам:

Specific – бути чіткою і суворо визначеною;

Measurable – вимірною;

Achievable – досяжною;

Relevant – відповідати нашим потребам і можливостям;

Time-bounded – обмеженою в часі.

SMART-аналіз цілей проекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SMART аналіз цілей інноваційного проекту консалтингової компанії

Specific	Створити компанію з надання консалтингових послуг в сфері інформаційної безпеки
Measurable	Збільшення прибутку компанії за рахунок нового виду діяльності
Achievable	Висококваліфікована проектна команда.
Relevant	Наявність тісного взаємозв'язку між розширенням спектру надаваних послуг та підвищенням рівня його прибутковості та конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції на ринку консалтингових послуг.
Time bound	У термін 4 місяці розробити та впровадити в діяльність інноваційні комплексні консалтингові послуги

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Сучасні вимоги виживання у зовнішньому середовищі вимагають від підприємств приділяти увагу якісному удосконаленню своїх комп'ютерних інформаційних систем, вони функціонують в двох контурах: в контурі управлінської інформації і в контурі виробничої інформації.

Причини, що спонукають організації впроваджувати інформаційні системи, з одного боку обумовлюються прагненням збільшити продуктивність повсякденних робіт чи усунути їх повторне проведення, а з іншого боку бажанням підвищити ефективність управління діяльністю організації за рахунок прийняття оптимальних та раціональних управлінських рішень.

В рамках альтернативного проекту щодо організації у ТОВ «Ткачі» відділу IT-консалтингу потрібно буде здійснити наступні витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бюджет виконання проекту організації відділу IT-консалтингу у ТОВ «Ткачі»

Зміст роботи	Обсяг витрат, тис. грн.
Найм, навчання персоналу (3 менеджери, 1 спеціаліст з маркетингу)	200
Виділення приміщення (є не використовувані офісні площі 35 м ²)	0
Закупівля персональних комп'ютерів (4 шт.), офісної техніки	480
Закупівля серверної робочої станцій	50
Монтаж та наладка серверних робочих станцій	20
Закупівля програмного забезпечення	115
Адаптація, програмування та тестування програмного комплексу	20
Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства у відповідності з новою системою	0
Разом:	885

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Впровадження даної альтернативи у ТОВ «Ткачі» дасть змогу додатково збільшити обсяг реалізації послуг і, відповідно, обсяг доходів за рахунок зниження операційних і управлінських витрат та збільшення продуктивності праці. Дані по додатковому планованому прибутку беруться за аналогією з іншими схожими за форматом проектами.

В рамках альтернативного проекту щодо безпосередньої розробки КІС у регіонах планується налагодження контактів та встановлення договірних

відносин з клієнтами. Для організації створення та розвитку системного проекту КІС підприємства передбачає безпосередню розробку та адаптацію програмного забезпечення для потреб підприємства. В ТОВ «Ткачі» потрібно буде здійснити наступні витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ресурси, необхідні для організації розробки системних проектів КІС

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Заробітна плата програміста	50,0
2.	Відряджувальні витрати (добові станом на 01.01.2018 р. 243,60 грн. $243,60 \times 10 = 2436,00$ грн. Витрати на проїзд 1364 грн.)	3,8
2.	Витрати на рекламу у регіоні	10,0
3.	Загальні витрати	63,8

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Інвестиції у ПЗ, яке буде реалізовуватися у регіонах, складає 200 тис. грн.. Прогноз обсягів замовлених послуг підприємства ТОВ «Ткачі» у регіонах здійснюється на основі експертних оцінок.

3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки інноваційних проектів та ефективності розробленого інноваційного проекту на підприємстві

Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: оптимістичний, песимістичний.

В якості вихідних параметрів оптимістичного сценарію доцільно використати найкращі за останні 5-7 років значення показників, що характеризують вплив основних чинників ризику на перебіг проекту. Відповідно, модель песимістичного сценарію будується на найгірших

аналогічних показниках за той же період. Прогнозні обсяги реалізації проекту з організації відділу збуту та маркетингу показано у таблиці 3.4.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Ткачі» за проектом показана на рис.

3.4.

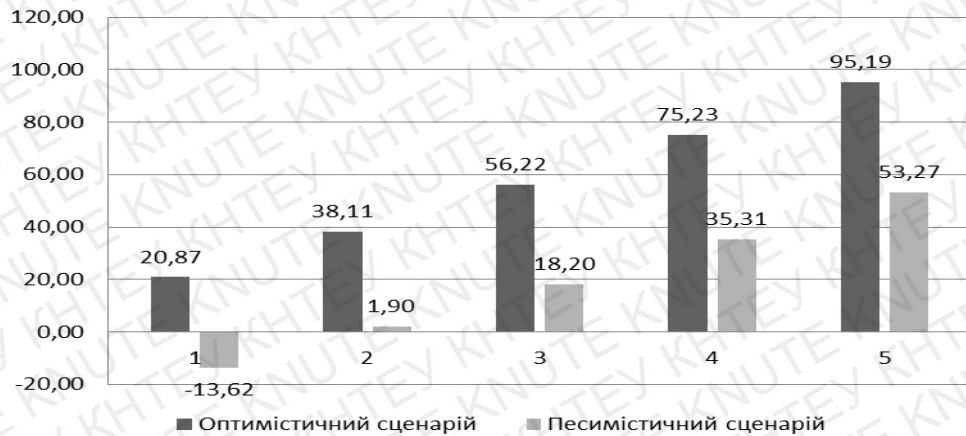


Рис. 3.4. Прогнозні обсяги чистого прибутку проекту з організації відділу ІТ-консалтингу ТОВ «Ткачі»

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

У прогнозних обсягах чистого прибутку роботи компанії та розробленого інноваційного проекту з організації ІТ-консалтингу можна побачити як позитивні, так і негативні сценарії розвитку.

Різні сценарії показують різний розвиток росту, але кінцевий результат на кінець 5ого року розвитку показує приріст чистого прибутку.

Цю динаміку можна побачити у рисунку 3.4 за графою «песимістичний сценарій», але все ж таки залишається сподіватись, що компанія ТОВ «Ткачі» матиме в собі саме оптимістичний варіант котрий не має фінансових втрат у перший рік розвитку.

Наступною представлена таблиця 3.4 у котрій пропонуються розроблені прогнози діяльності ТОВ «Ткачі» з організації роботи ІТ-консалтингу про яку йшлося вище.

Розглянуто саме прогнозні витрати, які потребує підприємство і на основі котрих був викладений оптимістичний і песимістичний розвиток фінансового розвитку компанії на найближчі 5 років.

Обсяги діяльності поділені на: обсяг продажу, ПДВ, собівартість, чистий дохід. Для обох випадків.

Таблиця 3.4

Прогнозні обсяги діяльності проекту з організації відділу ІТ-консалтингу

ТОВ «Ткачі», тис. грн.

Період		Оптимістичний сценарій				Песимістичний сценарій			
		Обсяг продажу	ПДВ	Собівартість	Чистий дохід	Обсяг продажу	ПДВ	Собівартість	Чистий дохід
1 рік	січень	100,0	16,7	61,7	21,7	90,0	15,0	55,5	19,5
	лютий	105,0	17,5	70,0	17,5	94,5	15,8	58,3	20,5
	березень	110,3	18,4	73,5	18,4	99,2	16,5	61,2	21,5
	квітень	115,8	19,3	77,2	19,3	104,2	17,4	64,2	22,6
	травень	121,6	20,3	81,0	20,3	109,4	18,2	67,5	23,7
	червень	127,6	21,3	85,1	21,3	114,9	19,1	70,8	24,9
	липень	134,0	22,3	89,3	22,3	120,6	20,1	74,4	26,1
	серпень	140,7	23,5	93,8	23,5	126,6	21,1	78,1	27,4
	вересень	147,7	24,6	98,5	24,6	133,0	22,2	82,0	28,8
	жовтень	155,1	25,9	103,4	25,9	139,6	23,3	86,1	30,3
	листопад	162,9	27,1	108,6	27,1	146,6	24,4	90,4	31,8
	грудень	171,0	28,5	114,0	28,5	153,9	25,7	94,9	33,4
	разом	1591,7	265,2	1056,1	270,2	1432,5	238,7	883,4	310,3
2 рік		1671,3	278,5	1114,2	278,5	1504,2	250,7	927,6	325,9
3 рік		1754,9	292,5	1169,9	292,5	1579,4	263,2	973,9	342,2
4 рік		1842,6	307,1	1228,4	307,1	1658,3	276,4	1022,6	359,3
5 рік		1934,7	322,5	1289,8	322,5	1741,3	290,2	1073,8	377,3

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Після того, як було розглянуто запропоновані варіанти обсягу діяльності проекту можна звернути увагу на прогнозні обсяги в результаті реалізації інноваційного проекту ТОВ «Ткачі» що показано у таблиці 3.5.

Аби стати лідером на ринку, підвищити ефективність роботи персоналу, створити оптимальну структуру управління, що є першочерговими завданнями підприємства.

Прогнозувавши організацію КІС та розробивши практичні рекомендації у таблиці 3.5 зібрані обсяги діяльності проекту із розрахунків

запровадження інформаційних систем і технологій у системі інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.

Тому що, інформаційна система, як система управління, тісно пов'язана із системою збереження та видачі інформації.

Таблиця 3.5

Прогнозні обсяги діяльності проекту з організації розробки системних проектів КІС, тис. грн.

Період		Оптимістичний сценарій				Песимістичний сценарій			
		Обсяг продажу	ПДВ	Собівартість	Чистий дохід	Обсяг продажу	ПДВ	Собівартість	Чистий дохід
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 рік	Січень	100,0	16,7	68,3	15,0	90,0	15,0	61,5	13,5
	Лютий	105,0	17,5	71,8	15,8	94,5	15,8	64,6	14,2
	березень	110,3	18,4	75,3	16,5	99,2	16,5	67,8	14,9
	квітень	115,8	19,3	79,1	17,4	104,2	17,4	71,2	15,6
	травень	121,6	20,3	83,1	18,2	109,4	18,2	74,8	16,4
	червень	127,6	21,3	87,2	19,1	114,9	19,1	78,5	17,2
	липень	134,0	22,3	91,6	20,1	120,6	20,1	82,4	18,1
	серпень	140,7	23,5	96,2	21,1	126,6	21,1	86,5	19,0
	вересень	147,7	24,6	101,0	22,2	133,0	22,2	90,9	19,9
	жовтень	155,1	25,9	106,0	23,3	139,6	23,3	95,4	20,9
	листопад	162,9	27,1	111,3	24,4	146,6	24,4	100,2	22,0
	грудень	171,0	28,5	116,9	25,7	153,9	25,7	105,2	23,1
	разом	1591,71	265,29	1087,67	238,76	238,76	1432,54	238,76	978,90
	2 рік	1671,3	278,5	1142,1	250,7	1504,2	250,7	1027,8	225,6
	3 рік	1754,9	292,5	1199,2	263,2	1579,4	263,2	1079,2	236,9
	4 рік	1842,6	307,1	1259,1	276,4	1658,3	276,4	1133,2	248,8
	5 рік	1934,7	322,5	1322,1	290,2	1741,3	290,2	1189,9	261,2

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Якщо порівнювати динаміку чистого прибутку на проектом з організації відділу ІТ-консалтингу (рисунок 3.4) та динаміку чистого прибутку за проектом з урахуванням розробки системних проектів КІС (рисунок 3.5) то очевидно, що другий варіант є кращим через те, що у оптимістичному на песимістичному варіанті динаміка чистого прибутку буде без втрат і в значному плюсі.

Тому, для нашого консалтингового підприємства кращім варіантом буде застосування інформаційної системи КІС, що протягом 5 років дасть достатню динаміку розвитку чистого прибутку і самої компанії.

Більш детально про це буде підсумовано у висновку випускної кваліфікаційної роботи. Зараз пропою розглянути інші варіанти розробки нашого інноваційного проекту на підприємстві ТОВ «Ткачі».

Динаміка чистого прибутку за проектом показана на рис. 3.5.

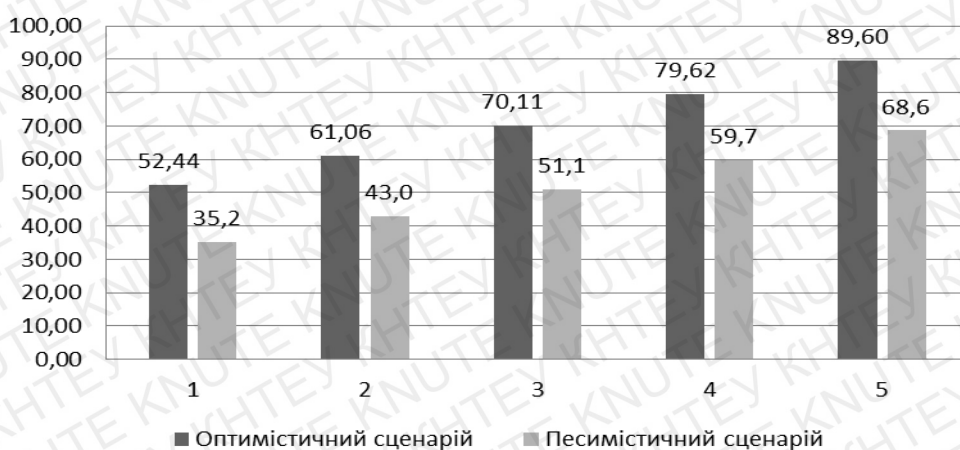


Рис. 3.5. Прогнозні обсяги чистого прибутку проекту з розробки системних проектів КІС ТОВ «Ткачі»

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Проведемо більш детальний аналіз ефективності. З урахуванням показників: інвестицій, чистих грошових надходжень, кумулятивного чистого грошового потоку, періоду окупності проекту, фактори поточної вартості та чистий приведений дохід з коефіцієнтом дохідності.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності проекту з організації відділу ІТ-консалтингу

Показник	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-200					
Чисті грошові надходження оптимістичний сценарій		20,87	38,11	56,22	75,23	95,19
Чисті грошові надходження песимістичний сценарій		-13,62	1,90	18,20	35,31	53,27
Кумулятивний чистий грошовий потік песимістичний сценарій	-200	-179,13	-141,01	-84,79	-9,56	85,63
Кумулятивний чистий грошовий потік оптимістичний сценарій	-200	-213,62	-211,71	-193,51	-158,21	-104,93

Період окупності проекту за оптимістичним сценарієм, років	3,12					
Період окупності проекту за песимістичним сценарієм, років	-					
Фактор поточної вартості (10%)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6211
Поточна вартість за оптимістичним сценарієм	-200	19,0	31,5	42,2	51,4	59,1
Поточна вартість за песимістичним сценарієм	-200	-12,4	1,6	13,7	24,1	33,1
Чистий приведений дохід за оптимістичним сценарієм	-200	-181,0	-149,5	-107,3	-55,9	3,2
Чистий приведений дохід за песимістичним сценарієм	-200	-212,4	-210,8	-197,1	-173,0	-139,9
Коефіцієнт доходності	0,02					

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Наступним етапом проводимо оцінку ефективності з організації розробки системних проектів КІС (табл. 3.7).

Зверніть увагу на цю таблицю, варіант інноваційного проекту ТОВ «Ткачі» з розроблення системних проектів КІС показую приріст доходу за 5 років і вихід з мінуса, що є значним показником ефективності запропонованого проекту.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності проекту з організації розробки системних проектів КІС

Показник	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-200					
Чисті грошові надходження оптимістичний сценарій		52,44	61,06	70,11	79,62	89,60
Чисті грошові надходження песимістичний сценарій		35,19	42,95	51,10	59,65	59,65
Кумулятивний чистий грошовий потік песимістичний сценарій	-200	-147,6	-86,5	-16,4	63,2	152,8
Кумулятивний чистий грошовий потік оптимістичний сценарій	-200	-164,81	-121,86	-70,76	-11,10	48,55
Період окупності проекту за оптимістичним сценарієм, років	2,23					
Період окупності проекту за песимістичним сценарієм, років	3,18					
Фактор поточної вартості (10%)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6211
Поточна вартість за оптимістичним сценарієм	-200	47,7	50,5	52,7	54,4	55,6
Поточна вартість за песимістичним сценарієм	-200	32,0	35,5	38,4	40,7	37,1

Чистий приведений дохід за оптимістичним сценарієм	-200	-152,3	-101,9	-49,2	5,2	60,8
Чистий приведений дохід за песимістичним сценарієм	-200	-168,0	-132,5	-94,1	-53,4	-16,3
Коефіцієнт доходності	0,30					

Джерело: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Аби відвести висновок зазначених таблиць і розробок у єдиному вигляді систематизуємо отримані результати за допомогою діаграми (рис. 3.6) в якій виділено: альтернативу розробки системних проектів КІС і альтернативу створення відділу ІТ-консалтингу.

У порівнянні альтернатив враховані: обсяг продажу, собівартість, чистий дохід.

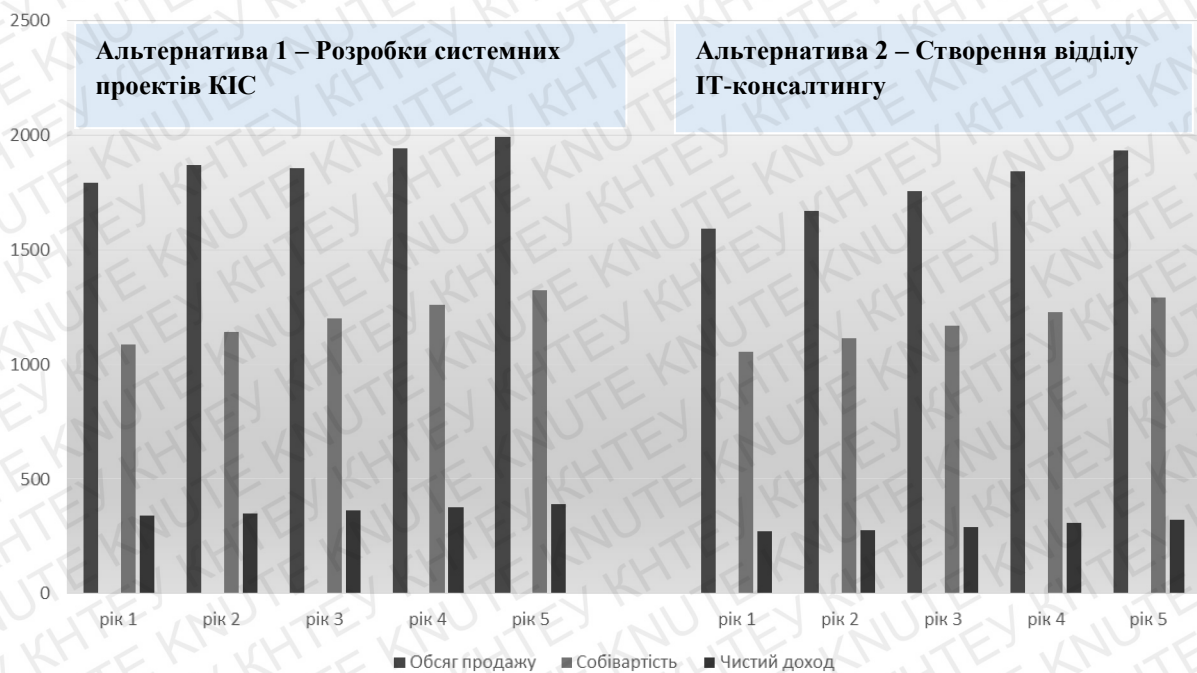


Рис. 3.6. Порівняльний аналіз результатів реалізації альтернативних рішень

Примітка: складено автором за первинними даними ТОВ «Ткачі»

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити висновок про те, що для ТОВ «Ткачі» в рамках впровадження запропонованих заходів більш доцільним є проект розробки системних проектів КІС. Прогнозні обсяги реалізації в результаті реалізації проекту організації розробки системних проектів КІС мають більш суттєвий рівень.

Чистий прибуток по проекту перевищує показники альтернативного проекту як за оптимістичним, так і за песимістичним сценарієм. Період окупності проекту за оптимістичним сценарієм є більш коротким, а за песимістичним сценарієм альтернативний проект може не окупитися. Чистий приведений дохід згідно проекту організації розробки системних проектів КІС є вищим за показники альтернативного проекту. Коефіцієнт дохідності проекту суттєво перевищує рівень альтернативного проекту.

В результаті дослідження альтернативних проектів обрано організацію розробки системних проектів КІС як більш ефективну.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеного дослідження в даній кваліфікаційній роботі було вивчено теоретичні та практичні особливості розробки інноваційного проекту на підприємстві ТОВ «Ткачі». В результаті дійшли наступних висновків.

Науковці, які працюють над проблематикою розробки інноваційних проектів, не мають до сьогоднішнього дня єдиного чіткого підходу до трактування суті поняття «інноваційний проект». Проте деякі з них схиляються до думки, що її найлегше зрозуміти через попереднє окреме визначення слів «інновація» та «проект».

Будь-які інноваційні проекти криють в собі різного роду ризики, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства на ринку. Саме тому у процесі розробки інноваційних проектів важливо проводити оцінювання ймовірних ризиків, до яких вони можуть призвести.

Під час обрання рішення про реалізацію того чи іншого проекту варто враховувати найбільш вагомні чинники впливу на проект (термін окупності й чистий дисконтований прибуток). Але немає ідеальної формули, методу чи підходу для визначення ефективності інноваційних проектів того чи іншого підприємства. Тільки в сукупності обраних факторів можна отримати відповідний результат і зробити правильні висновки, від чого й залежить рішення про реалізацію інноваційних проектів. Потрібно враховувати той фактор, що для кожного підприємства існують власні чинники впливу на інноваційний проект.

За останні роки в Україні та світі значно зросли обсяги продажу інноваційних послуг та технічних рішень в сфері безпеки. Мотивами обрання саме цих видів послуг є висока точність, наочність та економічність. Аналіз діяльності ТОВ «Ткачі» показав стабільний фінансовий стан підприємства, прибутковість та ефективність його діяльності. Наявність прибутків від діяльності дають змогу керівництву компанії розглядати можливість

відкриття нових інноваційних проектів. Позиції компанії на ринку є достатньо сильними, а саме підприємство є високо конкурентоздатним.

Запропонований інноваційний проект ТОВ «Ткачі» характеризується такими показниками як грошові потоки, майбутня вартість інвестицій, період окупності та внутрішня ставка прибутковості. За усіма розрахованими показниками проект оцінюється як ефективний з виходом на рівень беззбитковості вже на п'ятому місяці реалізації.

В процесі провадження проекту слід охарактеризувати основні ризики, серед яких: ризик суспільно-політичної та економічної нестабільності в Україні; ризик неактуальності послуг (незрозумілість переваг для споживачів); ризик зміни податкових ставок в Україні; ризик неефективної організації праці співробітників; ризик неефективного налагодження схеми поставок інформації, супутніх послуг та продукції партнерами; ризик майнових втрат внаслідок непередбачуваних подій (пожежі тощо).

Стратегічними альтернативами проекту ТОВ «Ткачі» є стратегія товарної експансії (за обрання якої компанія має сфокусуватися на цінових та не цінових факторах стимулювання збуту послуг з метою посилення позицій на ринку) та стратегія диверсифікації (за умови обрання якої компанія розвиватиме інший вид діяльності).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е. Менеджмент инновационной организации [Текст]: Учебн. пособие / А.Е. Абрамешин, С.Н. Аксенов и др. – М.: Европейский центр по качеству, 2015. – 408 с.
2. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий: ТзОВ “Укрпол”, 2015. – 250 с.
3. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства / О.В. Антіпов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2017_8_1/Antipov.pdf.
4. Вербицька Г. Л. Вплив чинників інвестиційного ризику на розвиток вітчизняних підприємств // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 847. – С. 35–41.
5. Віблій П. І. Економічна ефективність інвестиційної діяльності корпоративних структур : монографія. / П. І. Віблій, Х. В. Горбова – Львів : Сполом, 2015. – 182 с.
6. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
7. Войцеховська Ю.В. Спеціальні економічні зони: зарубіжний досвід та перспективи в Україні / Ю. В. Войцеховська, А. О. Мавріна, В.В. Войцеховська // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 847. – С. 42-48.
8. Воронкова О.М. Аналітична оцінка реального стану інвестиційної діяльності в Україні: внутрішній і зовнішній аспект // Екон. вісн. ун-ту : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 25/1. – С. 154–162.
9. Галінська Т. С. Джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства та методи їх фінансування // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2014. – Вип. 5. – С. 58–60.

10. Геець В.М. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т. / Т.1: Економіка знань – модернізаційний проект України / за ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 544 с.
11. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації / А. Глушенкова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 4(14). – С. 72–77.
12. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О.Є. Григор'єва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 64 – 71.
13. Гершман М.А. Инновационный менеджмент [Текст] / М.А. Гершман. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010. – 482 с.
14. Дагаев А.В. Государственные гарантии для малого инновационного бизнеса [Текст] / А.В. Дагаев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 81-88.
15. Диба О. Інноваційний проект: теорія та проблеми фінансового забезпечення / О. Диба, Ю. Гернего // Фінанси, облік і аудит. – 2012. – № 20. – С. 49–63.
16. Забродська Л. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти / Л. Забродська // Theory and methods of educational management. – 2015. - №2(16) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf
17. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2017. – 584 с.
18. Калиновська Н.Л. Ризики інноваційної діяльності підприємств / Н.Л. Калиновська, О.Ю. Григор'єв // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: тези доповідей міжнародної науково-

практичної конференції (Львів, 19-21 травня 2011 р.) – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 272 – 273.

19. Котлер Ф. Привлечение инвесторов: маркетинговый подход к поиску источников финансирования [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 193 с.

20. Крамарчук С.П. Теоретичні аспекти управління інноваційними проектами на вітчизняних підприємствах / С.П. Крамарчук, Н.П. Лубкей // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – Вип. 23. – С. 252-255.

21. Лозовський О.М. Інноваційний проект як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства / Лозовський О.М., Іванцова І.В. // Молодий вчений. – 2018. – № 2(54). – С. 723-726.

22. Менюк Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства [Текст] / Ю.В. Менюк, В.Ю. Саєнко // Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24-25 лютого 2012 року): У 2-х частинах. – Дніпропетровськ.: НО «Перспектива», 2012. – Частина 1. – С. 104.

23. Молодоженя М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі / М. Молодоженя // Економіка України. – 2016. – № 4(653). – С. 92–103.

24. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент [Текст] / Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 345 с.

25. Морозова, Т. Ю. ІКТ-ринок як чинник оптимізації структури тури ІКТ-освіти [Текст]: зб. наук. пр. / Т. Ю. Морозова // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. — 2017. — № 3. — С. 195–199

26. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент [Текст] / А.М. Мухамедьяров. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.

27. Носкова Н.А. Инновационная деятельность в сфере услуг [Электронный ресурс] / Н.А. Носкова // Современные научные исследования

и инновации. – 2017. – Июнь. – Режим доступа:
<http://web.snauka.ru/issues/2017/06/15039>.

28. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст]: Учебник / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2016. – 518 с.

29. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К.: «Логос», 2006. – 568 с.

30. Пилипенко Б. Г. Методи розрахунку ефективності фінансування довгострокових венчурних проектів // Актуал. проблеми економіки. – 2015. – №2. – С. 450–460.

31. Підвисоцький Я. В. Інноваційні фінансові інструменти в управлінні інвестиційними ризиками міжнародних бізнес-проектів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Я. В. Підвисоцький; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2013. – 21 с.

32. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. - №3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

33. Покровская Л.Л. Реализация инноваций как фактор развития сферы услуг [Електронний ресурс] / Л.Л. Покровская. – Режим доступу: <http://teoriapractica.ru/-9-2012/economics/pokrovskaya.pdf>.

34. Приймак В. Управління проектами : навчальний посібник. / В. Приймак – К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2017. – 420 с.

35. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. - №36.

36. Продіус О.І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Продіус // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 19, ч. 2. – С. 91-95.

37. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: Монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2016. – 136 с.
38. Сай Л.П. Зміст та часові виміри інноваційного розвитку підприємства на етапі науково-технічної підготовки виробництва / Л.П. Сай // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – 2014. – № 494. – С. 221–226.
39. Сайт з лекціями для допомоги студентам: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.com/2-107092.html>.
40. Самотуга О.О. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційного процесу [Електронний ресурс] / О.О. Самотуга. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/ONG_2016/Economics/17818.doc.htm.
41. Сергеев В. А. Основы инновационного проектирования : учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; [под редакцией д-ра техн. наук В. А. Сергеева]. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 246 с
42. Соменкова Н.С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия / Н.С. Соменкова // Экономика и финансы. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2018. - №1. – С. 160-162.
43. Стрілковська Н.П. Інноваційний проект як форма реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу / Н.П. Стрілковська // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – Вип. 3 (23). – С. 50-54.
44. Твисс Б. Управление нововведениями [Текст] / Б. Твисс. – М.: Экономика, 2009. – 272 с
45. Топоровська Л.Й. Сутність інноваційної програми та її місце в інноваційному процесі машинобудівного підприємства / Л.Й. Топоровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2018_633/102.pdf

46. Хотяшева О. М. Стратегическое управление инновациями в современных компаниях [Текст] / О. М. Хотяшева // Инициативы XXI века. – 2016. – № 2. – С. 48–54.

47. Bibarsov K.R. Conceptual Basics and Mechanism of Innovation Project Management / Kamil Ramisovich Bibarsov, Galina Ivanovna Khokholova, Dilara Ramisovna Okladnikova // European Research Studies Journal. – 2017. – Vol. XX, Issue 2B. – P. 224-235.

48. Scholl J. Project Management Best: Practices for Projects that Introduce Innovative Processes Implementation Manager U.S. Bank / Jered Scholl // Presented to the Interdisciplinary Studies Programm. – University of Origen, 2016. – 13 p.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ **суб'єкта малого підприємництва**

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Ткачі» за ЄДРПОУ _____

Територія _____ за КОАТУУ _____

Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ _____

Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____

Середня кількість працівників, осіб _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон _____

КОДИ

01

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4	0
Основні засоби:	1010	8638,4	11262
первісна вартість	1011	11857	14995,1
знос	1012	3218,6	3733,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	348	348
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8638,4	11262
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9594,3	10747,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2001	576
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	28	41
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	204	2004
Усього за розділом II	1195	20865,1	24959,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	22443,1	26533,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13000	13000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	75	75
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6855,4	11295,4
Неоплачений капітал	1425	)	)
Усього за розділом I	1495	19930,4	24370,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	303	424
розрахунками з бюджетом	1620	25	74
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	8	
розрахунками з оплати праці	1630	16	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2161,7	2340,5
Усього за розділом III	1695	2512,7	2838,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
Баланс	1900	22443,1	26533,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36467,6	
Інші операційні доходи	2120	29	
Інші доходи	2240	0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36185,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19356,7)	(
Інші операційні витрати	2180	(655)	(
Інші витрати	2270	(0)	(
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4597)	(
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11406	
Податок на прибуток	2300	(3289)	(
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8117	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, п

Структура активів ТОВ «Ткачі» в 2018 р.

Актив	Код рядка					Абсолютне відхилення, тис.грн.		
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	в 2- му кв	в 3- му кв	в 4- му кв
1	2							
I. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,02	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	24,52	28,11	26,01	38,49	3,59	-2,10	12,48
первісна вартість	1011	35,47	41,23	37,06	52,83	5,77	-4,17	15,77
знос	1012	10,95	13,12	11,05	14,34	2,17	-2,07	3,29
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	0,00	0,00			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1,32	1,54	1,22	1,55	0,22	-0,32	0,33
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00	0,00			
Усього за розділом I	1095	25,84	29,67	27,25	38,49	3,83	-2,42	11,24
II. Оборотні активи		0,00	0,00	0,00	0,00			
Запаси:	1100	8,46	15,23	30,66	42,75	6,77	15,43	12,09
у тому числі готова продукція	1103	0,00	0,00	0,00	0,00			
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	0,00	0,00			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	46,82	54,95	42,00	53,47	8,13	12,95	11,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,00	0,00	0,00	0,00			
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00	0,00	0,00			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00	0,00			
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,13	0,15	0,09	0,12	0,02	-0,06	0,03
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	0,00	0,00	0,00			
Інші оборотні активи	1190	0,00	0,00	0,00	0,91	0,00	0,00	0,91
Усього за розділом II	1195	74,16	70,33	72,75	92,97	3,83	2,42	20,22
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00	0,00			
Баланс	1300	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Структура пасивів ТОВ «Ткачі» в 2018 р.

Пасив	Код рядка	Період				Абсолютне відхилення, тис.грн.		
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	в 2- му кв	в 3- му кв	в 4- му кв
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49,35	57,38	45,50	57,92	8,02	- 11,88	12,43
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00	0,00			
Резервний капітал	1415	0,28	0,33	0,26	0,33	0,05	-0,07	0,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	39,73	43,58	26,74	30,55	3,85	- 16,85	3,81
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00	0,00			
Усього за розділом I	1495	89,37	101,29	72,50	88,80	11,92	- 28,79	16,31
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00	0,00	0,00			
III. Поточні зобов'язання		0,00	0,00	0,00	0,00			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00	0,00	0,00			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0,00	0,00	0,00	0,00			
довгостроковими зобов'язаннями		0,00	0,00	0,00	0,00			
товари, роботи, послуги	1615	1,96	1,99	1,31	1,35	0,03	-0,67	0,04
розрахунками з бюджетом	1620	0,16	0,15	0,10	0,11	0,00	-0,05	0,01
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	0,00	0,00	0,00			
розрахунками зі страхування	1625	0,02	0,02	0,02	0,04	0,00	0,00	0,01
розрахунками з оплати праці	1630	0,04	0,05	0,05	0,07	0,01	0,00	0,02
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00	0,00			
Інші поточні зобов'язання	1690	8,46	10,15	7,70	9,63	1,69	-2,45	1,93
Усього за розділом III	1695	10,63	12,37	9,19	11,20	1,73	-3,18	2,01
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	0,00	0,00			
Баланс	1900	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00