

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління інноваційними проектами на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Консалтингова Компанія «Голден Траст», м.Київ)

Студенки 2 курсу 11 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Костенко (Іскри) Яни  
Олександрівни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Присяжнюк Анна  
Юріївна

Гарант освітньої

програми:

кандидат економічних наук,

доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 .....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття інновацій і сутність інноваційних проєктів, основні їх види та особливості управління ними.....	7
1.2. Методичний підхід до оцінки ефективності управління інноваційними проєктами .....	15
РОЗДІЛ 2 .....	20
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ГОЛДЕН ТРАСТ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2. Організація, функції і ефективність управління інноваційними проєктами на підприємстві .....	27
РОЗДІЛ 3 .....	33
РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ГОЛДЕН ТРАСТ».....	33
3.1. Обґрунтування механізму управління інноваційними проєктами на підприємстві та його розробка .....	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління інноваційним проєктом на підприємстві ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» .....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

*Актуальність* обраної теми зумовлена сучасними потребами економічного життя України та діяльності підприємств, що впроваджують сучасні підходи до управління інноваційними проектами у своїй діяльності. У зв'язку з цим, з боку суб'єктів економічної діяльності виникає потреба у аналізі особливостей та факторів впливу на процес управління інноваційними проектами. Тому, дуже важливо визначити загальні теоретичні особливості інновацій та інноваційних проектів, проаналізувати загальні тенденції діяльності підприємства та визначити можливі теоретичні та практичні можливості до розвитку з погляду управління інноваційних проектів.

З економічного погляду, інновації - це засоби підвищення ефективності використання наявних ресурсів, тоді як для окремих суб'єктів підприємницької діяльності вони є засобами адаптації до змін зовнішнього середовища, що здатні забезпечити тривале виживання і розвиток відповідно до обраної місії.

Для національної економіки саме інновації й інноваційні проекти є тією рушійною силою, яка здатна забезпечити економічну незалежність України і подолання розриву з розвинутими державами на основі принципу «обганяти не доганяючи», тобто, не повторювати буквально шлях, яким інші вже пройшли і завоювали при цьому міцні позиції на світовому ринку, а рухатися, безсумнівно, у руслі світового розвитку, обираючи свій шлях, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови. Це справедливо як для національної економіки в цілому, так і для окремих підприємств і установ. Природно, цим процесом необхідно цілеспрямовано й ефективно управляти, не покладаючись на дію лише ринкових регуляторів.

Про зростаючий інтерес до проблем управління інноваційними проектами свідчить значна кількість наукових публікацій на цю тему останнім часом. Серед зарубіжних дослідників цю проблему розробляли Й.Шумпетер, Г.Менш, Б.Твіс,

К.Фрімен, Р.Фостер, А.Кляйнкнехт, Е.Менсфілд, М.Портер, П.Друкер, Б.Санто, Р.Уотерман. Серед вітчизняних науковців питаннями інноваційного розвитку займаються В.Александрова, Ю.Бажал, О.Бутник-Сіверський, В.Василенко, В.Геєць, В.Гріньов, М.Данько, О.Дацій, В.Денисюк, Г.Добров, С.Ілляшенко, Н.Краснокутська, Б.Маліцький, О.Мендрул, С.Онишко, М.Пашута, І.Павленко, Л.Федулова, Д.Черваньов та інші.

В роботі розглянуто такі завдання:

- дослідити поняття інновацій і сутність інноваційних проектів, основні їх види та особливості управління ними;
- проаналізувати методичний підхід до оцінки ефективності управління інноваційними проектами;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз організації, охарактеризувати функції та ефективність управління інноваціями на підприємстві;
- обґрунтувати та розробити механізм управління інноваційними проектами на підприємстві;
- зробити прогностичну оцінку ефективності управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст»

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління інноваційними проектами та заходів щодо їх удосконалення.

*Об'єктом* дослідження є процес управління інноваційними проектами в ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст».

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління інноваційними проектами на підприємствах.

У процесі наукового дослідження використано такі *методи*: теоретичного узагальнення, систематизації та порівняння (під час визначення сутності інновацій та інноваційних проектів – розділ 1, п.п. – 1.1, систематизації основних видів

інноваційних проєктів— розділ 1, п.п. 1.2.); статистичного та порівняльного аналізу (для аналізування у розділі 2, п.п. – 2.1, 2.2); економіко-математичного моделювання (розділ 2, п.п. 2.3, розділ 3, п.п. 3.2). Для опрацювання матеріалу дослідження застосовувались також такі методи: аналізу і синтезу, спостереження, опис, аналогія, узагальнення, моделювання та прогнозування, інноваційний та фінансовий аналіз, графічний, табличний та ін.

Питання управління розвитком інноваційного потенціалу особливо актуальні для вітчизняних підприємств. Невирішеність окремих теоретичних і практичних проблем в інноваційній сфері діяльності підприємств обумовили вибір теми даного дослідження.

*Інформаційною базою* наукового дослідження є науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистичні дані та фінансова звітність досліджуваного підприємства, ресурси мережі Інтернет.

*Наукова новизна дослідження* полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи управління інноваційними проєктами, що дозволять на різних стадіях управління діяльністю орієнтувати керівництво на обсяги та глибину інноваційних процесів, які потрібно здійснити на підприємстві.

*Апробація результатів дослідження.* Матеріали дослідження були розглянуті в статті «Сутність інноваційних проєктів: теоретичний аспект» Збірника наукових статей студентів «Управління і адміністрування» 2018 року.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 8 додатків, викладених на 36 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття інновацій і сутність інноваційних проектів, основні їх види та особливості управління ними

У Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [43].

Сьогодні інновації класифікують за багатьма ознаками. Ми розглянемо найбільш поширені [16].

1. Класифікація за змістом. Вона дає змогу визначити спрямованість новації і мету, якої буде досягнуто за умов її реалізації. За цією ознакою виокремлюють: продуктові інновації; інновації процесу; ринкові інновації.

2. Класифікація за ступенем новизни. Вона сприяє визначенню організаційної форми створення і реалізації інновацій. За цією ознакою виділяють такі інновації: базові; поліпшувальні; псевдоінновації.

3. Класифікація за сферою застосування: технологічні; продуктові; організаційно-управлінські; економічні.

4. Класифікація за особливостями здійснення інновацій: одиничні; дифузні; завершені і незавершені, успішні та неуспішні.

5. Класифікація за місцем у виробничому процесі: сировинні, забезпечувальні, продуктові.

6. Класифікація за спадкоємністю: замішувальні; скасовувальні; поворотні; відкривальні; ретровведення.

7. Класифікація за особливостями інноваційного процесу: внутрішньоорганізаційні; міжорганізаційні.

8. Класифікація за охопленням очікуваної частки ринку: локальні, системні, стратегічні.

Будь-які інновації реалізуються через інноваційні проекти.

З практичної точки зору інноваційний проект передбачає тривалий процес перетворення окремих ідей та механізмів управління інноваційними процесами на результат від його реалізації, що забезпечує інноваційний розвиток на короткострокову та довгострокову перспективу. Погляди економістів на теоретичний аспект категорії інноваційний проект узагальнено в табл. 1.

Загалом під інноваційними проектами розуміємо проекти реалізація яких передбачає впровадження принципово нової методології, методики виконання діяльності, виробництво нової продукції, надання нового різновиду послуг, суттєве поліпшення існуючого обладнання, інструментів, товарів.

Аналіз інноваційної практики дозволяє виділити принципові особливості інноваційних проектів, які відрізняють їх від інших видів проектів [19]:

- високий ступінь невизначеності (технічних, комерційних параметрів проекту, строків досягнення намічених цілей, майбутніх витрат, доходів), що зменшує вірогідність проведення попередньої фінансово-економічної оцінки й припускає використання додаткових критеріїв оцінки й вибору проекту;
- тривалість вирішення проблем внаслідок їхньої складності й недостатньої визначеності вимагає створення надійної бази прогнозування й аналізу нововведення, обліку часу в розрахунках ефективності інноваційних проектів, інноваційний проект орієнтований на довгострокові результати;
- залучення фахівців високої кваліфікації, осіб творчої праці, унікальних ресурсів, вимагає ретельної підготовки окремих етапів реалізації кожного інноваційного проекту;
- висока ймовірність одержання несподіваних результатів, які мають самостійну комерційну цінність і потребують гнучкості управління інноваційними процесами, здатності швидкого «впровадження» у нові бізнес-галузі, технології, товарні ринки.

Інноваційний проект є досить складною категорією, що пояснюється високим ступенем невизначеності та трудомісткістю інноваційних процесів. У більшості випадків реалізація інноваційного проекту можлива тільки за наявності висококваліфікованих фахівців та унікальних ресурсів і технологій, які слугують вирішальними передумовами його результативності.

Умови реалізації інноваційного проекту оцінюються відповідно до життєвого циклу технологічного укладу.

Отже, реалізація інноваційного проекту передбачає трансформацію інноваційних ідей у систематичний процес створення інноваційного продукту.

Таким чином, інноваційний проект є складною системою взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на реалізацію певних завдань у напрямку розвитку науки та техніки. Також слід зазначити, що інноваційний проект, ефективний для одного підприємства, може бути неефективним для іншого, тому при прийнятті рішення про його реалізацію необхідно враховувати різноманітні чинники, такі як місцезнаходження підприємства, рівень кваліфікації персоналу, стан наявних на підприємстві ресурсів тощо.

Інноваційні проекти відрізняються за масштабами, строками реалізації й вимогами до якості виконання проекту. Масштаб проекту визначається впливом його результатів на один із внутрішніх або зовнішніх ринків: цінних паперів, грошей, матеріальних продуктів і послуг, праці, а також на екологічний і соціальний стан. За цим фактором розрізняють мегапроекти (глобальні або великомасштабні), проекти регіонального, галузевого або міського масштабу й локальні (малі) проекти. Виконання проекту може бути довгостроковим (від 5-7 років), тривалим (3-5 років) або короткостроковим (якщо його характерною рисою й метою є надзвичайно короткий строк реалізації). Окремі проекти як головну ознаку можуть мати підвищені вимоги до якості їхнього виконання [19].

Потрібно також зазначити, що існує класифікація проектів за їх змістом:

- промислові проекти – проекти, спрямовані на випуск і продаж нових продуктів і пов'язані з будівництвом споруд, удосконаленням технологій, розширенням присутності на ринку та ін.



- проекти дослідження і розвитку – проекти, зосереджені на науково-дослідній діяльності, розробці програмних засобів опрацювання інформації, нових матеріалів і конструкцій тощо. Над цими проектами, як правило, працюють спеціалізовані науково-дослідні організації чи підрозділи великих підприємств.
- організаційні проекти – проекти, націлені на реформування системи управління, створення нового підрозділу організації, проведення науково-практичних конференцій і семінарів тощо. Організаційні проекти зазвичай не потребують великих коштів і фінансуються підприємствами, які їх здійснюють [19].

Залежно від глибини охоплення етапів інноваційного процесу інноваційні проекти поділяють на повні і неповні.

Повний інноваційний проект охоплює всі етапи інноваційного процесу: від проведення фундаментальних досліджень до реалізації інноваційного продукту. Такому проекту притаманна висока міра новизни; він до снаги лише великим організаціям, що мають спеціалізовані науково-дослідні, конструкторські лабораторії та фахівців відповідного рівня, або ж кільком організаціям чи країнам, які спільно розв'язують важливі завдання. Неповний інноваційний проект передбачає виконання лише окремих стадій інноваційного процесу. Це можуть бути фундаментальні дослідження, дослідження пошукового і прикладного характеру, які здійснюються спеціалізованими науково-дослідними закладами і націлені на створення дослідного зразка новинки, або ж роботи, пов'язані з використанням новинки для комерційних цілей, чим переважно займаються промислові підприємства. [19]

Основними характеристиками інноваційного проекту незалежно від типу є:

- 1) однозначно сформульовані цілі і завдання, які відображають його призначення, в т. ч. показники, що характеризують його ефективність;
- 2) комплекс заходів, націлених на реалізацію визначених цілей;
- 3) чітко визначені терміни початку і завершення проекту;

4) обмеженість ресурсів і можливість їх зміни у процесі реалізації проекту [26].

Процес управління проектами охоплює:

- визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності;
- структурування проекту (визначення підцілей, завдань, необхідних робіт);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підбір виконавців, в т. ч. через проведення конкурсів і тендерів;
- підготовку й укладання контрактів;
- визначення терміну реалізації проекту, складання графіка його виконання;
- розрахунок кошторису і бюджету проекту;
- прогнозування і врахування ризиків;
- контролювання перебігу реалізації проекту тощо [26].

Для інноваційного проекту, основою якого є інновація, характерне безперервне вдосконалення на всіх етапах життєвого циклу. При цьому виділяють наступні етапи [39].

1. Визначення (ідентифікація): формуються цілі економічного розвитку, визначаються задачі проекту, готується попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту.
2. Розробка: вивчення технічних, економічних, правових, інституційних, фінансових аспектів проекту.
3. Експертиза: детальне вивчення всіх аспектів проекту (його комерційна життєздатність, технологічна прогресивність, фінансові результати, екологічні наслідки, економічний ефект).
4. Фінансове забезпечення: пошук інвесторів, проведення зустрічей «кредитор – позичальник», вироблення умов фінансування і кредитування, утвердження кредиту, підписання всіх документів, після чого відбувається видача кредиту під проект.
5. Реалізація проекту: закупівля і розміщення замовлень, будівництво, монтаж обладнання, моніторинг, здача в експлуатацію.

6. Експлуатація: проведення безпосередньої проектної діяльності, нагляд за ходом і управління проектом.

7. Завершальна оцінка: проводиться через деякий час після реалізації проекту і служить цілям ретроспективного аналізу.

Кожний інноваційний проект передбачає участь безпосередніх економічних агентів: розробник (власник) змісту проекту; інвестори, що здійснюють фінансування розробки і реалізації проекту; підприємство чи група підприємств, на поліпшення діяльності яких спрямований інноваційний проект; споживачі продукції [27].

Запорукою успішної реалізації інноваційного проекту є дотримання певних вимог, обумовлених специфікою інноваційного проекту як комплексу заходів, що реалізується вперше, а саме [26]:

1) встановлення персональної відповідальності за реалізацію проекту, що передбачає призначення керівника проекту (проектного менеджера);

2) чітке розуміння цілей проекту на всіх рівнях управління організацією, що обумовлює необхідність структурування його завдань у просторі й часі;

3) достатнє ресурсне забезпечення, яке досягається складанням бюджету проекту і розробленням графіка надходження фінансових ресурсів протягом періоду його реалізації;

4) створення ефективної системи контролювання розвитку проекту, що потребує своєчасної та об'єктивної інформації щодо перебігу його реалізації;

5) формування спеціальної ланки в організаційній структурі, яка виконуватиме функції координування і регулювання розвитку проекту;

6) створення згуртованої проектної команди.

Однією з основних проблем роботи з інноваційним проектом є його фінансування. Воно має забезпечити проект ресурсами, до складу яких входять не тільки кошти, але й інші інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті, у тому числі основний, оборотний і інтелектуальний капітал, майнові права, кредити, позики і застави, права землекористування тощо [39].

Реалізація проекту можлива за умов ефективної і плідної взаємодії його учасників і виконавців, що забезпечується структуруванням їхніх прав, обов'язків і відповідальності в межах проекту та узгодженням їх з поточними обов'язками в межах чинної структури управління організацією. Важливо передбачити механізми, що дають змогу долати міжособистісні, міжгрупові та міжорганізаційні конфлікти, пов'язані з організацією взаємодії вертикальних і горизонтальних систем управління.

Існують різні варіанти організаційно-структурного розв'язання завдань управління проектами [50].

1. Лінійно-програмна форма управління – передбачає виокремлення в межах чинної організаційної структури цільової групи, яка здійснюватиме управління проектом, і фактично створення на її основі нової організаційної системи. Така організаційна форма більше придатна для реалізації територіально віддалених чи відокремлених від поточної діяльності масштабних і тривалих проектів і їх цілеспрямованого ресурсного забезпечення (наприклад, проект побудови нового заводу, відкриття нової мережі чи одиниці обслуговування тощо).

2. Координаційне управління передбачає призначенні вищим керівництвом організації керівника проекту. Ним може стати один із найактивніших його виконавців. Цього керівника наділяють особливими повноваженнями і відповідальністю за реалізацію проекту, не знімаючи з нього його постійних обов'язків. Йдеться про виокремлення головного відділу. Обираючи таку форму управління проектом, керівник організації має чітко визначити сферу відповідальності керівника проекту і умови співпраці з ним та відповідальність керівників тих відділів, яких це стосуватиметься.

Таке структурування робіт за рівнем відповідальності дає змогу запобігти конфліктам і поліпшити процес виконання робіт.

3. Матрична форма управління застосовується, коли організація постійно працює над кількома паралельними чи комплексно взаємопов'язаними проектами. Це потребує створення структурної ланки, яка наділяється повноваженнями щодо розподілу і контролю за використанням ресурсів за різними проектами;

коригування поточних планів; стимулювання своєчасного і якісного досягнення проміжних результатів. У цьому разі здійснюють значний перерозподіл повноважень і функцій у всій структурі управління організацією, і координаційна форма управління проектом перетворюється на матричну.

4. Проектно-цільове управління зорієнтоване на створення проектної групи і виділення керівника проекту з наділенням його абсолютними повноваженнями і відповідальністю за планування, оперативне управління, фінансування виконання усіх робіт за проектом. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити реалізацію проекту у встановлені терміни із заданими технічними вимогами і витратами. По завершенні роботи проектну групу розформовують, залучені до роботи над проектом персонал і ресурси повертаються у свої підрозділи.

Цей організаційний механізм є найефективнішим при реалізації проектів, пов'язаних з переорієнтацією діяльності організації, при зміні її стратегічних цілей або шляхів їх досягнення. Часто використовують його для управління складними технічними проектами, зокрема в аерокосмічній, електронній, авіаційній галузях промисловості, при виробництві комп'ютерної техніки тощо [29].

Найскладнішою проблемою, яка виникає у структурах проектно-цільового управління, є розподіл функцій між вищим рівнем управління і проектним менеджером. Конфліктні ситуації між центром і проектною групою виникають переважно з приводу питань, за які відповідають обидва рівні управління, і через високий рівень невизначеності, який супроводжує реалізацію проекту. З метою уникнення таких конфліктів слід розмежувати функції організаційного і проектного управління. Так, на організаційному рівні розв'язують стратегічні завдання управління проектом: здійснюють вибір проектів, встановлюють терміни їх розробки і реалізації, розподіляють ресурси між проектами; на рівні проекту готують рішення щодо оперативного управління його реалізацією, які відтак узгоджують із вищим організаційним рівнем [50].

Отже, існування різних організаційних форм управління проектами дає змогу обрати ту, що відповідає специфіці діяльності організації, масштабу і типу проекту

і дає змогу оптимально використовувати напрацьовані в організації форми взаємодії між структурними ланками та рівнями управління.

## **1.2. Методичний підхід до оцінки ефективності управління інноваційними проектами**

Оцінка інноваційних проектів слугує основою прийняття рішень щодо реалізації пропозицій (перспективна оцінка) та проведення контролю за використанням створених об'єктів (ретроспективна оцінка).

Метою оцінки інноваційних проектів є визначення показників ефективності, які дозволяють сформулювати комплексну характеристику результатів, що досягаються за рахунок використання нових підходів до задоволення існуючих і виникаючих потреб. Впровадження інноваційних проектів може створювати різні види ефектів. Для виміру окремих видів ефекту використовуються специфічні показники, які кількісно чи якісно характеризують результати.

Показники економічної ефективності відображають ефективність інноваційних проектів з точки зору інтересів усього національного господарства, а також регіонів, галузей виробництва, організацій, що беруть участь у проекті. При відборі інноваційних проектів і розрахунках показників ефективності на рівні національного господарства беруться до уваги такі результати проекту:

- кінцеві виробничі результати (обсяг виробництва нових товарів, кількість об'єктів інтелектуальної власності – ліцензій, ноу-хау, програм для ЕОМ тощо);
- соціальні й екологічні результати, розраховані виходячи із спільних дій учасників проекту в регіонах;
- прямі фінансові результати;
- кредитні позики, інвестиції інших держав, банків, фірм і т. ін.;
- побічні фінансові результати здійснення проекту: зміни доходів сторонніх організацій і громадян, ринкової вартості земельних ділянок, будівельних споруд, утрати природних ресурсів і інші надзвичайні ситуації.

До складу витрат включаються передбачені в проекті і необхідні для його реалізації побічні й одночасні витрати всіх учасників проекту, обчислених без повторного врахування однакових витрат одних учасників у складі результатів інших учасників.

Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту). Таким моментом може бути, наприклад, рік початку реалізації інновацій.

За допомогою дисконтування у фінансових і економічних розрахунках ураховується чинник часу. Ідея дисконтування полягає в тому, що для фірми краще одержати гроші сьогодні, а не завтра, оскільки, будучи інвестованими в інновації (виробництво), вони вже завтра принесуть певний додатковий дохід.

Різниця між майбутньою вартістю і поточною вартістю називається дисконтом (англ. discount – обліковий процент). В економічному і фінансовому аналізі використовують спеціальний прийом для виміру поточної і майбутньої вартості однією грошовою одиницею. Цей розрахунковий прийом називається дисконтуванням. Процес дисконтування є зворотним нарахуванню складних відсотків. Метод нарахування за складним відсотком полягає в тому, що в першому періоді нарахування відбувається на початкову суму кредиту, потім вона підсумовується з нарахованими відсотками і в кожному наступному періоді відсотки нараховуються на вже нарощену суму. Таким чином, база для нарахування відсотків постійно змінюється. Сума, яка одержується в результаті накопичення відсотків, називається майбутньою вартістю суми вкладу після закінчення терміну, на який робиться розрахунок. Початкова сума вкладу називається поточною вартістю.

Якщо позначити майбутню вартість  $FV$  (англ. Future value); поточну вартість  $PV$  (англ. Present value);  $r$  – відсоткову ставку,  $t$  – кількість років, то майбутню вартість можна знайти за формулою [60] :

$$FV = PV(1 + r)^t \quad (1.1)$$

При дисконтуванні поточну вартість розраховують шляхом ділення майбутньої вартості на стільки разів, на скільки років робиться розрахунок за формулою [60] :

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t} = FV(1+r)^{-t} \quad (1.2)$$

Дисконтна ставка (норма) визначається як прийнятна для інвестора норма доходу на капітал.

При оцінці ефективності інноваційних проектів передбачається розрахунок таких важливих показників, як:

- інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід);
- внутрішня норма прибутковості (дохідності);
- рентабельність інвестицій;
- період і строк окупності;
- коефіцієнт ефективності інвестицій.

Інтегральний ефект визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового року, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Інтегральний ефект ще називають приведеною вартістю, яка характеризує загальний абсолютний результат інвестиційного проекту [60] :

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_p} \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t} \quad (1.3)$$

де NPV – чиста приведена вартість (англ. Net present value);  $P_t$  – чисті грошові надходження від проекту в t-му році;  $IC_t$  – витрати на проект в t-му році;  $r$  – ставка дисконту;  $T_p$  – кількість років циклу життя проекту.

Внутрішня норма прибутковості (дохідності) – IRR (англ. internalrateofreturn) – це розрахункова відсоткова ставка ( $r$ ), за якої одержані доходи (вигоди) від проекту стають рівними витратам на проект, або дається ще таке визначення – це той максимальний відсоток, який може бути сплачений для мобілізації капіталовкладень у проект. Також можна сказати, що це такий рівень відсоткової ставки, за якого чиста приведена вартість дорівнює 0 ( $NPV = 0$ ). Внутрішня норма прибутковості має бути не нижчою рівня рентабельності авансованого капіталу.



Рекомендується відбирати такі інноваційні проекти, внутрішня норма доходності яких не нижча 15-20 %.

Рентабельність визначається як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього. На практиці оцінки інноваційних проектів розраховують відношення приведених доходів до інвестиційних витрат (benefit/costratio). У зарубіжній літературі цей показник називають індексом доходності (profitability index).

Розрахунок індексу рентабельності здійснюється за формулою [60] :

$$PI = \sum_{t=1}^{T_p} \frac{P_t}{(1+r)^t} \div \sum_{t=1}^{T_p} \frac{IC_t}{(1+r)^t} \quad (1.4.)$$

У чисельнику цього виразу – величина доходів, приведених до моменту початку реалізації інновацій, а в знаменнику – величина інвестицій в інновації (інноваційний проект), дисконтованих до початку процесу інвестування, тобто тут порівнюються дві частини потоку платежів – доходної та інвестиційної.

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з інтегральним ефектом. Якщо інтегральний ефект позитивний, то індекс рентабельності  $PI > 1$ , і навпаки, якщо  $PI < 1$ , інноваційний проект вважається неефективним.

Строк окупності показує, протягом якого часу можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Він, як правило, розраховується на базі не дисконтованих доходів. У міжнародній практиці застосовується показник періоду окупності.

Під періодом окупності розуміється тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій. Це період, необхідний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проекту (чистий прибуток після відрахування податку + фінансові витрати + амортизація). Строк окупності може бути розрахований таким чином [60] :

$$T_{ок} = \frac{IC}{P} \quad (1.5)$$

Таким чином, оцінка ефективності інноваційних проектів являє собою найбільш відповідальний етап у процесі прийняття інноваційних рішень. Від того,

наскільки об'єктивно й всебічно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства.

Отже, можна сказати, що в сучасній економічній літературі поширені два підходи щодо визначення поняття «інновація»:

1) статичний, де інновація виступає як «інновація-продукт», коли вона представляється як результат інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що впроваджується на ринку;

2) динамічний, де інновація виступає як «інновація-процес», коли в динаміці розглядається процес, що охоплює дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію і поширення нових виробів, технологій, принципів замість існуючих.

Управління інноваційними проектами є складовою частиною інноваційної діяльності і вирішує питання планування і реалізації інноваційних проектів, розрахованих на значний якісний стрибок у виробництві, підприємстві, соціальній сфері. У широкому розумінні стратегічне управління пов'язане з процесом передбачення глобальних змін в економічній ситуації, пошуком і реалізацією великомасштабних рішень, які забезпечують його виживання і стійкий розвиток за рахунок виявлення майбутніх чинників успіху.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ГОЛДЕН ТРАСТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» успішно працює на ринку з 2012 року. У своїй діяльності компанія надає клієнтам послуги на рівні міжнародних стандартів, а саме: аудиторські; бухгалтерський облік; податковий консалтинг; юридичні; бізнес-консалтинг. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Кудрявський узвіз, 3.

За видом діяльності підприємство використовує наступний КВЕД: 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування.

Компанія надає клієнтам такі види послуг:

- 1) консультації з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності: обрання облікової політики; встановлення та дотримання методології бухгалтерського обліку; організація бухгалтерського обліку; консолідація фінансової звітності; трансформація звітності за іншою, ніж застосовувана, концептуальною основою; інші види консультацій з питань обліку та звітності.
- 2) Консультації з питань системи внутрішнього контролю.
- 3) Консультації з питань оподаткування, у тому числі з організації податкового обліку та податкової звітності.
- 4) Розробка схем і пропозицій, направлених на оптимізацію податкових платежів, оцінку, зниження або усунення податкових ризиків і захист інтересів платників податків. Сприяння в реалізації таких схем і пропозицій.

5) Складання щомісячних моніторингів останніх змін в законодавстві, а також повний перелік та тематичні огляди статей з оподаткування та бухгалтерського обліку, що вийшли в провідних спеціалізованих виданнях.

6) Консультації з інших питань управління та ведення бізнесу:

- правове забезпечення прийняття (або результатів прийняття) управлінських рішень щодо зміни форм власності, форм господарювання, функцій власності, легітимності окремих господарських операцій тощо;
- організаційне забезпечення управління - структуризація, реструктуризація, перебудова, розробка нової системи обліку, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, управління в цілому, розробка внутрішніх інструкцій для посадових осіб, внутрішніх стандартів корпоративного управління тощо;
- інформаційного забезпечення управління - консультування з питань вибору програмних продуктів або технічної бази з автоматизації обліку та внутрішнього контролю (аудиту), розробка схем документообігу, форм внутрішніх документів і напрямів інформаційних потоків у системі управління; проведення тренінгів, семінарів з питань обліку, оподаткування, правового забезпечення та організації управління, безпеки бізнесу тощо;
- управління грошовими потоками, інвестиційної політики.

7) Розробка й складання запитів, відповідей, претензій, оскаржень, іншої ділової й офіційної переписки з контрагентами, фінансовими й банківськими установами, а також контролюючими органами. Консультаційні послуги із оспорювання дій контролюючих органів. Сприяння в практичному вирішенні пов'язаних із цим юридичних питань.

В ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» застосована функціональна структура управління. Виконання окремих функцій та конкретних питань покладається на відповідних фахівців.



Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст».

Основною перевагою функціональної структури ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» є висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, стимулює ділову та професійну спеціалізацію.

Стиль управління директора ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» є демократичним, він характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між керівником і підлеглими. Директор ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» завжди з'ясовує думку колективу з важливих питань, регулярно і своєчасно проводить інформування членів колективу по важливих для них питаннях.

Персонал ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» включає в себе: HR-менеджера, маркетолога, юриста, головного бухгалтера і аудитора.

Постійними споживачами ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» є: типографія «Ультрадрук», дитяча клініка «Малі», центр соціально-економічних досліджень «CASE Ukraine» та інші організації.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства потрібно проаналізувати темпи зростання та структуру балансу підприємства (Дод. А., Б.), фінансові результати діяльності (Дод. В.) та ряд коефіцієнтів.

Аналізуючи активи підприємства, потрібно зазначити наступні зміни: за розділом необоротні активи відслідковується стабільна тенденція до збільшення. У

31.12.2016 році, у порівнянні із 2015 зростання склало 14,86 %. Приріст активів у 31.12.2017 році, у порівнянні із 31.12.2015 році потрібно відзначити більше збільшення (37,18 %). Загалом, за проаналізований період за першим розділом відзначається збільшення у розмірі 54,50 %, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Ці показники зображають збільшення у власності підприємства необоротних активів, що, загалом, позитивно впливає на загальну діяльність підприємства.

За загальний період, існує, також, тенденція до глобального зростання кількості оборотних активів (40,46 %). Інформація представлена у дод. Г.

Загалом, необоротні активи підприємства складають 63 % від загального балансу підприємства. Це практика великих виробничих підприємств, які приділяють більшу увагу кількості приміщень та виробничих потужностей, а залишок у яких складає оборотні активи.

Аналізуючи структуру оборотних активів (Дод. Е.), потрібно зазначити наступні тенденції та показники: основними складовими є дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги (за даними 2017 року – 47,45 %).

Наступним етапом аналізу є дослідження пасиву компанії ТОВ «КК Голден Траст» (інформація зображена у дод. Ж)

Потрібно відзначити, що згідно аналізу, підприємство ТОВ «КК Голден Траст», на протязі період 2013-2017 рр., збільшило кількість нерозподіленого прибутку на 45,72%. Зумовлено це потребою у збільшенні виробничих потужностей, за для яких і потребуються додаткові фонди.

Відслідковується також збільшення довгострокових кредитів банків (5526 тис. грн. у 2017 році), хоча за попередні періоди підприємство не використовувало цей фінансовий інструмент. Це зумовлено потребою, як вже зазначалося, розширювати виробничий потенціал підприємства.

Потрібно зазначити, що загалом є тенденція до зменшення обсягів кредитних продуктів. Загалом, для прикладу, короткострокові кредити банків, за проаналізований період зменшилися на 3,2 %.

Постійний темп зростання прослідковується у короткострокових зобов'язаннях за товари, роботи, послуги. За проаналізований період відслідковується тенденція до зростання, що складає 53,68 %.

Щодо інших поточних зобов'язань, загальний період дослідженні їх кількість збільшилася на 736,30 відсотків. Потрібно зазначити, що у більшості, підприємство практикує зменшення кількості короткострокових зобов'язань використовуючи довгострокові кредити банків. Але, у операційній діяльності існують ризики, які можливо зменшити лише за допомогою короткострокових зобов'язань різних типів.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження темпів приросту показників фінансових результатів. Цей аналіз дозволяє побачити, наскільки ефективно використовує свої ресурси (необоротні та оборотні) у операційній діяльності загалом. Інформація представлена у дод. 3.

У першу чергу потрібно зазначити стабільне зростання обсягів чистого прибутку підприємства (49,53 % за проаналізований період).

Що ж до загального результату (чистого фінансового результату), то потрібно зазначити, що період діяльності підприємства відслідковується тенденція до зростання – 89,07 % за загальний проаналізований період.

Також, для загального огляду підприємства потрібно розглянути показники ліквідності та платоспроможності. Щодо показників ліквідності та платоспроможності підприємства, то:

- коефіцієнт забезпечення ліквідними активами показує, наскільки підприємство забезпечене цими ж ліквідними активами; для прикладу, за даними 2017 року підприємство забезпечено ними на 37 %

- коефіцієнт забезпечення швидколіквідними активами показує, наскільки підприємство забезпечене швидколіквідними активами; для прикладу, за даними 2017 року, підприємство забезпечено на 20 %.

- коефіцієнт забезпечення готовими засобами платежу показує, на скільки підприємство забезпечено грошовими активами та їх еквівалентами; для прикладу, за даними 2017 року, підприємство забезпечено готовими засобами платежу 0,01 %.

- проміжний коефіцієнт покриття показує, наскільки підприємство здатне покрити заборгованість. За світовою практикою, для нормального покриття коефіцієнт повинен становити в межах одиниці. За даними 2017 року, коефіцієнт становить 1,15 що говорить про існуючу можливість покриття підприємством своїх заборгованостей.

- загальний коефіцієнт покриття характеризує в якій кратності поточні активи покривають поточні зобов'язання. Оптимальне значення становить 1 та більше. Для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт становить 2,08, що говорить про те, що поточні активи підприємства у 2,08 разів покривають поточні зобов'язання.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити у найближчий час. Допустиме значення 0,2-0,25. для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт становить 0,03, що говорить про те, що підприємство не готове погасити короткострокові зобов'язання негайно.

- коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість показує, яку частину від оборотних активів займає дебіторська заборгованість. За даними 2017 року можна зробити висновок, що дебіторська заборгованість займає 57 відсотків.

- коефіцієнт маневрування показує стабільність діяльності підприємства, тобто ту частину власних коштів підприємства, що перебуває в поточному господарському обігу, тобто вкладені в мобільні активи. Для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт складає 5%, що говорить про те, що підприємство використовує запозичені кошти у господарському обігу.

- коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тобто частку власного капіталу в загальному обсязі капіталу. Для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт складає 76%, що говорить про те, що власний капітал підприємства складає 76 відсотки від загального обсягу капіталу.



- коефіцієнт фінансової залежності характеризує кількість запозичених коштів підприємства. Для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт складає 24%, що говорить про те, що позичковий капітал складає 24 відсотків від загального обсягу капіталу.

- коефіцієнт покриття боргу характеризує, наскільки успішно підприємство погашає короткострокові зобов'язання. Для прикладу, за даними 2017 року, коефіцієнт складає 3,18, що говорить про те, що підприємство досить успішно покриває свої борги.

Для розуміння діяльності підприємства, його проблем та перспектив розвитку, треба розглянути показники рентабельності підприємства.

Щодо рентабельності підприємства, то були розраховані такі показники:

- рентабельність основних засобів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує основні засоби у своїй діяльності. Для прикладу, за даними 2017 року, рентабельність основних засобів складає 523%, що говорить про те, що підприємство використовує ефективно основні засоби у своїй діяльності. Потрібно відзначити зменшення показника у порівнянні з попереднім періодом на 105%.

- рентабельність матеріальних активів характеризує, наскільки підприємство якісно використовує матеріальні активи у своїй діяльності. Для прикладу, за даними 2017 року, рентабельність матеріальних активів становить 194%, що говорить про те, що підприємство ефективно використовує матеріальні активи. Потрібно відзначити зменшення показнику у порівнянні з попереднім періодом на 46%.

- рентабельність власного капіталу характеризує, яка частка прибутку припадає на власний капітал. Для прикладу, за даними 2017 року, рентабельність власного капіталу складає 0,19 що говорить про те, що на власний капітал припадає 19 % прибутку.

- рентабельність поточних витрат показує скільки прибутку припадає на одиницю витрат. Для прикладу, за даними 2017 року, цей показник склав 194%, що

говорить про те, що на одиницю витрат припадає 1,95 одиниць прибутку. Потрібно відзначити збільшення показника у порівнянні з попереднім періодом на 12%.

- рентабельність операційних витрат показує скільки прибутку припадає від операційної діяльності припадає на операційні витрати. Для прикладу, за даними 2017 року, показник складає 638 %, що говорить про те, що на одиницю операційних витрат припадає 6,38 одиниць прибутку від операційної діяльності. Потрібно відзначити збільшення показника на 80% у порівнянні з попереднім періодом.

Також, для завершення аналізу діяльності ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» треба розглянути розрахунки періодів обороту та коефіцієнтів оборотності, тривалість фінансового та операційного циклу. (Дод. К.)

Період обороту характеризує час, за який активи підприємства проходять виробничий цикл.

Проаналізувавши показники, можна зробити висновки:

Період оборотності усіх оборотних активів складає 69 днів за 2017 рік, що говорить про те, за рік оборотні активи пройдуть цикл 5,21 рази для 2017 року.

Тривалість операційного циклу характеризує проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг. На прикладі 2017 року, тривалість операційного циклу складає 75 дні, що показує, що протягом року операційний цикл може складати 4 рази. Тривалість фінансового циклу підприємства показує, скільки фінансових ресурсів потрібно для фінансування виробничих потреб підприємства. На прикладі 2017 року можна побачити, що підприємство без проблем може фінансувати свої потреби.

## **2.2. Організація, функції і ефективність управління інноваційними проектами на підприємстві**

Організація системи управління інноваційним проектом являє собою сукупність дій, які дозволяють об'єднати в одне ціле всі складові частини

інноваційного проекту, включно з усіма зацікавленими сторонами, для успішної взаємодії по досягненню цілей інноваційного проекту. Організація системи управління інноваційним проектом реалізується через відповідну організаційну структуру. В свою чергу, організаційна структура управління інноваційним проектом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління, які розміщені на різних ступенях системи. Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань інноваційного проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Отже, організаційна структура — це організація людей для успішного виконання інноваційного проекту. Для невеликих інноваційних проектів, таких як в ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» організаційна структура проста. Керівник проекту керує безпосередньо всіма виконавцями.

ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» проводить розробку, планування та реалізацію інноваційних проектів. На даний момент у підприємства є такі реалізовані інноваційні проекти:

- 1) проведена інтеграція CRM-системи у бізнес-процес «взаємодія з клієнтами»;
- 2) впроваджена система «email-розсилки» для підтримки інформаційного зв'язку з існуючими клієнтами;
- 3) впроваджена автоматизована ПО система для розрахунків та проектування консалтингових проектів;

При аналізі ефективності існуючих інноваційних проектів використовувався показник чистого дисконтованого доходу (NPV), який характеризує загальний абсолютний результат інноваційного проекту, тому пропонується розглянути його розрахунок на прикладі усіх трьох існуючих проектів, при ставці норми дисконту 15%. Розрахунок інтегрального ефекту буде проводитись за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_p} \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$$

де NPV – чиста приведена вартість (англ. Net present value);  $P_t$  – чисті грошові надходження від проекту в t-му році;  $IC_t$  – витрати на проект в t-му році;  $r$  – ставка дисконту;  $T_r$  – кількість років циклу життя проекту.

Таблиця 2.1

Вихідні дані аналізу грошових потоків проекту з інтеграції CRM-системи у бізнес-процес «взаємодія з клієнтами», ТОВ «КК Голден Траст»

Етап реалізації проекту( № року)	Проміжний результат, тис.грн	Витрати, тис.грн	
		Капітальні вкладення	Експлуатаційні витрати
1	20,00	30,00	0,00
2	35,00	0,00	10,00
3	55,00	10,00	40,00

$$NPV_1 = \frac{20-(30+0)}{1+0,15^1} + \frac{35-(0+10)}{1+0,15^2} + \frac{55-(10+40)}{1+0,15^3} = 13,49 \text{ тис.грн}$$

Оскільки для першого проекту  $NPV > 0$ , можна зробити висновок, що проект є досить ефективним і доцільним.

Таблиця 2.2

Вихідні дані аналізу дисконтованих потоків проекту з впровадження системи «email-розсилки» для підтримки інформаційного зв'язку з існуючими клієнтами, ТОВ «КК Голден Траст»

Етап реалізації проекту( № року)	Проміжний результат, тис.грн	Витрати, тис.грн	
		Капітальні вкладення	Експлуатаційні витрати
1	25,00	40,00	0,00
2	35,00	0,00	25,00
3	60,00	15,00	50,00

$$NPV_2 = \frac{25-(40+0)}{1+0,15^1} + \frac{35-(0+25)}{1+0,15^2} + \frac{60-(15+55)}{1+0,15^3} = -8,76 \text{ тис. грн}$$

Для другого проекту  $NPV < 0$ , тому можна зробити висновок, що проект не є ефективним і був не доцільним для впровадження.

Таблиця 2.3

Вихідні дані аналізу дисконтованих потоків проекту з впровадження автоматизованої ПО системи для розрахунків та проектування консалтингових проектів, ТОВ «КК Голден Траст»

Етап реалізації проекту( № року)	Проміжний результат, тис.грн	Витрати, тис.грн	
		Капітальні вкладення	Експлуатаційні витрати
1	10,00	25,00	0,00
2	25,00	0,00	15,00
3	45,00	12,00	30,00

$$NPV = \sum_{t=1}^{I_p} \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV_3 = \frac{10-(25+0)}{1+0,15^1} + \frac{25-(0+15)}{1+0,15^2} + \frac{45-(12+30)}{1+0,15^3} = -3,51 \text{ тис. грн}$$

Третій проект був також не ефективним та не доцільним для впровадження, оскільки значення  $NPV < 0$ .

Для розрахунку фактичної результативності впроваджених інноваційних проектів ТОВ «Консалтингова Компанія «Голден Траст» скористаємося даною формулою:

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^t Q_i - \sum_{i=1}^t (H_1 - H_2)}$$

де  $R_c$  — сумарні витрати на закінчені роботи, що прийняті до освоєння в серійному виробництві;

$Q_i$  — фактичні витрати на НДДКР за  $i$ -й рік;

$t$  — кількість періодів життєвого циклу проекту;

$H_1$  — незавершене виробництво на початок періоду, що аналізується, у вартісному виразі;

$H_2$  — незавершене виробництво на кінець періоду, що аналізується, у вартісному виразі.

Найменування показника	Одиниця виміру	Розрахункова величина
Незавершене виробництво:		
– на 01.01.2015 р.	тис. грн.	170
– на 31.12.2017 р.	тис. грн.	85
2. Фактичні витрати виконання проектів у 2015-2017 роках:		
– проект «1»	тис. грн.	90
– проект «2»	тис. грн.	130
– проект «3»	тис. грн.	82
3. Загальний обсяг витрат на проекти	тис. грн.	493000

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^t Q_i - \sum_{i=1}^t (H_1 - H_2)} = \frac{302000}{493000 - 85000} = 0,74$$

Процес управління інноваційними проектами в ТОВ «Консалтингова Компанія «Голден Траст» охоплює такі функції: 1) визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності; 2) структурування проекту; 3) визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; 4) підбір виконавців, зокрема через проведення конкурсів і тендерів; 5) підготовку й укладання контрактів; 6) визначення терміну реалізації проекту, складання графіка його виконання; 7) розрахунок кошторису і бюджету проекту; 8) прогнозування і врахування ризиків; 9) контролювання перебігу реалізації проекту тощо.

Визначено, що розроблення інноваційного проекту є довгим та дорогим процесом, що, своєю чергою, обумовлює необхідність вивчення та використання методики ефективного управління проектами.

Отже, можна зробити висновок, що необхідно проводити постійний контроль при реалізації інноваційних напрямків на підприємстві та координувати впровадження інновацій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ « КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ГОЛДЕН ТРАСТ»

#### 3.1. Обґрунтування механізму управління інноваційними проектами на підприємстві та його розробка

Ефективність інноваційного проекту залежить від рішень на кожній стадії його здійснення, причому неправильне вихідне розуміння цілей спричиняє по ланцюжку помилки у постановці задач та у визначенні обсягу робіт за інноваційним проектом, що, в свою чергу, призводить до втрати часу і коштів. Встановлення цілей проекту передбачає дотримання таких правил:

- результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт);
- проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники);
- повинні бути встановлені терміни проекту (строки);
- бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (затрати);
- продукт має задовольняти визначеним стандартам (якість);
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядчиками (ресурси).

До основних цілей управління інноваційними проектами в ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» можна віднести:

- створення умов для підтримки інформаційного зв'язку з існуючими клієнтами;
- впровадження нових і удосконалення діючих технологій для залучення клієнтів;
- удосконалення розрахунків та проектування консалтингових проектів;
- створення нових робочих місць і умов по запобіганню « витоку мозків»



Стратегією управління інноваційними проектами в ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» є впровадження нових технологій для удосконалення механізму надання консалтингових послуг своїм клієнтам.

В ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст», для реалізації інноваційних проектів та забезпечення дієвості механізму управління інноваційними проектами використовують основні функції управління:

- планування — визначення цілей і критеріїв успіху інноваційного проекту і розробка робочих схем їхнього досягнення;
- організація — координація співробітників та ресурсів компанії для виконання плану;
- мотивація - стимулювання співробітників до активізації діяльності для досягнення цілей організації (впровадження інноваційного проекту);
- контроль—визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, ствердження і застосування;

На даний час, в ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» тимчасово обов'язки керівника інноваційних проектів виконує директор.

Основними завданнями управління інноваційними проектами в ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» є:

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності, виходячи з якої формулюються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, принципи, організаційні механізми);
- системний аналіз наявних та потенційних можливостей підприємства у сфері здійснення інноваційної діяльності, їх оптимізації за розміром і часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація);
- визначення періоду досягнення поставлених цілей (найбільш вірогідного, максимального, мінімального), оцінка ймовірності укладання в прогнозовані часові рамки;

- розроблення організаційного механізму управління інноваційним потенціалом (формування команди, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо);
- реалізація конкретних інноваційних заходів у рамках визначених напрямів інноваційної діяльності підприємства;
- оцінювання поточного рівня інноваційного потенціалу;
- обрання стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу залежно від його рівня; – контроль за розвитком інноваційного потенціалу;
- оцінювання отриманих результатів використання інноваційного потенціалу банку та планування на цій основі напрямів подальших змін.

Механізм управління інноваційними проектами ТОВ «Консалтингова Компанія «Голден Траст» є частиною загальної системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Процес його формування можна представити у вигляді певної послідовності кроків, етапів.

Під механізмом управління інноваційними проектами на ТОВ «Консалтингова Компанія «Голден Траст» слід розуміти впорядковану систему взаємозв'язків економічних явищ, способів, прийомів управління інноваційною діяльністю на підприємстві з метою підвищення її ефективності.

Комплексний підхід до визначення етапів робіт з розробки механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1.), при якому визначені цілі, послідовність і значущість кожного з етапів. Таким чином, центральне значення має наявність у підприємства чіткої системи організаційного забезпечення інноваційної діяльності.

Як відомо, організаційні чинники не вимагають великих фінансових вкладень, при цьому отриманий від їх вдосконалення ефект істотний і важливий. З метою ефективного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» доцільне застосування поетапного підходу. При цьому

залежно від виробничих умов і специфіки конкретної господарської ситуації етапи необхідно використовувати як окремо, так і в різних поєднаннях.

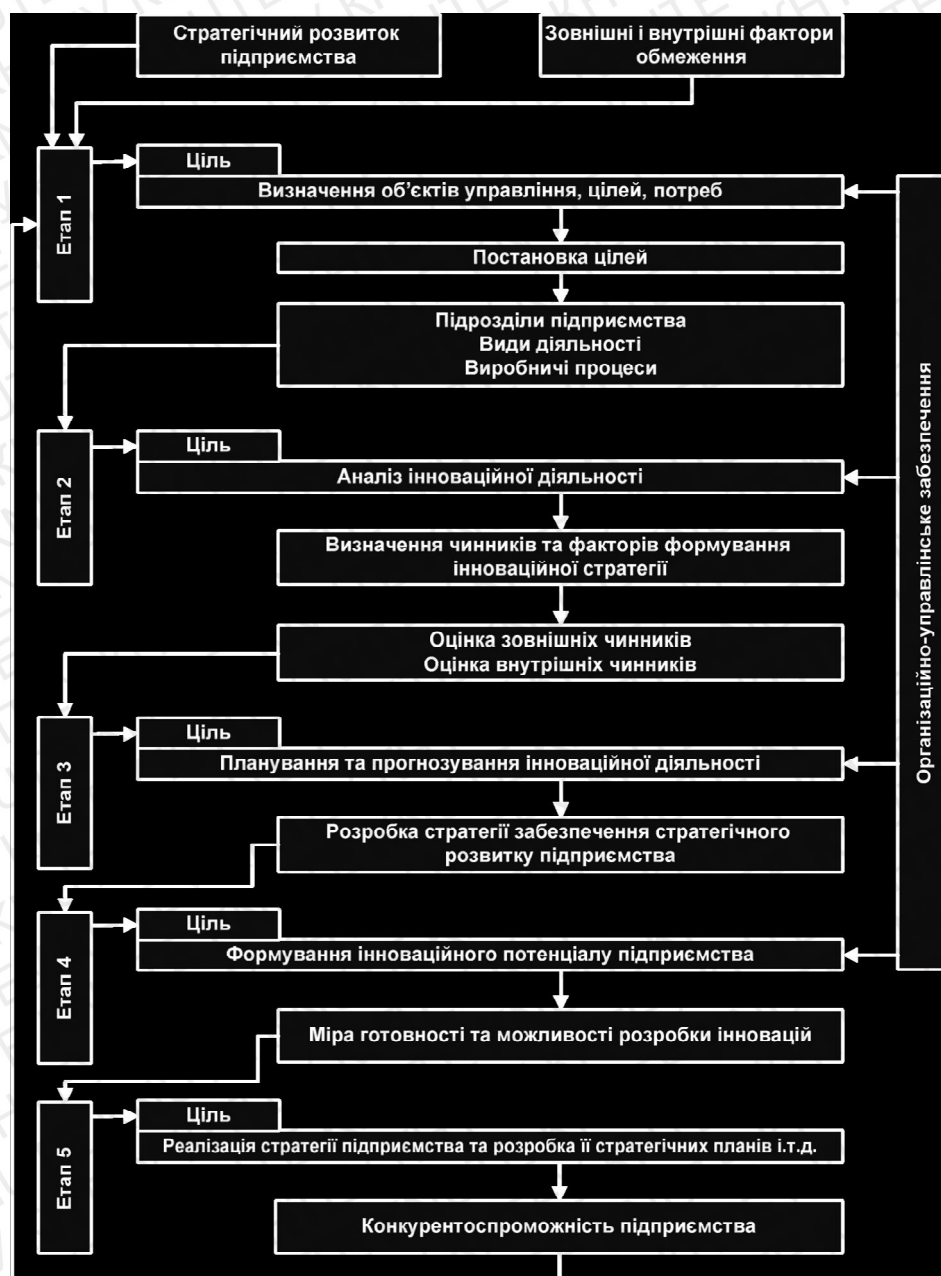


Рис. 3.1. Алгоритм управління інноваційною діяльністю  
ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст»

Основними етапами цього підходу є наступні:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності виробництва;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування;

- виділення фондів і ресурсів на інноваційну діяльність;
- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності.

Як об'єкти управлінського впливу, розглядаються первинні ланки сфери виробництва (окремі підрозділи); певні види діяльності підприємства; виробничі процеси тощо, тобто все те, на що спрямовано увагу керівництва для забезпечення умов інноваційної діяльності.

На цьому етапі оцінюється поточний стан підприємства на основі аналізу основних коефіцієнтів і показників стійкості господарської й фінансової діяльності.

Другим кроком у процесі формування механізму управління інноваційними проектами ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» є виявлення й аналіз чинників, які впливають на виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Кожен результативний показник залежить від різних чинників, і чим детальніше досліджується вплив останніх на величину результативного показника, тим точніші результати прогнозування. Звідси важливим методологічним питанням в оцінці й прогнозуванні інноваційної діяльності підприємства є вивчення й вимір впливу чинників на величину досліджуваних показників. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників повинна розглядатися як рушійна сила формування механізму управління інноваційною діяльністю.

Третій етап у формуванні стійкого розвитку полягає у встановленні методів впливу на чинники внутрішньої і зовнішньої стійкості ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст». Основним методом такого впливу повинне стати стратегічне управління, яке полягає у виборі перспективних цілей розвитку, підвищенні конкурентоспроможності, реалізації й контролі стратегічних планів.

При аналізі внутрішніх чинників проводиться оцінка потенціалу підприємства з подальшим використанням результатів аналізу в розробці напрямків його діяльності.

Сьогодні на підприємствах однією з головних проблем є відсутність цілісної стратегії, спрямованої на забезпечення напрямків інноваційної сприятливості. Тому

для довгострокового й безпечного функціонування необхідно розробити стратегію, що і буде основою інноваційної діяльності.

Після розробки інноваційної стратегії необхідно передбачити етап, у ході якого буде здійснюватися перевірка розробленої стратегії на відповідність обраним цілям. На цьому етапі буде здійснюватися вибір і оцінка альтернативних рішень з метою оптимального використання фінансових і господарських можливостей ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст».

Для досягнення стратегічного управління інноваційною діяльністю керівництву необхідно регламентувати цей процес спеціальними документами з управління, які повинні відповідати принципам і правилам раціональної технології управління. Крім документів з регламентації, необхідно мати набір методів, моделей, графіків, які дозволяють у короткий термін відбирати найбільш раціональні варіанти альтернативних рішень і прогнозувати їхні наслідки для функціонування підприємства.

Для одержання обґрунтованих пропозицій щодо вибору найбільш раціональних рішень керівники ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» повинні володіти набором методик і моделей, використовуючи які можна швидко розглянути, порівняти й оцінити різні варіанти рішень і вибрати найбільш доцільні рішення.

Застосування економіко-математичних моделей у системі управління розвитком підприємства значно скорочує час на підготовку прогнозної інформації, при цьому якість інформації має високий рівень. Усі найважливіші прогнозні показники діяльності, включно із показниками виторгу, обсягів реалізованої продукції, величини змінних і постійних витрат, прибутку, ціни, рентабельності виробництва тощо, можна розрахувати, маючи в арсеналі методів управління моделі прогнозування критеріальних показників функціонування виробництва. Такі фінансово-економічні розрахунки з планування дозволяють прогнозувати передбачуваний вплив на ціль можливих альтернатив, а також контролювати ступінь досягнення цілі.

На заключному етапі відбувається реалізація стратегії, після чого визначається оцінка конкурентоспроможності підприємства.

На процес стратегічного управління інноваційними проектами ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» великий вплив має низка особливостей. Перша пов'язана з об'єктом управління – новими знаннями, вживаними у виробництві. Друга полягає в тому, що управління здійснюється відповідно до розробленої стратегії інноваційної діяльності, що витікає із стратегії довгострокового розвитку і базується на результатах довгострокового прогнозування інноваційної діяльності. Третя особливість відображає суть процесу управління – він здійснюється в щільній взаємодії всіх рівнів управління.

Реалізація стратегії повинна здійснюватись на основі річних планів. Вони можуть успішно виконати свої завдання при дотриманні певної черговості етапів алгоритму їх розробки.

Вибір стратегії є важливою складовою системи інноваційного менеджменту.

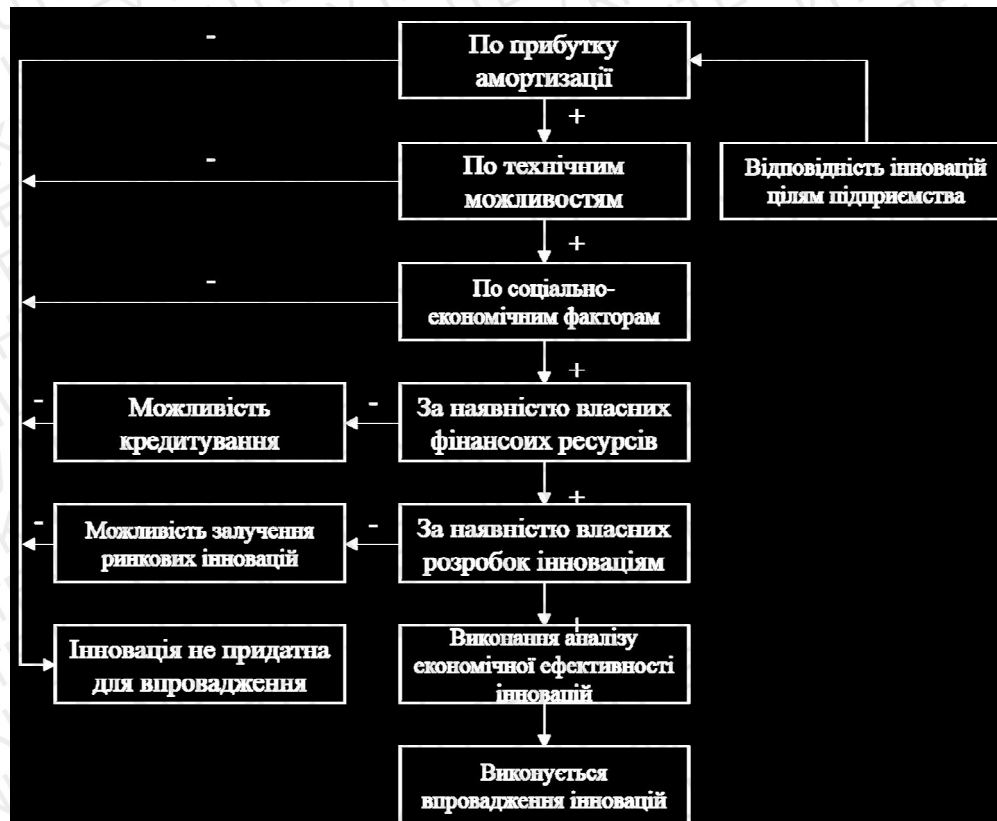


Рис. 3.6 Алгоритм прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст».

Загалом вибір і здійснення стратегії передбачає взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на посилення довгострокової конкурентоспроможності порівняно з конкурентами. З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень та інших форм інноваційної діяльності. Саме тому особливу увагу слід звернути на стратегічне планування та планування інновацій.

При розробці перспективних планів розвитку ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» аналізує і визначає насамперед свої стратегічні орієнтири на ринку. Потім ці загальні довгострокові напрями корегуються і реалізуються в формі різних стратегічних програм і проектів. Вплив нових технологій на стратегічну конкурентоспроможність свідчить про актуальність інтеграцій стратегічного та інноваційного менеджменту.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління інноваційним проектом на підприємстві ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст»**

Прогнозну оцінку ефективності впровадження інноваційних продуктів пропонується провести за двома напрямками: впровадження інтернет-порталу підприємства та електронного документообігу на ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст». Розпочати прогнозну оцінку слід із дослідження особливостей впровадження систем та їх характеристик. Першим проектом, що буде оцінюватися, стане система електронного документообігу (СЕД).

Серед відомих СЕД постачальників можна назвати: DocsVision, ДЕЛО, БОСС-Референт, Парус-Канцелярія, Парус-Документооборот, ЕВФРАТ-Документооборот, Optima-Workflow, DIRECTUM, DOCUMENTUM, LanDocs, CompanyMedia тощо. З українських виробників слід відзначити FossDoc, Атлас ДОК, ДОК ПРОФ, М.Е.Doc, Megapolis.Документообіг, Comarch EDI, АСКОД і т.п.

Під час вибору програмного забезпечення слід виділити кілька ключових етапів, що визначають успішність проекту автоматизації в цілому:

- у першу чергу, необхідно керуватися порівнянням початкових функціональних можливостей систем (типових конфігурацій) з поставленими завданнями;
- другим етапом є пристосування продукту до вимог національного законодавства. Підвищений попит мають системи з оперативною підтримкою змін відповідно до вимог законодавства, випробувані в реальній роботі на українських підприємствах;
- наступним етапом є співвідношення ціни й корисного функціонала порівнюваних систем. При цьому необхідно враховувати такі показники, як простота використання, швидкодія, необхідні технічні засоби, надійність. СЕД забезпечують процеси створення, доступу, управління та розповсюдження великої кількості документів через комп'ютерні мережі, а також контроль над усіма видами документопотоків на підприємстві. Як правило, ці документи зберігаються у спеціальних сховищах даних або файлових структурах. Типи файлів, що найчастіше підтримують СЕД – текстові документи, електронні таблиці, зображення, аудіо дані, відеодані та Web-документи.

СЕД має забезпечувати реєстрацію зовнішніх документів, що надходять в основний документальний простір. Це можуть бути документи, які створені у різноманітних системах обробки тексту чи є вихідними документами інших інформаційних систем або надійшли на корпоративну електронну пошту, чи відскановані, розпізнані та зберігаються у файловій системі в одному з доступних форматів у вигляді образу та тексту. У свою чергу СЕД повинна володіти інструментарієм для експорту документів з основного документального простору в один з доступних форматів для збереження, друку, передачі електронною поштою або факсом, відкриття в інших інформаційних системах тощо. У схемі документообігу також виділяємо такі складові, як корзина видалених документів, електронний архів та засоби резервного збереження документів, які є обов'язковими.

Ефективність автоматизації документообігу підприємства, у нашому випадку, залежить від таких складових: відповідного обладнання, сумісного



програмного забезпечення, підготовленого персоналу та законодавчої підтримки. Тільки досягнувши взаємозв'язку чотирьох складових “персонал–обладнання–програма–законодавча база”, можна домогтися якісної організації електронного документообігу, а доступ до актуальної інформації та оперативне прийняття управлінських рішень окупить кошти, які були витрачені на автоматизацію ділових процесів та інформатизацію управлінської діяльності на підприємстві. Найбільш адаптованою під вимоги та потреби підприємства є програмний комплекс «Мегаполіс v.2.57», розроблений компанією ТОВ «Софтлайн-ІТ».

Відповідно до змісту інноваційного продукту та його принципових особливостей, оцінювання повинно здійснюватися для технологічних інновацій, а саме за критеріями економічної, науково-технічної та екологічної ефективності. Проте розроблений ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» спосіб проект не передбачає зміни екологічних параметрів, тому критерій екологічної ефективності виключається. Незважаючи на те, що інновація є технологічною, вона має соціальний аспект (підвищення кваліфікації персоналу), тому до критеріальної бази необхідно також віднести критерій соціальної ефективності.

Наступним інноваційним проектом, прогнозна оцінка якого проводиться, є розробка та реалізація корпоративного інтернет-порталу ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст». Реалізація проекту «корпоративний інтернет-портал» на підприємстві дозволить вирішити ряд питань, пов'язаних із операційними завданнями на підприємстві: залучення потенційних клієнтів, модернізація кадрової політики, інформаційна робота, тощо.

У цілому весь процес створення і просування сайту можна розділити на наступні етапи:

- 1) розробка логічної структури та дизайну сайту;
- 2) збір тематичної інформації;
- 3) технічне виконання (програмування) проекту та інформаційне наповнення сайту;
- 4) маркетинговий аудит і просування сайту;
- 5) супровід (додавання нової інформації).

На всіх етапах необхідний жорсткий контроль з метою своєчасного виправлення помилок у проектуванні ресурсу та його оптимізації з урахуванням стратегічних цілей компанії.

Якісний корпоративний веб-портал повинен відповідати наступним вимогам.

По-перше, він повинен бути функціональним: необхідно, щоб структура сайту повністю відповідала тимм бізнес-завданням, які належить вирішити для досягнення стратегічних цілей компанії. Наприклад, сайт повинен наочно демонструвати клієнтоорієнтованість фірми за допомогою надання різноманітних онлайн-послуг і сервісів.

По-друге, сайт повинен бути інтерактивним, тобто бути не тільки джерелом інформації, але й засобом спілкування з аудиторією.

Крім того, розміщені на сайті відомості і пропоновані послуги повинні бути дійсно необхідні й корисні користувачам.

При цьому веб-ресурс потрібно розвивати: інформація повинна постійно оновлюватися і бути актуальною. Користувачів відштовхують сайти з торішніми новинами або невірними контактними даними.

Також слід зазначити, що сьогодні недостатньо створити гарний, креативний і зручний сайт. Показником ефективності інтернет-представництва компанії є статистика відвідувань. А як відомо, понад 70% користувачів приходять на сайт через пошукову систему Google. Більшість з них не переглядають більше двох сторінок видачі пошукових результатів (на кожній сторінці розміщується по десять результатів). Сайти, розташовані на першій сторінці видачі, мають більшу кількість відвідувачів у порівнянні з веб-ресурсами, представленими на наступних сторінках

Таблиця 3.1

Вихідні дані аналізу дисконтованих потоків проекту з впровадження інтернет-порталу в ТОВ «КК Голден Траст»

Етап реалізації проекту(№ року)	Проміжний результат, тис.грн	Витрати, тис.грн	
		Капітальні вкладення	Експлуатаційні витрати
1	32,00	22,00	0,00
2	44,00	0,00	24,00
3	53,00	30,00	15,00

$$NPV_1 = \frac{32-(22+0)}{1+0.15^1} + \frac{44-(0+24)}{1+0.15^2} + \frac{53-(30+15)}{1+0.15^3} = 36,24 \text{ тис. грн}$$

Оскільки для даного проекту  $NPV > 0$ , можна зробити висновок, що проект є досить ефективним і доцільним для впровадження.

Таблиця 3.2

Вихідні дані аналізу дисконтованих потоків проекту з впровадження електронного документообігу в ТОВ «КК Голден Траст»

Етап реалізації проекту(№ року)	Проміжний результат, тис.грн	Витрати, тис.грн	
		Капітальні вкладення	Експлуатаційні витрати
1	28,00	30,00	0,00
2	42,00	15,00	0,00
3	60,00	15,00	40,00

$$NPV_2 = \frac{28-(30+0)}{1+0.15^1} + \frac{42-(15+0)}{1+0.15^2} + \frac{60-(15+40)}{1+0.15^3} = 112,91 \text{ тис. грн}$$

Для даного проекту  $NPV > 0$ , тож можна зазначити, що і цей проект є досить ефективним і доцільним для впровадження.

У висновку потрібно зазначити, що використання механізму управління інноваційними проектами ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» є сучасним, адаптованим під потреби саме цього підприємства, включає в себе усі потрібні ключові складові, що визначені під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Загалом, ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст». Використовує зарубіжний досвід визначення механізму управління інноваційною діяльністю, що дозволяє використовувати високі показники конкурентних переваг серед інших підприємств.

Під час дослідження встановлено, що на процес стратегічного управління інноваційними проектами ТОВ «Консалтингова Компанія Голден Траст» великий вплив має низка особливостей. Перша пов'язана з об'єктом управління – новими знаннями. Друга полягає в тому, що управління здійснюється відповідно до розробленої стратегії інноваційної діяльності, що витікає із стратегії довгострокового розвитку і базується на результатах довгострокового прогнозування інноваційної діяльності. Третя особливість відображає суть процесу управління – він здійснюється в щільній взаємодії всіх рівнів управління.

Автором запропоновано, зокрема, 2 інноваційні проекти для запровадження на ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст», а саме - впровадження інтернет-порталу підприємства та електронного документообігу на ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст».

Під час дослідження також встановлено, що інноваційна діяльність ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» є ефективною за кожним із напрямів оцінювання і за всіма критеріями.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі роботи автором було розглянуто поняття інновацій та сутність інноваційних проектів, визначено основні їх види та особливості управління ними.

Інноваційний проект є досить складною категорією, що пояснюється високим ступенем невизначеності та трудомісткістю інноваційних процесів. У більшості випадків реалізація інноваційного проекту можлива тільки за наявності висококваліфікованих фахівців та унікальних ресурсів і технологій, які слугують вирішальними передумовами його результативності.

Реалізація інноваційного проекту передбачає трансформацію інноваційних ідей у систематичний процес створення інноваційного продукту. Інноваційний продукт виникає відповідно до зростаючих потреб, що саме й зумовлює необхідність стимулювання випуску в межах інноваційного процесу. Для підтримки відповідного рівня інноваційності важливим є систематичне стимулювання технологій та витрат. Технології забезпечують відповідність інноваційного процесу передовим досягненням науки та техніки, що дозволяє утримувати інтерес споживача. Стимулювання витрат передбачає вибір оптимального обсягу та джерел фінансування інноваційного проекту, що слугує фінансовою передумовою трансформації інноваційної ідеї в інноваційний продукт шляхом успішної реалізації інноваційного проекту.

Інноваційні проекти відрізняються за масштабами, строками реалізації й вимогами до якості виконання проекту. Масштаб проекту визначається впливом його результатів на один із внутрішніх або зовнішніх ринків: цінних паперів, грошей, матеріальних продуктів і послуг, праці, а також на екологічний і соціальний стан. За цим фактором розрізняють мегапроекти (глобальні або великомасштабні), проекти регіонального, галузевого або міського масштабу й локальні (малі) проекти. Виконання проекту може бути довгостроковим (від 5-7 років), тривалим (3-5 років) або короткостроковим (якщо його характерною рисою

й метою є надзвичайно короткий строк реалізації). Окремі проекти як головну ознаку можуть мати підвищені вимоги до якості їхнього виконання.

Оцінка нововведень слугує основою прийняття рішень щодо реалізації пропозицій (перспективна оцінка) та проведення контролю за використанням створених об'єктів (ретроспективна оцінка).

Метою оцінки є визначення показників ефективності, які дозволяють сформулювати комплексну характеристику результатів, що досягаються за рахунок використання нових підходів до задоволення існуючих і виникаючих потреб. Впровадження нововведень може створювати різні види ефектів. Для виміру окремих видів ефекту використовуються специфічні показники, які кількісно чи якісно характеризують результати.

Негрошові цілі формалізуються у вигляді конкретних показників, по яких здійснюється планування та вимірюється ступінь досягнення в результаті реалізації.

В другому розділі роботи була проведена аналітична оцінка управління інноваційними проектами, проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства та визначено ефективність управління діючими інноваційними проектами на підприємстві.

Інноваційна діяльність підприємства супроводжується різноманітними результатами (ефектами). Під ефектом розуміють досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному вимірі. При виявленні ефектів від інноваційної діяльності, по-перше, необхідно сформулювати критерії та показники, за допомогою яких можуть бути оцінені результати інноваційної діяльності і, по-друге, слід врахувати об'єктивно існуючі взаємозв'язки й ієрархічну супідрядність ефектів від інноваційної діяльності. Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними й кількісними, в т. ч. в натуральному, трудовому та вартісному вимірах.

Дослідивши ефективність управління інноваційними проектами на ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст» потрібно зауважити, що діяльність підприємства є стабільною. Фінансово-господарський стан підприємства потрібно

зауважити, що діяльність підприємства є стабільною. Потрібно акцентувати увагу на тому, що загальний склад активу та пасиву підприємства змінюється під рядом чинників змін, що пов'язані із діяльністю підприємства за останні п'ять років.

Основою концепції управління проектами є погляд на проект як на зміну будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і ресурсів, а процес змін, що здійснюється за розробленими правилами і процедурами, є основою управління інноваційними проектами.

Управління проектом – це процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

Управління проектами інтегрує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, потребує вміння узгоджувати інтереси багатьох його учасників, вміння по-новому розв'язати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності ризику.

Встановлено, що процес управління проектами у ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» охоплює такі функції: 1) визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності; 2) структурування проекту; 3) визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; 4) підбір виконавців, зокрема через проведення конкурсів і тендерів; 5) підготовку й укладання контрактів; 6) визначення терміну реалізації проекту, складання графіка його виконання; 7) розрахунок кошторису і бюджету проекту; 8) прогнозування і врахування ризиків; 9) контролювання перебігу реалізації проекту тощо.

Зазначено, що розроблення інноваційного проекту є довгим та дорогим процесом, що, своєю чергою, обумовлює необхідність вивчення та використання методики ефективного управління проектами.

Оцінюючи ефективності інноваційних проектів ТОВ «КК Голден Траст», потрібно відзначити, що більшість описаних проектів є рентабельними, їх реалізація є доцільною для підприємства.

Але, беручи до уваги фактори, що можуть вплинути на реалізацію проектів, потрібно проводити постійний контроль при реалізації інноваційних напрямків на підприємстві та координувати впровадження інновацій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

В третьому розділі була проведена прогнозна оцінка ефективності управління нових інноваційних проектів в ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст». Згідно з результатами даної оцінки, можна сказати що запропоновані проекти є досить ефективними і є доцільними для реалізації.

Автором запропоновано, зокрема, 2 інноваційний проекти для запровадження на ТОВ «Консалтингова компанія Голден Траст», а саме - впровадження інтернет-порталу підприємства та електронного документообігу на ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» за результатом розрахунку показників ефективності запропонованих проектів встановлено, що інноваційна діяльність ТОВ «Консалтингова компанія «Голден Траст» є ефективною за кожним із напрямів оцінювання і за всіма критеріями.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV станом на 02.02.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Про наукову та науково-технічну діяльність :Закон України від 13.12.91 № 1977-XII станом на 06.01.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1977-12>
3. Андрюшкевич О. Модели формирования национальных инновационных систем /О. Андрюшкевич, И. Денисова / 13.09.2013 // Федеральное интернет-издание «Капитал Страны»– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/236495/>.
4. Бодров В. Г. Інноваційно-інвестиційна модель сталого розвитку національної економіки: навч.-метод. матеріали / В. Г. Бодров, В. О. Гусєв, В. Ф. Мартиненко. – К.: НАДУ, 2009. – 60 с.
5. Бутенко А. І. Інноваційна спроможність суб'єктів підприємницької діяльності: [монографія] / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева. – Одеса: Фенікс, 2007. – 108 с.
6. Васильєв О.В. Конспект лекцій «Економіка і організація інноваційної діяльності» (для студентів 4 курсу напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства») [Текст] / О.В. Васильєв, Н.М. Богдан. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 100 с.
- 7.Величко О.Г. Інноваційна діяльність у сферах техніки, технології, технічного регулювання і забезпечення якості: підручник / О. Г. Величко, А. М. Должанський, Л. М. Віткін, О. Е. Янішевський, Д. Ю. Ключєв. – Донецьк: Свідлер, 2010. – 394с.
- 8.Вітренко-Хрустальова Т. М. Особливості та напрями державного регулювання інноваційного розвитку економіки в різних країнах / Т. М. Вітренко-Хрустальова // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/5/01.pdf>.

9. Володін С.А. Модель інноваційного розвитку аграрної науки на прикладі системи НААН України / С.А. Володін // Інноваційна економіка. – 2014. - № 3 [52]. – С. 5 – 24.

10. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / М.П. Денисенко, Т.С. Голубєва, І.В. Колос // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – Сер.: Комп'ютерні науки та інформаційні технології. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка". – 2009. – № 647. – С. 43-49.

11. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

12. Економічний розвиток і державна політика : навч. посіб. / [Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін. ; за заг. ред. Ю. Єханурова та І. Розпутенка]. — К. : УАДУ, 2001. — 480 с.

13. Завадяк Р.І. Теоретичні основи функціонування та вибїзнес-інкубаторів в Україні / Р.І. Завадяк, Я.Ф. Копусяк // Науковий вісник Ужгородського університету. – Сер. «Економіка». – 2014. – Випуск 2 (43). – С. 78 – 81.

14. Заєць О. О. Джерела інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / О. О. Заєць // Управління розвитком. – 2014. – № 2 (165). – С. 115 – 188.

15. Зянько В. В. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств у перехідній економіці / В. В. Зянько, С. В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту. Сер. Економіка та менеджмент. – 2011. – № 5. – С. 48 – 52.

16. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.

17. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.

18.Кардаш В. Я. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення створення наукомісткої та високо технологічної продукції / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко // Товарна інноваційна політика. – 2013. – № 3. – С. 19–25.

19.Корінько М.Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009 – №5. – С.149–154.

20.Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. за 2014 р. / Держкомстат України; Відп. за вип. Кармазіна О.О. – К., 2015. – 255 с.

21.Пасмор Ю. В. Проблеми інформаційного забезпечення інновацій: соціально-комунікаційний аспект [Текст] / Ю. В. Пасмор // Актуальні питання інноваційного розвитку : Науково-практичний журнал. - 2012. - №2. - С. 42-47.

22.Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна. – К.: «КРОК», 2010. – 320с.

23.Прохорчук С.В. Інноваційні процеси: теоретичний аспект / С.В. Прохорчук // «Молодий вчений». – 2014. – № 12 (15), грудень,. – С. 66 – 70.

24.Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2007. – 476с.

25.Рудь Н.Т. Моделювання інноваційних процесів регіону / Н.Т. Рудь // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – Серія «Проблеми економіки та управління». – 2010. – №684. – С. 52–59.

26.Соловьев В.П. Технологические парки в Украине: от исходной концепции к реальной практике / В.П. Соловьев // Наука та наукознавство. – 2014. – № 1. – С.15 – 20.

27.Створення та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності на підприємствах України у 2014 році: доповідь від 12.05.2015. – Держкомстат України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

28.Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б.Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

29. Тараненко О. М. Технопарки в Україні як елемент інноваційної інфраструктури / О. М. Тараненко, С. В. Корновенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Випуск 1(10). Т. 2. – С. 44 – 48.

30. Управління інноваціями: навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. – Харків: «Діса плюс», 2016. – 266 с.

31. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.]; за ред. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 550 с.

32. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – №1. – С. 14–18.

33. Хомош Ю.С. Значення інформаційного забезпечення в управлінні інноваційною діяльністю підприємств / Ю.С. Хомош, Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.13. – С. 322 – 328.

34. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210с.

35. Шайдюк І.Є. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності малих підприємств в Україні / І.Є. Шайдюк, Ю.І. Черкасова // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 357 – 362.

## ДОДАТКИ

Додаток А.

Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «КК Голден Траст»,

Станом на 31.12.2012 – 31.12.2016 рр, тис. грн., частина 1.

Актив	Код рядка	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
1	2	3	4	3	4	4
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	72	52	52	36	28
первісна вартість	1001	311	327	285	301	322
накопичена амортизація	1002	239	275	232	265	293
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5762	3752	5759	3744	7445
Основні засоби:	1010	30667	37897	30018	37105	42631
первісна вартість	1011	51006	65128	49804	63379	74658
знос	1012	20339	27231	19785	26273	32027
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	4	4	4
Відстрочені податкові активи	1045	284	0	221	0	0
Інші необоротні активи	1090	721	1351	721	1351	7837
Усього за розділом I	1095	37508	43053	36778	42242	57948
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	0	0	0	0	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0	0
Товари	1104	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10287	12264	9925	10459	6148
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	602	708	487	708	570
з бюджетом	1135	1288	1322	1244	1329	1591
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	972
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	5	14	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	308	590	258	520	249
Готівка	1166	0	1	0	1	2
Рахунки в банках	1167	308	589	258	519	247
Витрати майбутніх періодів	1170	28	30	25	27	43
Інші оборотні активи	1190	0	55	115	55	23
Усього за розділом II	1195	12535	14976	12070	13104	18631
Баланс	1300	61737	71399	59885	68335	91980

## Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «КК Голден Траст»,

Станом на 31.12.2012-31.12.2016 рр, тис. грн., частина 2.

Пасив	Код рядка	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	534	534	534	534	534
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47659	58109	46495	55929	69450
Неконтрольована частка	1490	12	12	12	12	12
Усього за розділом I	1495	48206	58656	47029	56463	69984
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	46	0	52	2
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	5526
Цільове фінансування	1525	164	125	164	125	86
Усього за розділом II	1595	164	171	164	177	5614
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	7279	4806	7279	4806	7512
за товари, роботи, послуги	1615	3981	5351	3557	4745	6118
за розрахунками з бюджетом	1620	463	814	332	710	77
за у тому числі з податку на прибуток	1621	409	758	283	660	0
за розрахунками зі страхування	1625	107	104	99	90	49
за розрахунками з оплати праці	1630	248	280	230	249	238
за одержаними авансами	1635	165	177	164	177	31
Поточні забезпечення	1660	893	631	893	631	742
Доходи майбутніх періодів	1665	39	39	39	39	39
Інші поточні зобов'язання	1690	187	365	96	244	1571
Усього за розділом III	1695	13365	12571	12691	11695	16381
Баланс	1900	61737	71399	59885	68335	91980

## Додаток В.

## Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ТОВ «КК Голден Траст», за 2013-2017 рр, тис.грн

Стаття	Код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118657	124667	152918	163719	177431
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-90139	-91949	-116176	-119933	-132622
Валовий: прибуток	2090	28518	32717	36741	43786	44808
Інші операційні доходи	2120	196	103	360	143	723
Адміністративні витрати	2130	-3072	-3580	-3094	-3787	-3910
Витрати на збут	2150	-14980	-17594	-19425	-24026	-23079
Інші операційні витрати	2180	-837	-1067	-1219	-1559	-934
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9824	10578	13363	14556	17608
Інші фінансові доходи	2220	5	5	32	32	16
Інші доходи	2240	39	39	85	85	865
Фінансові витрати	2250	-884	-884	-1241	-1241	-1723
Інші витрати	2270	-849	-849	-217	-71	-329
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8134	8888	12022	13360	16437
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	976	1104	2588	2911	2903
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7157	7784	9433	10449	13533

## Динаміка активів ТОВ «КК Голден Траст», станом на 31.12.2013-31.12.2017 рр.

Актив	Відносне відхилення				
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	-27,60	0,77	-31,56	-20,56	-60,33
первісна вартість	5,24	-12,89	5,71	6,86	3,57
накопичена амортизація	15,14	-15,47	14,14	10,58	22,84
Незавершені капітальні інвестиції	-34,89	53,50	-34,98	98,83	29,21
Основні засоби:	23,57	-20,79	23,61	14,89	39,01
первісна вартість	27,69	-23,53	27,26	17,80	46,37
знос	33,89	-27,34	32,80	21,90	57,47
Інші необоротні активи	87,37	-46,63	87,37	479,93	986,61
Усього за розділом I	14,78	-14,57	14,86	37,18	54,50
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	14,33	-17,45	17,69	18,57	31,70
Виробничі запаси	-2,44	2,16	-2,27	36,54	32,99
Готова продукція	25,05	-27,67	27,75	23,51	42,71
Товари	23,32	-24,76	37,88	-18,28	4,55
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19,21	-19,07	5,39	54,38	56,97
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	17,47	-31,20	45,37	-19,45	-5,36
з бюджетом	2,65	-5,89	6,80	19,71	23,50
у тому числі з податку на прибуток					
Інша поточна дебіторська заборгованість	-75,00	186,00	-70,63	0,00	-79,00
Гроші та їх еквіваленти	91,19	-56,32	101,82	-52,06	-19,20
Готівка				46,15	
Рахунки в банках	90,77	-56,22	101,32	-52,31	-19,81
Витрати майбутніх періодів	10,00	-17,21	6,27	61,99	56,79
Інші оборотні активи		109,80	-52,34	-58,26	
Усього за розділом II	16,99	-18,48	12,92	30,42	40,46
Баланс	15,65	-16,13	14,11	34,60	48,99

тис. грн.



## Додаток Д

Питома вага необоротних активів в загальній структурі капіталу, ТОВ  
«КК Голден Траст», за 31.12.2013-31.12.2017 рр.

Показник	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	0,19%	0,12%	0,14%	0,09%	0,05%
первісна вартість	0,83%	0,76%	0,78%	0,71%	0,56%
накопичена амортизація	0,64%	0,64%	0,63%	0,63%	0,51%
Незавершені капітальні інвестиції	15,36%	8,72%	15,66%	8,87%	12,85%
Основні засоби:	81,76%	88,02%	81,62%	87,84%	73,57%
Інші необоротні активи	1,92%	3,14%	1,96%	3,20%	13,53%
Усього за розділом I	60,75%	60,30%	61,41%	61,82%	63,00%
Баланс	100%	100%	100%	100%	100%

Питома вага оборотних активів в загальній структурі капіталу ТОВ «КК  
Голден Траст», за 31.12.2013-31.12.2017 рр.

II. Оборотні активи	2013	2014	2015	2016	2017
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	82,07%	97,84%	79,18%	83,44%	128,82%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	4,80%	5,65%	3,89%	5,65%	4,55%
з бюджетом	10,28%	10,55%	9,92%	10,60%	12,69%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,75%
Гроші та їх еквіваленти	0,16%	0,04%	0,11%	0,03%	0,03%
Готівка	2,46%	4,71%	2,06%	4,15%	1,99%
Рахунки в банках	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	0,02%
Витрати майбутніх періодів	2,46%	4,70%	2,06%	4,14%	1,97%
Інші оборотні активи	0,22%	0,24%	0,20%	0,22%	0,34%
Усього за розділом II	0,00%	0,44%	0,92%	0,44%	0,18%
Баланс	100%	100%	100%	100%	100%

## Додаток Ж.

Пасив	Відносне відхилення				Абсолютний темп приросту 2017/2013
	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21,92%	-19,99%	20,29%	24,18%	45,72%
Неконтрольована частка	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Усього за розділом I	21,68%	-19,82%	20,06%	23,95%	45,18%
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання				-95,21%	
Довгострокові кредити банків					
Цільове фінансування	-23,88%	31,36%	-23,88%	-31,36%	-47,75%
Усього за розділом II	4,13%	-3,97%	7,84%	3063,10%	3311,00%
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	-33,97%	51,44%	-33,97%	56,29%	3,20%
за товари, роботи, послуги	34,40%	-33,53%	33,40%	28,95%	53,68%
за розрахунками з бюджетом	75,73%	-59,18%	113,71%	-89,14%	-83,34%
за у тому числі з податку на прибуток	85,01%	-62,66%	133,50%	-100,00%	-100,00%
за розрахунками зі страхування	-2,88%	-5,16%	-8,96%	-45,24%	-54,08%
за розрахунками з оплати праці	13,01%	-17,96%	8,56%	-4,40%	-3,79%
за одержаними авансами	7,57%	-7,26%	7,83%	-82,10%	-80,75%
Поточні забезпечення	-29,28%	41,40%	-29,28%	17,51%	-16,90%
Доходи майбутніх періодів	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Інші поточні зобов'язання	94,36%	-73,66%	153,74%	543,75%	736,30%
Усього за розділом III	-5,94%	0,96%	-7,85%	40,07%	22,56%
Баланс	15,65%	-16,13%	14,11%	34,60%	48,99%

Динаміка пасиву ТОВ «КК Голден Траст», за 2013-2017 рр., тис.грн.

## Динаміка фінансових результатів ТОВ «КК Голден Траст», за 2013-2017

Стаття	Темп приросту, %				Абсолютний темп приросту, %
	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5,06%	22,66%	7,06%	8,38%	49,53%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2,01%	26,35%	3,23%	10,58%	47,13%
Валовий: прибуток	14,72%	12,30%	19,17%	2,33%	57,12%
Інші операційні доходи	-47,48%	249,22%	-60,24%	404,88%	268,19%
Адміністративні витрати	16,51%	-13,57%	22,40%	3,25%	27,26%
Витрати на збут	17,45%	10,41%	23,68%	-3,94%	54,06%
Інші операційні витрати	27,47%	14,24%	27,88%	-40,09%	11,56%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7,68%	26,32%	8,93%	20,97%	79,23%
Інші фінансові доходи	0,00%	511,32%	0,00%	-50,62%	201,89%
Інші доходи	0,00%	116,54%	0,00%	916,92%	2102,04%
Фінансові витрати	0,00%	40,27%	0,00%	38,83%	94,73%
Інші витрати	0,00%	-74,47%	-66,87%	358,00%	-61,25%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	9,27%	35,26%	11,13%	23,03%	102,07%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	13,10%	134,39%	12,47%	-0,27%	197,34%
Чистий фінансовий результат: прибуток	8,75%	21,19%	10,77%	29,52%	89,07%

рр, у тис.грн

Додаток К

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «КК Голден Траст», за  
2013-2017 рр.

Показник	Значення показника				
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
<b>Показники ліквідності</b>					
1. Сума ліквідних активів, тис.грн.	242292	283458	231074	260934	340320
2. Сума швидколіквідних активів, тис.грн.	115805	131182	111552	114599	187874
3. Сума готових засобів платежу, тис.грн	6178	11812	5160	10414	4992
4. Коефіцієнт забезпеченості:					
Ліквідними активами	0,39	0,40	0,39	0,38	0,37
Швидко ліквідними активами	0,19	0,18	0,19	0,17	0,20
Готовими засобами платежу	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
5. Загальний коефіцієнт покриття	1,81	2,25	1,82	2,23	2,08
6. Проміжний коефіцієнт покриття	0,87	1,04	0,88	0,98	1,15
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,09	0,04	0,09	0,03
<b>Показники платоспроможності</b>					
8. Коефіцієнт відволікання оборотних активів:					
Удебиторську заборгованість	0,50	0,50	0,51	0,48	0,57
9. Коефіцієнт маневрування	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00
10. Коефіцієнт автономії	0,78	0,82	0,79	0,83	0,76
11. Коефіцієнт фінансової залежності	0,22	0,18	0,21	0,17	0,24
12. Коефіцієнт покриття боргу	3,56	4,60	3,66	4,76	3,18

## Показники рентабельності ТОВ «КК Голден Траст», за 2013-2017 рр.

Показник	Значення показника				
	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельність основних засобів	4,91	4,40	6,63	6,28	5,23
Рентабельність мат. активів	1,93	1,75	2,56	2,40	1,94
Рентабельність власного капіталу	0,15	0,13	0,20	0,19	0,19
Рентабельність поточних витрат	1,90	1,86	1,89	1,82	1,94
Рентабельність операційних витрат	6,29	5,61	6,46	5,58	6,38

## Додаток Л

## Показники ділової активності, ТОВ «КК Голден Траст», за 2013-2017 рр.

Показники	Значення показника				
	2013	2014	2015	2016	2017
1. Період обороту, днів					
1.1. Всіх оборотних активів	74	82	54	57	69
1.2. Дебіторської заборгованості	37	41	27	27	39
1.3. Кредиторської заборгованості	21	29	14	20	18
2. Коефіцієнт оборотності, разів					
2.1. Всіх оборотних активів	4,90	4,40	6,62	6,27	5,21
2.2. Дебіторської заборгованості	9,73	8,72	13,10	13,10	9,20
2.3. Кредиторської заборгованості	16,77	12,28	24,89	18,08	20,35
3. Тривалість операційного циклу, днів	75	83	55	58	75
4. Тривалість фінансового циклу, днів	53	54	41	38	57