

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних  
відносин імені Б. Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

## **Міждисциплінарна курсова робота**

**на тему:**

**«Вдосконалення управління інноваційним потенціалом  
підприємства (на прикладі ТОВ «ТДК»)»**

Студентки групи ММБм-11

Пивоварчук Наталії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Члени комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.І.П.

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.І.П.

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.І.П.

Тернопіль – 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства.....	6
1.2. Особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства.....	10
1.3. Інноваційний потенціал підприємства як об’єкт управління.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТДК».....	17
2.1. Оцінка господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «ТДК»...	17
2.2. Характеристика інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК».....	21
2.3. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК».....	26
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТДК».....	30
3.1. Розроблення та впровадження стратегії управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК».....	30
3.2. Напрямки вдосконалення управління кадровою складовою інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК».....	33
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ДОДАТКИ.....	43
--------------	----

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Аналіз світових тенденцій економічного розвитку і чинників, що його спричиняють, переконливо доводить, що на чільне місце вийшли інноваційні процеси і їх роль постійно зростає. Прихильність до інноваційного типу розвитку в сучасних умовах ведення бізнесу стає ключовим чинником успіху, а стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства - найважливішою задачею забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку.

Дослідження тенденцій розвитку інноваційних процесів в Україні свідчить, що вітчизняні підприємці, заняті як в сфері торгівлі, так і промисловості, недооцінюють значення інноваційного потенціалу, внаслідок чого сьогодні зіштовхуються із послабленням своїх позицій на ринках, втратою споживачів, зниженням конкурентоспроможності, скороченням обсягів виробництва та реалізації.

Перехід підприємств на інноваційний тип розвитку тісно пов'язаний з проблемою управління вибором стратегій реалізації їх інноваційного потенціалу як головної передумови розвитку, раціональних з погляду зовнішніх і внутрішніх умов на основі творчого використання новітніх наукових досягнень, вітчизняного та зарубіжного досвіду. Питання оцінки та управління інноваційним потенціалом підприємств досліджувалися у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Л. Федулової [21], Т. Янковець [29, 30], Ю. Бажала, В. Бридуна, А. Гальчинського, Н. Гончарової, А. Гриньова, Б. Данилишина, О. Кузьміна, В. Онищенко, В. Мединського, В. Семиноженка, Р. Фатхутдінова, І. Ансоффа, П. Друкера, К. Фрімена, Р. Уотермена, Й. Шумпетера.

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання міждисциплінарної курсової роботи є дослідження теоретичних засад управління інноваційним

потенціалом підприємства, аналіз ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК» та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Для реалізації мети дослідження виникає необхідність розв'язання таких основних завдань:

- проаналізувати та узагальнити основні підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»;
- визначити основні складові інноваційного потенціалу підприємства та розкрити їх зміст;
- дослідити особливості здійснення оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- описати основні напрямки оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- визначити роль інноваційного потенціалу як об'єкта стратегічного управління та провести характеристику основних інноваційних стратегій підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ТДК», здійснити фінансово-економічний аналіз його діяльності;
- здійснити оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» та ефективність управління ним;
- розробити рекомендації для вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК»;
- запропонувати заходи щодо активізації кадрової складової інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК».

**Об'єктом дослідження** є управління інноваційним потенціалом підприємства у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є система управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК».

**Методи дослідження.** При здійсненні дослідження застосовано аналітичні, економіко-статистичні методи, структурно-логічний аналіз, моделювання.

**Інформаційну базу** дослідження склали дані облікової звітності ТОВ «ТДК».

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості подальшого використання розробленої системи показників оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК», впровадженні запропонованої системи управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства та засобів реалізації ефективного використання кадрової складової інноваційного потенціалу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційного розвитку є його інноваційний потенціал. Це поняття характеризує спроможність підприємства до створення інновацій. Інноваційний потенціал як поняття ввійшло до термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення. У наукових працях цей термін вживається, як правило, операційно під час вирішення інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою [1, с. 202].

Вперше в науковий обіг поняття інноваційного потенціалу ввів К. Фрімен, який розглядав його як чинник, що забезпечує зростання економічної системи завдяки нововведенням.

За авторським підходом Гриньова А. В. інноваційний потенціал розглядається як «сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності» [2, с. 57].

Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. інноваційний потенціал характеризують як одну з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення, матеріально-технічне і фінансове забезпечення [3, с. 221].

На думку Ломакіна О. Ю., «інноваційний потенціал підприємства - це міра готовності виконати задачі, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін [4, с. 100].

Бекетов М. В. інноваційний потенціал характеризує як «здатність різних галузей народного господарства створювати наукомістку продукцію, що відповідає вимогам світового ринку» [5].

Вчені Федотенков Д. Г. та Падалко А. А. інноваційний потенціал трактують «як здатність системи до трансформації фактичного порядку речей у новий стан з метою задоволення існуючих або знову виникаючих потреб суб'єкта - новатора, споживача, ринку та ін.» [6, с. 71].

Враховуючи різноманіття трактувань змісту категорії "інноваційний потенціал", вчені узагальнюють їх, виділяючи декілька основних підходів:

1) за структурно-функціонального підходу - як сукупність ресурсів підприємства або функціональних складових інноваційного потенціалу, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності;

2) за процесного - як процес використання спроможності підприємства до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій;

3) поведінкового - як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і спроможності до їх реалізації, для приведення у відповідність внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім вимогам;

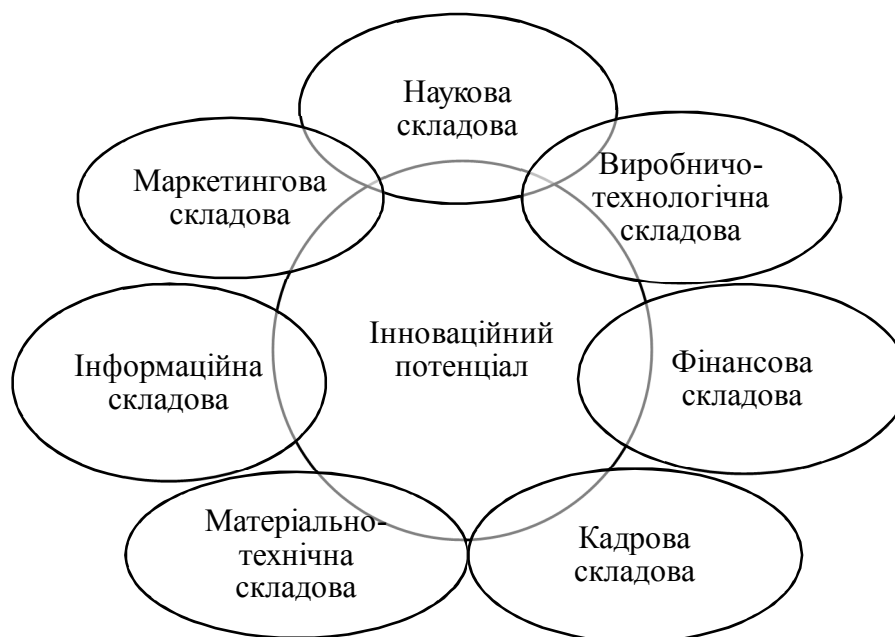
4) інтегрального - як цілеспрямований процес реалізації можливостей розвитку на основі динамічного поєднання ресурсів і можливостей підприємства.

Як бачимо, існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання [7]. Проте, якщо розглядати інноваційний потенціал лише як сукупність ресурсів, цілком логічно буде стверджувати, що чим більше ресурсів є в наявності, тим більший буде цей самий потенціал. Але в реальних умовах велике підприємство зі значними ресурсами досить часто має набагато менший інноваційний потенціал,

ніж, наприклад, невеликий колектив новаторів або маленьке венчурне підприємство.

Тому, на нашу думку, більш доцільним є розгляд інноваційного потенціалу підприємства з погляду можливостей реального використання ресурсів підприємства на практиці, тобто з метою реалізації конкретних інноваційних проектів.

Слід зазначити, що різняться підходи не лише до визначення змісту категорії «інноваційний потенціал», але і до формування його структури, адже для кожної конкретної організації необхідний індивідуальний підхід до методики оцінки складових інноваційного потенціалу, який би враховував специфіку її діяльності [8, с. 142]. Та все ж, узагальнюючи підходи вчених щодо визначення структури інноваційного потенціалу, виділимо наступні його складові: кадрова, матеріально-технічна, виробничо-технологічна, інформаційна наукова, фінансова та маркетингова (рис. 1.1).



**Рис 1.1. Складові інноваційного потенціалу підприємства [8, с. 142]**

Сучасні підходи до управління персоналом в організаціях орієнтуються на визнання працівників як капіталу, від якого загалом залежить цінність фірми [9, с. 62]. Безсумнівно, кадровий потенціал є найціннішим ресурсом, що визначає



конкурентоспроможність організації, її успіх на ринку. Гнучка, мобільна, адаптивна кадрова політика є одним з основних чинників економічного росту.

Забезпечення виробництва конкурентоспроможного інноваційного товару значною мірою зумовлюється матеріально-технічною складовою інноваційного потенціалу підприємства. Матеріально-технічна складова охоплює усі матеріально-технічні ресурси, необхідні для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Виробничо-технологічний потенціал характеризує потенційні можливості зі збільшення потужності підприємства внаслідок впровадження найновіших методів організації виробництва та технологій.

Інформаційна складова відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень [10, с. 79].

Науково-дослідна складова визначає здатність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і оцінки можливості використання новацій у виробництві нової продукції [11]. Ступінь рівня наукової складової інноваційного потенціалу виражається у тому, якої складності завдання наукового характеру спроможне вирішити підприємство, який обсяг його досліджень, наскільки воно може адаптуватися до потреб суспільного попиту.

Фінансову складову інноваційного потенціалу утворює сукупність фінансових ресурсів, що використовуються безпосередньо для ведення інноваційної діяльності. Ю. Валеева, Н. Ісаєва розуміють фінансовий потенціал як комплексне поняття, яке характеризується системою показників, що відображають наявність та розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості.

Рівень маркетингової складової інноваційного потенціалу підприємства тісно взаємозв'язаний з рівнем маркетингової діяльності на підприємстві, наявністю інформаційної маркетингової системи, ефективністю організаційної структури, рівнем підготовки спеціалістів у сфері маркетингу, ступенем розроблення маркетингового інструментарію і використання його для розв'язання

задач, що визначаються генеральною метою функціонування підприємства, рівнем розвитку маркетингових комунікацій та іміджу структурних підрозділів і всього підприємства у сфері взаємодії з суб'єктами ринку [12, с. 256].

## **1.2. Особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства**

Від рівня інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї чи іншої стратегії інноваційного розвитку, а його оцінка є необхідним етапом процесу розробки стратегії діяльності підприємства [13, с. 86].

Метою оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є можливість визначення поточного рівня його розвитку, виявлення джерел формування відхилень у рівні розвитку, необхідності управлінського втручання, вибору напрямів інноваційного розвитку та формування інноваційної стратегії підприємства в системі формування стратегічних альтернатив його розвитку в цілому, спрямованої на підвищення стійкості й гнучкості відносно змін зовнішнього середовища [14, с. 132].

Слід відзначити, що в ході оцінки інноваційного потенціалу підприємства виникає ряд проблем. Основна проблема пов'язана з недостатністю необхідної аналітичної інформації. Існування цієї проблеми викликано відсутністю діючого механізму статистичного обліку інноваційної діяльності підприємств різних галузей. Друга проблема пов'язана безпосередньо з оцінкою інноваційного потенціалу. Слід зазначити, що подібний аналіз досить складний і трудомісткий. Складність розглянутої проблеми полягає в тому, що оцінку багатьох елементів інноваційного потенціалу неможливо здійснити кількісно і в цьому випадку застосовується метод експертних оцінок, який базується на суб'єктивних думках експертів і не супроводжується традиційними розрахунками.

Напрямами оцінки інноваційного потенціалу є [15, с. 177]:

- Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства, покликана характеризувати його загальний стан як основу для формування інноваційного потенціалу;

- Оцінка внутрішніх компонентів (інтелектуальний капітал, матеріально-технічна база, матеріально-виробничі ресурси, фінансові ресурси, партнерські зв'язки, інформаційно-комунікаційні технології тощо); оцінка внутрішніх (ринок матеріально-технічних ресурсів; платоспроможний попит; державна підтримка) і зовнішніх факторів (законодавча база інноваційної діяльності; інноваційна інфраструктура регіону; конкурентне середовище). Дана оцінка дозволить отримати інформацію про рівень інноваційного розвитку підприємства, досвіді і результатах його інноваційної діяльності, які багато в чому визначають умови формування інноваційного потенціалу для подальшої інноваційної діяльності;

- Оцінка результатів реалізації (випуск і реалізація інноваційної продукції) та ефективності реалізації інноваційного потенціалу (зіставлення результатів і витрат з інноваційної діяльності), що сприяє визначенню ступеня якості управління інноваційним потенціалом, порівняно вихідних умов інноваційної діяльності з отриманими результатами.

Для оцінки рівня інноваційного потенціалу та його структурних компонентів вводять уніфіковані одиниці виміру (наприклад, зважені бали), які дозволять присвоїти кожному показнику коефіцієнт значущості, тобто визначити його внесок у формування інноваційного потенціалу, а потім оцінки окремих компонентів зводяться в єдиний інтегральний показник [16, с. 59].

Система показників повинна відповідати змісту інноваційного потенціалу підприємства. Отже, в ній необхідно виділити такі групи показників, кожна з яких найбільш повно характеризує б компоненти інноваційного потенціалу.

Найбільш ефективним способом збору інформації є систематичний облік та аналіз усіх сфер діяльності підприємства (виробництво, фінанси, НДДКР, кадри тощо). Джерелом кількісних показників є внутрішня документація підприємства.

Дуже часто методи оцінювання інноваційного потенціалу базуються на застарілій лінійній моделі інноваційного процесу, що створює методичні проблеми при впровадженні результативного підходу до управління інноваційним потенціалом [17, с. 180].

Порівняльний аналіз інноваційних процесів у рамках лінійної та нелінійної інноваційних моделей, які описують два різних підходи щодо природи зв'язків між виникненням інновацій та процесами їх дифузії й комерціалізації, показав, що нелінійна модель інноваційних процесів та принципи відкритих інновацій актуалізують підприємницький контекст інноваційного розвитку, а саме перебування формування і розвитку і інноваційного потенціалу підприємств під впливом глобальних конкурентних тенденцій.

Одним із ефективних способів оцінки інноваційного потенціалу організації є SWOT-аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність організації реалізовувати інновації, але й визначити, яким чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований у зовнішньому середовищі. Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу фірми, які забезпечать їй використання можливостей, що з'явилися в зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);
- слабкі сторони потенціалу фірми, які позбавляють її шансу використати нові можливості або створюють загрозу для її існування [18, с. 109].

При здійсненні SWOT-аналізу враховують наступні зовнішні чинники: національна інноваційна система, процеси забезпечення глобальної конкурентоспроможності та міжнародної інноваційної активності, а також макроекономічна ситуація, ділова активність та ефективність антикорупційних заходів у країні. Вони відображаються міжнародними аналітичними рейтингами та індексами: Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Рейтинг легкості ведення бізнесу (Doing Business), Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), а також міжнаціональними макроекономічними порівняннями. При аналізі внутрішніх чинників враховують внутрішні цілі інноваційної діяльності на підприємстві, стратегію інноваційного розвитку,

інноваційні проекти, інноваційну культуру та бізнес-модель інноваційної діяльності [18, с. 110].

### 1.3. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт управління

Ефективна реалізація інноваційного потенціалу прямо залежить від того, наскільки правильно обрана стратегія інноваційного розвитку на підприємстві. У зв'язку з цим стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства набуває особливого значення, орієнтуючи виробничу діяльність на запити споживачів, дозволяючи більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягати конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Від стану інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї чи іншої стратегії розвитку організації. Інноваційна стратегія – це стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації і характеризується новизною як для організації, так і для галузі, ринку, споживачів [19].

Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші») (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### **Класифікація інноваційних стратегій та їхня характеристика [20, с.70]**

<b>Назва стратегії</b>	<b>Характерні ознаки</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Умови застосування</b>
1	2	3	4	5

<b>Стратегія наступу</b>	Пов'язана з прагненням організацій досягти ринкового лідерства створенням і впровадженням нових продуктів та послуг	Активна участь співробітників організацій у створенні та впровадженні інновацій	Ризик, пов'язаний із невдалою науково-дослідною та проектно-конструкторською базою	Використовують організації, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції
--------------------------	---	---	--	--

*Продовження табл. 1.1*

1	2	3	4	5
<b>Захисна стратегія</b>	Є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій організацій на вже існуючих ринках	Оптимізація співвідношення “витрати-випуск” у виробничому процесі	Ризик бути витісненими конкурентами	Стратегію обирає більшість організацій, які уникають надмірного ризику
<b>Імітаційна стратегія</b>	Придбання нових технологій завдяки трансферту і на цій основі випуск нових товарів	Є одним із способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва	Науково-технічна залежність від інших суб'єктів	Необхідність швидкого освоєння ринку, існують умови для ефективного внутрішнього і міжнародного трансферту, є достатні фінансові засоби
<b>Залежна стратегія</b>	Використовується малим бізнесом, який кооперується з великими корпораціями	Економія на НДДКР та інших складових витрат на виготовлення продукції	Технології, які передаються малому бізнесу, можуть бути не перспективними	Наявність великих корпорацій, які готові передавати свої технології малим організаціям
<b>Стратегія «ніші»</b>	Ця стратегія є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища	Знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом	Обмеженість ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку	Стратегія особливо поширена у малому бізнесі та у сфері послуг, зокрема туристичних

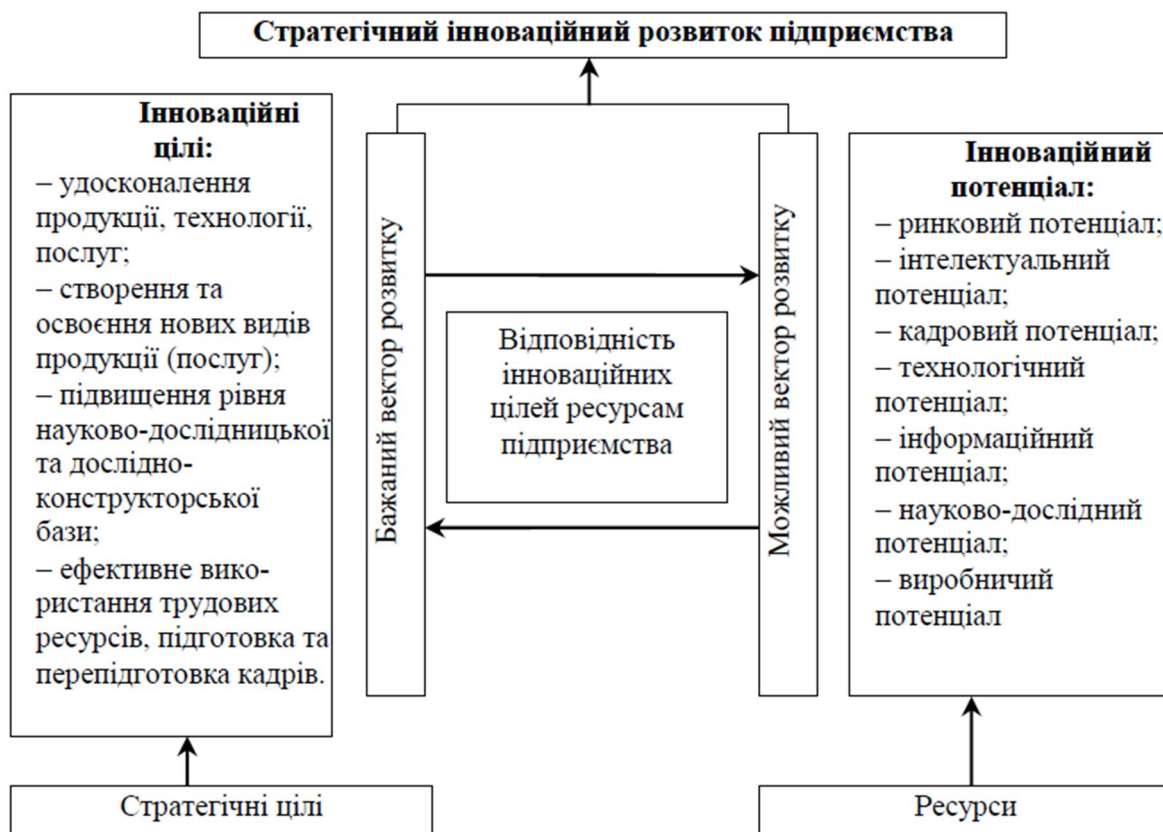
Вибір фірмою певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності організації, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу

товарів, можливість здійснювати моніторинг новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо [20, с.70].

Для постійного відновлення інноваційного потенціалу слід здійснювати безперервний моніторинг інноваційної діяльності як в межах підприємства, так і на рівні галузі, регіону, країни тощо. Моніторинг інноваційної діяльності - систематичний збір, обробка та аналіз інформації про перебіг інноваційних процесів, практичні наслідки заходів щодо стимулювання і регулювання інноваційної діяльності в країні (регіоні, галузі, на підприємстві), результати реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки [19].

Розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес надбання і розширення його ресурсних можливостей, слід підкреслити той факт, що оскільки хід розвитку кожного підприємства строго індивідуальний, а отже, кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів, не можна не враховувати вплив, який здійснює існуючий ресурсний набір на вибір стратегії підприємства (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової [20, с.72]**

Стверджуючи, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду інноваційної стратегії повинно виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, взаємодія цих двох факторів має визначальний вплив на формування підприємством стратегії інноваційного розвитку, зазначаючи, що інноваційні цілі організації впливають з загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний інноваційний потенціал.

Саме завдяки інноваційному потенціалові організація може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до свого внутрішнього середовища. Тому оцінка інноваційного потенціалу є необхідною операцією процесу розробки стратегії [21, с. 317].

Отже, можна стверджувати, що управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що



інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТДК»**

### **2.1. Оцінка господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «ТДК»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТДК» - один з найбільших дистриб'юторів побутової хімії та продуктів харчування в Тернопільській області. Також підприємство здійснює виробництво упаковки для харчової та нехарчової

промисловості. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2015) основними видами діяльності ТОВ «ГДК» є:

51.90 Інші види оптової торгівлі

22.22 Інша поліграфічна діяльність

51.19 Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту

52.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту

60.24 Діяльність автомобільного вантажного транспорту

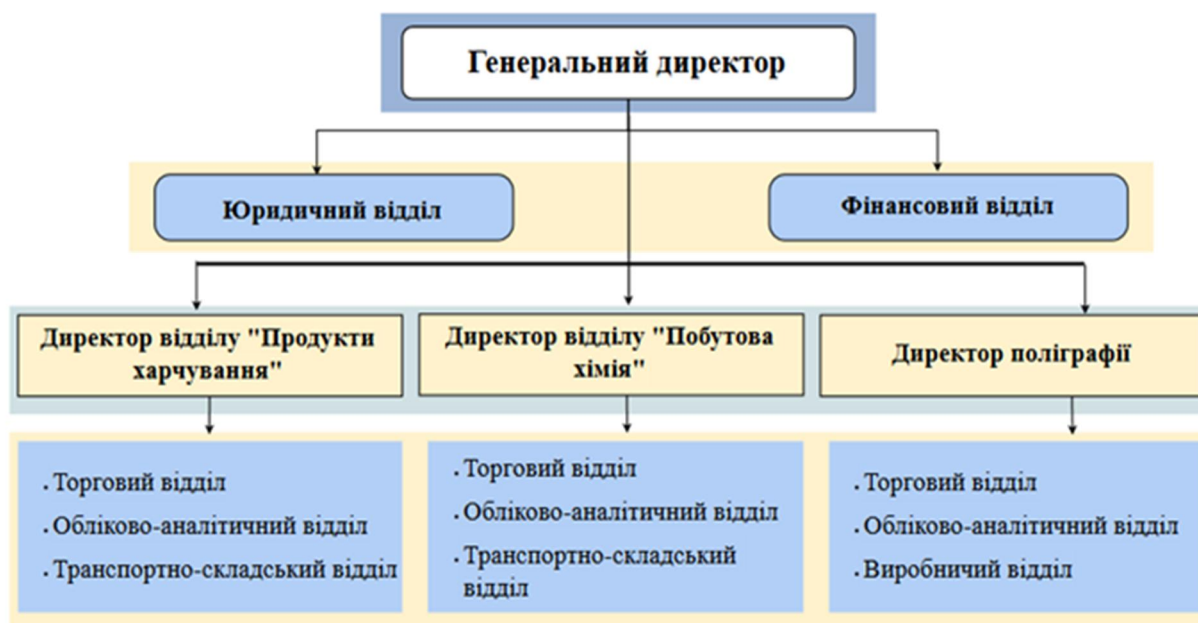
74.13 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки

Засновано компанію 28 березня 2002 року, як дистриб'ютора компанії Henkel у Тернопільській області. Компанія розпочала свою діяльність з дистрибуції продукції побутової хімії таких відомих брендів, як Persil, Perwoll, Silan, Dixan, Losk, Rex, Somat, Pur, Clin та інших. З кожним роком підприємство розширювало свою діяльність в сфері продажу товарів побутової хімії, а згодом і харчової продукції. Продуктовий напрямок було започатковано на початку 2005 року.

Загальна площа складів в Тернопільській області – близько 6 000 м<sup>2</sup>. Загальна чисельність автопарку - близько 100 автомобілів, середній вік – 10 років. У підприємства також є декілька власних роздрібних магазинів в Тернополі та Івано-Франківську. Загалом, на території двох областей (Тернопільської та Івано-Франківської) компанія обслуговує понад 5 200 торгових точок.

Також у 2003 році на підприємстві розпочав свою діяльність поліграфічний підрозділ, який за роки роботи значно розширився - від виробництва невеликих партій паперової етикетки до виготовлення високоякісної гнучкої упаковки для різноманітних галузей промисловості. На сьогодні підприємство володіє високотехнологічними флексографічними машинами та паяльно-різальними верстатами, виготовляючи упаковки для товарів харчової та нехарчової промисловості. Станом на 2015 рік на підприємстві працює більше 200 осіб.

З моменту заснування, розвиваючись та розширюючи свою діяльність, організаційна структура підприємства зазнавала поступових змін та набула дивізіонального типу [22, с.15] (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТДК»**

*Джерело: [розроблено автором]*

Таким чином, на підприємстві «ТДК» можемо виділити три основних відокремлених організаційних підрозділи: продуктовий відділ, відділ побутової хімії та поліграфічний відділ. Дивізіональна структура надає можливість керівникам окремих бізнес-напрямків швидко реагувати на потреби та зміни специфічних ринків та споживачів.

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТДК» за 2015 рік використаємо дані річної звітності підприємства за 2015 рік, а саме: форми №1 «Баланс підприємства» (Додаток А), №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б). Аналіз фінансового стану ТОВ «ТДК» розпочнемо з оцінки активів (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка активів ТОВ «ТДК» за 2015 рік**

Показник	На початок	На кінець	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення,

	звітного періоду	звітного періоду	(+,-)	%
Загальна вартість активів (майна)	110546	132531	21985	19,89
Вартість необоротних активів	25346	29648	4302	16,97
Вартість оборотних активів	85200	102883	17683	20,75
Дебіторська заборгованість	24955	32967	8012	32,11
Грошові кошти	926	1210	284	30,67

Станом на 2015 рік спостерігаємо позитивну динаміку активів підприємства.

Проте, відповідно до проведеної оцінки основних аналітичних показників фінансового стану підприємства (Додаток В), попри значне зростання загальної вартості активів, в тому числі необоротних активів на 16,97%, рентабельність активів зазнала хоча незначного, та все ж спаду. Рентабельність власного капіталу у 2015 році в порівнянні з 2014 залишилась на тому самому рівні. Коефіцієнт фінансової незалежності хоча знаходився близько до нормативного значення у 2014 році, та у 2015 році зазнав спаду.

Позитивними є значення коефіцієнтів, які характеризують діяльність з дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 0,72 і ,відповідно, строк погашення дебіторської заборгованості скоротився на 3 дні. Спостерігаємо позитивну тенденцію щодо збільшення оборотності кредиторської заборгованості та власного капіталу.

З наведених даних видно, що спостерігаються позитивні тенденції у порівнянні з нормативними значеннями коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що означає достатні платіжні можливості підприємства як щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, так і здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання [23, с.17].

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства «ТДК» у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТДК» за  
2015 рік**

<b>Показники</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-)</b>	<b>Відносне відхилення, %</b>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	475232	350876	124356	35,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	453745	308925	144820	46,88
Валовий прибуток	45192	38524	6668	17,31
Адміністративні витрати	3850	2650	1200	45,28
Витрати на збут	7250	5420	1830	33,76
Прибуток від операційної діяльності	8396	5422	2974	54,85
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	4850	3526	1324	37,55
Чистий прибуток	5924	5346	578	10,81

З проведеного аналізу основних показників діяльності за даними Звіту про фінансові результати, можна побачити значне зростання виручки від реалізації продукції у кінці 2015 року, порівняно з початком 2015 року (на 35,44 %), при цьому зростання валового прибутку становить 17,31%. Водночас значно зросла і собівартість реалізованої продукції – на 144 820 тис. грн., або ж на 46, 88%. Також збільшились адміністративні витрати ( на 45, 28%) та витрати на збут (33, 76%).

Значення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування також зросло – на 1324 тис. грн., або ж 37, 55%, значення чистого прибутку у кінці 2015 року порівняно з початком також збільшилося – на 578 тис. грн., або ж 10,81%.

## **2.2. Характеристика інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»**

Інновації потрібні підприємствам різних галузей для забезпечення стійкого економічного розвитку. Створення нових та удосконалення існуючих товарів,

удосконалення технологій та організації праці, а також запровадження сучасної системи управління підприємством дає змогу будь-якому підприємству одержати конкурентні переваги [24, с. 5].

На основі інтегрального підходу до аналізу структури інноваційного потенціалу, враховуючи диверсифікованість напрямків діяльності ТОВ «ТДК», застосовуючи метод експертних оцінок, виділяємо такі його складові: кадрова, виробничо-технічна, інформаційна, фінансова, маркетингова та організаційно-управлінська. Проведемо їх детальну оцінку.

В наш час багато вчених розглядають кадровий потенціал основою інноваційного потенціалу підприємств. ТОВ «ТДК» налічує більше 200 працівників різних спеціальностей. Очолює ТОВ «ТДК» генеральний директор, що є одночасно і засновником підприємства. Він здійснює загальне керівництво підприємством з метою ефективного використання можливостей для отримання позитивних результатів у виробничій, економічній, маркетинговій діяльності. Директори трьох основних відділів підприємства – поліграфічного, продуктового та відділу побутової хімії є організаторами, провідниками фінансово-економічної, господарської і соціальної політики підприємства.

Оскільки підприємство зосереджує свою діяльність в сфері оптової торгівлі, саме торговий відділ є найбільш чисельним і налічує понад 140 торгових представників, які працюють в різних регіонах Тернопільської та Івано-Франківської області.

У 2015 році фонд оплати праці становив 6017,1 тис. грн. в порівнянні з 5285,3 тис. грн. у 2014 році, тобто збільшився на 11,5% порівняно з попереднім періодом. Також здійснюються матеріальні доплати та видаються премії найкращим працівникам. На кінець 2015 року обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 645 тис. грн. Оплата праці на підприємстві регулюється, з одного боку, шляхом установлення державного розміру мінімальної заробітної плати, норм, гарантій і компенсацій, оподаткування прибутків працівників, з другого боку – ситуацією на ринку оплати праці. Мотивація працівників, головним чином, матеріальна.

На підприємстві функцію менеджера з персоналу виконують або працівники обліково-аналітичного відділу, або секретар керівника (кожного з напрямів). Кадрова стратегія відсутня. Функція управління персоналом зводиться до номінального обліку співробітників, виплати зарплати та матеріальних доплат. Добір персоналу проводиться за наявними вакансіями. Вважаємо таку політику безперспективною, оскільки вона суттєво знижує конкурентоспроможність підприємства, призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців та значно знижує інноваційний потенціал підприємства в цілому.

Щодо характеристики виробничо-технічного потенціалу, варто розглянути його у відповідності до двох основних напрямків діяльності підприємства – торгівлі та друку упаковки. На сьогодні підприємство володіє високотехнологічними флексографічними машинами та паяльно-різальними верстатами, виготовляючи упаковки для товарів харчової та нехарчової промисловості. Поліграфічний підрозділ ТОВ «ТДК» здійснює друк на матеріалах різного типу, в тому числі:

- Плівка поліпропіленова прозора (для круп, насіння, цукру, заморожених напівфабрикатів, хлібобулочних виробів);
- Плівка поліпропіленова перлинна (для пудри, кукурудзяних паличок, морозива, напоїв, спецій);
- Плівка поліпропіленова металізована (для цукерок, кукурудзяних паличок, морозива, снєків);
- Плівка поліетиленова прозора (для насіння, ґрунтосумішей);
- Плівка поліетиленова чорно-біла (для молока та кисломолочної продукції);
- Плівка термозбіжна (для пакування кількох одиниць одночасно);
- Пергамент, еконлін (для масложирової продукції).

Щодо торгового напрямку, підприємство розпоряджається складами площею більше 6 000 м<sup>2</sup> в Тернопільській області та регіональними складами в Івано-Франківську.

Для забезпечення безперебійної (упродовж 24 годин з моменту замовлення) доставки товарів клієнтам компанія використовує виключно власний автопарк. Вантажний автопарк складається з 46 різнотонажних вантажівок з об'ємними фургонами Mercedes-Benz. Чисельність автопарку торгових представників – близько 100 автомобілів із середнім віком 10 років.

Провівши горизонтальний аналіз фінансової звітності, а також аналіз на основі коефіцієнтів (див. розділ 2.1), спостерігаємо позитивні тенденції щодо оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також власного капіталу. Проте, рентабельність власного капіталу залишається на тому ж рівні. У 2015 році значно зросла собівартість продукції і витрати на збут, а також амортизаційні та матеріальні витрати. Та при зростанні чистого доходу від реалізації продукції на 35% підприємству вдалось досягти зростання чистого прибутку у 2015 році на 10%. Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку. Не тільки показники фінансової звітності, але і наявність позитивної кредитної історії підприємства як позичальника та його позитивна комерційна репутація слугують свідченням інвестиційної привабливості ТОВ «ТДК», що важливо для реалізації інноваційних проектів.

Аналіз організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу дає можливість виявити ефективність функціонування організаційної структури підприємства, організаційної культури, ступінь налагодженості інформаційно-комунікаційних зав'язків, системи цілей та стратегій підприємства [25, с. 84].

Організація роботи підприємства за дивізіональним типом надає компанії можливість здійснювати управління багатoproфільним підприємством з територіально віддаленими підрозділами та краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення керівникам підрозділів завдяки наближеності до місця виникнення проблеми [26, с.39]. На теперішньому етапі розвитку підприємства саме дивізіональна організаційна структура є найбільш ефективною для ТОВ «ТДК», проте їй не вистачає таких структурних одиниць, як відділ маркетингу та відділ управління персоналом.



На підприємстві не налагоджена ефективна система стратегічного планування, немає чітко сформульованої місії, яка б відображала погляди вищого керівництва на розвиток організації, стимулювала працівників до більшої відповідальності та ефективності, сприяла зниженню ризику прийняття необґрунтованих рішень. Як наслідок, на підприємстві низький рівень корпоративної культури, працівники не мають чіткого бачення майбутнього організації та свого місця в ній. В інформаційному потоці переважає низхідний характер.

Під маркетинговим потенціалом ТОВ «ТДК» ми розуміємо сукупність засобів та можливостей підприємства в реалізації його маркетингової діяльності.

Основними завданнями з маркетингової діяльності на підприємстві є збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції [27, с. 10]. Маркетингові функції у ТОВ «ТДК» виконують менеджери з продажу, які працюють в поліграфічному підрозділі, торгові представники, які працюють у підрозділах «Продукти харчування» та «Побутова хімія», а також їх керівники та, частково, логісти, генеральний директор.

Основними функціями з маркетингової діяльності на підприємстві «ТДК» є:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

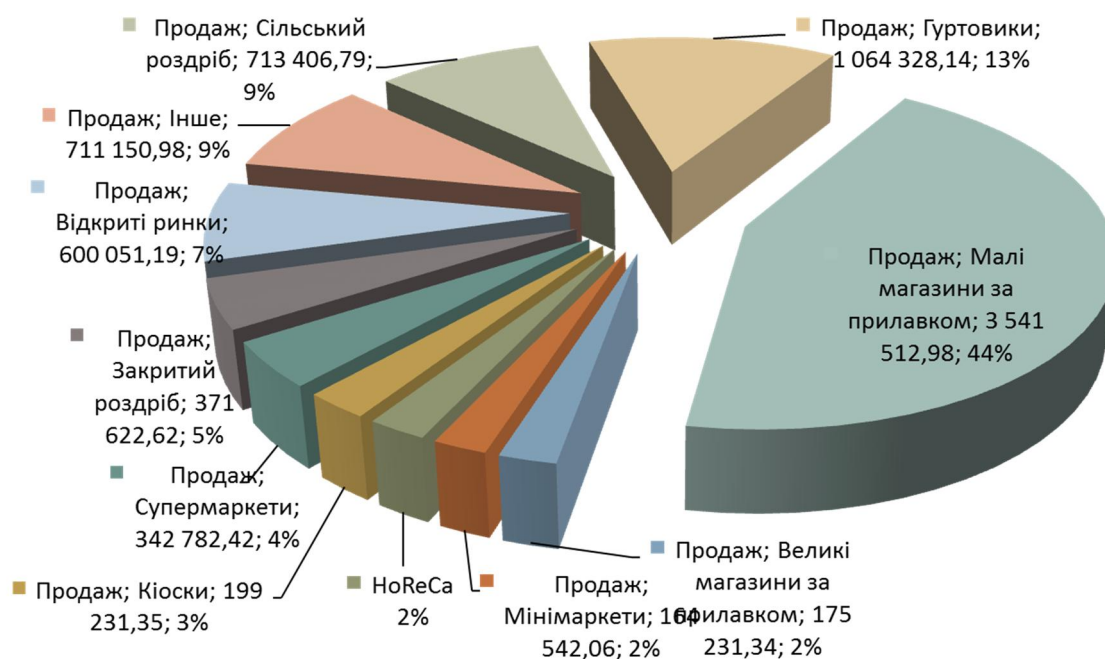
Для постійного і безперервного дослідження змін, появи новацій у ринковому середовищі, технологічних процесах менеджерами ТОВ «ТДК» систематично проводиться маркетинговий моніторинг. Здійснюється постійний аналіз конкуренції цінових коливань, спостереження за діями конкурентів (випуск та продаж нових видів товарів, організація збуту, цінова, комерційна політика).

Також ефективно використовуються мерчандайзингові інструменти, які дозволяють донести до споживача максимальну кількість інформації, ознайомити

його з новими асортиментними позиціями або з властивими їм якостями [28, с. 29].

Для компанії «ТДК», як для торговця, основною метою мерчайданзінгу є збільшення обсягів продажу товарів за умови оптимізації рівня торговельної надбавки та мінімізації загальних витрат, пов'язаних з продажем даного товару.

В торговому відділі підрозділів «Продукти харчування» та «Побутова хімія» працює понад 140 торгових представників, одним з основних обов'язків яких є мерчендайзінг в торгових точках відповідно до стандартів компанії та домовленостей з виробниками та власниками торгових точок, адже найбільша частка продаж припадає на малі, роздрібні магазини (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Доля каналів продажу ТОВ «ТДК»**

*Джерело: [розроблено автором]*

У зв'язку з орієнтацією ТОВ «ТДК» на конкретний ринок товарів, активно проводиться вивчення ринку, визначається сезонність продукції, здійснюється планування обсягу і складу товарообігу, аналіз і прогнозування торгової кон'юнктури, нормування і планування товарного запасу, планування обсягу і складу закупок для організації ефективного збуту товарів.

### 2.3. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК»

В розрізі основних функцій управління визначимо основні причини недостатньої активності використання інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» (рис.2.3).

Функції управління	Недоліки управління
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємством не здійснюється системний аналіз інноваційного потенціалу як передумови стійкого інноваційного розвитку;</li> <li>• напрями аналізу можливосте інноваційного розвитку не узгоджені з вертикальною і горизонтальною інтеграцією підприємства та тенденціями зміни ринкової кон'юнктури.</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутнє системне і комплексне планування розвитку інноваційного потенціалу;</li> <li>• не планується діяльність зі створення внутрішніх фондів для сприяння розвитку та реалізації інноваційного потенціалу;</li> <li>• заходи реалізації інноваційного потенціалу не узгоджені з перспективами структурних змін на ринку щодо споживачів товарів, цінових характеристик.</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на підприємстві відсутні фахівці з питань реалізації кадрової та маркетингової складових інноваційного потенціалу;</li> <li>• відсутній системний зовнішній та внутрішній моніторинг інноваційної діяльності підприємств оптової торгівлі та підприємств, що здійснюють флексодруку.</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низький рівень інноваційного клімату в галузі торгівлі;</li> <li>• низький рівень стимулювання розвитку інноваційного потенціалу підприємств на державному рівні;</li> <li>• недостатність мотивів у працівників підприємства для ініціювання заходів реалізації наявного та нарощення потенційного інноваційного потенціалу.</li> </ul>
Контроль	<p>Відсутність комплексного:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• об'єктного контролю (за належним оцінюванням інноваційного потенціалу, планами розвитку інноваційного потенціалу, ефективністю інноваційної діяльності та її впливом на фінансово-економічні результати господарювання);</li> <li>• суб'єктного контролю (щодо конкурентного середовища в галузі торгівлі та флексодруку пакувальних матеріалів, можливостей партнерства та інноваційного співробітництва).</li> </ul>

Рис. 2.3. Недоліки управління інноваційним розвитком ТОВ «ТДК»

Джерело: розроблено автором на основі [19]

З позицій системного підходу інноваційний потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства й у свою чергу являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу інноваційний потенціал являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Застосовуючи комплексний підхід проведемо перший етап оцінки інноваційного потенціалу, що передбачає аналіз структури інноваційного потенціалу, вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок [29, с. 78].

Для оцінки використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу використаємо шкалу, згідно якої:

- 0 - зовсім не використовується потенціал елемента;
- 0 - 4,0 балів - - низький рівень використання потенціалу елемента;
- 4,1 – 7,5 балів - середній рівень використання потенціалу елемента;
- 7,6 – 10,0 балів - високий рівень використання потенціалу елемента.

Таблиця 2.3

### Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Група	Показники	Умовне позначення	Значення
1	2	3	4
1. Показники кадрового потенціалу (КП)	Соціально-психологічний клімат	К1	4,8
	Рівень мотивації до творчої інноваційної активності	К2	2,5
	Рівень ротації кадрів	К3	2,1
2. Показники виробничо-технічного потенціалу (ВТП)	Рівень використання виробничої потужності	ВТ1	8,9
	Рівень залучення нематеріальних активів	ВТ2	3,2
	Екологічність технологій та обладнання	ВТ3	6,4
	Якість технологічного устаткування	ВТ4	7,3
3. Показники фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	8,2
	Рентабельність вкладеного капіталу	Ф2	5,7
	Можливість залучення додаткового капіталу	Ф3	9,1

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
4. Показники організаційно-управлінської складової	Ефективність організаційної структури підприємства	ОУ1	7,4
	Рівень організаційної культури	ОУ2	2,0
	Ефективність комунікаційних зв'язків	ОУ3	3,1
	Система стратегічного планування	ОУ4	2,8
5. Показники маркетингової складової	Дослідження маркетингового середовища	М1	6,5
	Дослідження споживачів та цін	М2	7,8
	Темпи розширення частки ринку	М3	4,0
	Ефективність каналів просування	М4	5,4

Кількісні значення окремих складових інноваційного потенціалу визначимо як суму значень відповідних показників та відобразимо результат в діаграмі (рис. 2.4):

1. Оцінка кадрової складової

$$КС = (К1+К2+К3)/3 = (4,8+2,5+2,1)/3 = 3,13$$

2. Оцінка виробничо-технічної складової:

$$ВТС = (ВТ1+ВТ2+ВТ3+ВТ4)/4 = (8,9+3,2+6,4+7,3)/4 = 6,45$$

3. Оцінка фінансової складової:

$$ФС = (Ф1+Ф2+Ф3)/3 = (8,2+5,7+9,1)/3 = 7,6$$

4. Оцінка маркетингової складової:

$$МС = (М1+М2+М3+М4)/4 = (6,5+7,8+4,0+5,4)/4 = 5,9$$

5. Оцінка організаційно-управлінської складової:

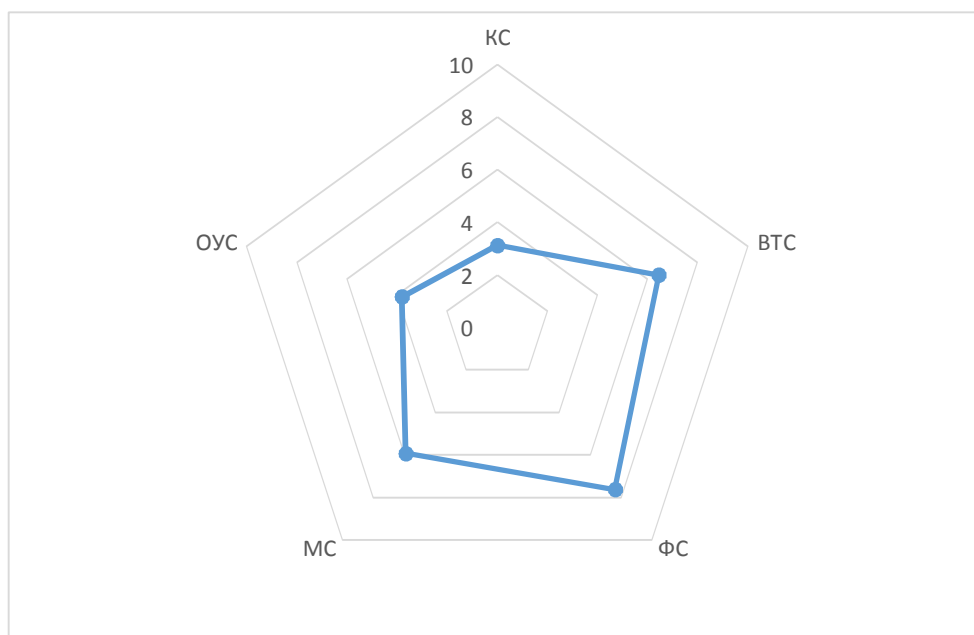
$$ОУС = (ОУ1+ОУ2+ОУ3+ОУ4)/4 = (7,4+2,0+3,1+2,8)/4 = 3,8$$

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства використаємо інтегральний показник, що розраховується за формулою як середнє арифметичне із суми всіх складових інноваційного потенціалу:

$$ІІ = (КС+ВТС+ФС+МС+ОУС)/5 = (3,13+6,45+7,6+5,9+3,8)/5 = 5,4$$

Отже, рівень використання інноваційного потенціалу середній. Найбільш ефективно підприємством реалізовується виробничо-технічний та фінансова складова інноваційного потенціалу, та найменша роль приділяється кадровій,

організаційно-управлінській та маркетинговій складовій, які б в найповнішій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку підприємства.



**Рис. 2.4. Результат експертної оцінки стану елементів інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»**

*Джерело: [розроблено автором]*

Отримані результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу візьмемо за основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТДК»**

#### **3.1. Розроблення та впровадження стратегії управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК»**

В теперішніх умовах господарювання інновації стають найбільш вагомим чинником підвищення ефективності виробничих і торгових підприємств. Вихідною передумовою успішного функціонування сучасного підприємства є наявність та відповідний рівень інноваційного потенціалу. Його формування, ефективна реалізація та подальше нарощування неможливі без ефективної системи стратегічного управління ним.

Провівши аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК», ми виявили нерівномірність та недостатність темпів його використання та низький ступінь мотивації персоналу для подальшого вдосконалення.

Визначивши складові інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» бачимо, що перспектива нарощення інноваційного потенціалу постає не тільки у виробничо-технічній сфері, а, насамперед, у кадровій, організаційно-управлінській та маркетинговій сфері. Відсутня чітко сформована стратегія розвитку інноваційного потенціалу свідчить про відсутність сформульованих цілей у цьому напрямку діяльності.

Всі реалізовані нововведення носять переважно одиничний характер, тобто вносять зміни та покращення в окремих сферах діяльності підприємства, і не роблять істотного впливу на кінцеві результати виробництва та надання послуг.

Відповідно, за відсутності планування, відсутня і чітка звітність з інноваційної діяльності, керівники не мають достатньої аналітичної основи для проведення оцінки ефективності даного виду діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства, в

той час, коли активізація інноваційної діяльності підприємства могла б стати основним напрямком розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами аналізу інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» в розрізі його окремих складових ми визначили, що управління інноваційним потенціалом на підприємстві не здійснюється систематично. Особливо мало уваги приділяється таким ключовим складовим інноваційного потенціалу, як кадрова складова, організаційно-управлінська складова.

Розроблення системи управління інноваційним потенціалом повинно базуватися на визначенні загальної стратегічної мети підприємства.

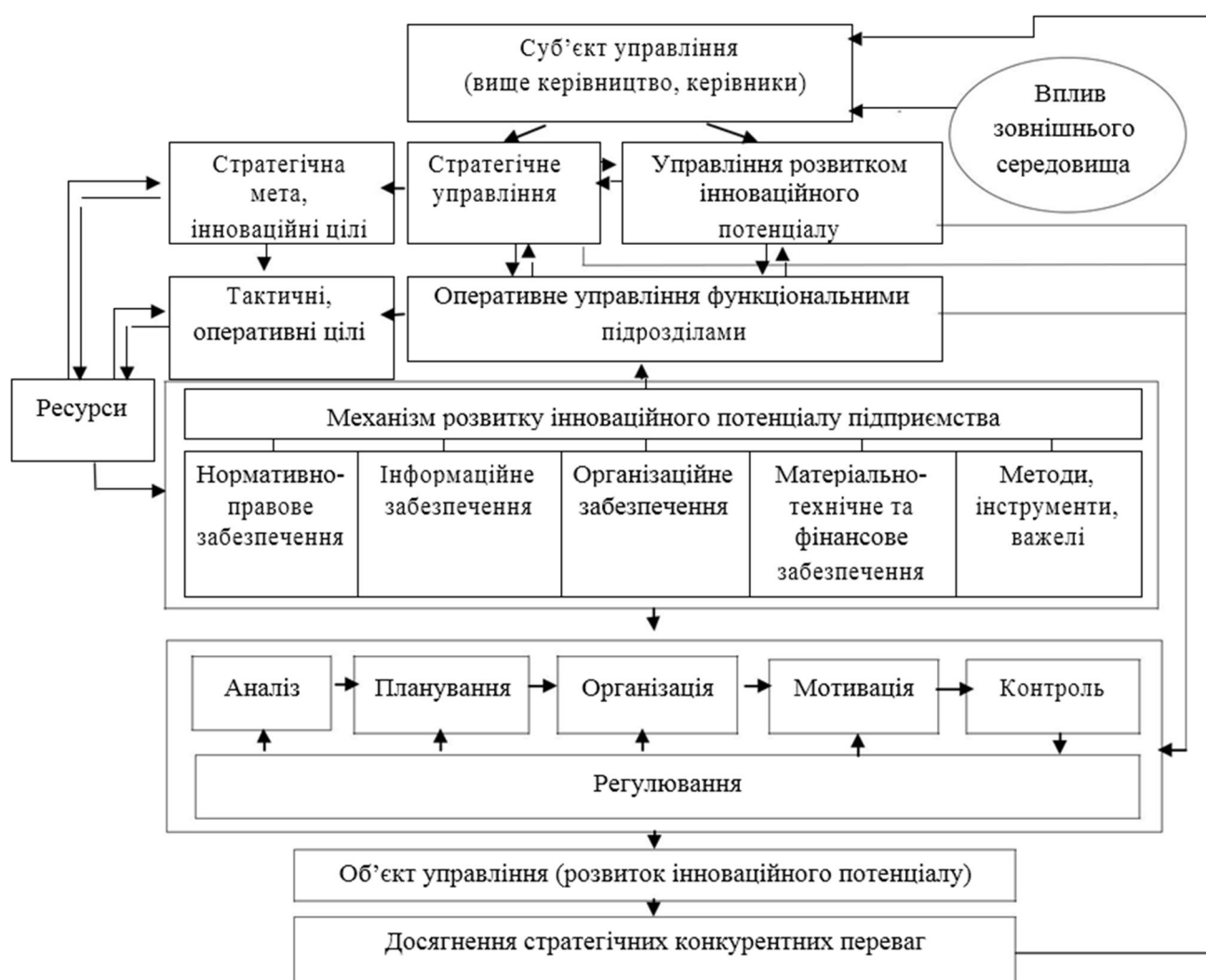
Відповідно до аналізу ефективності використання складових інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК», формування пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу підприємства слід здійснювати за товарним, маркетинговим, торгово-технологічним, управлінським, ринковим та соціально-економічним напрямками. Враховуючи результати оцінки фінансового стану підприємства, для подальшого нарощення інноваційного потенціалу вважаємо доцільним подбати про:

- розвиток інноваційної діяльності роздрібних мереж підприємства;
- посилення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності;
- комерціалізацію та підтримку ринкових інновацій;
- інвестування капіталу в нові підходи до товароруху, логістики та складування інноваційних товарів;
- впровадження інвестицій у сучасні технічні засоби управління торгово-технологічними інноваціями;
- приведення організаційно-управлінської структури у відповідність із цілями і завданнями інноваційної діяльності;
- формування й ефективне використання внутрішніх фондів інвестиційно-інноваційного розвитку;



- посилення співробітництва з суб'єктами зовнішнього фінансового сектору, інвестиційного та інноваційного середовища;
- реалізацію інвестиційних стимулів інтелектуальної творчої діяльності персоналу;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості ТОВ «ГДК».

Для забезпечення процесу реалізації заходів, спрямованих на досягнення ефективного інноваційного розвитку ТОВ «ГДК», необхідно запровадити на підприємстві ефективну систему стратегічного управління інноваційним



потенціалом (рис. 3.1).

**Рис. 3.1. Система управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства [30]**

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить управління інноваційним потенціалом процесом безперервним і динамічним. Воно повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни. Тому наявна на ТОВ «ТДК» практика одноразового аналізу та діагностики не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство.

Запропонована система управління розвитком інноваційного потенціалу реалізується в послідовності виконання основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Дану систему утворюють наступні елементи: суб'єкт, об'єкт, цільові настанови, вхід, вихід, вплив зовнішнього середовища, механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства, зворотний зв'язок. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства відбувається з врахуванням принципів системності, цілеспрямованості, керованості, науковості, орієнтації на ринок, наявності зворотного зв'язку, адаптивності, відтворюваності [30].

### **3.2. Напрямки вдосконалення стратегічного управління кадровою складовою інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»**

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології.

Для формування високого рівня розвитку інноваційного потенціалу перш за все необхідно створити систему управління, за якої творчий процес в організації був би безперервним та стосувався всієї вертикалі управління. Досягти цієї мети

можливо лише шляхом перегляду системи мотивації та стимулювання персоналу. Мова йде про синергізм інноваційного менеджменту та управління персоналом.

Одним із недоліків стратегічного управління кадровою складовою інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» ми вважаємо відсутність ефективного планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Кар'єрограма – це перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації. Вона являє собою формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці та побудувати ефективну вертикальну кар'єру на підприємстві [31].

Ми вважаємо, що побудова кар'єрограми для працівників організації служила б хорошим нематеріальним мотиваційним чинником. Планування кар'єри працівників в ТОВ «ТДК» повинен здійснювати професійний менеджер з управління персоналом.

Окрім цього, для подальшого нарощення інноваційного потенціалу та його ефективного використання як в галузі дистрибуції, так і поліграфічному напрямку, підприємство «ТДК» потребує роботи професійного маркетолога.

Ефективні маркетингові заходи допоможуть не лише збільшити прибуток, але й розширити частку ринку, збільшити кількість клієнтів, покращити імідж підприємства, підвищити ефективність використання потенціалу підприємства. Маркетингова діяльність здатна дати не лише високий матеріальний результат, але й нематеріальний ефект, який пов'язаний з питаннями соціального маркетингу, брендингу, іміджу [21].

Також вважаємо доцільним створення і підтримання на підприємстві ефективної системи зворотного зв'язку (наприклад, встановити «Скриньку пропозицій»), що дозволить значно покращити мікроклімат в колективі.

Пошук і добір кадрів на підприємстві не повинен розглядатися як пошук придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Щоб запобігти високій плинності кадрів, на підприємстві доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, на нашу думку, найкраще підходять такі методи як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні).

Цінність таких заходів полягає в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами. Це є позитивним, оскільки сприяє кар'єрному росту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці. Застосування даних методів допомагає вирішити психологічні проблеми у колективі: не кожен може прямо виразити свою думку, а опосередковано це зробити легше. Отже, одним із факторів, що сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом є систематичний аналіз стану персоналу на підприємстві, його планів та проблем.

Провідний управлінський досвід свідчить про те, що стержнем, навколо якого формується колектив, є корпоративна культура. Вона допомагає дотримуватись встановлених правил і рахуватись з нормами трудової діяльності. Посилення рівня корпоративної культури сприятиме формуванню «здорового» психологічного клімату у колективі. Злагода між працівниками дозволяє впроваджувати управлінські рішення швидше і легше [32, с.58].

Також важливим є проведення ефективного оцінювання роботи персоналу, що сприятиме покращенню управління діяльністю організації. Оцінка персоналу

передбачає порівняння певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, що дозволить об'єктивно оцінити роботу кожного.

За результатами оцінки персоналу є можливість:

- удосконалити розміщення працівників на робочих місцях;
- покращити використання персоналу, виявити напрямки підвищення кваліфікації;
- стимулювати трудову діяльність за рахунок залежності оплати від результатів праці;
- формувати зацікавленість до праці, забезпечуючи задоволеність нею.

При цьому, знову ж таки, важливо забезпечити зворотній зв'язок: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності.

Оскільки стиль керівництва тяжіє до авторитарного, мотивом до успішної діяльності може слугувати надання працівнику в розумних межах автономії - можливості приймати рішення і діяти самостійно, отримуючи від керівництва всю необхідну для цього інформацію. Важливо, щоб надана працівникові автономія розширювала можливості самоконтролю, сприяла зростанню самоповаги і почуття задоволеності.

## ВИСНОВКИ

У міждисциплінарній курсовій роботі визначено сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства», його основні складові та особливості оцінки, проаналізовано інноваційний потенціал ТОВ «ТДК» та ефективність управління ним, розроблено рекомендації щодо вдосконалено системи управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК».

У роботі узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до розкриття змісту поняття інноваційного потенціалу й визначено, що найбільш доцільним є розгляд інноваційного потенціалу не з точки зору наявності ресурсів, а з погляду можливості і здатності їх використання підприємством на практиці.

Розглядаючи різні підходи вчених до визначення змісту категорії «інноваційний потенціал», які диференціюються, насамперед, враховуючи специфіку діяльності підприємств різних галузей, ключовими визначено наступні його складові: кадрова, матеріально-технічна, виробничо-технологічна, інформаційна, наукова, фінансова та маркетингова. Кадрову складову інноваційного потенціалу визначено як основний чинник економічного росту підприємства, здатний забезпечити його стійкий розвиток та тривалу конкурентоспроможність.

У роботі з'ясовано, що для розробки ефективної стратегії діяльності підприємства необхідною є достовірна оцінка його інноваційного потенціалу. Проаналізовано напрямки оцінки інноваційного потенціалу та труднощі при її проведенні. Визначено, що при оцінці інноваційного потенціалу підприємства важливим є врахування не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників – міжнародної інноваційної активності, макроекономічної ситуації, міжнародних аналітичних рейтингів та індексів.

У курсовій роботі наголошується, що саме стан інноваційного потенціалу підприємства має вирішальний вплив на вибір стратегії розвитку організації. Виокремлено основні види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна та стратегія «ніші». Вибір стратегії зумовлюється взаємодією цілей підприємства та наявних ресурсів.

Здійснивши обчислення та аналіз основних економічних показників діяльності підприємства на основі звітно-облікової документації ми дійшли висновку, що фінансовий стан ТОВ «ТДК» загалом задовільний. Чистий прибуток на кінець 2015 року склав 5924 тис. грн., що на 10,81% більше, ніж показник за попередній рік. Коефіцієнти ліквідності знаходяться в межах нормативних значень. Зросла оборотність дебіторської заборгованості. Проте, попри значне зростання загальної вартості активів, в тому числі необоротних активів на 16,97%, рентабельність активів не демонструє позитивної динаміки. Рентабельність власного капіталу у 2015 році в порівнянні з 2014 залишилась на тому самому рівні.

Аналізуючи інноваційний потенціал ТОВ «ТДК» ми встановили наявність високого рівня кадрової, організаційно-управлінської, маркетингової складової інноваційного потенціалу, проте управління ними здійснюється несистематично та неефективно, відсутня мотивація у працівників підприємства для ініціювання заходів реалізації наявного та нарощення потенційного інноваційного потенціалу.

У зв'язку з цим запропоновано впровадити на підприємстві систему управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства, яка базується на реалізації ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, створенні сприятливих умов для реалізації творчих здібностей працівників.

Подальше зростання інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» та ефективність його реалізації потребує також збалансування джерел (за рахунок власних коштів, зовнішніх джерел фінансування) та збільшення обсягів фінансування інноваційної діяльності, широкого залучення персоналу до заходів із розробки і прийняття нових ефективних рішень в організаційній, управлінській, маркетинговій діяльності, здійснення пошуку і включення до асортименту нових товарів, які

мають інноваційну складову або виготовлені з використанням інноваційних технологій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
2. Яненкова І. Г., Бабкова-Пилипенко Н. П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу // І. Г Яненкова, Н. П. Бабкова-Пилипенко / Економіка. Менеджмент. Бізнес» №3 (17). -2016. –С. 55-63.
3. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.Ю. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 1.- С. 220-227.
4. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / С.А. Єфімова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – № 9. – С. 98-101.
5. Андрианов Д С. Сущность и структура инновационного потенциала организации [Электронный ресурс] / Д. С. Андрианов // Академия управления "ТИСБИ".- Режим доступа : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue4/Econom2.html>.
6. Тельнов А. С. Соціально-економічна сутність поняття «інноваційний потенціал» // Формування ринкових відносин в Україні № 7 (134). – 2012. – С. 69-76.
7. Радзівіло І. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів / І. Радзівіло // Електронне наукове фахове видання. Серія «Ефективна економіка». - № 7. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1295>.



8. Багрова І. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства / І. Багрова, Т Тищенко // Науковий вісник Національного гірничого університету. - 2012. - № 3. - С. 139-144.
9. Богацька Н. М. Трудові ресурси як один із чинників розвитку підприємства / Н. М. Богацька // Вісник ДНТУ. – С. 62-65.
10. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». - № 13. - 2016. – С. 79-84.
11. Дзюбіна А.В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових/ Видавництво Львівської політехніки - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/>.
12. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств / Н. М. Сиротинська // Економічний простір. - 2011. - 55. - с. 255-260.
13. Матророва В. О. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». 2013. - №66. – С. 86-95
14. Овечкіна О.А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова // Економічний вісник Донбасу. - 2007. - № 4. - С. 130 - 139.
15. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства / О.В. Лященко // Економічний вісник Донбасу. - 2010. - № 2(20). - С. 176-180.
16. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. - 2008. - №3. - Т.1. - С.58-63.
17. Карюк В.І. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / В.І. Карюк // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №5(131). - С.176-182.
18. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 30. – 2010. – С. 107-112.

19. Грінченко К. О. Фактори розвитку інноваційного підприємства [Електронний ресурс] / К. О. Грінченко. – Режим доступу: <http://ev.nuos.edu.ua>.
20. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства/ Д.Ю. Крамський, А.В. Рачинська// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67'(1040) - С. 69-73.
21. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
22. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 2. Т. 3. - С. 14-19.
23. Бойчук В. А. Оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємства / В. А. Бойчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. - №4 – С. 16-20.
24. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О.В. Корнух // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – С. 3–10.
25. Яременко М.О. Управління потенціалом торговельних підприємств / Марина Олександрівна Яременко Дис.канд. екон. наук спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. - 143 с.
26. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління / В. Г. Кабанов // Економічний вісник. – 2009. - №3 – С. 34-42.
27. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства / О. В. Жегус // Проблеми економіки. – 2014. - №2. – С. 8-11.
28. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Навчальний посібник. - Київ: Лібра, 2006. - 384 с.
29. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісник Київського національного

університету технологій та дизайну : [зб. наук. праць]. - Київ. - 2011. - № 2 (58). - С. 76-80.

30. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/4609>

31. Гасанова З. А. Удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/business/44.html>.

32. Максюта В. В. Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібно́ї торгівлі // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - №6. - 2013. – С. 56-60.

# ДОДАТКИ

### Додаток А

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Т.Д.К.»

Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

Дата (рік, місяць, число): 2016.01.01

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи:</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	25346	29648
первісна вартість	1011	18598	21696
знос	1012	6748	7952
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	25346	29648
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	45869	52345
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24955	32967
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	950	213
з бюджетом	1135	560	110
у тому числі з податку на прибуток	1136	5	42

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12856	15990
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	926	1210

### Продовження додатку А

Витрати майбутніх періодів	1170	5	6
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>85200</b>	<b>102883</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>110546</b>	<b>132531</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>	1400	30000	30000
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15647	18954
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>45647</b>	<b>48954</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	11520	9850
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>11520</b>	<b>9850</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25418	22148
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	245	180
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>25663</b>	<b>22328</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>25863</b>	<b>26180</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>110546</b>	<b>132531</b>

Керівник

Романишин А. І.

Головний бухгалтер

Новомлинська Н. М.

**Додаток Б**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 12 місяців 2015 р.

Дата (рік, місяць, число): 2016. 01.01

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	475232	350876
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	453745	308925
Валовий: прибуток	2090	45192	38524
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	3850	2650
Витрати на збут	2150	7250	5420
Інші операційні витрати	2180	1850	723
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	8396	5422
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	2350	1220
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	4850	3526
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1250	375
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	5924	5346
збиток	2355	-	-

## Продовження додатку Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>5924</b>	<b>5346</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1350	985
Витрати на оплату праці	2505	8695	6250
Відрахування на соціальні заходи	2510	2690	1950
Амортизація	2515	7350	5590
Інші операційні витрати	2520	1280	750
Разом	2550	21365	15525

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник  
Головний бухгалтер

Романишин А. І.  
Новомлинська Н. М.



## Додаток В

## Оцінка основних аналітичних показників фінансового стану підприємства

Фінансовий показник	Нормативне значення	Розрахункове значення фінансового показника		
		На початок року	На кінець року	Відхилення (+,-)
1. Показники рентабельності				
1.1. Рентабельність реалізації	Збільшення	0,02	0,10	0,07
1.2. Рентабельність активів за чистим прибутком	Збільшення	0,05	0,04	-0,01
1.3. Рентабельність власного капіталу	Збільшення	0,12	0,12	-
1.4. Період окупності власного капіталу*	Зменшення	8,53	8,26	-0,27
2. Показники оцінювання майнового стану				
2.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	1,00	0,36	-0,64
2.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення	0,13	0,14	0,01
2.3. Частка ОЗ в активах	Зменшення	0,17	0,16	0,01
3. Показники оцінювання ділової активності				
3.1. Власні обігові кошти	Збільшення	59537	80555	21018
3.2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Збільшення;	0,70	0,78	0,08
3.3. Маневреність робочого капіталу	Зменшення;	0,77	0,65	-0,12
3.4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Збільшення; >0,5	0,41	0,37	-0,04
4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	К ф.с >0,8	0,72	0,84	0,11
4.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	8,92	9,64	0,72
4.3. Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Зменшення	40,34	37,33	-3,01
4.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	13,67	21,28	7,61
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості	Зменшення	26,33	16,91	-9,42
5. Показники ліквідності				
5.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	3,32	4,61	1,29
5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,7	1,53	2,26	0,73
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,04	0,05	0,01