

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Мотиваційна політика підприємства-суб'єкта
міжнародного бізнесу»**

(на матеріалах ТОВ «Алай», м. Київ)

Студентки 2м курсу, 9 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права

спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Науковий керівник
канд.екон.наук, доц.

Гарант освітньої
програми
д.-р екон.наук, проф.

Підтинної Карини
Юрійівни

Шнирков Олександр
Олександрович

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

підпис

підпис

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Підтинна Карина Юріївна. Мотиваційна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

Випускна кваліфікаційна робота містить критичний огляд літератури щодо проблематики мотиваційної політики підприємства та пропозиції щодо удосконалення її формування у міжнародному середовищі.

У процесі дослідження проведено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської, міжнародної діяльності та оцінку міжнародного бізнес-середовища ТОВ «Алай».

Проведений аналіз дозволив сформулювати рекомендації та розробити заходи щодо формування мотиваційної політики на міжнародних ринках і здійснити розрахунки прогнозу щодо ефективності діяльності ТОВ «Алай» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика, міжнародне середовище, конкурентоспроможність, інвестиційний проект, ефективність.

ABSTRACT

Pidtyinna Karyna Yuriivna. Motivational policy of the enterprise – the subject of international business.

Final qualifying work for obtaining Master's degree in specialty 292 «International Economic Relations». Kyiv National University of Trade and Economics, 2020.

The final qualifying work contains a critical review of the literature on the issues of motivational policy of the enterprise and proposals for improving its formation in the international environment.

In the course of the research, analysis of financial, economic and international activities and assessment of the international business environment of Alai LLC was conducted.

The analysis allowed to formulate recommendations and develop measures for the formation of motivational policy in international markets and to calculate the forecast for the activities of Alai LLC taking into account the proposed measures and recommendations.

Key words: motivation, motivational policy, international environment, competitiveness, investment project, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛАЙ»..	6
1.1 Мотиваційна політика та її вплив на кінцевий результат діяльності підприємства	6
1.2 Аналіз фінансової та мотиваційної діяльності ТОВ «Алай»	12
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АЛАЙ»	24
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Алай».....	24
2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Алай» у контексті вдосконалення мотиваційної політики	31
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛАЙ»	35
3.1. Розробка пропозицій щодо формування мотиваційної політики ТОВ «Алай»	35
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів	42
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна ефективно працююча організація вже немислима без системи різноманітних управлінських дій, які зачіпають різні сторони мотивацій, працюючих в організації людей.

В умовах, коли фінансові та інвестиційні ресурси підприємств практично вичерпані, а основні виробничі фонди зношуються, єдиним реальним важелем підвищення продуктивності і якості праці є правильна організація праці, яка мотивує працівників до успішного виконання виробничих завдань і досягнення тим самим основних цілей організації. Це можливо тільки з використанням мотиваційної політики, що базується на сучасних досягненнях теорії управління та організації.

Практика показала, що ефективної роботи можна досягти тільки тоді, коли підприємство використовує останні напрацювання та досягнення таких розділів економічної науки як менеджмент, маркетинг, логістика та інших.

У той же час проблема розробки теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо застосування ефективної мотиваційної політики не є вирішеною до кінця. Особливо це стосується підприємств колишнього СРСР, персонал яких слабо уявляє собі роль і місце мотиваційної політики в сучасному менеджменті і не вміє використовувати на практиці принципи ситуаційного підходу. Тому завдання розробки ефективного механізму реалізації мотиваційної політики на підприємствах є актуальним завданням, затребуваними практикою і недостатньо вирішеними сучасною наукою.

Теоретико-методологічні основи мотивації працівників закладено багатьма зарубіжними вченими, класиками ринкової економіки С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. Мак-Грегором, Д. Макклеландом, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором та ін. Великий вклад в розробку теоретичного змісту і прикладного характеру розвитку мотивації належить таким дослідникам А. Кібанов, А. Колот, В. Лаптєв, Ю. Одьогов, І.

Петрова, Г. Руденко, М. Семикіна, Т. Соломанідіна, В. Соломанідін, С. Цимбалюк та ін.

Разом із тим, рівень методологічного забезпечення вирішення проблем, пов'язаних з формуванням мотиваційної політики, є низьким і суттєво відстає від потреб практичної діяльності. Через це практика змушена рухатися не самим раціональним шляхом, вибираючи не завжди ефективні рішення в області мотивації праці.

Мета та завдання. Основною метою даного дослідження є пошук шляхів вдосконалення мотиваційної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу та обґрунтування рекомендацій щодо її раціоналізації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити економічний зміст мотиваційної політики та її вплив на кінцевий результат діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансової та мотиваційної діяльності підприємства;
- провести оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати вибір приймаючої країни підприємством у контексті вдосконалення мотиваційної політики;
- розробити пропозиції щодо формування мотиваційної політики підприємства;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає мотиваційна політика ТОВ «Алай» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Предметом дослідження є сукупність економічних відносин пов'язаних з механізмом формування мотиваційної політики підприємства у процесі розробки та реалізації програми виходу на нові закордонні ринки.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили положення міжнародних економічних відносин, організації систем, ергономіки, управління, соціології праці, економічної психології.

Методичною основою є використання методів наукового пізнання: теоретичних (формалізації, логічного, діалектичного принципу вивчення процесів і явищ), загальнологічних (аналізу і синтезу), узагальнення; структурного, просторового економічного аналізу), емпіричних (порівняння, опису, системного факторного аналізу), статистичних (угруповання і зіставлення, розрахунків відносних і середніх величин, індексного і графічного зображення даних).

Наукова новизна полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні мотиваційної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Логіка дослідження визначила і структуру випускної кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація роботи. Робота пройшла апробацію шляхом підготовки та друку публікації статті Підтинна К. Мотиваційна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу // Міжнародний бізнес: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання. відп. ред. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 321 с.

Структура роботи. Структурно дана дослідницька робота складається зі вступу, 3 розділів, які містять у своєму складі підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛАЙ»

1.1 Мотиваційна політика та її вплив на кінцевий результат діяльності підприємства

Необхідність проведення стратегічних змін в компаніях обумовлена мінливими умовами життя сучасного світу. Такі зміни пов'язані з прагненням підприємства максимізувати результати діяльності за рахунок її зростання, яке є головною умовою здорового фінансово-економічного становища. Зростання підприємства полягає в можливості об'єднання зусиль і ресурсів для успішного конкурування на світовому ринку. Отже, характер стратегічних змін визначається здатністю підприємства ефективно працювати в умовах, що склалися, які визначаються станом навколишнього середовища: галузі, ринку, підприємства.

Стратегічні зміни для будь-якої компанії, фірми або підприємства завжди пов'язані з ризиком опору персоналу. Найчастіше все це пов'язано зі страхом у співробітників до будь-яких змін, будь то впровадження нової програми або технічного переобладнання. В силу таких проблем може виникнути плінність кадрів. Для підприємства такі втрати можуть обернутися катастрофою: співробітники, які пропрацювали довгий час в організації володіють великим багажем знань і значним досвідом, серед них можуть бути талановиті кадри, яких втрачати не можна. Щоб уникнути можливих проблем з персоналом в процесі стратегічних змін, необхідне вироблення сучасних адекватних підходів до мотивації персоналу, щоб вони стали саме тим пусковим механізмом, завдяки якому будуть забезпечені конкурентні переваги підприємства, а діяльність буде успішною [4, с. 194].

Основна проблема для керівників, пов'язана з мотивацією, полягає, з одного боку, в тому, як спонукати персонал вкладати свої ресурси (насамперед, знання, зусилля, кваліфікацію, час і досвід) в виконувану ними діяльність, а з іншого боку,

формувати умови, при яких особовий склад прагнув би уникати дій, що перешкоджають досягненню мети, яка стоїть перед організацією.

Очевидно, що від цього залежать показники функціонування як на індивідуальному, так і на груповому та організаційному рівнях. У свою чергу, співробітники також хочуть отримати від організації можливість задовольняти свої актуальні потреби зовнішнього (розмір оплати, кар'єра, стабільність зайнятості тощо), і внутрішнього (задоволеність роботою, самореалізація) характеру. Саме це лежить в основі мотивації діяльності (праці) і керівників, і персоналу, є її сутністю [3, с. 70].

Складність та багатоаспектність проблеми мотивації зумовлюють множинність підходів до розуміння її сутності, природи, структури, а також до методів її вивчення. Зокрема, виділяють три підходи до розуміння поняття «мотивація»:

по-перше, мотивація поведінки розглядається як сукупність чинників (потреби, цінності тощо), які виступають в якості джерел активності людини;

по-друге, мотивація розглядається як процес формування мотивів;

по-третє, мотивація діяльності розглядається як системне, інтегральне утворення, що відображає єдність її змістовно-сміслової і динамічно-енергетичної сторін.

Сутність мотивації розглядається в численних наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. У табл.1.1 нами згруповані визначення поняття «мотивація» сучасних вчених і теоретиків менеджменту.

При наявності відмінностей ці визначення об'єднує спільна думка про те, що мотивація – це вибір мотивів, які спонукають людину до праці. Однак можна відзначити дві особливості розгляду мотивації. Частина авторів у визначенні мотивації зосереджує увагу на працівника як суб'єкті, що створює, формує мотиви, є джерелом їх виникнення. Інші розглядають підприємство як суб'єкт управління, що впливає на об'єкт управління – працівника з метою спонукання його до діяльності для досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу» в сучасних наукових працях

Автор	Трактування
М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підстави вчинку
Н. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з його потреб, здібностей і бажань і націлений на досягнення певних результатів трудової діяльності
М. Мескон, Ф. Хедоурі	Стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації
Г.О. Селезньова	Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників
Л. Колот	Спонукування людей до активної трудової діяльності, яке повинно привести до задоволення як особистих, так і суспільних потреб та інтересів в обсязі, необхідному для розширеного відтворення
В.Н. Гончаров, А.В. Черкасов	З одного боку – це мотиваційна система одного і/або декількох працівників, а з іншого – процес мотивації індивіда, групи, колективу
А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова	Процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власних потреб з образом зовнішнього предмета; внутрішній психічний механізм людини, котрий забезпечує пізнання предмета в міру необхідності людини і який запускає правильну поведінку людини на присвоєння цього предмета

Джерело: складено на основі [3; 5; 10; 13; 15; 20; 25]

Отже, існує потреба в такому підході, який дозволить сформувати узагальнену модель мотивації з урахуванням об'єктивної та суб'єктивної обумовленостей і виділенням мотиваційних чинників, через застосування яких підприємство зможе впливати на механізм формування мотивів працівників.

Ще одним важливим моментом є те, що відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягти поставлених цілей, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою і своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційними факторами у сфері праці призводить до ряду негативних наслідків (табл. 1.2).

З теоретичної і практичної точки зору, враховуючи взаємовплив фактора мотивації на організаційну поведінку, від якого залежить успішність досягнення цілей підприємства, нам представляється найбільш доцільним під мотивацією діяльності (праці) розуміти психічні характеристики людини, що визначають тип

його поведінки, індивідуальність реагування на різні стимулюючі впливи середовища, а також ступінь прикладених в процесі діяльності зусиль і наполегливості. Під типом поведінки тут розуміється вибір якогось певного з можливих потенційних варіантів поведінки, який співробітник буде реалізовувати. Дане визначення найбільш точно і комплексно відображає сутність мотивації професійної діяльності.

Таблиця 1.2

Негативні наслідки низької мотивації персоналу

Фактор	Наслідки
Висока плинність кадрів	Дестабілізує роботу підприємства і може призвести навіть до припинення його функціонування
Низька якість продукції (послуг), високий рівень браку	Викликає зменшення придатної частки готової продукції, збільшення її собівартості і матеріаломісткості, і як наслідок – зменшення прибутку
Високий рівень порушень трудової дисципліни і вимог охорони праці	Порушується процес колективної праці
Відсутність прямого зв'язку між зусиллями працівника і заохоченням	Викликає почуття приниженості; підриваються почуття впевненості в собі, в стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування
Незадоволеність співробітників роботою та її результатами	Знижується потенціал, необхідний для виробничої діяльності
Низька ініціативність співробітників	Зниження ефективності внутрішніх процесів компанії
Незадовільний психологічний клімат в колективі	Призводить до непорозумінь у відносинах, деформації моралі працівників
Небажання співробітників підвищувати кваліфікацію і навчатися	Ризик морального старіння знань співробітників, що позначиться на ефективності їх роботи
Різниця між очікуваннями керівників і фактичними показниками продуктивності праці	Зниження загальної ефективності функціонування підприємства

Джерело: складено на основі [25]

Як наслідок, важливим завданням для розвитку і зростання співробітників в компанії є поліпшення ефективності управління їх кар'єрою. Якщо організація прагне до того, щоб бути успішною в мінливому і вічно конкуруючому світі, то їй необхідно мотивувати, підтримувати і розвивати свій персонал. Мотивований на

успіх компанії персонал – це запорука успішної роботи та прогресивного руху компанії для втілення її стратегічних планів і стабільного положення на ринку.

Поняття «мотиваційна політика» є більш ширшим у порівнянні з поняттям «мотивація», оскільки включає в себе весь набір методів та засобів по керівництву персоналом для досягнення успіху в реалізації цілей підприємства. Тобто, мотиваційна політика спрямована, в першу чергу, на мотивацію і стимулювання персоналу компанії до високоефективної і продуктивної праці за допомогою вибудовування міцних зв'язків між продуктивністю праці і задоволенням насущних потреб працівників. Вона покликана визначати базові принципи, методи, форми і засоби впливу на потреби, мотиви, інтереси, діяльність і поведінку працівників заради досягнення цілей, що стоять перед тим підприємством, на якому вони працюють.

Отже, мотиваційна політика підприємства – це стратегічна лінія організації, орієнтована на досягнення глобальних цілей, що стоять перед її співробітниками в поєднанні з цілями, що стоять перед самою фірмою.

У загальному вигляді мотиваційну політику підприємства можна відобразити наступним чином (рис. 1.1).

Головне завдання мотиваційної політики полягає в тому, щоб перетворити співробітників підприємства у власників своєї особистої робочої сили, які вміють правильно і ефективно нею розпоряджатися, підвищуючи тим самим продуктивність і результативність робочого процесу підприємства в цілому. До числа інших її завдань можуть бути віднесені:

- створення об'єктивної та прозорої системи стимулювання;
- формування мотиваційного середовища для розвитку та навчання персоналу;
- сприяння в підтримці стабільності і якості кадрового складу за допомогою визначення та забезпечення оптимальних умов, що сприяють утриманню і залученню висококваліфікованих кадрів;
- побудова кадрового резерву і реалізація соціальної політики.



Рис. 1.1. Мотиваційна політика підприємства

Джерело: складено на основі [29]

За великим рахунком мотиваційна політика підприємства являє собою не що інше, як сукупність заходів, орієнтованих на підвищення рівня професіоналізму, якості і продуктивності праці з одного боку, і досягнення короткострокових цілей підприємства, які виступають складовою частиною його довгострокової програми, з іншого боку. На практиці вона зумовлює наміри вчинення конкретної послідовності дій для досягнення поставленої мети.

Таким чином, удосконалення системи мотивації є одним з найбільш важливих напрямків в сучасних підприємствах. Якщо враховувати співвідношення витрат до отриманого результату, то віддача від інвестицій в проекти по

поліпшенню мотивації – одна з найвищих. Вивчення мотивації персоналу в компаніях допомагає економити значні матеріальні засоби. Таким чином, одним із важливих завдань для розвитку підприємства є поліпшення ефективності управління кар'єрою персоналу.

1.2 Аналіз фінансової та мотиваційної діяльності ТОВ «Алай»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Алай» – підприємство, орієнтоване на розробку, виробництво і реалізацію систем охоронно-пожежної сигналізації, кабельно-провідникової продукції та аксесуарів для даних систем.

Свою діяльність ТОВ «Алай» розпочало у 2010 р. як підприємство із 100% українським капіталом, зареєстрованим у м. Київ. Однак, у 2012 р. ТОВ «Алай» вводить європейського партнера, доводячи його частку до 76% (у 2016 р. ця частка була викуплена Президентом Української Асоціації «Укрелектрокабель» А. Пушкарем). З цього часу ТОВ «Алай» збільшує статутний капітал, активно розвивається, модернізуючи на виробництві старе і закупаючи нове закордонне обладнання, переходить на європейські стандарти відповідності продукції.

Загальні відомості про ТОВ «Алай» представимо у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Загальні відомості про ТОВ «Алай»

Повне та скорочення найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Алай» ТОВ «Алай»
Код ЄДРПОУ	35648326
Вид діяльності	26.30 Виробництво комунікаційного обладнання
Форма власності	приватна
Юридична адреса:	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У
Контактна інформація:	(044)5001343 office@alay.com.ua
Уповноважена особа	Пушкар О.А.

Джерело: за матеріалами підприємства

Сьогодні ТОВ «Алай» працює на рівні національних масштабів, надаючи можливість вирішення будь-якого завдання в сфері комунікаційних технологій –

від надання стандартних послуг до реалізації унікальних проектів підвищеної складності. За роки своєї діяльності компанія зарекомендувала себе із кращої сторони, заслуживши довіру й бездоганну репутацію відповідального партнера в багатьох установах й органах влади.

При покупці вибір часто залежить виключно від якості. Виробництво комунікаційного обладнання є високотехнологічним процесом, вимагає високої кваліфікації працівників, наявність сучасного устаткування, а також високої точності.

Основним видом діяльності досліджуваного ТОВ «Алай» є виробництво та реалізація комунікаційного обладнання, зокрема:

- кабелі управління і передачі даних для систем сигналізації, КПП і А, АСУ, в тому числі вогнетривкі;
- кабелі контрольні;
- кабелі силові;
- LAN-кабелі;
- кабелі для зв'язку та сигналізації.

Принцип формування асортиментну продукції, що виробляється, його структура та формування безпосередньо пов'язані із замовленнями, отриманими підприємством. Це можуть бути як одноразові замовлення, так і постійні.

Організаційна структура ТОВ «Алай» представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Організаційна структура управління ТОВ «Алай»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо з рис. 1.2 вищий управлінський рівень ТОВ «Алай» – генеральний директор. Другий рівень – заступник генерального директора. При цьому головний бухгалтер і його відділ відповідно до схеми організаційної структури підпорядковуються безпосередньо директору. Це доречно, оскільки основна діяльність заступника директора пов'язана з перспективним плануванням, роботою з замовниками та обґрунтуванням цін на продукцію. Такі ж функції характерні і для заступника директора з економіки та фінансів ТОВ «Алай». Саме в його підпорядкуванні знаходяться відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ збуту, фінансовий відділ та юридичний відділ.

Один з елементів організаційної структури ТОВ «Алай» заслуговує на особливу увагу – підпорядкування юридичного відділу заступнику директора з економічних питань. Робота цієї служби багато в чому пов'язана з підготовкою договорів із зовнішніми організаціями, з оцінкою правоправності рішень, прийнятих економічними службами, з виконанням зобов'язань підприємства перед державою і контрагентами. Тому такий стан юридичної служби в організаційній структурі закономірний.

Крім того, абсолютно виправданим є безпосереднє підпорядкування відділу зовнішньоекономічних зв'язків заступнику директора з економічних питань. Основна діяльність відділу ЗЕД спрямована на забезпечення виробництва замовленнями, що тісно пов'язано з економічним аналізом потенційного замовлення.

Таким чином організаційна структура фінансової служби відображає склад численних функціональних підрозділів підприємства і визначає координацію їх спільної діяльності на шляху досягнення поставлених перед підприємством цілей. Саме ця координація виступає основою організаційної структури, яка зазвичай визначається як сукупність стійких зв'язків в ТОВ «Алай».

Принципи діяльності ТОВ «Алай» представляються наступними:

- забезпечення випуску якісної продукції, що користується довірою у покупців;
- забезпечення стійкого і рентабельно-працюючого виробництва;

- захист і турбота про працівника підприємства і його сім'ю;
- забезпечення екологічно безпечного виробництва.

У місію фірми також входить завдання визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення для створення клієнттури на підтримку фірми в майбутньому. Основні потреби споживачів продукції ТОВ «Алай» приведені нижче:

- якість продукції і її екологічна безпека;
- помірна ціна.

Основні фінансові показники діяльності підприємства та їх динаміка за 2015-2019 рр. наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2019 р. до 2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	19303	73018	81657	82045	165847	+146544	759,18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16164	64421	71056	71074	147192	+131028	810,62
Валовий прибуток, тис. грн.	2118	8597	10601	10971	15655	+13537	639,14
Інші операційні доходи, тис. грн.	1090	2179	1172	1046	1336	+246	22,57
Адміністративні витрати, тис. грн.	1255	3664	4330	4293	6098	+4843	385,90
Витрати на збут, тис. грн.	158	617	787	774	982	+824	521,52
Інші операційні витрати, тис. грн.	1172	2380	1279	826	1324	+152	12,97
Фінансові витрати	22	9	115	118	8	-14	-63,64
Інші витрати	1	1	9	329	57	+56	5600
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	433	4115	5377	6124	11587	+11154	2576
Чистий прибуток, тис. грн.	433	3203	4243	4658	9478	+9045	2089

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Оцінка фінансового стану полягає в дослідженні фінансової ситуації на підприємстві та розробці заходів щодо його зміцнення на основі удосконалення фінансово-господарської діяльності. Необхідність оцінки фінансового стану полягає в наданні повної та достовірної інформації щодо рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства, об'єктивній оцінці стану та динаміки ліквідності, платоспроможності, а також визначенні ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Оцінка фінансового стану проводиться на основі фінансової звітності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр. (див. дод. Е).

Спираючись на дані табл. 1.4 можна побачити, що у 2019 році присутня позитивна динаміка по таких принципово важливих показниках як чистий дохід (759,18%), валовий прибуток (639,14%), щодо чистого прибутку, то у порівнянні з 2015 роком він зріс на 9045 тис. грн. (2089%) і склав 9478 тис. грн.

З приводу витрат варто сказати, що у 2019 році майже всі вони зросли. Це пов'язано із значним зростанням обсягів виробництва та реалізації, збільшенням сегменту ринку. Натомість фінансові витрати у 2019 р. порівняно з 2015 роком зменшились на 14 тис. грн. і склали усього 8 тис. грн., втрати від участі в капіталі були відсутніми, а категорія «інші витрати» зросли на (5600%), що зумовлено девальвацією національної валюти та падінням курсу гривні відносно долара США. Це безпосередньо стосується підприємства, оскільки воно змушене було розраховуватись за кредитами.

Компанія також збільшила інші операційні витрати в порівнянні з 2015 роком на 152 тис. грн., однак, що призвело до збільшення чистого прибутку ТОВ «Алай».

Наступним етапом буде визначення ліквідності підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів на основі показників, наведених у табл. 1.5.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 1.5, можна зробити наступні висновки. Поточні активи в достатній мірі забезпечують короткострокові зобов'язання. Про це свідчить коефіцієнт покриття, який у 2019 р. становить 1,9. Цей показник на ТОВ «Алай» є майже в межах нормативу, тобто присутній розрив

між оборотними активами і поточними зобов'язаннями, і підприємство може використати їх для поточної діяльності.

Таблиця 1.5

Показники ліквідності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Показник	Нормативне значення	2015	2016	2018	2019	2010	Відхилення 2019 р. до 2015, +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	2	1,1	1,2	1,6	1,6	1,9	+0,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)	0,8	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	+0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,001	0,002	0,001	0,05	0,02	+0,02
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	500	3758	8067	12713	21831	+21331

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

ТОВ «Алай» володіє платіжними можливостями за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, про що свідчить показник швидкої ліквідності, який за проведеними розрахунками, у порівнянні з 2015 року збільшився з 0,1 до 0,5 у 2019 році. Показник нижче значення 0,8 означає, що грошових і інших ліквідних активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань.

Підприємство не в змозі буде виплатити (погасити) свої короткострокові зобов'язання негайно. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом останніх років складав в середньому 0,02. А рекомендована нижня межа складає 0,2. Тобто підприємству слід застосувати заходи щодо покращення абсолютної ліквідності та покращення своєї платоспроможності.

Чистий оборотний капітал збільшувався протягом аналізованих років і становив у 2019 р. – 21831 тис. грн. Це свідчить про спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Відносні показники фінансової стійкості визначають рівень перспективної платоспроможності. Їх розрахунок здійснено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники платоспроможності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2015, +/-
Коефіцієнт автономії	0,1	0,2	0,4	0,4	0,5	+0,4
Коефіцієнт заборгованості	0,9	0,8	0,6	0,6	0,5	-0,4
Коефіцієнт фінансування	0,1	0,2	0,6	0,6	0,9	+0,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1	0,2	0,4	0,4	0,5	+0,4
Коефіцієнт фінансового левериджу	16,4	4,6	1,7	1,8	1,1	-15,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 1.6, можна зробити висновки стосовно фінансової стійкості ТОВ «Алай». Значення коефіцієнта автономії за 2019 р. становить 0,5 що на 0,4 більше значення 2015 р., котрий становив 0,1, при нормі $> 0,5$. Це означає, що ТОВ «Алай» забезпечене власними ресурсами, але в недостатній формі.

Коефіцієнт заборгованості у 2019 році склав 50%.

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився і становить 0,5 у 2019 р. при нормі 0,7-0,9.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує співвідношення власного і позикового капіталу. У 2019 р. порівняно з 2015 р. показник зменшився на -15,3 та становить 1,1 при нормі < 1 , що свідчить про значну кількість залученого капіталу.

На основі звітності ТОВ «Алай» розрахуємо рентабельність його діяльності. Згідно методичних рекомендацій виділяють наступні види рентабельності (табл. 1.7).

Рентабельність продажу ТОВ «Алай» в 2015 р. складає 3,9%, в 2016 р. – 5,6%, в 2017 – 6,6%, в 2018 р. рентабельність продажу склала 7,5 %, в 2019 р. показник зменшився до 6,9%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 3%. Рентабельність активів склала в 2019 р. 28,2%, а це на 19,6 %. більше, ніж у 2015 р., коли величина даного показника складала 8,6%.

Таблиця 1.7

Показники рентабельності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2015, +/-
Рентабельність продукції, %	15,1	13,74	14,9	15,7	12,7	-2,4
Рентабельність продажу: за операційним прибутком, %	3,9	5,6	6,6	7,5	6,9	+3
Чиста рентабельність, %	2,7	4,4	5,2	5,7	5,7	+3
Рентабельність активів: за операційним прибутком, %	8,6	26,9	24,6	21,3	28,2	+19,6
Рентабельність власного капіталу: за чистим прибутком, %	85,9	145,8	70,6	44,5	54,1	-31,8

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Алай» за 2015-2019 рр.

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу ТОВ «Алай» в 2015 р. складає 85,9%, в 2019 р. показник склав 54,1%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 31,8%.

Хоча ТОВ «Алай» з'явилося на ринку порівняно недавно (10 років), товариство зарекомендувало себе надійним зовнішньоторговим партнером. Основна зовнішньоекономічна діяльність спрямована на експортні поставки. Зазначимо, що з 2016 р. ТОВ «Алай» розпочав експорт власної продукції у країни ЄС, Африки та Азії та країни СНД. У 2017 р. здійснено перші поставки продукцію у Канаду.

Географічну структуру експорту продукції ТОВ «Алай» представимо у вигляді рис. 1.3.

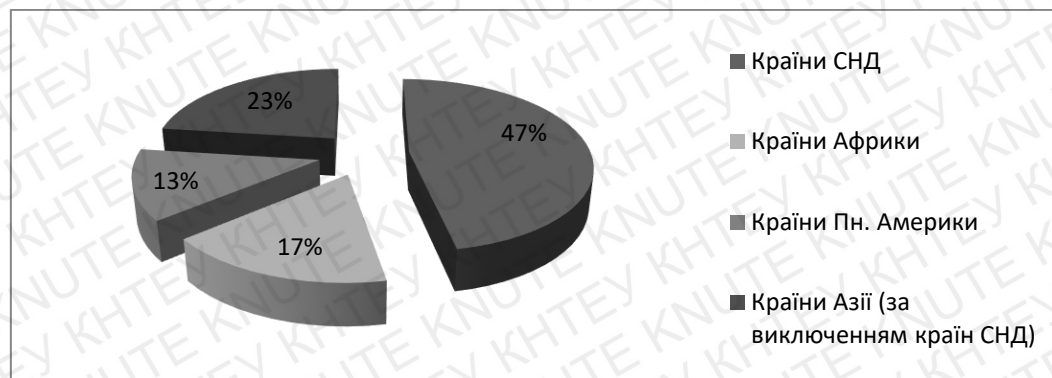


Рис. 1.3. Географічна структура експорту продукції ТОВ «Алай» у 2019 р.

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «Алай»

Отже, як бачимо з рис. 1.3 основними імпортерами продукції ТОВ «Алай» виступають країни СНД.

Товарну структуру експорту ТОВ «Алай» представлено на рис. 1.4.

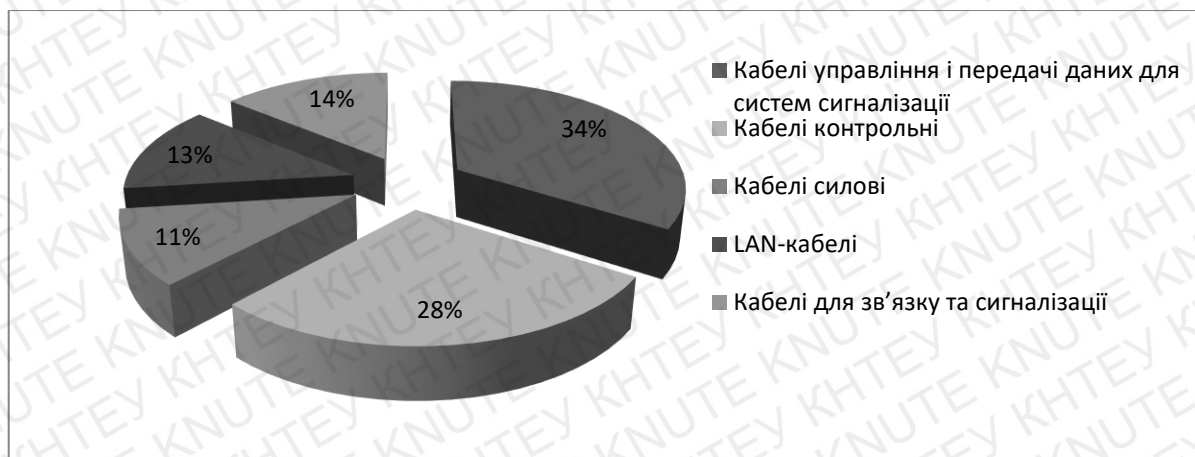


Рис. 1.4. Товарна структура експорту продукції ТОВ «Алай» у 2019 р.

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «Алай»

Проаналізуємо показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Алай». У даному випадку під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства мається на увазі ступінь збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. В якості критерію ефективності береться прибуток.

Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності визначає ступінь зацікавленості підприємства у виході на закордонні ринки, дозволяє обґрунтувати окремі позиції щодо закупівлі та продажу певних товарів, а одержані дані використовуються для розроблення планів експорту та імпорту підприємства щодо оцінки структури і напрямків зовнішньоторговельного обороту.

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності використаємо систему аналітичних показників (табл. 1.8).

Як видно із розрахунків табл. 1.8, у період 2016-2019 рр. підприємство ТОВ «Алай» мало незначну кількість прострочених контрактів. У 2017 р. цей показник був найвищим.

Таблиця 1.8

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Алай» 2016-2019 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2016 р., +/-
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	0,41	0,67	0,23	0,34	-0,23
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	0,82	0,87	1,07	1,13	+0,31
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	1,0	1,0	0,7	1,0	0
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	1,0	1,0	0,85	1,0	0

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «Алай»

Також простежується зростання коефіцієнту виконання зобов'язань за вартістю, що є позитивною тенденцією та свідчить прийняття підприємством правильних рішень в області ціноутворення.

У підвищенні дієвості економічного механізму виробничо-збутового потенціалу, важлива роль належить системі матеріального стимулювання та винагород. Актуальність даної проблеми не спростовується ні наукою, ні практикою, оскільки від чіткої розробки ефективних важелів матеріального стимулювання залежить не тільки підвищення активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності підприємства. Тобто, система матеріального стимулювання є однією із основних складових загальної стратегії підприємства, що спрямована на забезпечення постійного підвищення продуктивності праці та зростання економічних результатів функціонування.

Характеристику системи мотивації і винагороди персоналу ТОВ «Алай» проведемо у табл. 1.9.

Періодичне використання різноманітних методів стимулювання працівників призводить до підвищення результатів їх діяльності, гнучкого реагування на

реальні досягнення персоналу, оцінювання їх безпосереднього трудового внеску у діяльність підприємства. Відтак використання зазначених методів стимулювання у ТОВ «Алай» вважаємо доцільним та ефективним.

Таблиця 1.9

Характеристика системи мотивації і винагороди персоналу ТОВ «Алай»

Винагорода	Основні характеристики	Приклад застосування на підприємстві	Категорії преміювання	Ефект застосування
Зовнішня				
Прямі	Базова заробітна плата	Фіксовані виплати працівникам за виконані роботи	Весь персонал	Впевненість персоналу у завтрашньому дні
	Преміальні виплати	Якісне та швидке виконання поставлених завдань	Весь персонал	Стимул до сумлінних результатів діяльності
	Понаднормові виплати	Робота у вихідні та святкові дні	Весь персонал	Заохочення до роботи у позаурочний час, впевненість у компенсаційних виплатах
Непрямі	Соціальні програми захисту	Виробничі травми	Весь персонал	Переконання у необхідності та важливості
Внутрішня				
Непрямі	Можливості професійного росту	Кар'єрне зростання	Керівники усіх рівнів	Стимулювання до ефективного виконання трудових функцій
	Участь у прийнятті рішення	Висування власних ідей щодо вирішення тієї чи іншої проблеми	Спеціалісти усіх рівнів	Відчуття працівником рівності, підвищення самооцінки

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «Алай»

Важлива роль в системі мотивації працівників ТОВ «Алай», на нашу думку, належить саме нематеріальним стимулам. Саме такі стимули допомагають створити таку атмосферу в колективі, щоб працівникам хотілося працювати, щоб

цілі підприємства співпадали з їх особистими цілями, щоб до майна підприємства вони відносилися як до власного, щоб відчували свою важливість на підприємстві та опіку з боку керівництва.

Таким чином, зробивши оцінку фінансового стану ТОВ «Алай», видно, що підприємство має стабільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники. Разом із тим, керівництву ТОВ «Алай» необхідно звернути увагу на ефективність використання власних і залучених фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності, а також рівень фінансового менеджменту на підприємстві.

Висновки до розділу 1

На основі вище викладеного можна сформулювати наступні висновки.

1. Мотиваційна політика підприємства – це стратегічна лінія організації, орієнтована на досягнення глобальних цілей, що стоять перед її співробітниками в поєднанні з цілями, що стоять перед самою фірмою.

Головне завдання мотиваційної політики – перетворення співробітників підприємства у власників своєї особистої робочої сили, котрі вміють знають як правильно і ефективно розпоряджатися останньою, підвищуючи тим самим продуктивність і результативність робочого процесу підприємства в цілому.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Алай» – підприємство, орієнтоване на розробку, виробництво і реалізацію систем охоронно-пожежної сигналізації, кабельно-провідникової продукції та аксесуарів для даних систем. Основна зовнішньоекономічна діяльність спрямована на експортні поставки. Зазначимо, що з 2016 р. ТОВ «Алай» розпочав експорт власної продукції у країни ЄС, Африки та Азії та країни СНД. У 2017 р. здійснено перші поставки продукцію у Канаду.

Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільний фінансовий стан, що дозволяє йому проводити ефективну господарську діяльність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АЛАЙ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Алай»

В умовах процесу глобалізації сучасної економіки все більше компаній прагне освоювати зовнішні ринки, тим самим стверджуючи лідируючі позиції в своїй галузі. Вихід ТОВ «Алай» на іноземні ринки є важливим стратегічним рішенням. На його прийняття впливає ряд причин, серед яких:

- бажання збільшення прибутку і забезпечення зростання бізнесу в умовах перенасиченого аналогічними товарами вітчизняного ринку;
- прагнення до підвищення конкурентоспроможності за рахунок ключової компетенції (ноу-хау, унікальні технології, система взаємовідносин з клієнтами та ін.);
- можливість мінімізації ризику збитків в умовах кризи завдяки присутності підприємства на іноземних ринках.

Як наслідок, зростає рівень капіталізації бізнесу та його стійкість по відношенню до зовнішніх чинників (дій конкурентів, законодавчих заходів тощо).

Свою експортну діяльність ТОВ «Алай» пропонується розширити у країни Балтики, а саме до Естонії.

Серед основних мотивів виходу ТОВ «Алай» на зовнішні ринки можна виділити, насамперед, розширення сфери діяльності, необхідності підтримки і розвитку іміджу компанії, а також прагнення зменшити ризики і диверсифікувати активи, які мають ресурси для глобалізації бізнесу. Крім цього, менеджмент ТОВ «Алай» приваблюють можливості доступу до інноваційних технологій, міжнародні програми з розвитку міжнародної торгівлі, перспективне ділове партнерство. Перераховані фактори породжують потенціал до міжнародного розвитку.

На сьогоднішній день, Естонія вважається однією з найстабільніших держав, яка показала реальний приклад утворення фіскальної політики та розвитку

невеликих сфер економіки. Незважаючи на те, що територіально Естонія є однією з найменших країн Балтії, її економіка показує чималі результати і стабільне зростання.

Приблизно 71% валового продукту Естонії (за доданою вартістю) формується в сфері обслуговування, галузі промисловості дають 25%, представляють видобувну галузь (в т.ч. сільське господарство і гірська промисловість) – приблизно 4%.

Найбільш важливі галузі економіки Естонії – обробна промисловість (14,5% валового внутрішнього продукту), транспорт, складське господарство та зв'язок (10%), торгівля (13,5%), а також сфера нерухомості, оренди та бізнесу (21%). Сільське господарство разом з лісовим господарством дають 2,2% від ВВП, будівництво – близько 7%, управління державою, освіта та охорона здоров'я – понад 17%. Частка останньої групи галузей зросла в роки кризи, оскільки, незважаючи на кризу, необхідно було зберегти їх діяльність.

Саме тому, вважаємо, що завоювання ринку із продукцією, яка пропонується ТОВ «Алай», є пріоритетним та стратегічно важливим.

В якості методичної основи використаємо складені різними міжнародними організаціями таблиці рейтингів, за допомогою яких зробимо спробу виміряти різні квалітативні сторони суспільного життя. З них найбільш відомими є такі три об'єкти аналізу:

- рівень людського розвитку, який вимірюється складеним індексом людського розвитку (HDI) ООН;
- економічна свобода, яку емпірично досліджують Heritage Foundation (HF) в США та Інститут Фрезера (FI) в Канаді. Свободу підприємництва вивчає Всесвітній банк (WB) в своїй серії Doing Business;
- економічна конкурентоспроможність, яка знаходить вираз у відповідних індексах як Світового економічного форуму (WEF), так і міжнародного інституту управління IMD (International Management Development).

Отже, станом на 2019 р. Естонія отримала наступні показники рівня та потенціалу розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники рівня та потенціалу розвитку Естонії у 2019 р.

Показник (інституція)	Позиції	Показник
Індекс людського розвитку (ООН)	44	0,86
Економічна свобода (HF)	12	78,1
Економічна свобода (FI)	14	7,8
Простота займання підприємництвом (WB)	17	Не визначається
Конкурентоспроможність (IMD)	22	74,3
Конкурентоспроможність (WEF)	27	4,74

Джерело: складено на основі [26]

Загальний індекс людського розвитку відображає, в першу чергу, досягнутий рівень розвитку в найширшому сенсі, об'єднуючи здатність отримання заробітків з показниками освіти і здоров'я. Економічна свобода є, навпаки, чисто інституціональною ознакою і в цьому відношенні спрямованою на розкриття потенціалу розвитку держави. Конкурентоспроможність ж являє собою конструкцію, в якій досягнутий рівень (в першу чергу здатність отримання заробітків) і потенціал розвитку зустрічаються.

У людському розвитку в перехідних державах помітний поворотний пункт відзначався в середині 1990-х років. Хоча здатність отримувати доходи суттєво впала, перехідні процеси на якість людського капіталу настільки не вплинули. В результаті цього після перетворення економічної системи можна було спертися на це як на певний резерв (потенціал) і досягти в порівнянні з іншими державами щодо швидшого економічного зростання. До теперішнього часу цей резерв в Естонії реалізований і не представляє собою переваги з точки зору розвитку. Спеціальні показники потенціалу розвитку вказують все ж на триваючі можливості конвергенції Естонії з розвиненими державами. Особливо це помітно при оцінці індексів економіки і свободи підприємництва, котрі враховують рамкові умови приватного сектора, де Естонія розташовується серед держав світу у другій десятці. Зведені показники конкурентоспроможності, які синтезують всі передумови розвитку, але враховують і вже досягнутий рівень розвитку, дають Естонії серед держав світу місце в третій десятці.

Однак слід визнати, що середні показники тут дещо оманливі. Global Competitiveness Index Світового економічного форуму диференціює фактори розвитку на трьох стадіях:

- за принципом ресурсів;
- за принципом ефективності;
- за принципом інновації.

На підставі загального індексу у Естонії серед перехідних держав найбільший потенціал розвитку. При цьому позиція Естонії в останні роки була стабільно 25-а - 27-а, причому зрушення обумовлені перш за все додаванням нових держав (табл. 2.2). Найбільш сприятливою є саме оцінка факторів ефективності, особливо в частині технологічної готовності (16-а – 19-а).

Таблиця 2.2

Позиція Естонії в розрізі факторів конкурентоспроможності у 2018-2019 рр.

Стадія розвитку	Фактор	2018		2019	
		Місце	Пункти	Місце	Пункти
На основі ресурсів	Основні інституції	31	4,67	34	4,74
	Інфраструктура	36	4,34	36	4,38
	Макроекономіка	15	5,87	14	5,85
	Здоров'я та основна освіта	36	6,25	30	6,06
На основі ефективності	Вища освіта та підвищення кваліфікації	26	4,69	23	5,18
	Ефективність товарних ризиків	25	5,01	27	4,95
	Ефективність ринку праці	23	4,74	26	4,76
	Розвиток фінансових ринків	39	4,76	31	5,10
	Технологічна зрілість	16	5,29	19	5,07
	Величина ринку	81	3,36	91	2,89
На основі інновацій	Розвиток (складність) підприємництва	37	4,38	44	4,39
	Інновація	32	3,69	31	3,75

Джерело: складено на основі [26]

Другою областю, де Естонія входить в першу двадцятку, є макроекономіка. Невеликий вітчизняний ринок є об'єктивною умовою підприємництва в Естонії. З низькою оцінкою, даною масштабам ринку, слід, очевидно, змиритися.

Але потурбуватися варто досить критичною оцінкою, даною розвитку (складності) підприємництва. Мається на увазі, перш за все, низький рівень мережі підприємництва і кластерів. По суті, критичну оцінку отримала вся інноваційна система Естонії, котра, в даному випадку не представляє собою передумову розвитку. Це особливо ілюстративно підтверджує проведений з боку WEF аналіз успіху Лісабонського процесу в розрізі держав ЄС (останній Lisbon Review 2018). У порівнянні з США і Східною Азією, відставання Естонії проявляється особливо чітко в факторах стадії розвитку на підставі інновації.

В цілому в міжнародних рейтингових таблицях відображається створена в Естонії сприятлива ринково-економічна основа і також її досить хороший «маркетинг» для міжнародної громадськості. Цього може бути достатньо для розвитку на стадії, заснованої на ресурсах і ефективності, однак, на жаль, не вистачить для входження в число успішних держав світу на етапі розвитку, заснованому на інновації.

На рис. 2.1 показана позиція Естонії серед держав-членів Європейського Союзу в порівнянні з п'ятьма найбільш успішними державами на підставі показників, що описують різні аспекти створення і реалізації конкурентоспроможності.

Якщо відносно відставання Естонії за кількістю робочих годин на працівника і питомої частки робочої сили від населення відносно невелика, то в продуктивності відмінності дуже великі. Наприклад, в 2018 році ВВП в Естонії становив на душу населення всього лише 22% від відповідного показника п'яти найбагатших держав Європейського Союзу (Швеції, Бельгії, Ірландії, Фінляндії і Франції) (з урахуванням цінового рівня – 42%). Це означає, що для входження в число провідних держав ЄС продуктивність повинна вирости при виготовленні кінцевої продукції більш ніж в два рази.

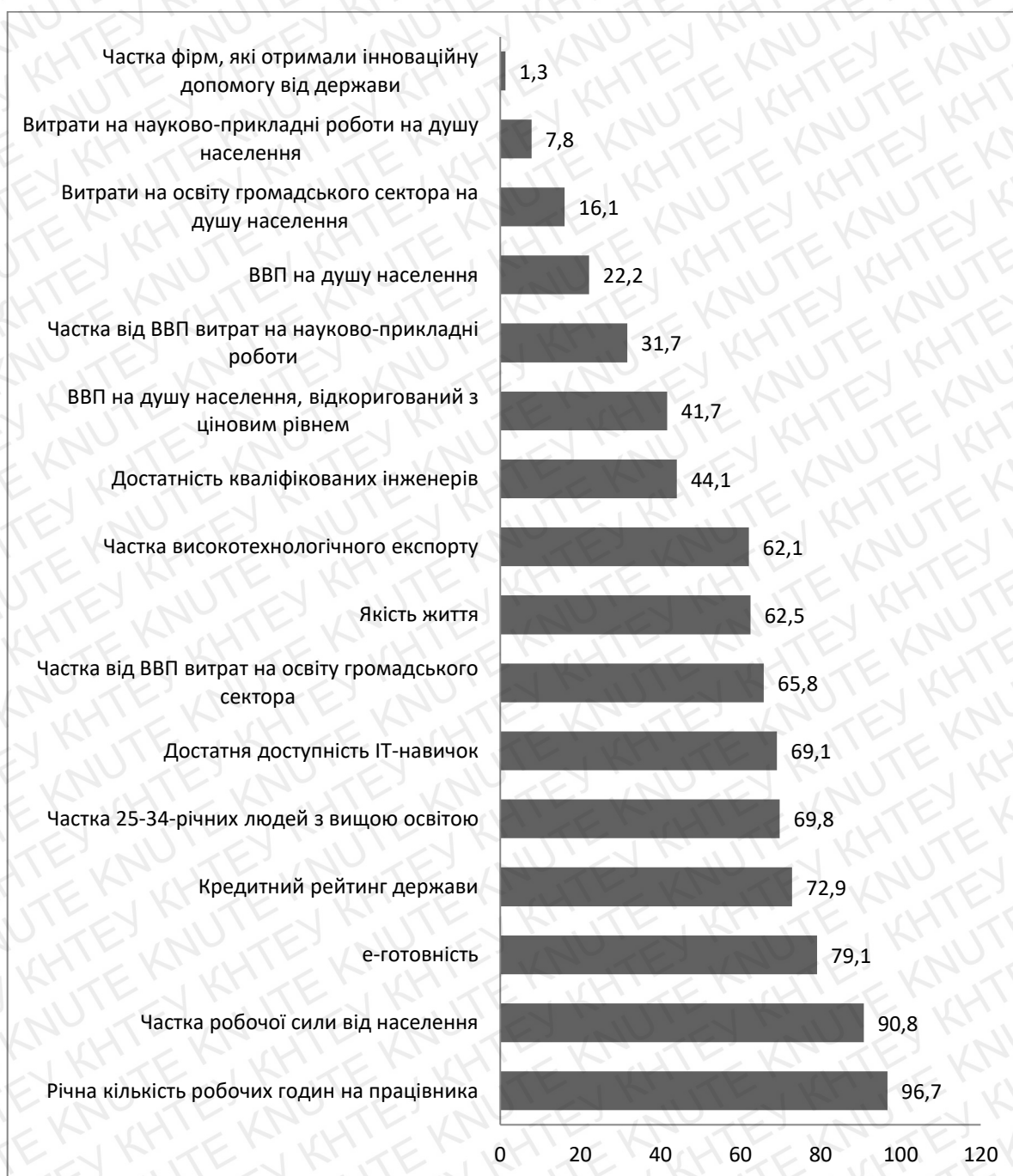


Рис. 2.1. Порівняння Естонії за вибраними категоріями конкурентоспроможності із середнім показником п'яти кращих держав ЄС

Джерело: складено на основі [26]

Однією з суттєвих причин відставання продуктивності в Естонії є невелика активність в проведенні науково-прикладної роботи і фінансування: якщо в Естонії в 2018 році допомогу від публічного сектора отримували 0,3 % фірм, то в п'яти більш активних державах ЄС їх було 23,3%. Також і витрати на науково-прикладну

роботу на душу населення в Естонії значно менші, ніж в успішних державах: в 2017 році, відповідно, 96 і 1231 дол. США.

Крім цього, проблемами Естонії є низькі витрати публічного сектора на освіту на людину (в 2017 році, відповідно, 517 і 3213 доларів), дефіцит кваліфікованих інженерів, відносна недостатня доступність навичок в області інфотехнології і в даній категорії в порівнянні з п'ятьма більш успішними державами (зі Швецією, Бельгією, Ірландією, Фінляндією і Францією) щодо низької частки людей з вищою освітою.

Трактований в якості порівняння зведеного показника конкурентоспроможності ВВП на душу населення суттєво відстає від рівня розвинених держав. В результаті створений сприятливим інституційним середовищем потенціал конкурентоспроможності не реалізується в повній мірі.

Підсумовуючи усе вище викладене, констатуємо, що швидке економічне зростання Естонії підтримували:

- зростання споживчого попиту домогосподарств, в значній частині фінансоване з допомогою зростання позикового тягара, можливість існування якого зумовили найнижчі відсоткові ставки, які були результатом впливу глобальних чинників;
- зростання попиту урядового сектора, суттєвим джерелом якого було швидке зростання надходжень до державного бюджету, обумовлене оподаткуванням внутрішнього попиту, що швидко зросло в результаті кредитного буму;
- активна діяльність іноземних інвесторів при інвестуванні в Естонію, котра постійно покривала дефіцит поточного рахунку платіжного балансу і дозволяла досі утримувати в умовах системи валютного комітету пропозицію грошей на високому рівні;
- зростання експорту, що спирався в основному на перевагу в витратах (особливо на низькі витрати на робочу силу).

2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Алай» у контексті вдосконалення мотиваційної політики

Склавши перелік можливих закордонних ринків, провівши їх відбір і ранжування, врахувавши всі обставини, пропонується, перш за все, вихід на ринки країн Балтії, оскільки стосовно до товарів ТОВ «Алай» їх ринок недостатньо насичений, і рівень конкуренції в цьому сегменті невисокий.

Естонія спеціалізується на неметалоємких галузях машинобудування і виробляє електрообладнання, прилади, світлотехніку, вентилятори, пральні машини і холодильники, сільськогосподарську техніку і транспортне обладнання. У машинобудівній промисловості Естонії домінують, в основному, малі підприємства, які співпрацюють з різними закордонними підприємствами. Після вступу до Європейського союзу у естонських виробників з'явився більш легкий доступ до європейського ринку.

Для оцінки перспективності укладання договору на поставку кабельної продукції ТОВ «Алай» на ринок Балтії (зокрема Естонії) та можливості розвитку довгострокових відносин з партнерами та створення спільного підприємства можна скористатися таким маркетинговим інструментом як STEP аналіз (див. дод. А). На основі проведення STEP-аналізу, можна сказати, що відносини між Україною і Прибалтикою сприяють розвитку бізнесу в цих країнах. Естонія є дорослою економікою, з великими потребами в якісному обладнанні, що створює хороші можливості для торговельно-економічного співробітництва. До того ж валюта цієї країни – Євро - цілком стабільна. Позиція країн Балтії в системі світових господарських зв'язків характеризується високим ступенем відкритості її економіки для іноземного капіталу, активними торгово-економічними і фінансовими зв'язками з країнами ЄС, США і країнами-сусідами, включаючи Україну.

Що стосується пріоритетних напрямків промисловості країн Прибалтики, то в Естонії основний натиск робиться на переробку сільськогосподарської сировини, лісову і деревообробну промисловість і підприємства машинобудування (електроніка, електротехніка, приладобудування). Значно зменшилася в ВВП значення електроенергетики (Балтійська і Естонська ГРЕС).

Пріоритетними споживачами є такі галузі, як машинобудування, верстатобудування, електротехніка, будівництво, і такі області як суднобудування, виробництво сільськогосподарської техніки та вироби для автомобільної промисловості.

Для подальшого розвитку мотиваційної політики ТОВ «Алай» в напрямку завоювання ринку та впровадженню інновацій в сфері виробництва запропоновано модель реалізації виходу на зовнішній ринок у (див. дод. Б). Як видно з додатку Б, основними критеріями діяльності ТОВ «Алай» є: зростання експортного потенціалу, комерційна, інвестиційно-інноваційна, техніко-технологічна, соціальна і бюджетна ефективність.

Загальна модель забезпечення високоякісною продукцією закордонного споживача представлена на рис. 2.2

Отже, після проведеного аналізу, оцінивши всі позитивні і негативні сторони укладення контракту ТОВ «Алай» з естонською стороною, можна зробити висновок про те, що, незважаючи на присутність негативних факторів, існує безліч позитивних чинників, які сприяють довгостроковому співробітництву сторін, а саме: продукція високої якості, низький рівень витрат, конкурентоспроможні ціни. До того ж в країні не настільки жорсткі екологічні, ергономічні та інші вимоги до обладнання, яке поставляється, що є позитивними факторами для збуту продукції за кордон.

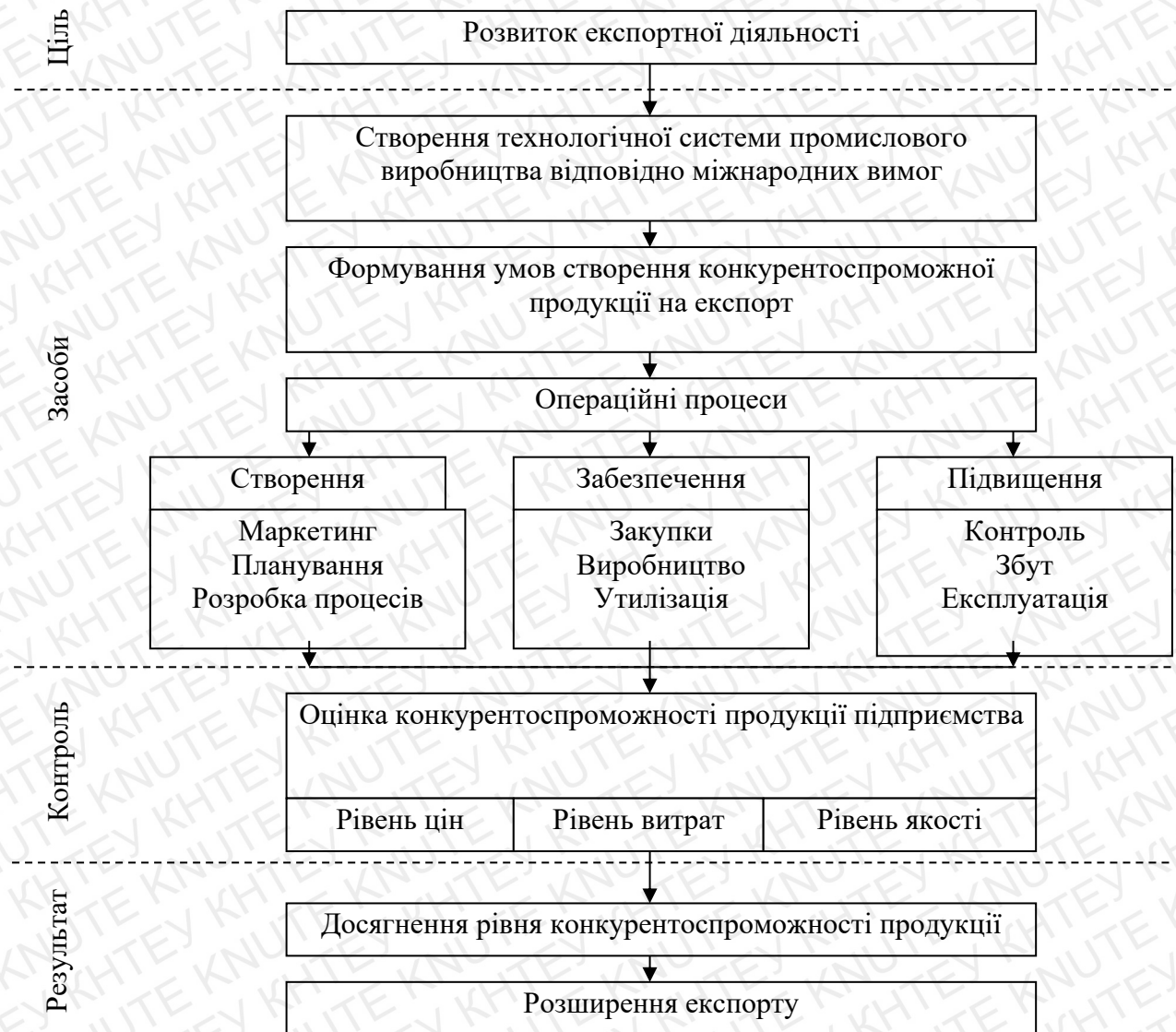


Рис. 2.2 Модель забезпечення конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ «Алай»

Джерело: складено самостійно на основі [11]

Таким чином, виходячи з вибору сегмента кабельного ринку (надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням), оцінці своїх можливостей і потреб країн Прибалтики, пропонується для збуту продукції ТОВ «Алай» на експорт вибрати ринок Естонії.

Висновки до розділу 2

Проведена оцінка міжнародного середовища бізнесу ТОВ «Алай» показала наступні результати:

На сьогоднішній день Естонія є найстабільнішою державою, яка вже кілька років поспіль демонструє реальний приклад утворення фіскальної політики та розвитку невеликих сфер економіки. Близько 71% валового продукту Естонії формується в сфері обслуговування, 25% у галузях промисловості, які представляє – 4%. Видобувна галузь (в т.ч. сільське господарство і гірська промисловість).

В міжнародних рейтингових таблицях відображається створена в Естонії сприятлива ринково-економічна основа і також її досить хороший «маркетинг» для міжнародної громадськості. Цього може бути достатньо для розвитку на стадії, заснованої на ресурсах і ефективності, однак, на жаль, не вистачить для входження в число успішних держав світу на етапі розвитку, заснованому на інноваціях.

Взаємовідносини України та Прибалтики сприяють розвитку бізнесу в середині цих країн. Естонія вважається дорослою економікою, з великими потребами щодо якісного обладнання, що створює хороші можливості для торговельно-економічного співробітництва. До того ж валюта цієї країни – євро – цілком стабільна. Позиція країн Балтії в системі світових господарських зв'язків характеризується високим ступенем відкритості її економіки для іноземного капіталу, активними торгово-економічними і фінансовими зв'язками з країнами ЄС, США і країнами-сусідами, включаючи Україну.

Оцінка позитивних і негативних сторін укладення контракту ТОВ «Алай» з естонською стороною, вказує на існування безлічі позитивних чинників, які сприяють довгостроковому співробітництву сторін, а саме: продукція високої якості, низький рівень витрат, конкурентоспроможні ціни. До того ж в країні не настільки жорсткі екологічні, ергономічні та інші вимоги до обладнання, яке поставляється, що є позитивними факторами для збуту продукції за кордон.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «АЛАЙ»

3.1. Розробка пропозицій щодо формування мотиваційної політики

ТОВ «Алай»

Зовнішньоекономічна діяльність виступає важливою сферою господарської діяльності підприємств. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу України, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій в країну, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день кабельна промисловість розвивається досить інтенсивно. Це рівноцінно стосується всіх напрямків кабельної техніки: телекомунікаційних, енергетичних, промислових, а також спеціальних кабелів.

Нові технології і рішення тягнуть за собою створення модифікацій кабелів, які вирішують конкретні завдання: робота в гранично низьких або, навпаки, вкрай високих температурах, стійкість до агресивних середовищ і надмірним механічним навантаженням тощо.

Більш того, вимоги до забезпечення безпеки, в тому числі пожежної, стають дедалі жорсткішими. Це мотивує виробників удосконалювати конструкції силових кабелів, які зберігали працездатність в умовах пожежі, створюючи нові марки з більшою межею вогнестійкості – понад три години.

За останні роки на ринку можна відзначити появу вогнестійких конструкцій кабелів середньої та високої напруги, коли раніше таке виконання могло бути досягнуто тільки на низькій напрузі.

Зростаюча потреба в електроенергії диктує виробникам нові вимоги для створення сучасних модифікацій кабелів, здатних передавати великі потужності. Одне з рішень – надпровідні кабелі, що володіють високими струмовими

навантаженнями до декількох десятків кілоампер. При цьому для досягнення ефекту надпровідності струмопровідні елементи повинні функціонувати в середовищі негативних температур нижче мінус 200 градусів.

Для розширення зовнішньоекономічної діяльності, утвердження позиції як сильного гравця на ринку комунікаційного обладнання, а також покращення мотиваційної політики підприємство ТОВ «Алай» планує запуск нового проекту виробництва.

Проект «Виробництво комунікаційного обладнання» передбачає розробку і впровадження додатково, в існуюче виробництво, випуск високорентабельної продукції – надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням, з подальшою їх реалізацією на ринку Естонії.

Перші лабораторні моделі надпровідних кабелів розроблені ще в кінці ХХ століття, проте зважаючи на складність створення і підтримки умов для їх роботи не набули поширення. Сьогодні проблеми зведення спеціальних охолоджуючих станцій стали більш розв'язані, що збільшує інтерес до надпровідних кабельних ліній.

Головною метою проекту є отримання прибутку за рахунок виробництва і реалізації конкурентоздатної спеціальної комунікаційної техніки, що в основному не має аналогів в Україні, а також посилення мотиваційної політики як стратегічного орієнтиру на досягнення глобальних цілей.

Реалізація даного проекту забезпечить вирішення наступних завдань:

- задоволення потреби спеціальних установ в сучасній кабельній продукції, що відповідає вимогам стандартів;
- створення нових джерел отримання прибутку за рахунок диверсифікації підприємства;
- створення нових робочих місць і зниження соціальної напруженості на підприємстві;
- забезпечення підвищення завантаження виробничих потужностей та покращення мотиваційної політики ТОВ «Алай».

Проект є комерційним, промисловим, малим, простим, монопроектом, незалежним, альтернативним за капіталом, короткостроковим.

Замовником проекту виступає генеральний директор ТОВ «Алай».

Команда проекту: спеціалісти підприємства (комерційний директор, бухгалтер, економіст по плануванню, технічний директор), завідувач лабораторією, допоміжні робітники.

Керівник – економіст по плануванню.

Проектувальник – економіст по плануванню.

Постачальник обладнання – приватні фірми.

Споживачі основної продукції – продукція орієнтована на зовнішній ринок, зокрема на ринок Естонії

Для досягнення генеральної мети проекту потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою «дерева цілей».

Варто зазначити, що дерево цілей є структурованим ієрархічним переліком цілей проекту, в якому цілі більш низького рівня підпорядковані і служать для досягнення цілей більш високого рівня.

На верху знаходиться головна, генеральна мета організації. Так як досягнення головної мети проекту є важким завданням, то вдаються до поділу генеральної мети на кілька дрібніших – декомпозиції мети, спільне досягнення яких допомагає досягти основну мету. Далі процес повторюється з кожною метою нижнього рівня до тих пір, поки мета не буде достатньо простою і точною, щоб її можна було уявити у вигляді завдання: досяжною, реалістичною і можливою для виконання точно у відповідності до змісту і в запланований час.

Загальний вигляд «дерева цілей» проекту «Виробництво комунікаційного обладнання» (див. дод. В).

Організаційну структуру проекту виходу ТОВ «Алай» на ринок Естонії можна відобразити за допомогою рис. 3.1.

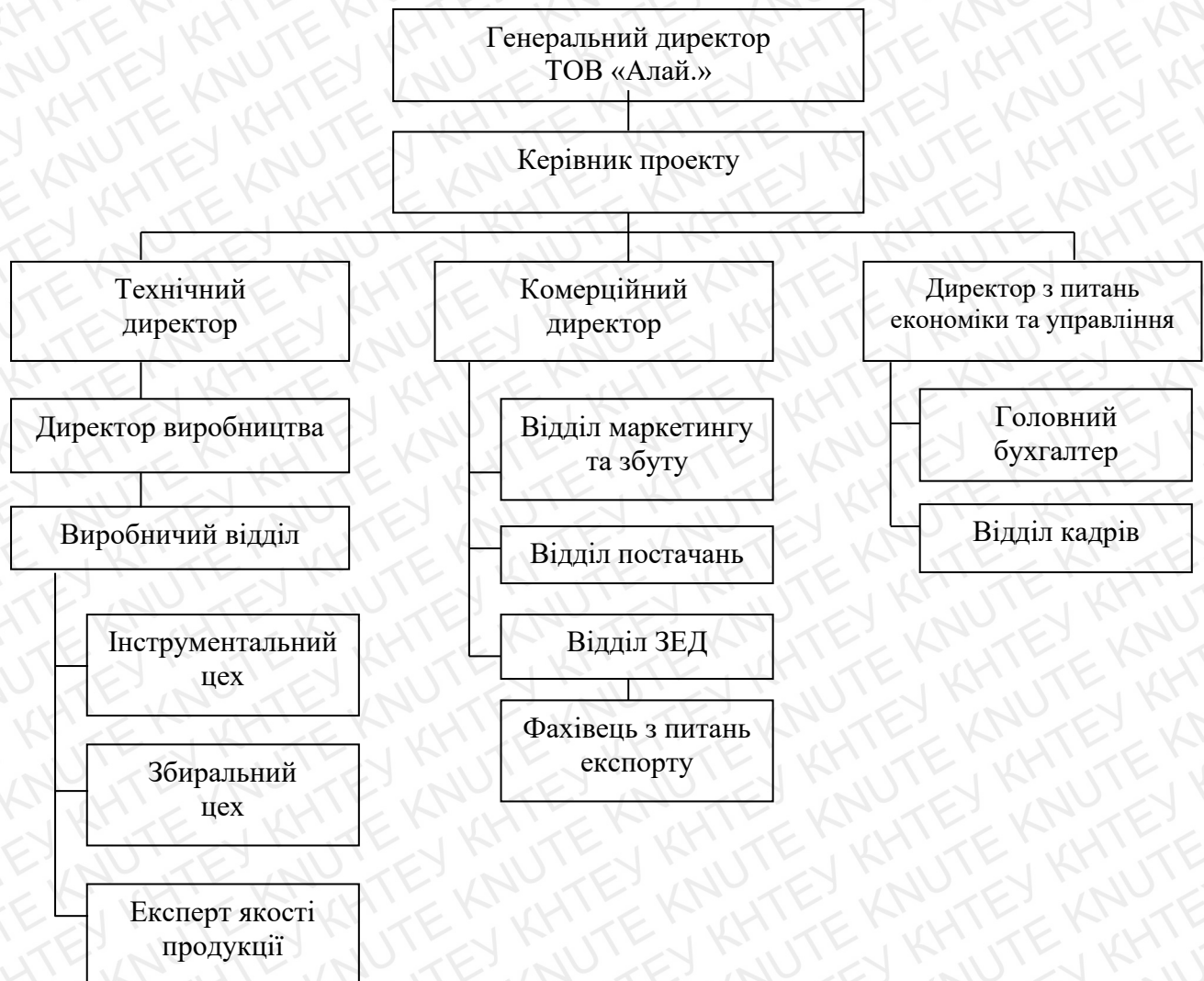


Рис. 3.1. OBS проекту виходу ТОВ «Алай» на ринок Естонії

Джерело: складено самостійно

Оцінка сукупності типових проектних робіт ТОВ «Алай» обумовило необхідність формування дворівневої структури проектних робіт – WBS. Перший рівень цієї структури – це сам проект, тобто основна мета проекту (його назва), яка формує уявлення щодо повного змісту робіт за проектом. Другий рівень – це процеси, які необхідно здійснити для досягнення мети проекту: розробка надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням, технічне переоснащення виробництва, виробництво кабелів з високим струмовим навантаженням.

Усі елементи WBS (крім операцій) кодуються, що дозволяє відстежувати їх взаємозв'язки з елементами інших структур проекту.

Графічне відображення структури логічного розподілу робіт проекту представлено на табл. 3.1.

Таблиця 3.1

WBS проекту ТОВ «Алай»

Проведення маркетингового дослідження ринку кабельного обладнання	Організація міжнародного трансферу виготовлення кабельного обладнання	Реалізація стратегії виходу на ринок Естонії
1.1. Маркетингові дослідження попиту і пропозиції на міжнародному ринку. 1.2. Вивчення основних конкурентів на міжнародних ринках. 1.3. Проведення маркетингового аналізу за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу 1.4. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності.	2.1. Технічна експертиза. 2.2. Придбання патенту та ліцензії. 2.3. Закупівля комплектуючих. 2.4. Організація виробництва кабельного обладнання 2.5. Організація системи управління якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. 2.6. Впровадження нового технологічного процесу у виробництво.	3.1. Налагодження контактів з посередниками. 3.1.1. Підбір посередника. 3.1.2. Укладання угоди з посередником. 3.2.3. Укладання угоди щодо сервісного обслуговування. 3.3. Організація експортних поставок.

Джерело: складено самостійно

Чіткий розподіл та функціональна спрямованість робіт для успішного виконання проекту дозволяє перейти до наступного етапу управління проектом – формування сукупності основних виконавців. Матриця розподілу відповідальності (RAM) представлена у табл. 3.2.

Зазначимо, що хоча процес планування є ітеративним, існує логічна послідовність кроків розробки проекту, яка складає цикл планування.

Таблиця 3.2

Матриця RAM учасників проекту ТОВ «Алай»

Завдання	Генеральний директор	Керівник проекту	Технічний директор	Директор з виробництва	Комерційний директор	Начальник відділу маркетингу та збуту	Експерт із якості продукції	Фахівець з питань експорту
1.1. Маркетингові дослідження попиту і пропозиції на міжнародному ринку			×			×		
1.2. Вивчення основних конкурентів на міжнародних ринках		×				×	×	
1.3. Проведення маркетингового аналізу за допомогою PEST- та SWOT-аналізу						×		
1.4. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності						×		
2.1. Технічна експертиза			×					
2.2. Придбання патенту та ліцензії		×						
2.3. Закупівля комплектуючих				×				
2.4. Організація виробництва кабельного обладнання							×	
2.5. Організація системи управління якості продукції відповідно до міжнародних стандартів				×			×	
2.6. Впровадження технологічного процесу у виробництво		×	×					
3.1. Налагодження контактів з посередниками.	×							
3.1.1. Підбір посередника		×						
3.1.2. Укладання угоди з посередником	×							
3.1.3. Угоди щодо сервісного обслуговування	×							
3.1. Організація експортних поставок						×		×

Джерело: складено самостійно

Насправді процес планування не є таким строго послідовним. Наприклад, ключові віхи зазвичай визначаються вимогами замовника на самому початку програми. При контролі розробник плану може виявити, що ці віхи не можуть бути

досягнуті і тому мають бути наново проведені переговори із замовником. Крім того, детальні віхи (для робочих груп і окремих виконавців) можуть встановлюватися по ходу виконання проекту.

Робота по плануванню і контролю календарного плану не закінчується із завершенням власне стадії планування, коли підготовлений план проекту. Після виконання необхідних процедур затвердження плану, починається стадія його виконання, і, відповідно, починають використовуватися методи і інструменти планування, необхідні для контролю і виконання оцінок поточного стану робіт.

Як тільки починають поступати фактичні дані про хід робіт за проектом, у менеджера виникає необхідність порівнювати фактичний хід робіт з планом, визначати важливі розбіжності і робити оновлення плану в міру необхідності. Методика планування, базується на аналізі досягнутих результатів, забезпечує можливість отримання необхідних оцінок.

Процедура актуалізації плану на будь-якій стадії проекту може включати усі основні кроки планування, починаючи з розробки ІСР для генерації нових варіантів комплексу робіт, виходячи з уявлень, що змінилися, про проект і умови його виконання.

Одним із способів представлення взаємозв'язаного комплексу робіт (завдань) є мережевий графік, який, у свою чергу, може відображати роботи з детермінованим і імовірнісним часом їх виконання (див. дод. Г).

Беручи до уваги мережевий графік, календарний план виконання робіт проекту можна відобразити за допомогою таблиці (див. дод. Д).

Варто зазначити, що втілення даного проекту у життя є досить вигідним, оскільки дана галузь порівняно молода, а ринок кабельного устаткування складається стихійно.

Частка вітчизняної продукції у вартісному вираженні складає всього 30% ринку, хоча в натуральному вираженні, по номенклатурі, вона складає більше 60.

Отже, проведені ТОВ «Алай» маркетингові дослідження свідчать про існування попиту на модифікації комунікаційного обладнання, який буде зростати з кожним роком.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

У зв'язку з конструктивними особливостями нової продукції і переходом до випуску принципово нової для діючого виробництва техніки необхідне проведення реконструкції і технічного переозброєння ряду виробництв. Для цього потрібні: придбання устаткування, будівельно-монтажні роботи, пов'язані з монтажем і демонтажем устаткування, необхідні проектно-конструкторські роботи, технологічна підготовка виробництва, проведення маркетингу.

Загальна потреба в інвестиціях складає на період 2021-2024 рр. 19145,9 тис. грн., в т.ч. в 2021 р. – 7324,4 тис. грн. Найбільших вкладень вимагає поповнення обігових коштів, оскільки на підприємстві повністю відсутні власні обігові кошти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Потреба в інвестиціях по роках планового періоду, тис. грн.

Назва інвестицій	2021	2022	2023	2024	Разом
Загальна потреба в інвестиціях, всього, у т.ч.	7324,4	3721,5	4612,0	3487,0	19144,9
придбання нестандартного устаткування	525,0				525,0
придбання оснащення і спецінструменту	1018,8				1018,8
ноу-хау	25,5		18,7	18,7	62,9
технологічна підготовка виробництва	63,0		18,7	18,7	100,4
реконструкція виробництва	1641,0				1641,0
поповнення обігових коштів	3967,5	3678,8	4500	3375,0	15521,3
проведення маркетингу	45,5	22,5	37,5	37,5	143,0
невраховані витрати	37,0	20,0	37,5	37,5	132,0

Джерело: складено самостійно

Протягом 2021-2024 рр. весь чистий прибуток підприємства буде спрямований на розвиток виробництва та поповнення обігових коштів. У 2022 р. починається погашення кредиту і виплата гарантованих дивідендів інвесторові в сумі 3125 тис. грн. Починаючи з 2023 р. нарахування дивідендів передбачається усім учасникам проекту. Повернення кредиту можливе у кінці 2023 р.

Забезпеченням по кредиту є:

- запорука майна підприємства з коефіцієнтом покриття кредиту 0,32;
- участь кредитора в статутному капіталі підприємства.

Гарантії позичальника під наданий кредит:

- запорука майна ТОВ «Алай»;
- прибуток, що отримується підприємством, у тому числі від інших напрямів виробничо-господарської діяльності.

Проведені ТОВ «Алай» маркетингові дослідження по пропонованій продукції свідчать про існування попиту на модифікацію кабельного устаткування, що випускаються.

Основними конкурентами є:

- зарубіжні постачальники з Німеччини і Фінляндії;
- постачальники з країн СНД.

Маркетингові дослідження, проведені по ринку кабельного обладнання, свідчать про те, що ринок – олігопольний і при існуючому рівні цін та якісних параметрах продукції ТОВ «Алай» може стати провідним по виробництву комунікаційного устаткування вказаних модифікацій.

Перспективи розвитку кабельного обладнання дозволяють прогнозувати збільшення обсягів продажу та відповідне завантаження виробничих потужностей підприємства.

Кабельне обладнання пропонованих видів пройшло етап експериментального освоєння і налагодження технології та пробного маркетингу.

Виробництво кабельного обладнання організовується на діючих площах ТОВ «Алай» з використанням існуючого устаткування. Проте для його серійного виробництва необхідні витрати на технічну підготовку виробництва, придбання додаткового устаткування і необхідних обігових коштів, а також на реконструкцію виробництва у зв'язку з організацією спеціалізованої ділянки по виробництву кабельного обладнання.

Кошторис витрат на виробництво кабельного обладнання представлений в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на виробництво кабельного обладнання (надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням) у калькуляційному розрізі, тис. грн.

Стаття затрат	2021	2022	2023	2024
Основні матеріали	1573,3	5484,2	10006,2	15994,8
Закупівельні комплектуючі вироби і напівфабрикати	228,0	1653,0	2850,0	4560,0
Транспортно-заготівельні витрати	101,0	385,7	716,7	1147,4
Заробітна плата виробничого персоналу	1027,5	4106,7	7688,4	11441,3
Премії виробничому персоналу	462,4	1848,0	3459,8	4576,5
Відрахування на соціальні потреби виробничого персоналу	573,6	2293,0	4542,1	6407,1
Знос спецінструменту	326,2	585,0	585,0	585,0
Загальновиробничі витрати	2929,4	8778,0	12619,1	11903,2
Загальногосподарські витрати	727,6	3571,2	9287,5	9717,5
Виробнича собівартість	7094,6	27454,8	48578,0	66282,8
Комерційні витрати	85,1	411,8	971,6	1854,6
Повна собівартість обсягу виробництва товарної продукції	7179,8	27866,7	49549,5	68187,4
Прибуток	22380,4	29105,3	32464,3	61311,3
Обсяг виробництва в гуртових цінах	9560,3	36972,0	82013,8	129498,7
Обсяг виробництва у відпускних цінах	10875,0	43125,0	95125,0	152000,0

Джерело: складено самостійно

У зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва планується збільшення собівартості до 2026 року по видах кабельного обладнання від 8 до 12%.

Загальна потреба в інвестиціях складає 19146 тис. грн., в т. ч. в 2021 р. – 7324,4 тис. грн.

Джерелами інвестування є:

- засоби стороннього інвестора у розмірі 6000 тис. грн.;
- власні засоби підприємства в сумі 13146 тис. грн.

Розрахунок чистого прибутку на планований період представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні зростання прибутків та збитків ТОВ «Алай», тис. грн

Найменування показника	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток	2380,5	9105,3	32464,2	68187,4
Податок з прибутку	136,5	360,0	495,0	601,5
Чистий прибуток	2244,0	8745,3	31969,3	67586,0
Повернення кредиту та відсотки за кредит	450,0	2899,5	3948,8	-
Прибуток, направлений на розвиток виробництва	1177,8	4970,0	26375,0	65000,0
Розподілений прибуток	616,3	875,0	1625,0	2586,0
Те саме з наростаючим підсумком	-	1491,3	2500,0	4211,0
Дивіденди, усього	-	179,3	397,5	1852,5
У т.ч. інвестору (гарантовані)	179,3	397,5	1852,5	-
Залишок прибутку	616,3	-	948,0	733,5

Джерело: складено самостійно

Розрахунок чистого прибутку на планований період показує, що виробництво кабельного обладнання буде збиткове, впродовж одного кварталу з моменту інвестування. З II кварталу першого року можливе отримання чистого прибутку у розмірі 14,9 % від обсягу продажів.

Баланс грошових витрат і надходжень представлений в таблиці.3.5, де проведена оцінка синхронності надходжень і витрачання грошових коштів.

Розрахуємо рентабельність ТОВ «Алай»:

$$R = 60709,8 / 68187,4 \times 100\% = 89\%$$

Рентабельність продажів становитиме:

$$R = 60709,8 / 129498,8 \times 100\% = 47\%$$

Визначимо ефективність інвестиційного проекту, для цього спочатку розрахуємо коефіцієнт дисконтування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ефективність інвестиційного проекту ТОВ «Алай.»

Рік	Прогнозовані темпи інфляції, %	Коефіцієнт інфляційного коректування	Норматив дисконтування	Коефіцієнт дисконтування	
		У конкретному році	Наростаючим підсумком	У конкретному році	Наростаючим підсумком
2021	-	1,0	1,0	28	1,0
2022	12	1,12	1,12	28	0,78
2023	10	1,10	1,23	28	0,610
2024	8	1,08	1,33	28	0,477

Джерело: складено самостійно

Визначимо ефективність інвестиційного проекту (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Ефективність інвестиційного проекту, тис. грн.

Сальдо потоку реальних коштів		
У прогнозних цінах	Дисконтування	Дисконтування із наростаючим підсумком
7505,0	7505,0	7505,0
95062,8	74148,9	81654,0
106078,8	64708,0	146362,1
167405,5	79852,4	226214,6

Джерело: складено самостійно

ЧДД більше нуля, тому можна зробити висновок, що проект ефективний.

Для розрахунку строку окупності проекту скористаємося формулою: $C_{оп} = \text{Капітальні вкладення} / (\text{Річна амортизація} + \text{Чистий прибуток за рік}) =$
 $6000 / (2244,0 + 326,3) = 2,2 \text{ роки}$

Звідси, необхідні капітальні вкладення окупляться через два роки і два місяці.

Висновки до розділу 3

Оцінка стратегічних напрямів удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності показала, що:

1. Для розширення зовнішньоекономічної діяльності та укріплення позицій на ринку комунікаційного обладнання та виходу на ринок Естонії, ТОВ «Алай» планує запустити проект «Виробництво надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням».

3. На основі проведених розрахунків можна побачити, що реалізація продукції за три роки діяльності підприємства зросте, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, а також виведенням на ринок товарів нової модифікації кабельного обладнання, що має попит у покупців. Фінансування через кредити в даному випадку виправдовує себе, оскільки проект пов'язаний із розширенням виробництва на вже діючому підприємстві.

Повернення основного боргу за кредитом почнеться вже в 4 кварталі 2022 року і впродовж двох років, до кінця 2024 року повністю підприємство розплатиться з боргом. Термін погашення інвестиційного кредиту складе 25 місяців при ставці відсотка за кредит 10% річних, тобто термін окупності проекту складе трохи більше двох років, що говорить про ліквідність підприємства, тобто здатність нести відповідальність по узятих зобов'язаннях.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено нове вирішення наукового завдання удосконалення мотиваційної політики підприємства в умовах глобалізаційних процесів та інтернаціоналізації економіки, що виявляється в таких основних наукових і практичних результатах:

1. Мотиваційна політика підприємства – це стратегічна лінія організації, орієнтована на досягнення глобальних цілей, що стоять перед її співробітниками в поєднанні з цілями, що стоять перед самою фірмою. Поняття «мотиваційна політика» є більш ширшим у порівнянні з поняттям «мотивація», оскільки включає в себе весь набір методів та засобів по керівництву персоналом для досягнення успіху в реалізації цілей підприємства. Тобто, мотиваційна політика спрямована, в першу чергу, на мотивацію і стимулювання персоналу компанії до високоефективної і продуктивної праці за допомогою вибудовування міцних зв'язків між продуктивністю праці і задоволенням насущних потреб працівників.

Головне завдання мотиваційної політики полягає в тому, щоб перетворити співробітників підприємства у власників своєї особистої робочої сили, які вміють правильно і ефективно нею розпоряджатися, підвищуючи тим самим продуктивність і результативність робочого процесу підприємства в цілому.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Алай» – підприємство, орієнтоване на розробку, виробництво і реалізацію систем охоронно-пожежної сигналізації, кабельно-провідникової продукції та аксесуарів для даних систем. Сьогодні ТОВ «Алай» працює на рівні національних масштабів, надаючи можливість вирішення будь-якого завдання в сфері комунікаційних технологій – від надання стандартних послуг до реалізації унікальних проектів підвищеної складності.

Основним видом діяльності досліджуваного ТОВ «Алай» є виробництво та реалізація комунікаційного обладнання, зокрема: кабелі управління і передачі даних для систем сигналізації, КПВ і А, АСУ, в тому числі вогнетривкі; кабелі контрольні; кабелі силові; LAN-кабелі; кабелі для зв'язку та сигналізації.

Зробивши оцінку фінансового стану ТОВ «Алай», видно, що підприємство має стабільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники. Разом із тим, керівництву ТОВ «Алай» необхідно звернути увагу на ефективність використання власних і залучених фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності, а також рівень фінансового менеджменту на підприємстві.

3. На сьогоднішній день, Естонія вважається однією з найстабільніших держав, яка показала реальний приклад утворення фіскальної політики та розвитку невеликих сфер економіки. Незважаючи на те, що територіально Естонія є однією з найменших країн Балтії, її економіка показує чималі результати і стабільне зростання. Приблизно 71% валового продукту Естонії (за доданою вартістю) формується в сфері обслуговування, галузі промисловості дають 25%, представляють видобувну галузь (в т.ч. сільське господарство і гірська промисловість) – приблизно 4%.

На підставі загального індексу у Естонії серед перехідних держав найбільший потенціал розвитку. При цьому позиція Естонії в останні роки була стабільно 25-а – 27-а, причому зрушення обумовлені перш за все додаванням нових держав (табл. 2.2). Найбільш сприятливою є саме оцінка факторів ефективності, особливо в частині технологічної готовності (16-а – 19-а).

4. Відносини між Україною і Прибалтикою сприяють розвитку бізнесу в цих країнах. Естонія є дорослою економікою, з великими потребами в якісному обладнанні, що створює хороші можливості для торговельно-економічного співробітництва. До того ж валюта цієї країни – євро – цілком стабільна. Позиція країн Балтії в системі світових господарських зв'язків характеризується високим ступенем відкритості її економіки для іноземного капіталу, активними торгово-економічними і фінансовими зв'язками з країнами ЄС, США і країнами-сусідами, включаючи Україну.

Оцінивши всі позитивні і негативні сторони укладення контракту ТОВ «Алай» з естонською стороною, можна зробити висновок про те, що незважаючи на присутність негативних факторів, існує безліч позитивних чинників, які сприяють довгостроковому співробітництву сторін, а саме: продукція високої

якості, низький рівень витрат, конкурентоспроможні ціни. До того ж в країні не настільки жорсткі екологічні, ергономічні та інші вимоги до обладнання, яке поставляється, що є позитивними факторами для збуту продукції за кордон.

5. Зростаюча потреба в електроенергії диктує виробникам нові вимоги для створення сучасних модифікацій кабелів, здатних передавати великі потужності. Одне з рішень – надпровідні кабелі, що володіють високими струмовими навантаженнями до декількох десятків кілоампер. При цьому для досягнення ефекту надпровідності струмопровідні елементи повинні функціонувати в середовищі негативних температур нижче мінус 200 градусів.

Для розширення зовнішньоекономічної діяльності, утвердження позиції як сильного гравця на ринку комунікаційного обладнання, а також покращення мотиваційної політики підприємство ТОВ «Алай» планує запуск нового проекту виробництва.

Проект «Виробництво комунікаційного обладнання» передбачає розробку і впровадження додатково, в існуюче виробництво, випуск високорентабельної продукції – надпровідних кабелів з високим струмовим навантаженням, з подальшою їх реалізацією на ринку Естонії.

6. На основі проведених розрахунків можна побачити, що реалізація продукції за три роки діяльності підприємства зросте, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, а також виведенням на ринок товарів нової модифікації кабельного обладнання, що має попит у покупців. Фінансування через кредити в даному випадку виправдовує себе, оскільки проект пов'язаний із розширенням виробництва на вже діючому підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В., Сачук А.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. *Материалы по IX международной научной конференции «Настоящие исследование и развитие – 2016»*. Том 7. Экономика: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2016. С. 64-68.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия в условиях глобализации мировой экономики: монография / А. А. Базилов, В. П. Бардовский, О. В. Рудакова; под. Ред. Н.И. Лыгиной. Орел: Издательство Орел ГИЭТ, 2017. 200 с.
3. Гончаров В.Н., Черкасов А.В. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2016. № 4 (88). С. 68-71
4. Джекобс Р.В. Мотивация персонала в реальном времени: Эффективное внедрение метода мотивации – путь к успеху. *Баланс клуб*. 2019. № 7. С. 194-202
5. Дороніна М.С. Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою: монографія. Харків: ХНЕУ, 2016. 200 с.
6. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека. *Менеджер по персоналу*. 2018. №3 С. 22-25.
7. Кайтанський І.С. Проблеми та шляхи організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації. *Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ*. Вип. 51. Херсон: Айлант, 2017. С. 402-407
8. Каракай Ю.В. Технологія формування стратегічного менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №10. С. 3-7
9. Карпенко М.О., Захарченко О В Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 301 с.

11. Кириченко О.А., Ваганов К.Г.. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html
12. Ковтун О.Е., Зубар В.О., Шкарапута О.М. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm
13. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения. *Научный вестник Восточноевропейского национального университета*. 2016. № 4(253). С. 49-53
14. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf
15. Колот А.М. Методологические аспекты развития теории распределительных отношений. URL: http://ief.org.ua/Arjiv_ET/Kolot408.pdf
16. Курбатова М., Магура М.. Секреты мотивации или мотивация без секретов. *Управление персоналом*. 2017. №13-14. С. 33-45
17. Куриляк В.Є., Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 304 с.
18. Логвинов Л. В. Управление развитием персонала на основе мотивации: автореф. дис. Канд. эконом. Наук. Москва, 2017. 27 с.
19. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2017. 969 с.
21. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В.. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 21.6. С. 361–367
22. Офіційний сайт ТОВ «Алай». URL: <http://alay.com.ua>

23. Рудакова О., В. Бардовский В.П. Новые аспекты конкуренции в условиях глобализации мировой экономики. *Вестник Орел ГИЭТ*. 2019. №1(15). С. 74-80
24. Салихов А.А., Абдрахимова Р.Г. Мотивация персонала. *Символ науки*. 2016. №5 С. 17.
25. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. URL :http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf
26. Состояние конкурентоспособности экономики Эстонии в настоящее время и ее перспективы. Эстонский фонд развития. Таллин 2020. 73 с.
27. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и мотивация персоналом. *Вестник*. 2018. № 8. С. 132-140.
28. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2016. 234 с.
29. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2019. № 35. С. 164-167.
30. Androniceanu A. Motivation of the Human Resources for a Sustainable Organizational Development. *Economia: Seria Management*. 2016. №14. P. 425–438.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – STEP-аналіз Естонії

	Фактор	Небезпека/ можливість	Вірогідність	Важливість	Загальний вплив	Дії
S	Зростання чисельності населення	+	0,9	4	+3,6	Вихід на нові ринки та збільшення частки ринків, де продукція компанії вже існує
	Зменшення реальних доходів населення	-	0,7	6	-4,2	Реструктуризація асортименту, переорієнтація якісних і цінових параметрів
T	Поява нових технологій виробництва	+	0,8	6	+2,2	Моніторинг ринку, технологій, обладнання та матеріалів
E	Економічний спад	-	0,5	6	-6,3	Моніторинг макроекономічних показників
	Зростання рівня безробіття	-	0,4	8	-6,4	Формування раціональної кадрової політики мотивування та заохочення
	Збільшення темпів інфляції	-	0,6	7	-6,3	Збільшення надійності обладнання за рахунок збільшення строку служби окремих запчастин
	Сприятлива податкова політика, створення в країні пільгових промислових зон	+	0,6	5	+3	Можливість охоплення нових ринків збуту, проведення реклами
	Політична стабільність	+	0,7	5	+1,9	Зниження необхідності страхування політичних ризиків та їх вартості
P	Втручання держави у сферу приватного бізнесу	-	0,1	3	-0,3	Співпраця з іноземними інвесторами
	Наявність та укріплення дипломатичних відносин з Україною	+	0,8	5	+4	Можливість отримання додаткових пільг

Джерело: складено самостійно

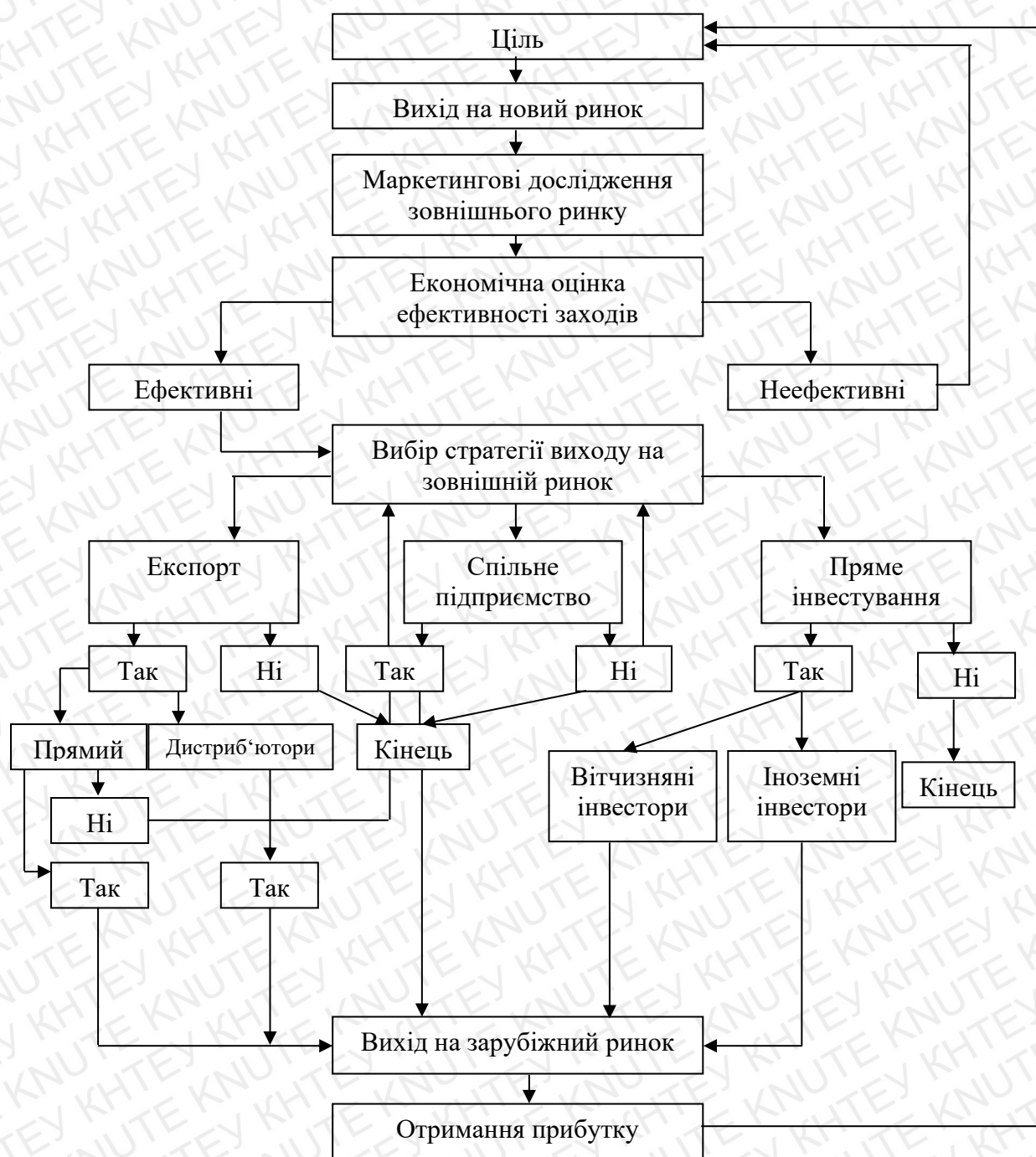


Рис Б.1 – Модель реалізації виходу ТОВ «Алай» на зовнішній ринок

Джерело: складено самостійно на основі [30]



Рис. 3.1. «Дерево цілей» проекту

Джерело: складено самостійно

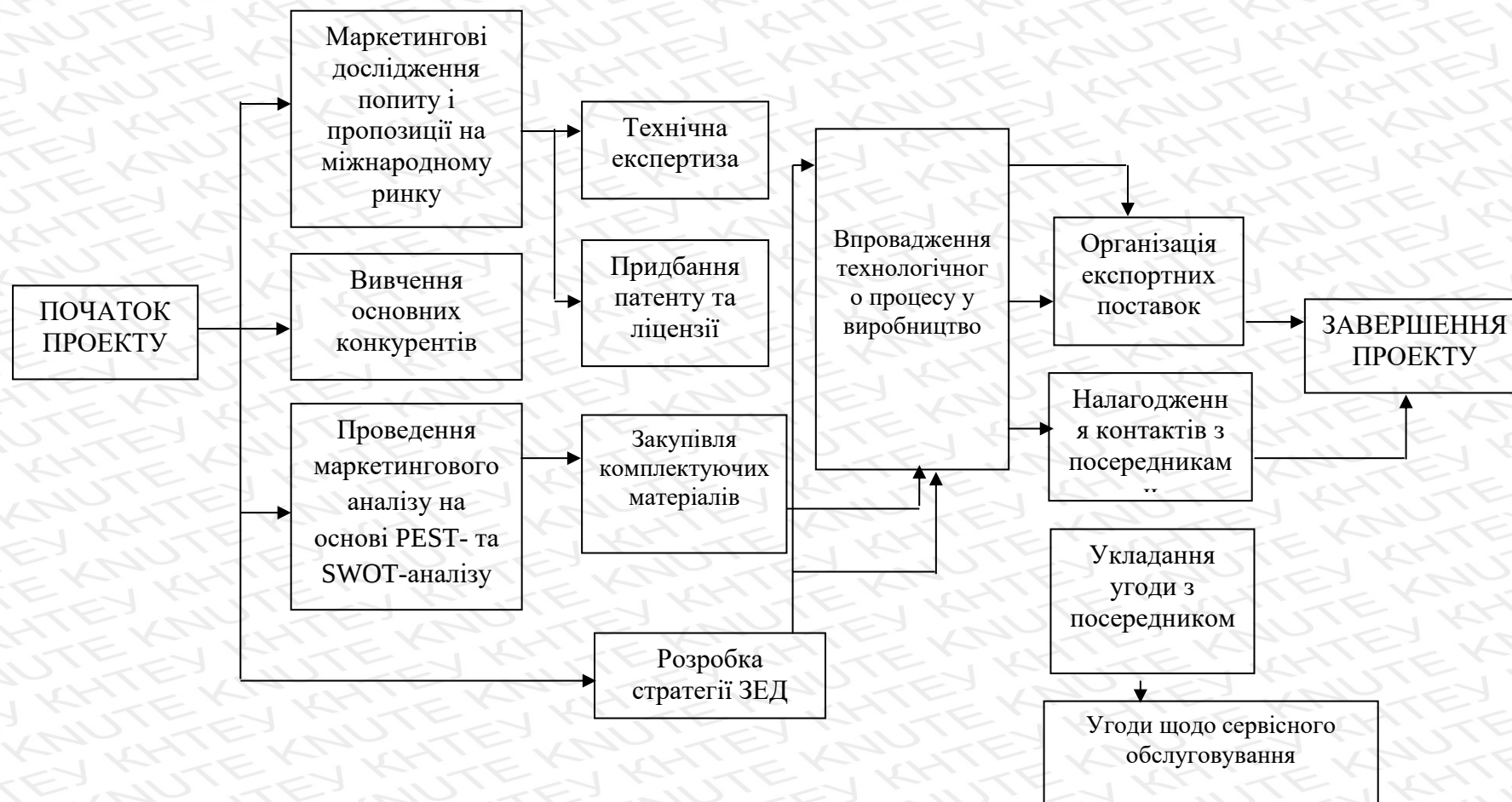


Рис. 3.3 Мережевий графік виконання проекту виходу ТОВ «Алай» на ринок Естонії

Джерело: складено самостійно

Таблиця Д.1 – Календарний план виконання проектних робіт виходу ТОВ «Алай» на ринок Естонії

[illegible]

Додаток Е

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ	35648326
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво комунікаційного обладнання	за КВЕД	26.30
Середня кількість працівників	30		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	74	434
первісна вартість	1011	231	672
знос	1012	157	238
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	74	434
II. Оборотні активи	1100	25328	33936
Запаси			
Виробничі запаси	1101	15239	19629
Незавершене виробництво	1102	2928	3206
Готова продукція	1103	7142	11063
Товари	1104	19	38
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	154	55

Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	5447	8901
за виданими авансами			
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	153	27
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1107	380
Витрати майбутніх періодів	1170	8	11
Інші оборотні активи	1190	2994	3263
Усього за розділом II	1195	35191	46573
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	35265	47007
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	627	1101
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11910	20914
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	12787	22265
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2474	876,0
розрахунками з бюджетом	1620	373	1371,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	(40)	(1053)
розрахунками зі страхування	1625	276	425
розрахунками з оплати праці	1630	581	894
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17835	20161
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	939	1015
Усього за розділом III	1695	22478	24742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	35265	47007

Керівник

Пушкар О.А.

Головний бухгалтер

Лазорко Є.П.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
		2020 01 01	
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ	35648326
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	165847	82045
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	147192	71074
Валовий:	2090	18655	10971
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1336	1046
Адміністративні витрати	2130	6098	4293
Витрати на збут	2150	982	774
Інші операційні витрати	2180	1324	826
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	11587	7124
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	40	15
Фінансові витрати	2250	8	118
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	57	329
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	11562	6692
прибуток			
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2084	1034
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	9478	4658
прибуток			
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9478	4658

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	124483	61347
Витрати на оплату праці	2505	18373	12299
Відрахування на соціальні заходи	2510	6790	4609
Амортизація	2515	81	46
Інші операційні витрати	2520	4553	2506
Разом	2550	154280	80807

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Пушкар О.А.

Головний
бухгалтер

Лазорко Є.П.

		КОДИ
	Дата(рік, місяць,число)	2019 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ 35648326
Територія		за КОАТУУ 6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Виробництво комунікаційного обладнання	за КВЕД 26.30
Середня кількість працівників	30	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У	

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку) V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на

31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	62	74
первісна вартість	1011	173	231
знос	1012	111	157
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	62	74
II. Оборотні активи	1100	18412	25328
Запаси			
Виробничі запаси	12990	15239	19629
Незавершене виробництво	1886	2928	3206
Готова продукція	1103	3518	7142
Товари	1104	18	19
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260	154
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2224	5447
за виданими авансами			
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34	153
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	1107
Витрати майбутніх періодів	1170	8	8
Інші оборотні активи	1190	1109	2994
Усього за розділом II	1195	22063	35191
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	22125	35265
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	394	627
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7485	11910
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	8129	12787
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	850	
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	4461	2474
розрахунками з бюджетом	1620	186	373
у тому числі з податку на прибуток	1621	(102)	(40)
розрахунками зі страхування	1625	145	276
розрахунками з оплати праці	1630	357	581
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6464	17835
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1533	939
Усього за розділом III	1695	13996	22478
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	22125	35265

Керівник Пушкар О.А

Головний бухгалтер Лазорко Є.О

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ
	(найменування)	35648326

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82045	81657
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	71074	71056
Валовий: прибуток	2090	10971	10601
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1046	1172
Адміністративні витрати	2130	4293	4330
Витрати на збут	2150	774	787
Інші операційні витрати	2180	826	1279
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7124	5377
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	15	2
Фінансові витрати	2250	118	115
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	329	9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6692	5255
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1034	1012
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4658	4243
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4658	4243

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	61347	58616
Витрати на оплату праці	2505	12299	11315
Відрахування на соціальні заходи	2510	4609	4271
Амортизація	2515	46	72
Інші операційні витрати	2520	2506	2088
Разом	2550	80807	76362

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Пушкар О.А.

Головний бухгалтер

Лазорко Є.П.

		КОДИ
		Дата(рік, місяць, число) 2018 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ 35648326
Територія		за КОАТУУ 6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Виробництво комунікаційного обладнання	за КВЕД 26.30
Середня кількість працівників	30	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У	

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	128	62
первісна вартість	1011	168	173
знос	1012	40	111
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	128	62
II. Оборотні активи	1100	18418	18412
Запаси			
Виробничі запаси	10444	12990	19629
Незавершене виробництво	1095	1886	3206
Готова продукція	1103	6870	3518
Товари	1104	9	18
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	446	260
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	850	2224

за виданими авансами			
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	48	34
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	34	16
Витрати майбутніх періодів	1170	7	8
Інші оборотні активи	1190	1749	1109
Усього за розділом II	1195	21552	22063
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21680	22125
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	182	394
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3454	7485
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3886	8129
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	498	850
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	4431	4461
розрахунками з бюджетом	1620	582	186
у тому числі з податку на прибуток	1621	(233)	(102)
розрахунками зі страхування	1625	257	145
розрахунками з оплати праці	1630	548	357
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11363	6464
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	115	1533
Усього за розділом III	1695	17794	13996
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21680	22125

Керівник Пушкар О.А.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай» (найменування)	за ЄДРПОУ	21167603

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81657	73018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	71056	64421
Валовий: прибуток	2090	10601	8597
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1172	2179
Адміністративні витрати	2130	4330	3664
Витрати на збут	2150	787	617
Інші операційні витрати	2180	1279	2380
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5377	4115
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2	8
Фінансові витрати	2250	115	9
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	9	1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5255	4113
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1012	910
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4243	3203
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4243	3203

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	58616	52537
Витрати на оплату праці	2505	11315	10560
Відрахування на соціальні заходи	2510	4247	3982
Амортизація	2515	72	38
Інші операційні витрати	2520	2088	1786
Разом	2550	76362	68903

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Пушкар О.А.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

		КОДИ
		Дата(рік, місяць, число) 2017 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ 35648326
Територія		за КОАТУУ 6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Виробництво комунікаційного обладнання	за КВЕД 26.30
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Середня кількість працівників	30	
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	8	128
первісна вартість	1011	10	168
знос	1012	(2)	(40)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	8	128
II. Оборотні активи		7623	18418
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	2239	10444
Незавершене виробництво	1102	1448	1095
Готова продукція	1103	3930	6870
Товари	1104	6	9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1	446
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		522	850
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19	48
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4	34
Витрати майбутніх періодів	1170	6	7
Інші оборотні активи	1190	641	1749
Усього за розділом II	1195	8816	21552
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8824	21680
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	22	182
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	411	3454

Неоплачений капітал	1425	175	
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	508	3886
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		183	498
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3312	4431
розрахунками з бюджетом	1620	214	582
у тому числі з податку на прибуток	1621	(135)	(233)
розрахунками зі страхування	1625	168	257
розрахунками з оплати праці	1630	359	548
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4022	11363
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	58	115
Усього за розділом III	1695	8316	17794
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8824	21680

Керівник Шевчук В.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2017 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай» (найменування)	за ЄДРПОУ	35648326

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73018	16164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64421	14046
Валовий: прибуток	2090	8597	2118
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2179	1090
Адміністративні витрати	2130	3664	1255
Витрати на збут	2150	617	158
Інші операційні витрати	2180	2380	1172
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4115	623
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	8	
Фінансові витрати	2250	9	22
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1	1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4113	600
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	910	167
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3203	433
збиток	2355		
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3203	433

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	52537	9987
Витрати на оплату праці	2505	10560	3590
Відрахування на соціальні заходи	2510	3982	1341
Амортизація	2515	38	2
Інші операційні витрати	2520	1786	621
Разом	2550	68903	15541

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Шевчук В. П.

Головний бухгалтер Лазорко Є. П.

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2016 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ 35648326
Територія		за КОАТУУ 6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Виробництво комунікаційного обладнання	за КВЕД 26.30
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Середня кількість працівників	30	
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський р-н, вул. Миру, 19-У	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2	8
первісна вартість	1011	8	10
знос	1012	6	2
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	2	8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6128	7623
Виробничі запаси	2239	1515	2239
Незавершене виробництво	1448	954	1448
Готова продукція	1103	3658	3930
Товари	1104	1	6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			522
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		19
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	48	4
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Інші оборотні активи	1190	1701	641
Усього за розділом II	1195	7883	8816
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7885	8824
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	12	22
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		411

Неоплачений капітал	1425		175
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	425	508
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	250	183
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2987	3312
розрахунками з бюджетом	1620	198	214
у тому числі з податку на прибуток	1621	(115)	(135)
розрахунками зі страхування	1625	122	168
розрахунками з оплати праці	1630	264	359
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3617	4022
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	22	58
Усього за розділом III	1695	7460	8316
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7885	8824

Керівник Шевчук В.П.

Головний бухгалтер Лазорко Є.П.

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2016 01 01
Підприємство	ТОВ «Алай»	за ЄДРПОУ
	(найменування)	35648326

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16164	15632
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14046	13678
Валовий: прибуток	2090	2118	1954
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1090	912
Адміністративні витрати	2130	1255	1029
Витрати на збут	2150	158	124
Інші операційні витрати	2180	1172	1105
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	623	608
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	22	11
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	600	593
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	167	163
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	433	430
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	433	430

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	9987	8013
Витрати на оплату праці	2505	3590	2966
Відрахування на соціальні заходи	2510	1341	1158
Амортизація	2515	2	1
Інші операційні витрати	2520	621	511
Разом	2550	15541	12649

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Шевчук В. П.

Головний бухгалтер Лазорко Є. П.

