

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Ковбасюк Софії Павлівни

академічної групи: 073-20-6

спеціальності: 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями
(за матеріалами ТОВ «БІЛТЕКС»)»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Харін С.А.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра

студентці Ковбасюк С.П. академічної групи 073-20-6

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями (за матеріалами ТОВ «БІЛТЕКС»)»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління інноваціями підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «БІЛТЕКС» в конкурентних умовах функціонування	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Впровадження інновацій у ТОВ «БІЛТЕКС»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Харін С.А.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Ковбасюк С.П.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи управління інноваціями підприємства	6
1.1 Визначення поняття «інновації» та принципи інновацій	6
1.2 Функції інновацій та етапи інноваційного процесу	10
1.3 Процес управління інноваціями підприємства	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «БІЛТЕКС» в конкурентних умовах функціонування	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «БІЛТЕКС»	19
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність підприємства	24
2.3 Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЛТЕКС»	38
3 Впровадження інновацій у ТОВ «БІЛТЕКС»	55
3.1 Обґрунтування напрямів впровадження інновацій ТОВ «БІЛТЕКС»	55
3.2 Впровадження інноваційного проєкту та обґрунтування необхідних витрат	56
3.3 Оцінка ефективності інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС»	62
Висновки	66
Перелік джерел посилання	71

ВСТУП

У сучасних умовах, для того щоб забезпечити конкурентоспроможний розвиток, підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні процеси та передові технології, а також створювати власні корпоративні системи управління інноваціями. Досвід функціонування провідних компаній розвинених країн світу підтверджує, що їх успіх пов'язаний з розробкою та застосуванням цілісних систем управління інноваціями. Система управління інноваційними процесами складається з комплексу взаємодіючих структур, спрямованих на найефективніше використання інноваційного потенціалу підприємства. Менеджмент інновацій полягає у керуванні процесами створення, впровадження і поширення інновацій. Інновації охоплюють нововведені (використані) і (або) удосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що значно покращують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [17].

Здатність підприємств своєчасно реагувати на потреби ринку, створюючи продукти із привабливими для цільових груп споживачів функціональними і ціновими характеристиками є основою їх конкурентоспроможності у сучасному динамічному й високо структурованому середовищі господарювання. Зважаючи на те, що саме інновації визнаються нині основним джерелом формування конкурентних переваг підприємств і забезпечують їх адаптивні властивості, все більшого значення набувають питання ефективного управління інноваційною діяльністю.

Мета кваліфікаційної роботи – є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- розглянути визначення поняття «інновації» та принципи інновацій;
- дослідити функції інновацій та етапи інноваційного процесу;

- оцінити процес управління інноваціями підприємства;
- дослідити загальну характеристику ТОВ «БІЛТЕКС»;
- розглянути фактори конкурентного середовища, які впливають на діяльність підприємства;
- оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЛТЕКС»;
- обґрунтувати напрями впровадження інновацій ТОВ «БІЛТЕКС»;
- впровадити інноваційний проєкт та обґрунтувати необхідні витрати;
- оцінити ефективність інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС».

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями ТОВ «БІЛТЕКС».

При написанні роботи були використані такі загальнонаукові методи пізнання, як статистичний, монографічний, балансовий, розрахунковий, прогнозування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у будівництві цеху з пошиття верхнього одягу на замовлення. Проєкт показав високу ефективність запропонованих заходів: розмір NPV складає 1043 тис. грн., IRR дорівнює 40,8%, а дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження інноваційного проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття «інновації» та принципи інновацій

Інновації це не лише ідея або нововведення, а також останні досягнення в галузі технології, техніки, організації праці, управління та інших сферах наукової та соціальної діяльності. Її засновано на використанні передових наукових досягнень і досвіду. Інновація – це результат системної діяльності, яка спрямована на впровадження досягнень науково-технічного прогресу та їх подальше удосконалення. Вона призводить до якісних та кількісних змін у внутрішньому середовищі підприємства, що забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг. Інновація може бути як вкладенням коштів в економіку для зміни техніки та технологій, так і новою технікою чи технологією, яка є результатом науково-технічного прогресу. Розвиток винахідництва, раціоналізації та великі відкриття є важливими чинниками в інноваційному процесі [19].

Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства наведені в таблиці 1.1.

За класичним підходом до управління будь-якою діяльністю, як запропонував А. Файоль, цей процес включає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання людської діяльності для досягнення встановлених цілей протягом визначеного періоду [19]. Виходячи з класичного розуміння управлінського процесу і враховуючи зміст та завдання інноваційної діяльності, можна визначити сутність управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві як комплекс цілеспрямованих впливів на процес інноваційних змін у бізнес-системі підприємства.

Цей комплекс дій, пов'язаний із управлінням інноваціями, включає

реалізацію загальних управлінських функцій, що також включають специфічну функціональну складову.

Таблиця 1.1 – Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства

Принцип	Зміст принципу
Цілеспрямованість	Сукупність управлінських впливів повинна мати чіткий вектор, що забезпечує досягнення бажаних результатів
Системність	Інноваційна діяльність розглядається як складна динамічна система з визначеною сукупністю взаємопов'язаних елементів
Невизначеність	Упровадження новацій відбувається під впливом випадкових і систематичних чинників
Адаптивність	Здатність до коригування залежно від сприйняття новацій системою
Ефективність	Здатність продуктивно використовувати ресурси для досягнення основних і супутніх цілей
Узгодженість	Зміна системи управління відповідно до поступальної динаміки інноваційного розвитку
Стійкість	Здатність повертати економічну систему у рівноважний стан після інноваційних змін
Багатоваріантність	Можливість вибору різних альтернатив інноваційних змін, зважаючи на їх невизначеність
Неперервність	Постійний управлінський вплив на всіх стадіях інноваційного процесу

Наприклад, прогнозування розвитку споживчих тенденцій у сферах функціонування підприємства та методів їх задоволення відбувається у межах функції маркетингу; обґрунтування типу інноваційної стратегії відповідно до пріоритетів у формуванні конкурентних переваг проводиться у межах функції стратегічного планування; визначення напрямів інноваційних змін та формування портфеля інновацій потребує економічного аналізу; структурування інноваційних завдань у просторі і часі реалізується в контексті управління операціями; планування ресурсного забезпечення вимагає інструментів фінансового менеджменту; формування мотиваційного та координаційного механізму для регулювання перебігу інноваційних процесів і забезпечення їх результативності та ефективності здійснюється з використанням інструментів поведінкових наук і проводиться у функціональній сфері управління персоналом. Таке багатофункціональне

наповнення комплексу управлінських впливів на здійснення інноваційних змін для досягнення якісно нового стану підприємства підтримує необхідність використання процесного і цілеорієнтованого науково-методичних підходів, співпрацюючи з функціональними методами [19].

Основна мета, досягнення якої передбачають інноваційні зміни, полягає у перетворенні економічної системи на якісно новий рівень, що підвищить її адаптивність. Зважаючи на складність економічної системи та взаємозв'язок її компонентів, інноваційні зміни мають бути збалансованими за всіма аспектами, щоб забезпечити її динамічну стійкість. Оскільки неоднозначність та ймовірнісний характер досягнення бажаного результату є властивостями інновацій, менеджмент підприємства повинен уважно оцінити взаємний вплив основних та супутніх інновацій (як позитивний, так і негативний) та розробити стратегії для усунення загроз критичному порушенню економічної стабільності підприємства. Крім того, вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю та оцінка можливостей співпраці з іншими учасниками ринку є ключовими аспектами, які залежать від типів і масштабів інноваційних змін на підприємстві. Це вимагає системного підходу до управління інноваційною діяльністю [1].

Інноваційна діяльність, за своєю природою, характеризується великою ступенем неструктурованості і заповнена новими завданнями, які можуть бути реалізовані різними шляхами, що може призводити до різних результатів, які можуть бути або задовільними для управлінського суб'єкта, або ні. Останнє може означати необхідність повернення до початкових позицій і пошуку нового способу виконання завдань, що потребує координації та регулювання спільної діяльності. Тому обов'язковим елементом управління інноваційною діяльністю повинен бути регулятивний механізм, який коригуватиме не лише зміст робіт, але й поведінку учасників інноваційного процесу. Адже від того, як працівники структурних підрозділів виконуватимуть інноваційні завдання, залежатиме результативність і ефективність інноваційної діяльності. Створення такого регулятивного механізму потребує застосування науково-

методичних підходів теорії людської поведінки, так званого поведінкового підходу в управлінні інноваційною діяльністю, який забезпечить її цілеорієнтованість [19].

При визначенні стратегії розвитку підприємства важливо підкреслити, що вибір між реактивною та проактивною стратегією визначатиме не лише стратегічні цілі, але й підходи до управління інноваціями. Реактивний підхід передбачає реагування на зовнішні загрози, тоді як проактивний - активний пошук нових можливостей. Це також впливатиме на участь персоналу: за пасивного підходу до інновацій беруть участь лише фахівці з управління інноваціями, а за активного - більшість працівників, що мають зацікавленість у підвищенні ефективності роботи. Управління інноваціями повинно бути спрямоване на створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку, що дозволить підприємству досягти нових рівнів конкурентоспроможності [28].

Для ефективного керування інноваційною діяльністю в умовах швидких змін на ринку, важливо розглядати інформаційне забезпечення як систему взаємопов'язаних потоків даних. Ця система допомагає не лише уявити розвиток потреб споживачів та інноваційного ринку, але й визначити стратегічні напрями для підприємства, дозволяючи точно визначити основні напрями дій та ключові аспекти інноваційної діяльності на майбутній період. Крім того, ця система об'єднує внутрішні структурні компоненти підприємства для координації створення та впровадження інноваційних змін у вже діючі бізнес-процеси. Такий підхід відповідає системному та процесному підходу до управління, що дозволяє успішно реалізувати інноваційні проєкти.

Отже, для ефективного керування інноваційною діяльністю важливо, щоб інформаційне забезпечення відповідало потребам всіх учасників і містило блоки інформації для стратегічних виборів та оперативного управління. Інноваційна діяльність має ітераційний та циклічний характер, тому інформаційне забезпечення вважається постійним процесом, який потребує різних підходів. Це означає [19]:

– фізичний процес збору, систематизації та аналізу інформації відповідно до потреб кожного учасника інноваційного процесу, з особливим акцентом на достовірність та неперервність даних;

– комунікаційний процес для обміну інформацією між учасниками та споживачами, що потребує ефективних комунікаційних мереж і засобів для однозначного розуміння;

– функціональний розподіл праці для оперативного надходження інформації та її розподілу серед учасників відповідно до потреб;

– інформаційний фундамент для прийняття управлінських рішень щодо інновацій, що потребує широкого використання сучасних технологій;

– зв'язок з поточною виробничою діяльністю для забезпечення збалансованості та координації дій в управлінській ієрархії.

Впровадження програми покращення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності допоможе підвищити згуртованість управлінських рішень та ефективність реалізації інноваційних проєктів.

1.2 Функції інновацій та етапи інноваційного процесу

Управління інноваціями – це відносно нова концепція в науково-технічній, виробничо-технологічній і адміністративній сферах, що базується на таких ключових аспектах [23]:

- 1) пошук ідеї, яка є основою для інновації;
- 2) організація інноваційного процесу;
- 3) просування і реалізація інновації на певному ринку.

Інноваційне управління може включати як безпосередню координацію роботи над інноваційними продуктами, так і розробку систем управління інноваційними процесами та економічними взаємовідносинами, що здійснюється на вищому рівні керівництва компанії. Процес управління інноваціями включає стратегічне та тактичне управління.

Стратегія визначає загальний напрямок і способи використання ресурсів

для досягнення мети. Після досягнення мети стратегія як напрям і засіб припиняє своє існування. Тактика, у свою чергу, включає конкретні методи та прийоми для досягнення мети в конкретних умовах. Завданням тактики в процесі управління інноваціями є мистецтво вибору оптимальних рішень та прийомів для досягнення найбільш прийнятних результатів у даній господарській ситуації [9].

Інноваційний менеджмент як система управління підприємством покликаний поєднати стратегію та тактику управління, об'єднуючи всі елементи системи управління інноваціями та роблячи процес комплексним і ефективним. Система інноваційного менеджменту складається з двох підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління) [21].

Суб'єктом управління може бути один працівник або група працівників, які здійснюють цілеспрямоване управління об'єктом. Об'єктом управління є інновації, інноваційний процес та економічні відносини між учасниками ринку інновацій. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється через передачу інформації, яка є основою процесу управління [21].

Інноваційний менеджмент виконує ряд функцій, що визначають структуру системи управління. Розрізняють два типи функцій, порівняння яких наведено в таблиці 1.2

Таким чином, сталий розвиток сучасних підприємств залежить від ефективного управління інноваціями, тобто від успішного інноваційного менеджменту. На рисунку 1.1 представлені етапи, які повинні бути включені в процес інноваційного менеджменту для забезпечення його ефективності та сприяння досягненню цілей організації.



Рисунку 1.1 – Етапи ефективного інноваційного менеджменту

Таблиця 1.2 – Класифікація функцій інновацій за суб'єктом та об'єктом управління

Функції	Характеристика
Функції суб'єкта управління [2]	
Функція прогнозування	Розробка довгострокових прогнозів щодо техніко-технологічного і економічного стану об'єкта управління та його складових
Функція планування	Підготовка планових завдань для інноваційного процесу та їх впровадження в практику
Функція організації	Об'єднання людей, які реалізують інноваційні заходи, спільними завданнями та метою
Функція регулювання	Вплив на об'єкт управління для досягнення планових показників та індикаторів
Функція координації	Забезпечення узгодженості роботи всіх складових системи менеджменту, включаючи адміністративний апарат і працівників
Функція стимулювання	Заохочення працівників до досягнення високих результатів у процесі виробництва та реалізації інновацій
Функція контролю	Перевірка відповідності інноваційного процесу планам на певних етапах
Функції об'єкта управління [1]	
Ризиковане вкладення інвестицій	Процес інвестування в інновації завжди супроводжується більшими ризиками порівняно зі звичайними інвестиціями. Тому необхідно враховувати цей факт на етапі планування та розробляти заходи для мінімізації ризиків, які можуть вплинути на інноваційний процес
Організація інноваційного процесу	передбачає раціональний підхід до організації інноваційної діяльності від початку реалізації проекту до його завершення
Організація процесу комерціалізації інновацій	Оптимізація, збуту, продаж та просування; процес виведення продукту на ринок, і існує багато варіантів для цього.

Ці функції забезпечують ефективне управління інноваціями на підприємстві, сприяючи досягненню стратегічних і тактичних цілей [23].

Детальніше розглянемо етапи ефективного інноваційного менеджменту. Сучасний ринок товарів і послуг швидко розвивається під впливом науково-технічного прогресу та попиту споживачів. Тому орієнтація на майбутнє командою менеджерів забезпечить підприємству стабільний розвиток у майбутніх періодах, сприяючи підтриманню його конкурентоспроможності. Створення інноваційної культури гарантує процвітання інновацій в організації, створюючи середовище, яке захищає та заохочує новаторів. Це також формує мережу партнерських відносин за межами організації, що дозволяє вчитися та ділитися ідеями, надаючи співробітникам можливість

вільно експериментувати [3].

Досконале знання середовища, в якому працює бізнес, допоможе ефективно спланувати інноваційний процес і започаткувати нові ідеї. Існує багато простих та дешевих джерел, які можна використовувати для генерації нових бізнес-ідей. Недостатньо просто знати, хто є вашою клієнтською базою; необхідно також ефективно комунікувати з ними. Комунікація включає не тільки вислуховування їхніх потреб, а й активне спостереження за їхньою поведінкою щодо поточних продуктів і послуг та генерацію ідей для покращення ситуації [3].

Співпраця з постачальниками або іншими діловими партнерами також допоможе створювати і розвивати креативні ідеї. Співробітники є важливим активом у створенні інноваційних ідей. Певні стимули відіграють ключову роль у заохоченні творчого мислення персоналу [26].

Комерціалізація інновацій означає виведення продукту на ринок. Існують різні способи комерціалізації інновацій, які можна поділити на три групи. Перша група включає самостійне використання, таке як виробництво інновацій для їх подальшого введення на ринок, лізинг і інжиніринг. До другої групи належить переуступка частини прав на інновацію, такі як франчайзинг або продаж ліцензій. У третю групу входить повне відчуження прав, таке як продаж прав або їх передача [3].

Розглядаючи переваги та недоліки кожного шляху комерціалізації, стає очевидним, що перша група має значно більше переваг, ніж друга та третя. Проте кожний суб'єкт підприємницької діяльності приймає рішення, яке на даний момент є найоптимальнішим.

1.3 Процес управління інноваціями підприємства

Управління інноваційними процесами доцільно розглядати з трьох позицій: як систему функцій; як організаційну структуру; як процес ухвалення управлінських рішень. Згідно з функціональним підходом до управління

інноваціями передбачається розділ процесу керівництва на основі функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль інноваційної діяльності (рисунок 1.2).

Як організаційна система керівництва інноваційними процесами, визначається розподіл аспектів управління між функціональними службами підприємства (рисунок 1.3). Цей розподіл включає структуру та взаємозв'язок органів керівництва, права, обов'язки та відповідальність функціональних служб, технологію управління та інше [9].

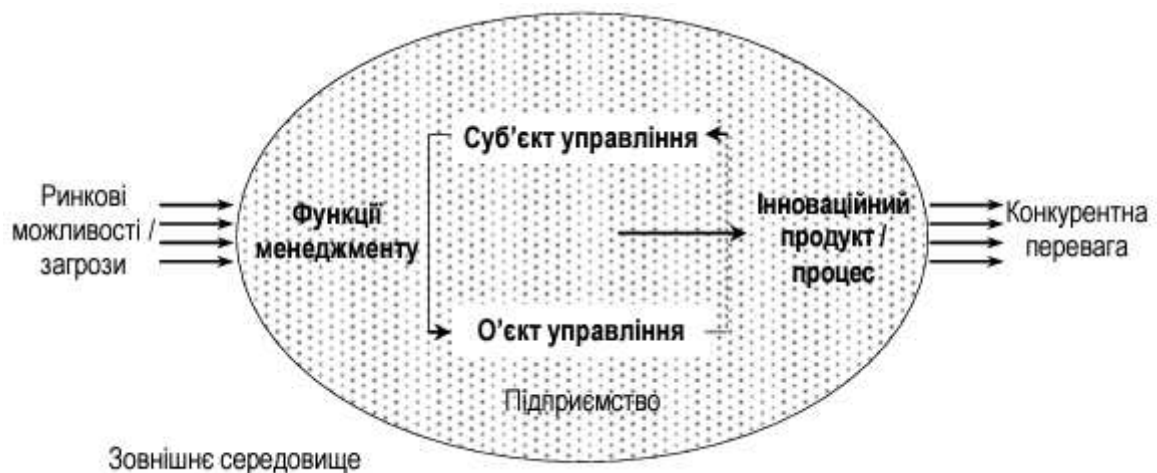


Рисунок 1.2 – Процес управління інноваціями з позиції функціонального підходу

Додатково, на підприємствах можуть створюватися спеціалізовані організаційні форми керування інноваційним процесом [21]:

- ради, комітети, робочі групи, що спеціалізуються на розробці технічної політики, формулюванні стратегічних напрямків інноваційного процесу, призначені для підготовки прогнозів для вищого керівництва підприємства;

- відділи та центральні служби розробки нових продуктів, відповідальні за координацію інноваційної діяльності, визначають цілі та напрямки технічного розвитку, а також контролюють процеси створення та впровадження нової продукції;

- проєктно-цільові групи, які виконують наукові дослідження та

розробку нових продуктів від появи ідеї до масштабного виробництва, діють як самостійні підрозділи і підпорядковані вищому керівництву. Ці групи, як правило, діють на тимчасовій основі, але можуть бути і постійними. У разі успішної реалізації інновацій такі групи часто стають основою для створення нових підрозділів. За закордонним досвідом, проектно-цільові групи є основною формою організації інноваційного процесу;



Рисунок 1.3 – Система управління інноваціями як організаційна система

– науково-дослідні та дослідно-конструкторські відділи є традиційними структурами, які розробляють нову продукцію, а центри розвитку зосереджуються на збільшенні обсягів продажу та закріпленні позицій на

цільовому ринку;

– венчурні структури, зазвичай, є дочірніми компаніями великих корпорацій або незалежними підприємствами, що розробляють та впроваджують науково-технічні ідеї з підвищеним комерційним ризиком;

– спеціальні інноваційні фонди, засновані на прибутку, стимулюють впровадження інновацій, інвестуючи у венчурні компанії, які цікавлять підприємство;

– аналітичні групи, складені з керівників, дослідників та співробітників функціональних підрозділів, прогнозують технологічний розвиток та аналізують перспективні ідеї для досліджень.

Процес прийняття управлінських рішень у контексті управління інноваційними процесами включає наступні етапи: визначення цілей розробки інновації, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення, розробка альтернатив, оцінка і вибір оптимальної альтернативи, впровадження рішення та оцінка його результатів (ефекту від інновації). Кожне підприємство чи організація мають свої унікальні цілі розробки і впровадження інновацій, такі як: задоволення потреб споживачів, утримання або посилення конкурентоспроможності на ринку, створення нового попиту на товари і послуги, удосконалення неефективних процесів чи технологій тощо. Згідно з цілями розробляються альтернативні проєкти з впровадження інноваційних процесів. Головними джерелами ідей для таких проєктів є експертні опитування фахівців галузі, працівників підприємства, а також дослідження ринків та аналіз рекламацій. Ідеї також можуть надходити через професійні асоціації, виставки, ЗМІ та спеціалізовану літературу [23].

Управління інноваційними процесами на підприємстві включає наступні етапи, на які звертає увагу автор: розробка стратегії інноваційного проєкту та контроль результатів. Приймаючи рішення про вибір стратегії (зображено на рисунок 1.4), важливо враховувати обмеження та можливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Згідно з П. Друкером [28], внутрішні можливості створення інновацій на підприємстві включають непередбачені

події, протиріччя, недоліки процесів, зміни у галузі та на ринку. До зовнішніх можливостей відносяться демографічні зміни, зміни в сприйнятті та нові знання. Розробка стратегії реалізації інновації дозволяє використовувати внутрішні можливості підприємства, бути чутливими до зовнішнього середовища та забезпечує бажану конкурентну позицію.

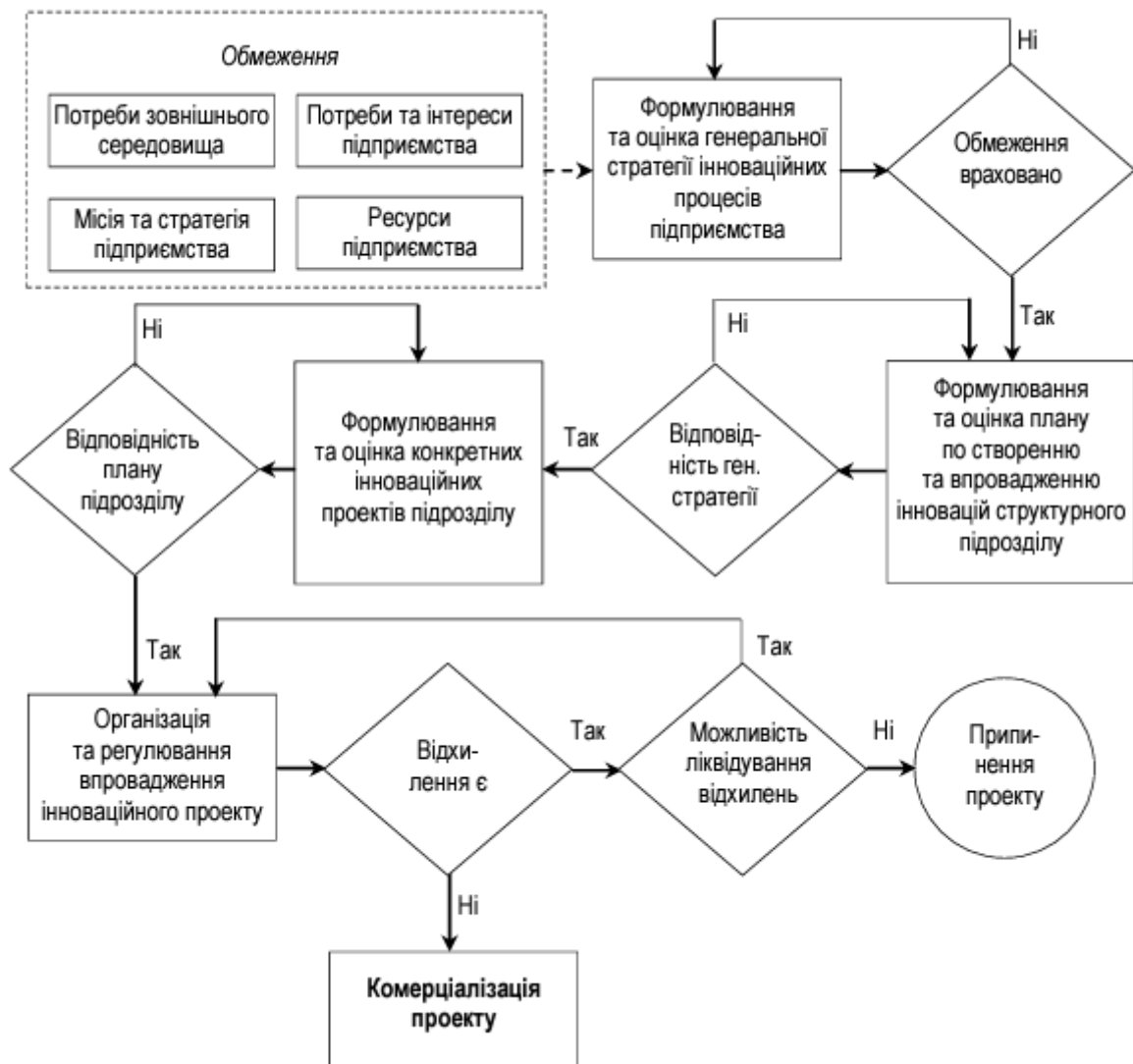


Рисунок 1.4 – Алгоритм створення та впровадження інноваційних процесів

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що управління інноваційними процесами на підприємствах має свої особливості. На зараз спостерігається значна кількість малих та середніх виробників. З появою іноземних компаній конкуренція в галузі зростає. Для зміцнення конкурентних позицій, вітчизняні компанії змушені об'єднувати свої активи.

Зазвичай спостерігаються трьохрівневі системи управління активами: корпоративний центр – дивізіони – підприємства. У корпоративному центрі зосереджені стратегічне планування, організація розвитку, фінансове управління, розвиток інформаційних технологій, зв'язки з державними органами управління, придбання нових активів та створення стратегічних альянсів. На рівні дивізіонів відбувається розробка та реалізація маркетингової стратегії, середньострокове та оперативне планування, координація НДДКР, обґрунтування інвестицій, виробнича кооперація, оптимізація відносин з постачальниками, логістика, політика у сфері якості. На рівні підприємств здійснюється оперативне управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом, розрахунками з постачальниками та реалізація нових виробів. Така структура управління дозволяє ефективно організовувати виробництво і забезпечує можливість структурної перебудови підприємств з використанням інноваційних процесів та технологій.

В умовах глобалізації підприємства, плануючи свою діяльність, мусять бути надзвичайно активними і цілеспрямованими у боротьбі за кожного споживача. Це особливо важливо, якщо продукція підприємства є предметом постійного споживання (наприклад, у разі постачання комплектуючих для виробника кінцевої продукції, що є доволі частим явищем для вітчизняних підприємств). Для збереження таких партнерських відносин необхідно досягати взаєморозуміння і у планах розвитку асортиментного ряду виробника кінцевої продукції. Це потребує взаємоузгоджених дій і в сфері інноваційної діяльності, і відповідного інформаційного забезпечення. Значну позитивну роль у інформаційному забезпеченні інноваційної діяльності відіграють клієнтоорієнтовані технології (CRM). Однак важливо загальні рекомендації та процедури CRM наповнити конкретним змістом на конкретних підприємствах, що надасть їм можливість враховувати специфіку вимог цільових груп споживачів на різних ринках і буде надзвичайно корисним для планування завдань інноваційної діяльності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІЛТЕКС» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «БІЛТЕКС»

ТОВ «БІЛТЕКС» – компанія, яка працює на ринку реалізації текстильних товарів. Підприємство було створене 26 лютого 2013 р. з метою реалізації товарів текстильної промисловості (рисунок 2.1). Пізніше виникла можливість роздрібної торгівлі у спеціалізованих магазинах, а також розширення асортименту до одягу, взуття, хутра та шкіряних виробів. Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом реалізації виробів текстильної промисловості [15].



Рисунок 2.1 – Організація виробництва у ТОВ «БІЛТЕКС»

Підприємство є офіційним представником в Україні низки торгових марок виробників Азербайджану, Узбекистану, Туркменістану та Туреччини. Представлений асортимент товарів виготовляється виключно зі 100% бавовни, без додавання синтетичних ниток.

Для виготовлення текстилю підприємство використовує швейні машини різних типів, ткацькі верстати (OMNIplus Summum, TERRYplus Summum, TerryMax-i). В упаковці підприємству допомагають пакувальні верстати, які можуть запаковувати вироби шириною до 7,5 м [15].

ТОВ «БІЛТЕКС» зареєстровано та здійснює свою діяльність за адресою м. Дніпро, вул. Артільна, будинок 9.

Розглядаючи питання організаційної структури управління підприємством встановлено, що організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники. Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. Для ТОВ «БІЛТЕКС» характерна лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

На рисунку 2.1 наведена організаційна структура ТОВ «БІЛТЕКС».

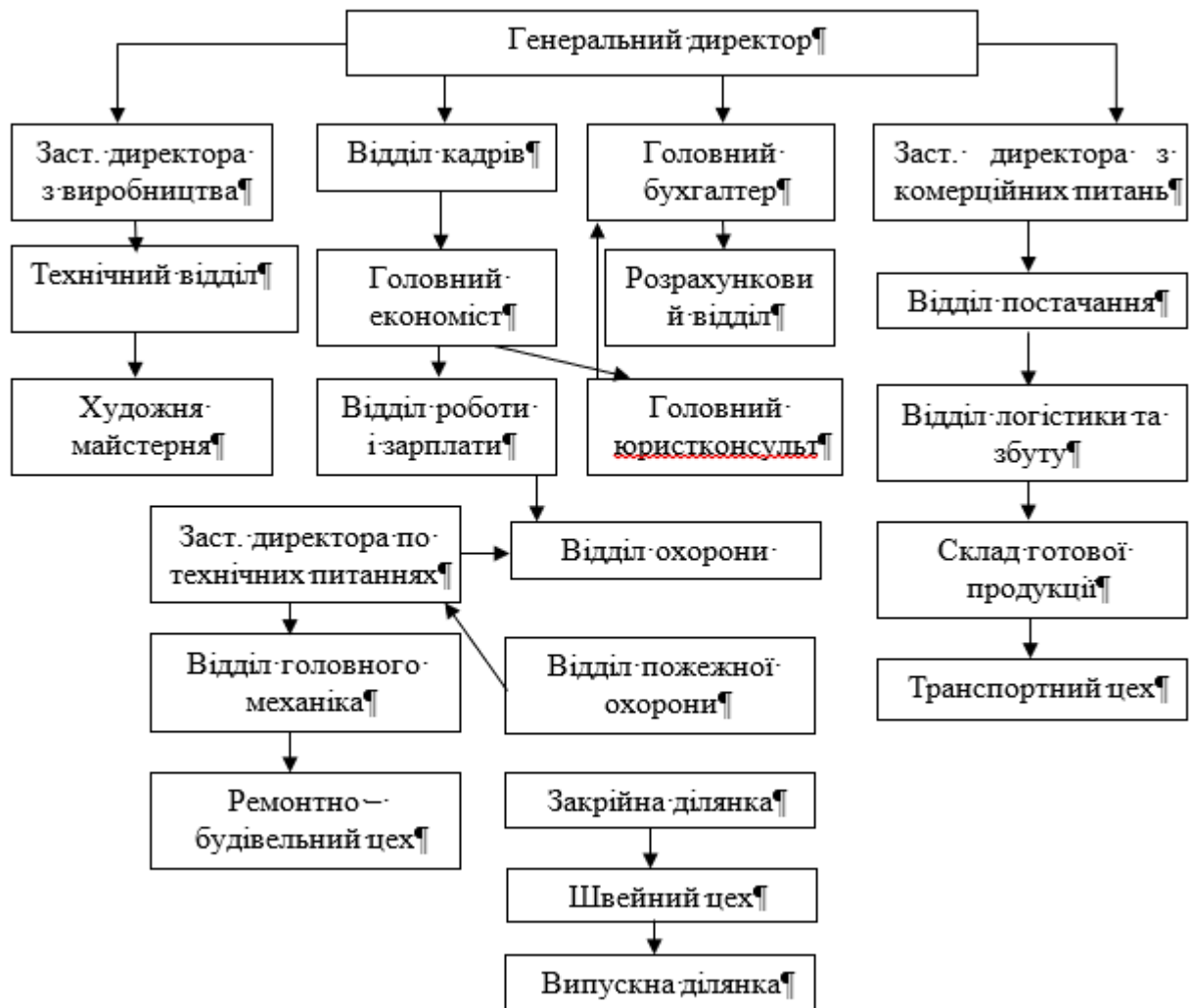


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «БІЛТЕКС»

З представленого на рисунку 2.1 видно, що діяльність підприємства здійснюється під керівництвом генерального директора, якому підпорядковуються заступник директора з виробництва, керівник відділу кадрів, головний бухгалтер, заступник директора з комерційних питань та заступник директора з технічних питань, які є лінійними керівниками за окремими напрямками господарської діяльності підприємства

Завдання та обов'язки директора:

- 1) здійснює управління всіма видами діяльності об'єднання підприємств торгівлі;
- 2) організує і координує роботу, спрямовану на одержання, збут та

реалізацію послуг (продукції), обслуговування клієнтів, надання допоміжних та післяпродажних послуг, прискорення послуг просування, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства;

3) аналізує та оцінює проблеми і тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні та окремих галузей економіки;

4) моделює ринкові ситуації, вирішує конкретні економічні і фінансові завдання функціонування об'єднання підприємств, що реалізують товари текстильної промисловості на внутрішньому ринку;

5) вирішує питання діагностики та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності об'єднання в цілому, функціональних підрозділів;

6) розробляє рекомендації щодо вдосконалення прогностичної, аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності;

7) планує час проведення робочих нарад та встановлює їх регламент;

8) вирішує питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим відповідним посадовим особам;

9) забезпечує впровадження економічних та адміністративних методів управління, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності господарювання;

10) забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів управління, зміцнення договірної дисципліни та обліку.

Директор несе відповідальність: за правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України; за завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

На основі побудови такої структури органів, процес планування на підприємстві відбувається наступним чином:

1) директор визначає стратегічні цілі;

2) вищий менеджмент розроблює та затверджує стратегію поведінки

підприємства;

3) керівники середньої ланки розроблюють заходи, спрямовані на реалізацію запланованої стратегії в маркетингу, виробництві, фінансах та ін.

Організація менеджменту ТОВ «БІЛТЕКС» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту ТОВ «БІЛТЕКС»

Категорія менеджменту	Характеристика
1	2
Місія	Забезпечення споживачів максимально комфортним та якісним текстилем за доступною ціною
Бачення	<ul style="list-style-type: none"> - Усі наші клієнти, працівники та органи влади повинні сприймати слова «якість і чесність» як синонім компанії - Ми мусимо стати привабливими партнерами для наших клієнтів, постачальників та органів влади в Україні та за кордоном. - Ціни та якість виконання наших проєктів мають спонукати партнерів до наступних угод та продовження співпраці.
Цінності	1. Клієнтоорієнтованість - Ми думаємо як клієнт; - Ми прокладаємо шлях; - Ми чинимо правильно;
	2. Відповідність трендам - Відповідність часу — в основі нашої концепції, - Ми постійно просуваємось вперед, вдосконалюємось і підтримуємо новаторство;
	3. Високі стандарти якості - Висока якість роботи — це найперша цінність нашої компанії;
	4. Згуртованість колективу - Заохочувати самостійне прийняття рішень співробітниками; - Обмінюватися інформацією відкрито, широко і свідомо; - Бути відвертими одне з одним; - Тримати в компанії тільки високоєфективних людей;
Філософія	Ми розглядаємо термін «якісно» з різних сторін. Ми працюємо для створення якісної продукції для підвищення комфортності життя кожного споживача.
Цілі	Стати лідером виробництва та реалізації текстилю в Україні. Збільшити експорт готової продукції на 25%. Отримувати позитивний чистий прибуток протягом найближчих 5 років
Діяльність	Основний: 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу Інші: 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність підприємства

На наступному етапі проведемо PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «БІЛТЕКС»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні фактори			
1.1 Військова агресія рф	0,15	3	0,45
1.2 Законодавча база	0,1	2	0,2
1.3 Кредитна політика держави	0,3	5	1,5
1.4 Державне галузеве регулювання	0,1	2	0,2
1.5 Обмеженість експорту та імпорту	0,35	8	2,8
Всього	1		5,15
2. Економічні фактори			
2.1 Інфляція	0,15	5	0,75
2.2 Розвиток текстильної галузі	0,2	6	1,2
2.3 Рівень доходу населення	0,35	7	2,45
2.4 Загальний рівень економіки	0,3	6	1,8
Всього	1		6,2
3. Соціальні фактори			
3.1 Відповідність сучасним трендам	0,35	5	1,75
3.2 Реклама та маркетинг	0,25	4	1
3.3 Бренд та репутація	0,2	5	1
3.4 Споживчі переваги	0,2	4	0,8
Всього	1		4,55
4. Технологічні фактори			
4.1 Наявність сучасного обладнання	0,3	5	1,5
4.2 Кваліфікований персонал	0,4	6	2,4
4.3 Екологічність виробництва	0,3	5	1,5
Всього	1		5,4

Серед усіх чинників найбільший вплив на діяльність підприємства спричиняють економічні фактори, оскільки саме від загальної економічної ситуації залежить попит на продукцію, можливість розвитку та місце на ринку. Найбільшу вагу має рівень доходу населення, який визначає рівень купівельної спроможності споживачів. Зниження реальних наявних доходів населення призведе до зміни кошика споживаних продуктів, відмови від

частини продуктів, зростання попиту на більш дешеві товари. Для компанії це може означати збільшення продажів більш дешевих товарів. Для того, щоб мінімізувати вплив даного чинника слід переглянути асортиментний портфель товарів, знизити лінійки дорогих продуктів і ввести нові економічні пропозиції. також слід відмовитися від підвищення цін на дешевий асортимент. Загальна оцінка 6,2, що означає реакція підприємства на зміни в економіці є досить високою

На другому місці за значимістю перебувають технологічні фактори з рівнем значущості 5,4. Це пов'язано з тим, що виробництво продукції напряду залежить від устаткування, і чим технологічно сучасніше обладнання – тим менша собівартість і більша економічність та екологічність готової продукції.

Менш значимими, але важливими є політичні фактори. Підприємство імпортує частину сировини з-за кордону, а також експортує в сусідні країни. З 2022 р. у зв'язку з військовою агресією рф експорт підприємства знизився на 75%, а імпорт сировини з країн Сходу став більш дорогим за необхідності транспортування через територію Молдови. Загальна оцінка значущості перебуває на середньому рівні 5,15.

Найменш значущими є соціальні фактори. ТОВ «БІЛТЕКС» є підприємством, яке займає близько 30% ринку текстильних товарів України. Саме тому серед споживачів воно користується меншою популярністю ніж Yasyk або Woolcraft. Однак, перевагою підприємства є дизайн текстилю. Трендові принти постільної білизни та моделі домашнього одягу, а також зручність використання у порівнянні з виробами з шерсті приносять підприємству загальну оцінку 4,55, що також знаходиться на середньому рівні.

Наглядна демонстрація результатів PEST-аналізу представлена на рисунку 2.2.

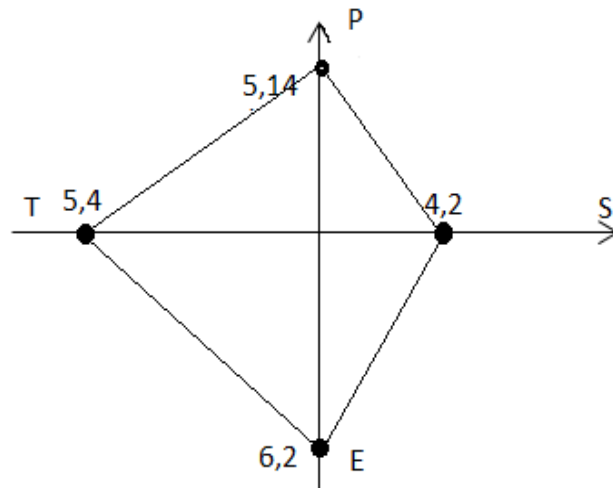


Рисунок 2.2 – Візуалізація результатів PEST-аналізу факторів, які впливають на діяльність ТОВ «БІЛТЕКС»

Одним із найпопулярніших методів дослідження підприємства є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості розвитку. Результати SWOT-аналізу подані в таблиці 2.3.

Отже, серед переваг підприємства над конкурентами можна виділити низькі ціни та розвинену логістику, а серед недоліків – низьку рентабельність та відсутність можливості придбати текстиль у будь-якому магазині текстилю.

Поле сильних сторін та можливостей (SO). За рахунок того, що компанія має доступ до додаткових фінансових ресурсів, вона має можливість придбати нове іноземне обладнання, яке дозволить компанії значно поліпшити якість продукції, що випускається. Оптимізувати кращим чином наявний великий асортимент продукції, що випускається компанією продукції сприяє той факт, що менеджери компанії безперервно контролюють діяльність конкурентів і стан ринку продукції, а також вони безпосередньо контактують з клієнтами і, реалізуючи продукцію компанії, вивчають бажання клієнтів і їх потреби.

Поле сильних сторін та загроз (ST). Для того щоб нестабільність цін на сировину не могла чинити сильного впливу на цінову політику компанії,

можна зробити наступні заходи: проаналізувавши ринок сировини і склавши прогноз рівня цін на сировину на кілька місяців вперед, за рахунок доступу до додаткових фінансових ресурсів можна здійснити закупівлю сировини по найбільш вигідними цінами і на довший період.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «БІЛТЕКС»

S (Strengths)	W (Weaknesses)		
<ul style="list-style-type: none"> • Постійне нарощення капіталу • Має вищу купівельну спроможність споживачів • Широкий асортимент продукції • Розвинена логістична та збутова системи 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька маржа • Необхідність покращувати апаратні та програмні ІТ продукти • Недостатня кількість фізичних магазинів. • Здебільшого збут розрахований на онлайн-продаж 		
<p>SO</p> <p>Завдяки розвиненій логістиці підприємство має змогу доставити товари до споживачів не лише до місця інтернет – замовлення, а і до фірмових магазинів, які можуть бути відкриті у великих торгових центрах.</p>	<p>WO</p> <p>Відкриття торгових представництв у селах та містечках, проведення виставок продукції на ярмарках та власна служба доставки допоможуть розвинути торгівельну мережу по області та країні.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на ринки нових країн • Відкриття нових магазинів для охоплення більшої кількості споживачів • Розширення асортименту для отримання більшого прибутку 	<p>O</p> <p>(Opportunities)</p>
<p>ST</p> <p>Проаналізувавши ринок сировини і склавши прогноз рівня цін на сировину на кілька місяців вперед, за рахунок доступу до додаткових фінансових ресурсів можна здійснити закупівлю сировини по найбільш вигідними цінами і на довший період.</p>	<p>WT</p> <p>Для виходу на більш високий рівень збуту, необхідно надавати більш високий рівень продукції. В даному випадку низькі ціни ніяк не зможуть вплинути на бажання клієнта купувати продукцію компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція – загроза з боку інших гравців (Yasyk, Woolcraft) • Нестабільність цін на сировину 	<p>T</p> <p>(Threats)</p>

Таким чином, компанія може запобігти різкої зміни цін на продукцію,

що випускається за рахунок наявних запасів сировини, закупленої в найбільш підходящий період. Додатково можна закуповувати сировину у вітчизняних виробників, що значно зменшить витрати на транспортування та імпорتنі витрати, а також підвищить валовий національний продукт і зменшить собівартість продукції, що у висновку призведе до збільшення обсягу прибутку.

Поле слабких сторін і можливостей (WO). Завдяки залученню нових технологій зменшується собівартість продукції, відповідно – збільшується маржа (прибуток). Відкриття торгових представництв у селах та містечках, проведення виставок продукції на ярмарках та власна служба доставки допоможуть розвинути торгівельну мережу по області та країні, а також привабити нових споживачів.

Поле слабких сторін та загроз (WT). Через сильну конкуренцію, яка характерна для ринку текстильної продукції, в цілому мало виділятися низькими цінами. Рано чи пізно, але компанія придбає імідж фірми, що випускає низькоякісну продукцію, що в свою чергу негайно позначиться на збуті продукції. А усталену думку про фірму, як відомо, міняти досить-таки складно.

Крім того, для завоювання солідних клієнтів, для виходу на більш високий рівень збуту, необхідно надавати більш високий рівень продукції. В даному випадку низькі ціни ніяк не зможуть вплинути на бажання клієнта купувати продукцію компанії.

Метод конкурентних переваг Портера. Модель М. Портера ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Перед підприємством завжди стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті.

Наглядна демонстрація моделі Портера для ТОВ «БІЛТЕКС» представлена на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Результати дослідження п'яти конкурентних сил Портера представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Зважені результати аналізу конкурентних сил за моделлю Портера

Сила Портера	Напрямок	Характеристика
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низький	Товари-замінники відсутні
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії не є досить конкурентним у порівнянні з більш відомими виробниками. Відсутня можливість порівняння повного асортименту усіх компаній – виробників. Є обмеження в підвищенні ціни
Загроза з боку нових гравців	Середній	Завдяки відносно низьким бар'єрам входу та швидкому терміну окупності є загроза входу нових гравців, яка може обмежуватися лише небажанням крупних гравців знижувати ціни
Загроза втрати споживачів (ринкова влада покупців)	Середній	Наявні унікальні характеристики товару, що відрізняють його від продукції інших виробників. Ризик відмови споживачів є лише за умови появи більш якісного товару за значно меншими цінами.
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Нестабільність постачальників через політичну ситуацію

Підсумовуючи результати за моделлю Портера, відзначимо, що, по-

перше, рекомендовано притримуватися стратегії удосконалення товару, а також за можливості введення унікального виду товару (наприклад, постільна білизна з автопідігрівом від мережі). По-друге, основні зусилля компанія повинна спрямувати на розвиток дистриб'юції та удосконалення технології виробництва. По-третє, для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій виробників - конкурентів та появи нових гравців. В четвертих, знижувати вплив цінових факторів на рівень продажу за допомогою післяпродажного обслуговування. По-п'яте, сконцентрувати акційну активність на побудові перш за все сприятливих відносин зі споживачами. В-шостих, залучення вітчизняних постачальників.

Метод експертної оцінки. Аналіз довів, що основними конкурентами ТОВ «БІЛТЕКС» є YASYK та Woolkrafts. Їх порівняння за рівнем конкурентоспроможності подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння основних конкурентів-виробників текстильної продукції за рівнем конкурентоспроможності

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «БІЛТЕКС»		YASYK		Woolkrafts	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Асортимент товарів	0,1	5	0,5	6	0,6	2	0,2
Потреби споживачів	0,1	5	0,35	4	0,28	4	0,28
Післяпродажне обслуговування	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Кваліфікація персоналу	0	6	0,18	5	0,15	5	0,15
Рівень якості продукції	0,2	8	1,44	7	1,26	7	1,26
Цінова політика	0,1	9	0,45	6	0,3	5	0,25
Екологічність виробів	0,2	8	1,6	5	1	4	0,8
Дистриб'юція	0	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Рекламна політика	0,1	2	0,26	2	0,26	3	0,39
Фінансова забезпеченість	0	6	0,24	5	0,2	6	0,24
Відповідність стандартам та вимогам	0,1	9	0,72	8	0,64	8	0,64
Бренд	0	6	0,24	7	0,28	6	0,24
Разом	1	6,17		5,19		4,72	

Досліджуване підприємство ТОВ «БІЛТЕКС» май найвищу зведену оцінку за такими показниками: задоволення потреб споживачів (0,35), рівень кваліфікації персоналу (0,18), рівень якості продукції (1,44), рівень цін (0,45), екологічність виробів (1,6). Продукція підприємства відповідає стандарту ДСТУ 4057-2001. Також разом з брендом Woolcrafts має високий рівень фінансової забезпеченості (0,24) та притримується одного рівня розповсюдженості реклами з брендом YASIK (0,26).

Найнижчий рівень при цьому належить рівню дистриб'юції (0,09), що вимагає управлінських рішень для отримання додаткових конкурентних переваг (наприклад, рішення щодо відкриття фірмових магазинів).

На другому місці опинилося підприємство YASIK, яке посіло лідируючі позиції за різноманітністю товару (0,6) та рівнем дистриб'юції (поділивши перше місце з Woolcraft). Також це найбільш впізнаваний виробник текстилю. Найнижчий рівень при цьому підприємство посіло за відповідністю стандартам ДСТУ 2199-93, ГОСТ 4659-79.

Третє місце зайняло підприємство Woolcraft з лідируючим позиціями щодо післяпродажного обслуговування (наявність можливості ремонту виробів протягом року у фірмових магазинах виробника). Також слід відмітити рівень рекламної політики компанії, яка пропонує свою продукцію у компактній стильній упаковці зі шкіряних пасків, за допомогою чого її можна легко взяти з собою на природу. Оскільки найнижчий бал компанія отримала саме за асортимент товару (це моновиробництво одного виду товару – шерстяних пледів з різного виду шерсті).

Отриманий результат підтверджує розподіл ринку між виробниками текстильної продукції (рисунок 2.4).

Внутрішній аналіз конкурентного середовища починається з Матриці БКГ. Матричний метод «Бостон консалтингової групи» передбачає аналіз конкурентоспроможності продукції з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом координат: по вертикалі – темпи приросту ринку/ скорочення кількості

продажу в лінійному масштабі; по горизонталі – відносна частка товару на ринку.



Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між виробниками текстильної продукції, %

На рисунку 2.5 наведена матриця БКГ, де розміщені основні види продукції ТОВ «БІЛТЕКС».

Матриця є збалансованою: до сегмента «Дикі кішки» потрапили 1 – Постільна білизна однотонна; 2 – Постільна білизна з принтом; 9 – Пледы. До сегмента «Зірки» потрапили: 6 – Рушники банні; 8 – Рушники кухонні; «Дійні корови» – 7 – Скатертини; «Собаки» – 3 – Жіночий домашній одяг; 4 – Чоловічий домашній одяг; 5 – Дитячий домашній одяг.

Так, домашній одяг не є вигідною позицією, оскільки на нього досить велика конкуренція серед інших виробників. Саме тому слід зосередити інвестиції та рекламу на нових товарах та тих, які приносять найбільший прибуток.

Стратегічні рекомендації для ТОВ «БІЛТЕКС» наведені в таблиці 2.6.

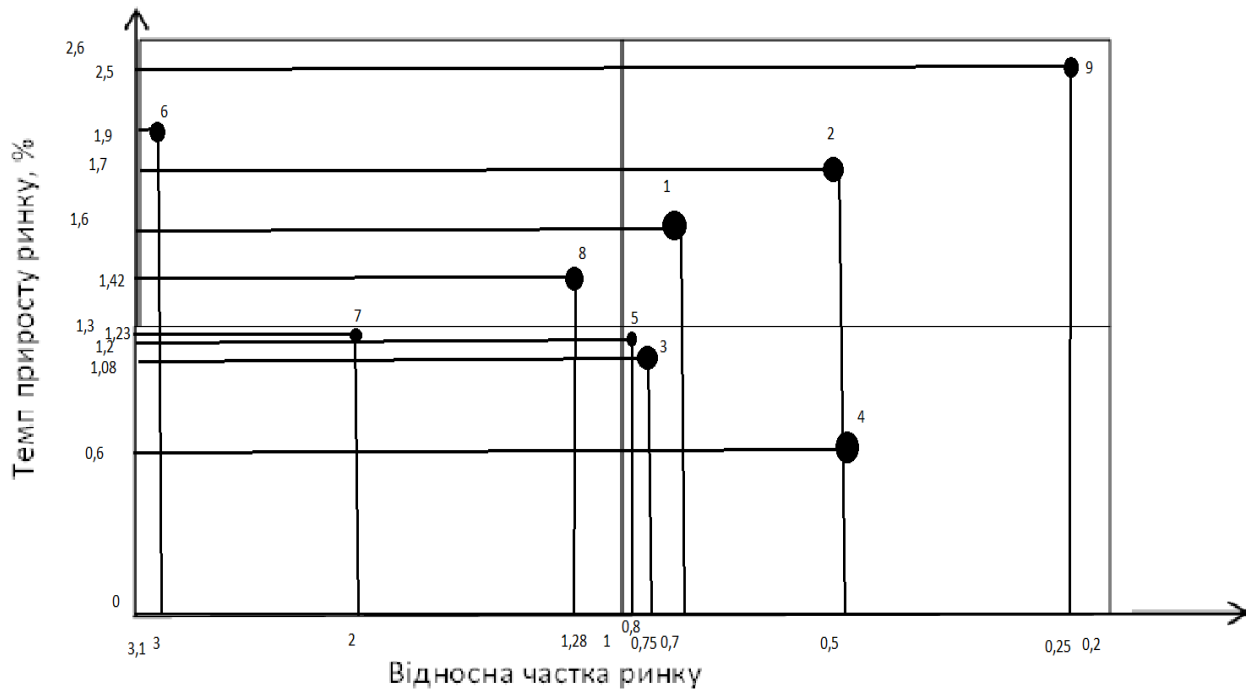


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ для ТОВ «БІЛТЕКС»

Примітка: 1 – Постільна білизна однотонна; 2 – Постільна білизна з принтом; 3 – Жіночий домашній одяг; 4 – Чоловічий домашній одяг; 5 – Дитячий домашній одяг; 6 – Рушники банні; 7 – Скатертини; 8 – Рушники кухонні; 9 – Пледы

Таблиця 2.6 – Висновки до матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	1,2,9	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	6,8	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	7	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	3,4,5	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Примітка: 1 – Постільна білизна однотонна; 2 – Постільна білизна з принтом; 3 – Жіночий домашній одяг; 4 – Чоловічий домашній одяг; 5 – Дитячий домашній одяг; 6 – Рушники банні; 7 – Скатертини; 8 – Рушники кухонні; 9 – Пледы

Метод, що пов'язаний з якістю продукції. Для проведення аналізу за даним методом було обрано три види постільної білизни: лляна, бавовняна та шовкова. Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності кожного з видів товару. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для дослідження якості продукції

Продукт	Показник	Вид сировини	Стійкість кольору	Строк використання, р.	Екологічність виробу	Гіпоалергенність	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Постільна білизна з льону	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,2	0,1	0,15	1800	2680
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5	4	5		
	Загальні характеристики	льон	висока	15	натуральна	гіпоалергенна		
Постільна білизна з бавовни	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,2	0,1	0,15	1150	1750
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	4	5	4		
	Загальні характеристики	бавовна	висока	10	натуральна	гіпоалергенна		
Постільна білизна з шовку	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,2	0,1	0,15	3100	3900
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	3	3	4	2		

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Загальні характеристики	шовк	середня	7	натурально-синтетична	можлива алергія		

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за базовий продукт було прийнято постільну білизну з льону, а за порівнюваний – з бавовни.

Розрахуємо груповий показник за техніко – економічними характеристиками:

$$I_{\text{теп}} = \sum a_i * \frac{P_i}{P_{i100}} = 0,35 * \frac{4}{5} + 0,2 * \frac{4}{4} + 0,2 * \frac{4}{5} + 0,1 * \frac{5}{4} + 0,15 * \frac{4}{5} = 0,885$$

Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами:

$$I_e = \frac{C_i * Ц_i}{C_{i100} * Ц_{i100}} = \frac{1150 * 1750}{1800 * 2680} = 1,034$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності

$$K = \frac{I_{\text{теп}} * 1}{I_e} = \frac{0,885 * 1}{1,034} = 0,85$$

Оскільки $K < 1$, робимо висновок про те, що постільна білизна з бавовни поступається за конкурентоспроможністю постільній білизні з льону.

Порівняємо постільну білизну з бавовни (базовий продукт) та постільну білизну з шовку (порівнюваний продукт).

Розрахуємо груповий показник за техніко – економічними характеристиками:

$$I_{\text{теп}} = \sum a_i * \frac{P_i}{P_{i100}} = 0,35 * \frac{3}{4} + 0,2 * \frac{3}{4} + 0,2 * \frac{3}{4} + 0,1 * \frac{4}{5} + 0,15 * \frac{2}{4} = 0,712$$

Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами:

$$I_e = \frac{C_i * Ц_i}{C_{i100} * Ц_{i100}} = \frac{3100 * 3900}{1150 * 1750} = 1,185$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності

$$K = \frac{I_{\text{теп}} * 1}{I_e} = \frac{0,712 * 1}{1,185} = 0,60$$

Оскільки $K < 1$, робимо висновок про те, що постільна білизна з шовку поступається за конкурентоспроможністю постільній білизні з бавовни.

Порівнюємо постільну білизну з льону (базовий продукт) та постільну білизну з шовку (порівнюваний продукт).

Розрахуємо груповий показник за техніко – економічними характеристиками:

$$I_{\text{теп}} = \sum a_i * \frac{P_i}{P_{i100}} = 0,35 * \frac{3}{5} + 0,2 * \frac{3}{4} + 0,2 * \frac{3}{5} + 0,1 * \frac{4}{4} + 0,15 * \frac{2}{5} = 0,64$$

Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами:

$$I_e = \frac{C_i * C_i}{C_{i100} * C_{i100}} \frac{3100 * 3900}{1800 * 2680} = 1,22$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності

$$K = \frac{I_{\text{теп}} * 1}{I_e} = \frac{0,64 * 1}{1,22} = 0,52$$

Оскільки $K < 1$, робимо висновок про те, що постільна білизна з шовку поступається за конкурентоспроможністю постільній білизні з льону.

Таким чином, найвищий показник конкурентоспроможності має постільна білизна з льону за рахунок своєї натуральності та довговічності. На другому місці знаходиться постільна білизна з бавовни, а на третьому місці – шовкова постільна білизна за рахунок вишуканості і високої вартості тканини, яка електризується, на ній легко з'являються дефекти та втрачається колір.

Метод, що заснований на теорії ефективності. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Результати розрахунків наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Конкуентоспроможність підприємства за методом, що пов'язаний з теорією ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$		9,95		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO)				
$EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*PP + 0,1*PPP$		14,0		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,852	0,846	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	37,26	46,67	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	3,88	3,89	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	10819,7	10228,0	5
2. Фінансове положення організації (ФO)				
$\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$		8,6		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,3933	0,3419	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	1,3270	1,1664	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,0077	0,0100	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	1,07	0,91	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3)				
$E3 = 0,37*PpP + 0,29*K3 + 0,21*3P + 0,13*KP$		8,95		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	3,3025	3,2919	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,02	0,018	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,68	0,68	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,006	0,004	5
4. Конкуентоспроможність продукції (КСП)				
Конкуентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	10

Таким чином, у порівнянні з 2022 р., у 2023 підприємство майже зберегло свою конкурентоспроможність, оскільки КСО дорівнює 9,95 балів. При цьому Ефективність виробничої діяльності організації (EO) має 14 балів, Фінансове положення організації (ФO) – 8,6 балів, Ефективність збуту та просування продукції (E3) – 8,95 балів. Тобто більшість показників

погіршилося, що потребує уваги керівництва та прийняття заходів щодо їх покращення.

2.3 Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЛТЕКС»

Економічна ефективність узагальнює та відображає кінцеві результати використання засобів, предметів праці та робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу і визначається відношенням результатів до витрат на їх одержання. Для ТОВ «БІЛТЕКС», як для текстильного підприємства – це одержання максимальної кількості продукції при найменших витратах праці, матеріальних і фінансових ресурсів на виробництво одиниці продукції.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БІЛТЕКС» за 2022–2023 рр. наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Економічні показники діяльності ТОВ «БІЛТЕКС» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022	2023	абсо-лютне	зростан-ня, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	281311,6	306838,6	25527	9,07
Випуск продукції	N	тис. шт.	178	185	7	3,95
Середня ціна продукції	Спр	грн./ шт.	1582	1660	78	4,93
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	7549,4	6574,6	-974,8	-12,91
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	263587,3	337569,1	73981,8	28,07
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	26	30	4	15,38
адмін. працівників	qадм	чол.	4	4	0	0,00
основних робочих	qр	чол.	22	26	4	18,18
Середня заробітна плата адмін. працівників	Задм	грн.	18120	19220	1100	6,07
основних робочих	Зр	грн.	16200	17300	1100	6,79
Питома вага працівників адмін. працівників	J	частка од.	0,15	0,13	-0,02	-13,33
Питома вага основних робочих	Jр	частка од.	0,85	0,87	0,02	2,42

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	239551,3	259551,7	20000,4	8,35
Питома собівартість продукції	Sy	грн./ шт.	1347,2	1404,2	57,0	4,23
Чистий прибуток	P	тис. грн.	9290,2	10100,9	810,7	8,73
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	грн./чол.	10819,7	10228,0	-591,7	-5,47
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	тис. шт./чол.	6,8	6,2	-0,7	-9,91
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	37,26	46,67	9,41	25,25
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	1,07	0,91	-0,16	-14,83
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,852	0,846	-0,006	-0,66
Рентабельність виробництва	R	%	3,43	2,94	-0,49	-
Рентабельність продукції	Rs	%	3,88	3,89	0,01	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.9, зробимо такі висновки:

- завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 9,07%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни виробів на 4,93% та збільшення кількості виробленої продукції на 7 тис. шт., або на 3,95%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі;

- зменшення вартості основних виробничих фондів на -12,91% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося зростання показника фондовіддачі на 25,25%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 46,67 грн. у 2023 р. Це на 9,41 грн. більше, ніж у 2022 р.;

- сума обігових коштів збільшилася на 28,07%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,16 обертів, чи на -14,83%. В

перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «БІЛТЕКС»;

- у 2023 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 4 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту;

- відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -0,49%. Рентабельність продукції навпаки збільшилася на 0,01%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 810,7 тис. грн. або на 8,73%.

Виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) здійснюється в процесі праці людини та певних засобів виробництва, які за своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства – основні та оборотні. Знаряддя праці, які є найбільш активною частиною основних фондів, є матеріальною основою виробничої потужності підприємства (робочі машини, устаткування, інструменти, вимірювальні та регулюючі прилади, обчислювальна техніка тощо).

Проведемо аналіз використання основних виробничих фондів ТОВ «БІЛТЕКС», який наведений у таблиці 2.10.

У 2022 р. ТОВ «БІЛТЕКС» було списано застарілу техніку, яка не використовується у виробничому процесі, що спричинило зменшення вартості основних виробничих фондів на -12,91%. У 2023 р. коефіцієнт фондоємності зменшився на -20,16% (на 1 грн. вкладених фондів підприємство виробило 46,67 грн. продукції у 2023 р.). При збільшенні випуску продукції, виручка від реалізації також збільшується у 2023 р. на 9,07%. Чистий прибуток у 2023 р. збільшився на 24,85% у порівнянні з 2022 р., що є позитивним фактором для підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «БІЛТЕКС» у 2022–2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Темп росту, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	7549,4	6574,6	-974,8	-12,91
Чистий прибуток, тис. грн.	9290,2	10100,9	810,7	8,73
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	239551,3	259551,7	20000,4	8,35
Виручка від реалізації, тис. грн.	281311,6	306838,6	25527	9,07
Фондовіддача, грн. / грн.	37,26	46,67	9,41	25,25
Фондоємність, грн. / грн.	0,03	0,02	-0,01	-20,16
Чистий прибуток на 1 грн. виробничих фондів, грн.	1,2306	1,5364	0,3058	24,85
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,0330	0,0329	-0,0001	-0,32

У 2023 р. на підприємстві відбувалося збільшення собівартості реалізованої продукції на 8,35%. До того ж дані таблиці 2.10 свідчать, що на 1 грн. реалізованої продукції підприємство отримало у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на -0,0329 грн. менше чистого прибутку; до того ж збільшилася величина чистого прибутку, що приходить на 1 грн. виробничих фондів на 0,3058 грн. у 2023 р.

Фінанси – це складова економічної основи, яка забезпечує функціонування підприємницької діяльності. Рух коштів, його швидкість та обсяги визначають ефективність фінансової системи. Кругообіг засобів підприємства починається з руху коштів і ним же завершується, охоплюючи весь оборот капіталу. Тому грошовий оборот на підприємстві є ключовим елементом у процесі капітального обігу.

Грошові фонди ТОВ «БІЛТЕКС» – це частина коштів підприємства, призначених для конкретних цілей. До грошових фондів належать: статутний фонд, фонд оплати праці, амортизаційний фонд, фонд соціального призначення, резервний фонд та інші. Фінансові ресурси підприємства – це кошти, доступні в його розпорядженні, які керівництво спрямовує на розвиток виробництва, об'єктів невиробничої сфери, споживання або резервування.

Фінансові ресурси, що використовуються для розвитку виробничо-торговельного процесу, становлять капітал у його грошовій формі.

Структура капіталу включає кошти, вкладені в основні фонди, нематеріальні активи, оборотні фонди та фонди обігу.

За формою власності розрізняють дві групи джерел фінансування: власні кошти і запозичені кошти. Джерела фінансових ресурсів включають: прибуток; амортизаційні відрахування; засоби, отримані від продажу цінних паперів; пайові та інші внески юридичних і фізичних осіб; кредити і позики; кошти від реалізації станового свідоцтва, страхового полісу та інші надходження (пожертвування, благодійні внески).

Обсяг виробництва та його ефективність визначають розмір, склад і структуру фінансових ресурсів підприємства. Водночас, від величини фінансових ресурсів залежить зростання виробництва та соціально-економічний розвиток підприємства. Наявність фінансових ресурсів і їх ефективне використання визначають фінансове благополуччя підприємства: платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість.

Фінансова робота на підприємстві, як організована діяльність його функціональних служб, включає здійснення фінансової діяльності, формування фінансової політики та стратегії, пошук можливих джерел фінансування, облік фінансових операцій, регулювання та контроль за фінансовою діяльністю тощо, і проводиться бухгалтерією підприємства.

Для забезпечення оперативного керівництва підприємством необхідна інформація про наявні ресурси, їх склад і розміщення, а також джерела формування і цільове призначення. Таку узагальнену і згруповану інформацію одержують за допомогою балансу. Баланс є способом економічного групування і узагальненого відображення у грошовій оцінці стану господарських засобів за складом і розміщенням, а також за джерелами їх утворення і цільовим призначенням на певну дату. Баланс складається з двох частин: активу і пасиву.

В активі балансу відображаються оборотні (запаси, дебіторська

заборгованість, грошові кошти, поточні фінансові інвестиції тощо) та необоротні (нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби тощо) активи підприємства, а також витрати майбутніх періодів. Поточні фінансові інвестиції – це сукупність поточних витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних активів.

У ринкових умовах метою створення кожного підприємства є отримання позитивного фінансового результату, тобто прибутку, в результаті здійснення господарської діяльності.

Фінансовий аналіз вивчає економіку підприємств з метою оцінки результатів їх господарської діяльності і використання фінансових ресурсів, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення резервів та шляхів підвищення ефективності роботи підприємства.

Суть, зміст і необхідність дотримання принципу системності і комплексності фінансово-економічного аналізу потребують чіткої організації аналітичного процесу на підприємстві. Це передбачає певну етапність і раціональний підбір інформаційних джерел для розв'язання аналітичних задач.

При розрахунках фінансового стану підприємства були використані дані фінансової звітності ТОВ «БІЛТЕКС» за 2022–2023 рр. [25].

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та раціональності вкладання фінансових ресурсів в активи. Від того, які кошти вкладені в необоротні і оборотні активи, скільки їх знаходиться у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій і матеріальній формах, наскільки оптимальне їх співвідношення, багато в чому залежать результати виробничої і фінансової діяльності, отже і фінансовий стан підприємства.

Розглянемо структуру активу балансу за допомогою таблиці 2.11 та рисунку 2.6.

Із даних таблиці 2.11 видно, що в ТОВ «БІЛТЕКС» в 2023 р. порівняно з 2022 р. вартість активів збільшилася на 73007 тис. грн. При цьому зменшилась вартість необоротних активів на -974,8 тис. грн., а оборотних коштів зросла на 73981,8 тис. грн. При цьому у підприємства відсутнє незавершене

виробництво, в складі оборотних коштів зростає сума виробничих запасів на 37073,4 тис. грн., грошових коштів – на 776 тис. грн. при значному збільшенні вартості дебіторської заборгованості на 36132,4 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Склад і структура активів підприємства у 2022–2023 рр.

Види активів	2022 р.		2023 р.		Зміна показника тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Необоротні активи	7549,4	2,78	6574,6	1,91	-974,8
1.1) Основні засоби за залишковою вартістю	7549,4	2,78	6574,6	1,91	-974,8
1.2) Незавершене будівництво	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
II. Оборотні активи	263587,3	97,22	337569,1	98,09	73981,8
2.1) Виробничі запаси	99267,5	36,61	136340,9	39,62	37073,4
2.2) Грошові кошти	950,7	0,35	1726,7	0,50	776,0
2.3) Дебіторська заборгованість	163369,1	60,25	199501,5	57,97	36132,4
III. Витрати майбутніх періодів	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Баланс	271136,7	100,00	344143,7	100	73007,0

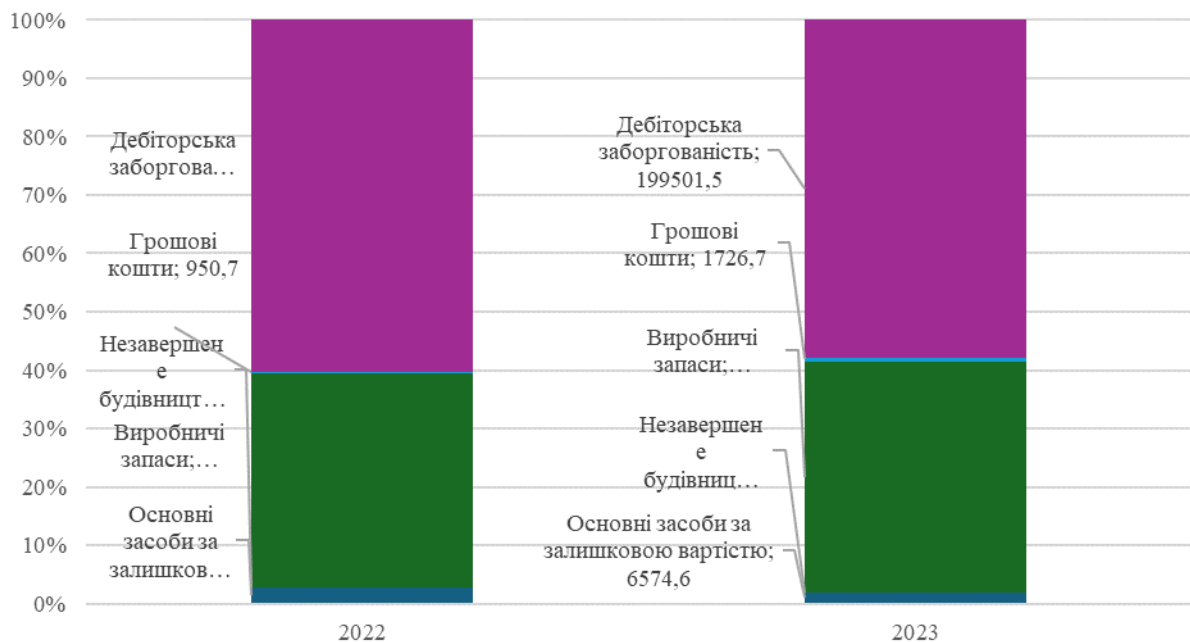


Рисунок 2.6 – Склад та структура активів ТОВ «БІЛТЕКС» у 2022–2023 рр., тис. грн.

Розглянемо структуру пасиву ТОВ «БІЛТЕКС» за допомогою таблиці 2.12 та рисунку 2.7. В пасиві балансу відображаються джерела власних

(статутний капітал, нерозподілений прибуток тощо) і залучених засобів виробництва (довгострокові і поточні зобов'язання, кредиторська заборгованість, кредити банків тощо), а також доходи майбутніх періодів.

Таблиця 2.12 – Склад і структура джерел формування засобів підприємства (пасиви) за 2022–2023 рр.

Види пасивів	2022 р.		2023 р.		Зміна, тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Власні кошти	106632,4	39,33	117660,2	34,19	11027,8
1.1. Статутний фонд	59013	21,77	63358	18,41	4345
1.2. Додатковий капітал	3717,1	1,37	299,1	0,09	-3418
1.3. Резервний капітал	0	0,00	0	0,00	0
1.4. Нерозподілений прибуток	43902,3	16,19	54003,1	15,69	10100,8
II. Довгострокова заборгованість	40680,6	15,00	53968,6	15,68	13288
III. Поточні зобов'язання	123823,7	45,67	172514,9	50,13	48691,2
3.1. Кредиторська заборгованість	76251,4	28,12	85578,6	24,87	9327,2
3.2. Поточні зобов'язання за розрахунками	28679,1	10,58	-1357,7	-0,39	-30036,8
3.3. Інші	47572,3	17,55	86936,3	25,26	39364
IV. Доходи майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0
Баланс	271136,7	100,00	344143,7	100,00	73007

Із даних таблиці 2.12 видно, що в 2023 р. порівняно з 2022 р. величина власних коштів зросла на 11027,8 тис. грн. саме за рахунок нерозподіленого прибутку (на 10100,8 тис. грн.). Поточні зобов'язання також зросли на 48691,2 тис. грн. При цьому відмітимо, що підприємство користується довгостроковими кредитами, сума яких зросла на 13288 тис. грн. Що ж стосується структури активу та пасиву, можна констатувати, що суттєвих структурних змін саме у структурі не спостерігалось.

Оцінка фінансового стану господарства полягає в порівняльному дослідженні складу та динаміки основних показників ефективної господарської діяльності підприємства. А також для більш поглибленого і всебічного аналізу інвестиційної привабливості об'єкта інвестування у світовій практиці використовується система відносних показників фінансового аналізу діяльності підприємства.

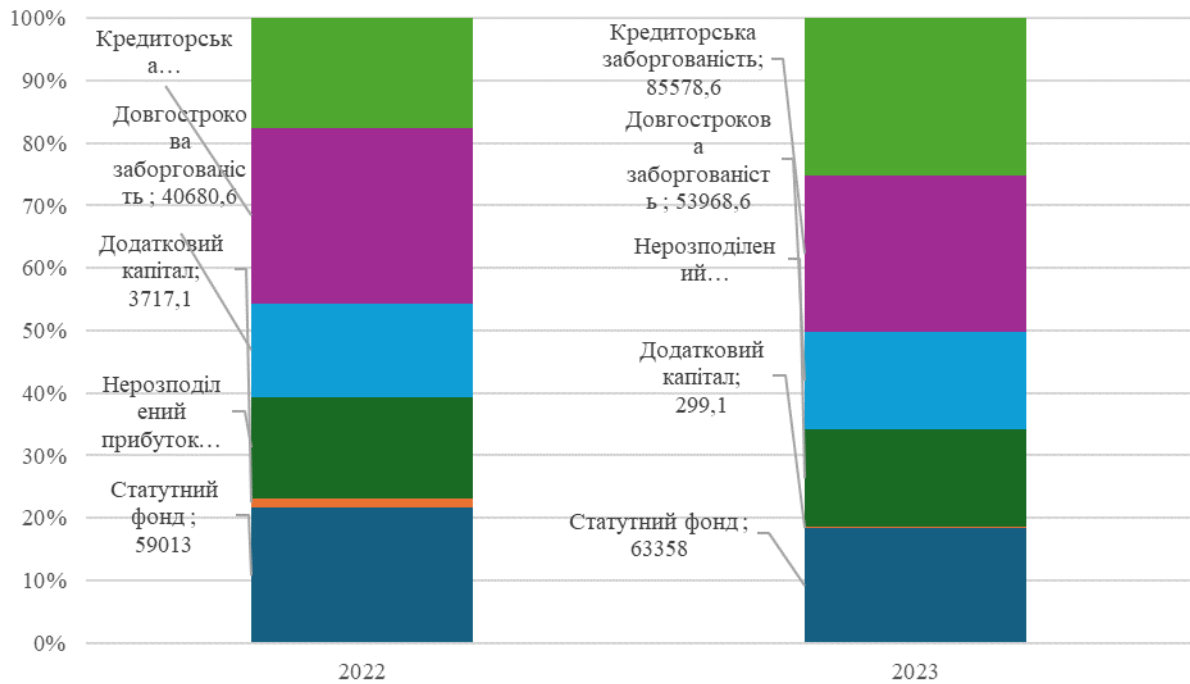


Рисунок 2.7 – Склад та структура пасивів ТОВ «БІЛТЕКС» у 2022–2023 рр., тис. грн.

Такий аналіз дає змогу оцінити можливі прибутковість і терміни повернення інвестованих коштів, виявити інвестиційні ризики, що найбільше впливають на господарську діяльність підприємства. Безпосередньо для оцінювання інвестиційної привабливості об'єкта інвестування пріоритетне значення мають такі фінансові коефіцієнти та співвідношення: показники ліквідності (ліквідність активів); показники оборотності (оборотність активів); показники структури капіталу (фінансова стійкість) та показники прибутковості (прибутковість капіталу).

Розраховані показники фінансового стану підприємства зведемо у таблицях 2.13, 2.14 та 2.15, рисунків 2.8, 2.9 та 2.10.

Оцінювання і прогнозування рівня ліквідності дає змогу визначити спроможність підприємства оплачувати короткотермінові зобов'язання, запобігати можливому банкрутству за рахунок швидкої реалізації окремих видів наявних активів. Стан ліквідності активів характеризує рівень інвестиційних ризиків у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.13 – Показники ліквідності ТОВ «БІЛТЕКС»

№ п/п	Назва показника	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0077	0,0100	0,0023
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3270	1,1664	-0,1606
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,3194	1,1564	-0,1629
4	Коефіцієнт покриття	3,4568	3,9446	0,4877
5	Величина власного оборотного капіталу	99083,0	111085,6	12002,6
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,3654	0,3228	-0,0426
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,9292	0,9441	0,0149
8	Частка оборотних коштів у активах	0,9722	0,9809	0,0087
9	Частка запасів в оборотних активах	0,3766	0,4039	0,0273
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,9981	0,8148	-0,1834
11	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,1425	2,3312	0,1887

Проаналізуємо показники ліквідності, які розраховані за даними фінансової звітності ТОВ «БІЛТЕКС» [25] (таблиця 2.13).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства погасити свою заборгованість за рахунок грошових коштів. За значення, меншого ніж 0,2 підприємство вважається неплатоспроможним. Ми бачимо, що розрахунки таблиці 2.13 підтверджують недостатню платоспроможність підприємства, яка все ж таки збільшилася у 2023 р. на 0,0023. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість підприємства погасити короткострокові борги негайно у випадках надзвичайних обставин за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Якщо цей показник більший одиниці, це означає, що грошових коштів та інших поточних активів (дебіторської заборгованості) достатньо для погашення поточних зобов'язань. У ТОВ «БІЛТЕКС» цих коштів достатньо – 1,3270 у 2022 р. та 1,1664 у 2023 р.

Коефіцієнт покриття вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами. Для оцінки платоспроможності та задовільної структури балансу встановлено норматив цього показника на рівні $K_p = 2$. Для ТОВ «БІЛТЕКС»

коефіцієнт покриття дорівнює 3,4568 у 2022 р. та 3,9446 у 2023 р., що свідчить про достатню можливість підприємства погасити поточні зобов'язання.

Позитивним фактором є наявність позитивної величини власних оборотних коштів, сума яких у 2022 р. дорівнює 99083 тис. грн., а у 2023 р. – 111085,6 тис. грн.

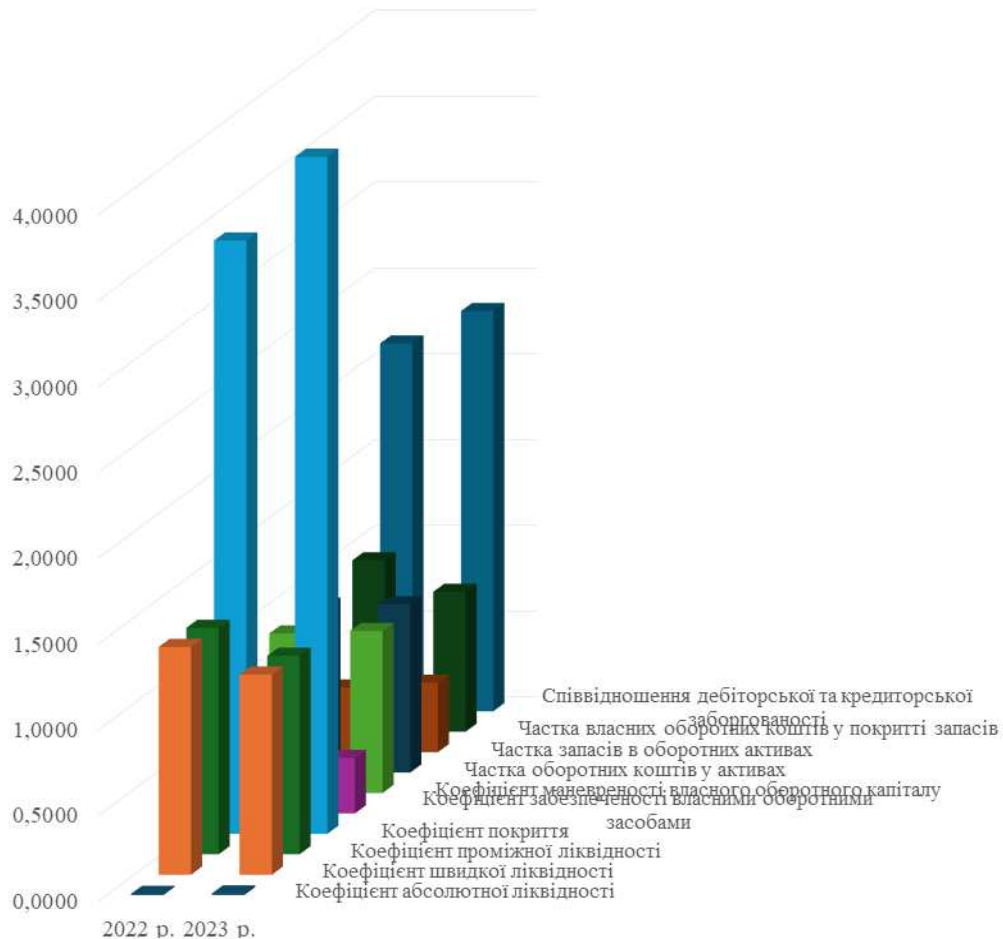


Рисунок 2.8 – Показники ліквідності ТОВ «БІЛТЕКС»

Показники фінансової стійкості характеризують здатність підприємства виконувати свої довготермінові зобов'язання щодо погашення боргу (таблиця 2.14). Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості дає можливість оцінити інвестиційний ризик, пов'язаний із структурою формування інвестиційних ресурсів та виявити раціональність використання джерел фінансування поточної виробничої діяльності.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів характеризує частку запозиченого капіталу в загальній структурі джерел фінансування

підприємства. Для ТОВ «БІЛТЕКС» цей показник у 2022 р. дорівнював 1,1612, а у 2023 р. – 1,4662, що відповідає рекомендованим значенням. Коефіцієнт автономії є його оберненим показником. У практиці аналізу інвестиційної привабливості підприємства вважається нормальним значення коефіцієнта запозиченого капіталу до всіх активів на рівні 40%.

Таблиця 2.14 – Показники фінансової стійкості ТОВ «БІЛТЕКС»

№ п/п	Назва показника	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
1.	Коефіцієнт заборгованості	0,4567	0,5013	0,0446
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,3933	0,3419	-0,0514
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,3933	0,3419	-0,0514
4.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,1612	1,4662	0,3050
5.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,2812	0,2487	-0,0326
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,5427	2,9249	0,3822
7.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,9292	0,9441	0,0149

З даних таблиці 2.14 видно, що коефіцієнт фінансової залежності у ТОВ «БІЛТЕКС» у досліджуваному періоді збільшився на 0,3822% та перевищує рекомендований рівень.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, що на 1 грн. власного капіталу припадає 1,16 грн залучених коштів у 2022 р. та 1,46 – у 2023 р. Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності власних коштів підприємства та збільшився у 2023 р. на 0,0149. Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Він характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів. Для підприємства значення даного показника є катастрофічно малим, що потребує додаткової уваги керівництва, оскільки у ТОВ «БІЛТЕКС» концентрація власних коштів становить 28,12% у 2022 р., та 24,87% у 2023 р., тобто підприємство у значній мірі залежить від позикових

коштів.

Показники фінансової стійкості за 2022–2023 рр. відображені на рисунку 2.9.

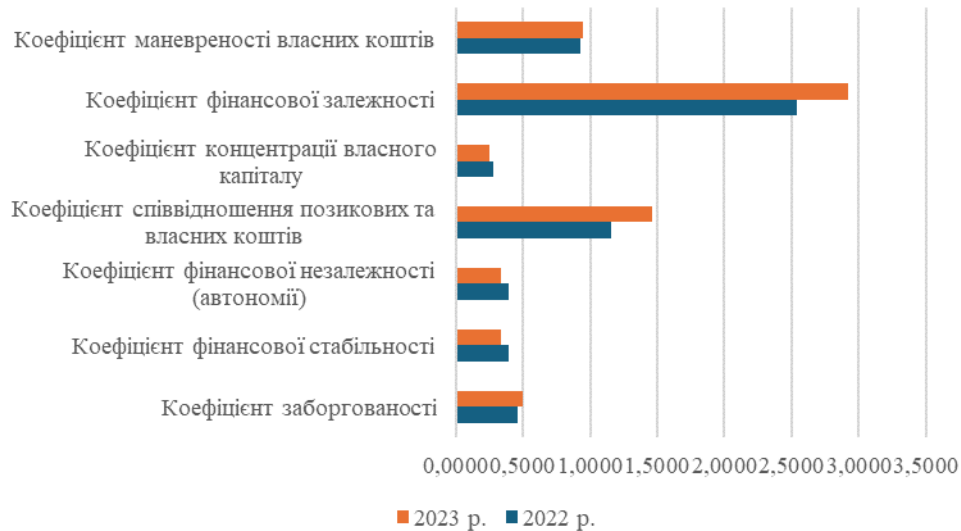


Рисунок 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ «БІЛТЕКС»

Одним із головних завдань інвестування є забезпечення високої прибутковості на вкладені кошти. Найбільш загальним показником ефективності виробництва є рентабельність виробництва, що означає доходність, прибутковість підприємства. Цей показник відображає затрати не лише живої, а й уречевленої праці, якість продукції, що реалізується, рівень організації виробництва та його керівництва.

Рівень рентабельності – це відношення прибутку до суми матеріальних і трудових затрат на виробництво та реалізацію продукції (повної собівартості).

Рівень рентабельності показує ефективність виробництва з точки зору отримання прибутку на одиницю матеріальних і трудових затрат по виробництву та реалізації продукції (таблиця 2.15 та рисунок 2.10).

Рентабельність продажу дає змогу визначити, скільки чистого прибутку принесла кожна грн. реалізованої продукції. З даних таблиці 2.15 видно, що в 2022 р. на 1 грн. виручки від реалізації ТОВ «БІЛТЕКС» приходиться 3,3025 грн. чистого прибутку, а у 2023 р. – 3,2919, що на -0,0105% менше, ніж у

попередньому періоді. Рентабельність виробництва у 2023 р. зменшилася на -0,4913%, що пояснюється збільшенням величини оборотних коштів. Додамо, що всі показники рентабельності мають позитивне значення у 2023 р.

Таблиця 2.15 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «БІЛТЕКС», %

Назва показника	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажу	3,3025	3,2919	-0,0105
Рентабельність виробництва (основної діяльності)	3,4264	2,9351	-0,4913
Рентабельність активів	3,4264	2,9351	-0,4913
Рентабельність оборотних коштів	3,5245	2,9922	-0,5323
Рентабельність необоротних коштів	123,06	153,64	30,58
Рентабельність власних коштів	8,7124	8,5848	-0,1276

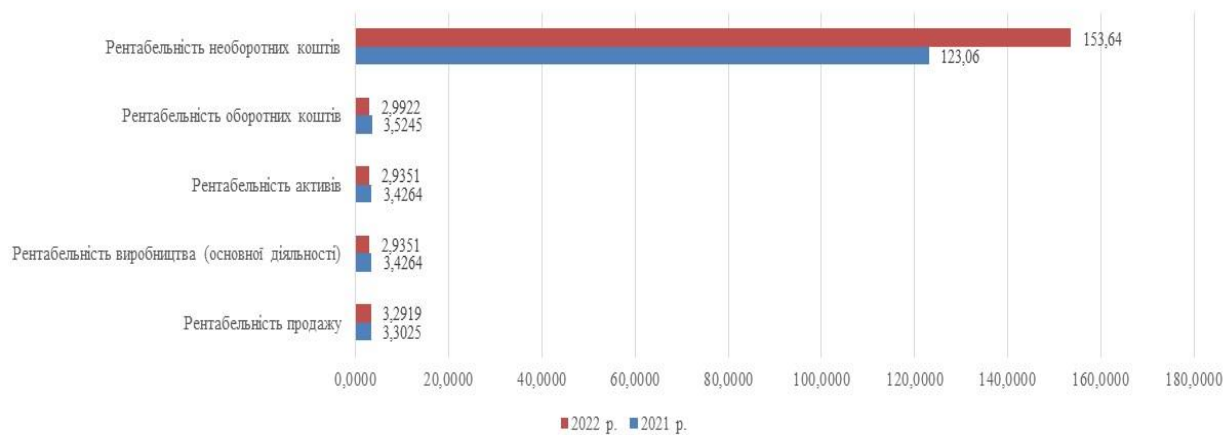


Рисунок 2.10 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «БІЛТЕКС» у 2022–2023 рр.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що ТОВ «БІЛТЕКС» – компанія, яка працює на ринку реалізації текстильних товарів. Підприємство було створене 26 лютого 2013 р. з метою реалізації товарів текстильної промисловості. Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом реалізації виробів текстильної промисловості. Підприємство є офіційним представником в Україні низки торгових марок виробників Азербайджану, Узбекистану, Туркменістану та Туреччини.

Представлений асортимент товарів виготовляється виключно зі 100% бавовни, без додавання синтетичних ниток.

Для виготовлення текстилю підприємство використовує швейні машини різних типів, ткацькі верстати (OMNIplus Summum, TERRYplus Summum, TerryMax-i). В упаковці підприємству допомагають пакувальні верстати, які можуть запаковувати вироби шириною до 7,5 м.

PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «БІЛТЕКС» показав, що серед усіх чинників найбільший вплив на діяльність підприємства спричиняють економічні фактори, оскільки саме від загальної економічної ситуації залежить попит на продукцію, можливість розвитку та місце на ринку. Найбільшу вагу має рівень доходу населення, який визначає рівень купівельної спроможності споживачів.

SWOT-аналіз серед переваг підприємства над конкурентами дозволив виділити низькі ціни та розвинену логістику, а серед недоліків – низьку рентабельність та відсутність можливості придбати текстиль у будь-якому магазині текстилю.

Модель Портера довела, що по-перше, рекомендовано притримуватися стратегії удосконалення товару, а також за можливості введення унікального виду товару (наприклад, постільна білизна з автопідігрівом від мережі). По-друге, основні зусилля компанія повинна спрямувати на розвиток дистрибуції та удосконалення технології виробництва. По-третє, для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій виробників - конкурентів та появи нових гравців. В четвертих, знижувати вплив цінових факторів на рівень продажу за допомогою післяпродажного обслуговування. По-п'яте, сконцентрувати акційну активність на побудові перш за все сприятливих відносин зі споживачами. В-шостих, залучення вітчизняних постачальників.

Досліджуване підприємство ТОВ «БІЛТЕКС» має найвищу зведену оцінку за такими показниками: задоволення потреб споживачів (0,35), рівень кваліфікації персоналу (0,18), рівень якості продукції (1,44), рівень цін (0,45),

екологічність виробів (1,6). Продукція підприємства відповідає стандарту ДСТУ 4057-2001. Також разом з брендом Woolkrafts має високий рівень фінансової забезпеченості (0,24) та притримується одного рівня розповсюдженості реклами з брендом YASIK (0,26).

Матриця БКГ є збалансованою: до сегмента «Дикі кішки» потрапили 1 – Постільна білизна однотонна; 2 – Постільна білизна з принтом; 9 – Пледі. До сегмента «Зірки» потрапили: 6 – Рушники банні; 8 – Рушники кухонні; «Дійні корови» – 7 – Скатертини; «Собаки» – 3 – Жіночий домашній одяг; 4 – Чоловічий домашній одяг; 5 – Дитячий домашній одяг.

Конкурентоспроможність підприємства за методом, що пов'язаний з теорією ефективності показав, що у порівнянні з 2022 р., у 2023 підприємство майже зберегло свою конкурентоспроможність, оскільки КСО дорівнює 9,95 балів. При цьому Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) має 14 балів, Фінансове положення організації (ФО) – 8,6 балів, Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) – 8,95 балів. Тобто більшість показників погіршилося, що потребує уваги керівництва та прийняття заходів щодо їх покращення.

Фінансово-економічний аналіз довів, що завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 9,07%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни виробів на 4,93% та збільшення кількості виробленої продукції на 7 тис. шт., або на 3,95%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі; зменшення вартості основних виробничих фондів на -12,91% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося зростання показника фондівдачі на 25,25%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 46,67 грн. у 2023 р. Це на 9,41 грн. більше, ніж у 2022 р.; сума обігових коштів збільшилася на 28,07%. При

цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,16 обертів, чи на -14,83%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «БІЛТЕКС»; у 2023 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 4 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту; відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -0,49%. Рентабельність продукції навпаки збільшилася на 0,01%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 810,7 тис. грн. або на 8,73%.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- розкрійний стіл Shunfa MAX-900 і супутній інвентар									
4. Монтаж та запуск лінії «Grand-Takelage»									
5. Організація робочих місць									
6. Відбір працівників, основних професій, навчання персоналу:									
- закрійниці									
- швачки									
- прибиральниця									
- приймальник замовлень									
- дизайнер									
- модельєр									
7. Закупівля витратних матеріалів – інструмент, тканина, нитки									
8. Організація дизайнерського відділу (розробка нових викрійок, фасонів, моделей)									
9. Облаштування складу сировини і готової продукції									
10. Маркетингове дослідження ринку									
11. Розробка власного бренду									
12. Створення інтернет платформи для продажів									
13. Початок виробництва верхнього одягу, відвантаження продукції замовникам									

3.2 Впровадження інноваційного проєкту та обґрунтування необхідних витрат

На другому етапі наведемо розмір інвестицій, необхідний для реалізації заходів щодо впровадження інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС» (таблиця 3.2.).

На третьому етапі наведемо прогнозовану динаміку виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що отримає ТОВ «БІЛТЕКС» після впровадження заходів щодо впровадження інноваційного проєкту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС», тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Пошук та підбір необхідного приміщення для облаштування цеху з пошиття верхнього одягу	190
2. Ремонт цеху	500
3. Закупівля обладнання:	
- промислові швейні машинки Gemsy GEM8900	260
- тринитковий і п'ятиниткових оверлок Bruce 5214TE-A04	370
- гудзиковий і петельний автомати Juki MB – 373 та Juki LBH – 782 відповідно	900
- установка для волого-теплової обробки, що складається з прасувальної дошки(GAZZELLA), праски(BRAUN IS 5) і парогенератора (SILTER SUPER MINI 2000 PROFESSIONAL)	266
- розкрійний стіл Shunfa MAX-900 і супутній інвентар	210
4. Монтаж та запуск лінії «Grand-Takelage»	450
5. Організація робочих місць	510
6. Відбір працівників, основних професій, навчання персоналу:	600
- закрійниці	
- швачки	
- прибиральниця	
- приймальник замовлень	
- дизайнер	
- модельєр	
7. Закупівля витратних матеріалів – інструмент, тканина, нитки	600
8. Організація дизайнерського відділу (розробка нових викрійок, фасонів моделей)	400
9. Облаштування складу сировини і готової продукції	390
10. Маркетингове дослідження ринку	150
11. Розробка власного бренду	325
12. Створення інтернет платформи для продажів	60
13. Початок виробництва верхнього одягу, відвантаження продукції замовникам	99
14. Всього	6280

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, що буде отримано через впровадження інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС», тис. грн.

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг виробництва жіночих пальто, тис.шт.	2,83	2,83	3,08	3,11	3,34
2	Ціна реалізації 1 шт. жіночого пальто, грн.	2443,7	3130,7	3735,1	4257,6	4810,8

3	Собівартість 1 шт.	1918,3	2102,4	2702,4	3140,2	3958,0
Кінець таблиці 3.3						
1	2	3	4	5	6	7
	жіночого пальто, грн.					
4	Виручка від реалізації, тис. грн. (n.1*n.2)	6915,7	8766,0	11504,1	13241,1	16068,1
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (n.1*n.3)	5428,8	5886,7	8323,4	9766,0	13219,7
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. (n.4–n.5)	1486,9	2879,2	3180,7	3475,1	2848,4
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (n.6/n.5*100)	27,39	48,91	38,21	35,58	21,55
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (n.6/n.4*100)	21,50	32,85	27,65	26,24	17,73

На четвертому етапі розрахуємо витрати (таблиця 3.4), що мають місце при реалізації заходів щодо впровадження інноваційного проєкта ТОВ «БІЛТЕКС».

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	1192,8	1514,8	1984,4	2282,1	2761,3
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	262,4	333,3	436,6	502,1	607,5
Повна собівартість	5428,8	5886,7	8323,4	9766,0	13219,7
З повної собівартості					
Постійні витрати	2171,5	2354,7	3329,4	3906,4	5287,9
Змінні витрати	3257,3	3532,0	4994,0	5859,6	7931,8

На п'ятому етапі визначимо джерела фінансування проєкту. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами фінансування. Підприємство планує фінансувати інноваційні проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що

також наведена у таблиці 3.5. ТОВ «БІЛТЕКС» планує співпрацю з банком Державним ощадним банком України «Ощадбанк [14]. Відмітимо, що на кінець 2023 р. підприємство отримало 10100,9 тис. грн. чистого прибутку [25], однак на реалізацію даного інноваційного проєкту підприємство може спрямувати 3080 тис. грн., а решта – це кредитні ресурси у вигляді банківського кредиту.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для реалізації заходів щодо впровадження інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС»

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	49,04	3080	21
Залучений капітал	50,96	3200	19
Всього	100	6280	20

На шостому етапі наведемо вихідні дані для складання проєкту формування конкурентних переваг ТОВ «БІЛТЕКС» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС»

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років (приймається автором)	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн. (таблиця 3.2)	6280
3	кінцева вартість основних коштів, %	0,08
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	49,04
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	21
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	19
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.3)	6915,7
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.4)	2171,5
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.4)	3257,3
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (розрахунки за балансом)	61
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (розрахунки за балансом)	40
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (розрахунки за балансом)	8
13	термін служби обладнання, років	9
14	вартість обладнання, тис. грн. (таблиця 3.2)	2006
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	800

На сьомому етапі побудуємо графік обслуговування боргу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Початковий баланс	3200	2870	2477	2009	1452	789
2. Річна виплата	938	938	938	938	938	938
3. Процентні платежі	608	545	471	382	276	150
4. Основна частина	330	393	468	557	663	789
5. Кінцевий баланс	2870	2477	2009	1452	789	0

Другий рядок знаходиться із рівняння (3.1):

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, PMT знаходимо за рівнянням (3.2), використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.2)$$

$$PMT = \frac{3200}{\frac{1}{(1+0,19)^1} + \frac{1}{(1+0,19)^2} + \frac{1}{(1+0,19)^3} + \frac{1}{(1+0,19)^4} + \frac{1}{(1+0,19)^5} + \frac{1}{(1+0,19)^6}} = 938 \text{ тис. грн.}$$

На восьмому етапі спрогнозуємо прибуток, який отримає ТОВ «БІЛТЕКС» після реалізації заходів щодо впровадження інноваційного проєкту (таблиця 3.8).

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.3):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} \cdot i}{i} = (2006 * (1 - 0,08))/15 = 114 \text{ тис. грн.}, \quad (3.3)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (таблиця 3.6, рядок 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.7, рядок 3);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.6, рядок 13).

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Виручка	0	6915,7	8766,0	11504,1	13241,1	16068,1
2. Змінні витрати	0	3257,3	3532,0	4994,0	5859,6	7931,8
3. Постійні витрати без амортизації	0	2171,5	2354,7	3329,4	3906,4	5287,9
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	1486,9	2879,2	3180,7	3475,1	2848,4
5. Амортизація	0	114	114	114	114	114
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	1373	2766	3067	3362	2735
7. Процентні платежі	608	545	470	382	276	150
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	828	2295	2686	3086	2585
9. Податок на прибуток	0	157	436	510	586	491
10. Чистий прибуток	0	671	1859	2175	2499	2094

На дев'ятому етапі сформуємо баланс інноваційного проекту ТОВ «БІЛТЕКС» (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Баланс інноваційного проекту ТОВ «БІЛТЕКС»

Стаття балансу	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	2006	1892	1664	1323	868
2. Накопичена амортизація	114	228	341	455	568
3. Необоротні активи, залишкова вартість	1892	1664	1323	868	300
4. Запаси	119	128	181	212	285
5. Дебіторська заборгованість	1153	1461	1918	2208	2679
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	3164	3254	3422	3288	3264
7. Додатковий рядок: грошові кошти разом з інвестиційними вкладеннями	3815	4646	4535	4521	3656

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
8. Грошові кошти	837	948	955	937	831
9. Фінансові вкладення	2978	3698	3581	3584	2826
10. Оборотні активи, всього	5087	6236	6634	6940	6621
11. Активи, всього	6979	7900	7957	7808	6921
ПАСИВ					
12. Власний капітал	3080	3080	3080	3080	3080
13. Нерозподілений прибуток	671	1859	2175	2499	2094
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	2476	2008	1451	789	0
15. Кредиторська заборгованість	752	953	1251	1440	1747
16. Пасиви, всього	6979	7900	7957	7808	6921

На десятому етапі спрогнозуємо грошові потоки (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС», тис. грн.

Рік	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чистий прибуток	671	1859	2175	2499	2094
2. Амортизація	114	114	114	114	114
3. Вивільнення обігових коштів					800
4. Залишкова вартість необоротних активів					984
5. Сума надходжень	785	1973	2289	2613	3992
6. Сплата основної частини боргу	393	468	557	663	789
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	308	456	290	471
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	10	52	31	74
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	201	298	189	307
10. Чистий грошовий потік	392	1388	1522	1819	2965

3.3 Оцінка ефективності інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС»

Оцінка ефективності проєкту здійснює за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.4):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.4)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (таблиця

3.6);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн.
(таблиця 3.11, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.6).

Відтак,

$$NPV = -3080 + \frac{392}{(1 + 0,21)^1} + \frac{1388}{(1 + 0,21)^2} + \frac{1522}{(1 + 0,21)^3} + \frac{1819}{(1 + 0,21)^4} + \frac{2965}{(1 + 0,21)^5} \\ = 1043 \text{ тис. грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 3080 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 10, розмір NPV складає 1043 тис. грн. Оскільки цей показник більше нуля, то це вказує на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.5):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + IRR)^j} = INV_E \quad (3.5)$$

$$\frac{(392 + 1388 + 1522 + 1819 + 2965)}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 3080$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено (таблиця 3.10, ряд. 10), оскільки він нерівномірний.

$$\frac{8086}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 3080$$

$$1617 * k = 3080$$

$$k = 1,90476$$

Для розрахунку були використані фінансові таблиці [22]

Для даного інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС» n дорівнює 5 років:

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516;$$

$$x = 50 \% \rightarrow k = 1,73663.$$

Тобто IRR знаходиться між 40 та 50 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 40\% + \frac{2,03516 - 1,90476}{2,03516 - 1,73663} * 1,90476 = 40,8\%$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 19,8 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС», тис. грн.

Рік	2024	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Чистий грошовий потік	-3080	392	1388	1522	1819	2965
Дисконтований грошовий потік	-3080	324	948	859	849	1143
Акумуляований грошовий потік	-3080	-2756	-1808	-949	-101	1043

Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення акумульованого грошового потоку на кінець 2028 р. до суми дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до:

$4 + (101/1143) = 4,1$ рік з початку будівництва цеху з пошиття верхнього одягу на замовлення та $5,1$ рік з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу, відмітимо, що нами запропоновано обґрунтування проєкту будівництва цеху з пошиття верхнього одягу на замовлення.

Календарний план інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС» буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом протягом 1 року. ТОВ «БІЛТЕКС» планує фінансувати інноваційні проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту Державного

ощадного банку України «Ощадбанк». На кінець 2023 р. підприємство отримало 10100,9 тис. грн. чистого прибутку, однак на реалізацію даного інноваційного проєкту підприємство може спрямувати 3080 тис. грн., а решта – це кредитні ресурси у вигляді банківського кредиту.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). При вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 3080 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 1043 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 19,8%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження інноваційного проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому ці заходи можуть бути прийнятий до реалізації ТОВ «БІЛТЕКС».

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями ТОВ «БІЛТЕКС». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

Управління інноваційними процесами на підприємствах має свої особливості. На зараз спостерігається значна кількість малих та середніх виробників. З появою іноземних компаній конкуренція в галузі зростає. Для зміцнення конкурентних позицій, вітчизняні компанії змушені об'єднувати свої активи. Зазвичай спостерігаються трьохрівневі системи управління активами: корпоративний центр – дивізіони – підприємства. У корпоративному центрі зосереджені стратегічне планування, організація розвитку, фінансове управління, розвиток інформаційних технологій, зв'язки з державними органами управління, придбання нових активів та створення стратегічних альянсів. На рівні дивізіонів відбувається розробка та реалізація маркетингової стратегії, середньострокове та оперативне планування, координація НДДКР, обґрунтування інвестицій, виробнича кооперація, оптимізація відносин з постачальниками, логістика, політика у сфері якості. На рівні підприємств здійснюється оперативне управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом, розрахунками з постачальниками та реалізація нових виробів. Така структура управління дозволяє ефективно організувати виробництво і забезпечує можливість структурної перебудови підприємств з використанням інноваційних процесів та технологій.

В умовах глобалізації підприємства, плануючи свою діяльність, мусять бути надзвичайно активними і цілеспрямованими у боротьбі за кожного споживача. Це особливо важливо, якщо продукція підприємства є предметом постійного споживання (наприклад, у разі постачання

комплектуючих для виробника кінцевої продукції, що є доволі частим явищем для вітчизняних підприємств). Для збереження таких партнерських відносин необхідно досягати взаєморозуміння і у планах розвитку асортиментного ряду виробника кінцевої продукції. Це потребує взаємоузгоджених дій і в сфері інноваційної діяльності, і відповідного інформаційного забезпечення. Значну позитивну роль у інформаційному забезпеченні інноваційної діяльності відіграють клієнтоорієнтовані технології (CRM). Однак важливо загальні рекомендації та процедури CRM наповнити конкретним змістом на конкретних підприємствах, що надасть їм можливість враховувати специфіку вимог цільових груп споживачів на різних ринках і буде надзвичайно корисним для планування завдань інноваційної діяльності.

ТОВ «БІЛТЕКС» – компанія, яка працює на ринку реалізації текстильних товарів. Підприємство було створене 26 лютого 2013 р. з метою реалізації товарів текстильної промисловості. Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом реалізації виробів текстильної промисловості. Підприємство є офіційним представником в Україні низки торгових марок виробників Азербайджану, Узбекистану, Туркменістану та Туреччини. Представлений асортимент товарів виготовляється виключно зі 100% бавовни, без додавання синтетичних ниток.

Для виготовлення текстилю підприємство використовує швейні машини різних типів, ткацькі верстати (OMNIplus Summum, TERRYplus Summum, TerryMax-i). В упаковці підприємству допомагають пакувальні верстати, які можуть запаковувати вироби шириною до 7,5 м.

PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «БІЛТЕКС» показав, що серед усіх чинників найбільший вплив на діяльність підприємства спричиняють економічні фактори, оскільки саме від загальної економічної ситуації залежить попит на продукцію, можливість розвитку та місце на ринку. Найбільшу вагу має рівень доходу населення, який визначає рівень купівельної спроможності споживачів.

SWOT-аналіз серед переваг підприємства над конкурентами дозволив виділити низькі ціни та розвинену логістику, а серед недоліків – низьку рентабельність та відсутність можливості придбати текстиль у будь-якому магазині текстилю.

Модель Портера довела, що по-перше, рекомендовано притримуватися стратегії удосконалення товару, а також за можливості введення унікального виду товару (наприклад, постільна білизна з автопідігрівом від мережі). По-друге, основні зусилля компанія повинна спрямувати на розвиток дистриб'юції та удосконалення технології виробництва. По-третє, для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій виробників - конкурентів та появи нових гравців. В четвертих, знижувати вплив цінових факторів на рівень продажу за допомогою післяпродажного обслуговування. По-п'яте, сконцентрувати акційну активність на побудові перш за все сприятливих відносин зі споживачами. В-шостих, залучення вітчизняних постачальників.

Досліджуване підприємство ТОВ «БІЛТЕКС» май найвищу зведену оцінку за такими показниками: задоволення потреб споживачів (0,35), рівень кваліфікації персоналу (0,18), рівень якості продукції (1,44), рівень цін (0,45), екологічність виробів (1,6). Продукція підприємства відповідає стандарту ДСТУ 4057-2001. Також разом з брендом Woolkrafts має високий рівень фінансової забезпеченості (0,24) та притримується одного рівня розповсюдженості реклами з брендом YASIK (0,26).

Матриця БКГ є збалансованою: до сегмента «Дикі кішки» потрапили 1 – Постільна білизна однотонна; 2 – Постільна білизна з принтом; 9 – Пледи. До сегмента «Зірки» потрапили: 6 – Рушники банні; 8 – Рушники кухонні; «Дійні корови» – 7 – Скатертини; «Собаки» – 3 – Жіночий домашній одяг; 4 – Чоловічий домашній одяг; 5 – Дитячий домашній одяг.

Конкурентоспроможність підприємства за методом, що пов'язаний з теорією ефективності показав, що у порівнянні з 2022 р., у 2023 підприємство майже зберегло свою конкурентоспроможність, оскільки КСО дорівнює 9,95

балів. При цьому Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) має 14 балів, Фінансове положення організації (ФО) – 8,6 балів, Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) – 8,95 балів. Тобто більшість показників погіршилося, що потребує уваги керівництва та прийняття заходів щодо їх покращення.

Фінансово-економічний аналіз довів, що завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 9,07%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни виробів на 4,93% та збільшення кількості виробленої продукції на 7 тис. шт., або на 3,95%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави, а скорочення попиту вплинуло на кількість продаж у натуральному виразі; зменшення вартості основних виробничих фондів на -12,91% пояснюється плановими амортизаційними відрахуваннями та свідчить про відсутність інвестиційних або інноваційних вкладень у виробництво. При збільшенні виручки від реалізації відбулося зростання показника фондівіддачі на 25,25%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 46,67 грн. у 2023 р. Це на 9,41 грн. більше, ніж у 2022 р.; сума обігових коштів збільшилася на 28,07%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -0,16 обертів, чи на -14,83%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок відсутності своєчасного повернення залучених коштів ТОВ «БІЛТЕКС»; у 2023 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 4 працівника), при цьому за рахунок лише чисельності основних працівників, що пояснюється зменшенням виробництва і попиту; відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -0,49%. Рентабельність продукції навпаки збільшилася на 0,01%, що пояснюється зростанням чистого прибутку на 810,7 тис. грн. або на 8,73%.

Нами запропоновано обґрунтування проєкту будівництва цеху з пошиття верхнього одягу на замовлення.

Календарний план інноваційного проєкту ТОВ «БІЛТЕКС» буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом протягом 1 року. ТОВ «БІЛТЕКС» планує фінансувати інноваційні проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту Державного ощадного банку України «Ощадбанк». На кінець 2023 р. підприємство отримало 10100,9 тис. грн. чистого прибутку, однак на реалізацію даного інноваційного проєкту підприємство може спрямувати 3080 тис. грн., а решта – це кредитні ресурси у вигляді банківського кредиту.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). При вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 3080 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 1043 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) дорівнює 40,8% і перевищує вартість власного капіталу на 19,8%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності – складає 5,1 року з початку впровадження інноваційного проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому ці заходи можуть бути прийнятий до реалізації ТОВ «БІЛТЕКС».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
2. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми нвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. No 1. С. 65–76.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підруч. Львів: Університетська книга, 2010. 336 с.
4. Карпенко А.В. Порівняльно-морфологічний аналіз сутності базових категорій інноваційної діяльності. *Економіка і організація управління*, 2016. Вип. 2 (22). С. 151–160.
5. Колосок С.І. Управління інноваційними процесами на підприємствах машинобудування. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. Праць. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми, 2007. Т. 20. С. 215–223.
6. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 504 с.
7. Кушнір С.О. Формування інституційного середовища забезпечення функціонування аграрного сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2019. № 2 (18). С. 85–92.
8. Лепейко Т.І., Боярська М.О. Управління інноваційними. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 220 с.
9. Менеджмент: електронний посібник. URL: <http://192.162.132.48:5000/MyWeb/manual/menedjment/menedjment/7.3/7.3.htm>
10. Методика проведення експертизи стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та середньострокових пріоритетних

напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 січня 2004 р. за № 55/8654 // www.rada.gov.ua.

11. Місюк М.В. Інноваційно-інвестиційний підхід до формування та підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 74–79.

12. Місюк М.В., Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7–8. С. 50–56.

13. Орел А., Руденко С.В. Інноваційна орієнтація інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 3(81). С. 102–106.

14. Офіційний сайт Державного ощадного банку України «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>

15. Офіційний сайт ТОВ «БІЛТЕКС», м. Дніро. URL: <https://biltex.com.ua/>

16. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні від 16 червня 2004 р. № 1786-IV // www.rada.gov.ua.

17. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // www.rada.gov.ua.

18. Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія; за заг. ред. Л.М. Бандоріної, Л.М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. 488 с.

19. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3, т.1. С. 138–142.

20. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним

забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5 С. 177–181.

21. Сутність і зміст інноваційного менеджменту URL: <https://library.if.ua/book/4/486.html>

22. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2

23. Тірон О. Сталий розвиток сучасних підприємств як результат ефективного управління інноваціями. *Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»*. К.: КНЕУ, 2022. С. 72–75.

24. Федулова Л.І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 2. С. 63–81.

25. Фінансова звітність ТОВ «БІЛТЕКС», м. Дніро. URL: <https://clarity-project.info/edr/38598848/finances>

26. Цілі, принципи та функції інноваційного менеджменту. URL: https://studme.com.ua/1351080913148/investirovanie/tseli_zadachi_funktsii_innovatsionnogo_menedzhmenta.htm

27. Шпикуляк О.Г., Тивончук С.О., Тивончук С.В., Супрун О.М. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 109–116.

28. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers, Inc. 2006. 404 p.

29. Stadnyk V., Zamazii O. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 242–249.