

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент»

на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 5

Браславець Марина Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник: д. е. н., проф. Ємцев Віктор Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій
роботі немає
запозичень із праць інших
авторів без відповідних
посилань.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА****Браславець Марині Олегівні**

1. Тема проекту (роботи): Управління інноваційною діяльністю підприємства
керівник проекту (роботи): Ємцев В. І. проф., д.е.н.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.
3. Вихідні дані до проекту: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ІІІ «Ретал Україна»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства
Розділ 2. Дослідження діяльності ІІІ «Ретал Україна»
Розділ 3. Удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІІІ «Ретал Україна»
5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, схеми, фотографії, графіки, діаграми, таблиці.
Результати дослідження знайшли відображення в 9-ти рисунках та 25-ти таблицях ілюстративного матеріалу, не враховуючи рисунків і таблиць в 15-ти додатках.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

М. О. Браславець

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

В. І. Ємцев

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. В роботі досліджено методи оцінювання рівня управління інноваційною діяльністю підприємства, проаналізовано основні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю ПП «Ретал Україна» за допомогою SWOT-аналізу. В результаті досліджень було виокремлено сутність інновацій та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто соціальну значущість та економічну ефективність від впровадження інновацій.

На основі узагальнення результатів дослідження інноваційної діяльності підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПП «Ретал Україна», запропоновано основні напрями підвищення ефективності його діяльності, зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження лінії з переробки ПЕТ-відходів на рПЕТ-гранули, а також визначено вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 89 сторінках (без урахування додатків), містить 25 таблиці, 9 рисунків.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, ПЕТ-ГРАНУЛИ, ПЕРЕРОБКА ПЕТ-ВІДХОДІВ, ВТОРИННІ ПЕТ-ГРАНУЛИ.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of management of innovative activity of the enterprise are considered and generalized. The methods of estimation of the level of management of innovative activity of the enterprise are investigated in the work, the basic directions of improvement of management of innovative activity of FE "Retal Ukraine" are analyzed by SWOT-analysis. The essence of innovations is singled out and their place in the enterprise management system is determined, the social significance and economic efficiency of innovation implementation are considered.

Proposals to improve the management of innovation activities of FE "Retal Ukraine" are developed, the basic directions of increase of efficiency of its activity are offered, in particular, necessity of introduction of a line on processing of PET-garbage to rPET-granules is proved. Also, were measured the influence on the main indicators of the enterprise.

The final work is set out on 86 pages (excluding appendices), contains 25 tables, 9 figures.

Key words: MANAGEMENT, INNOVATIONS, INNOVATIVE ACTIVITY, SWOT-ANALYSIS, PET, PET-WASTE PROCESSING, RPET-GRANULES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність понять «інновація», «управління» та «інноваційна діяльність».....	7
1.2. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня управління інноваційною діяльністю підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІП «РЕТАЛ УКРАЇНА».....	31
2.1. Аналіз ринку ПЕТ-преформ в Україні.....	31
2.2. Загальна характеристика діяльності ІП «Ретал Україна».....	39
2.3. Оцінка рівня управління інноваційною діяльністю ІП «Ретал Україна».....	49
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ІП «РЕТАЛ УКРАЇНА».....	59
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІП «Ретал Україна».....	59
3.2. Обґрунтування доцільності створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві.....	66
3.3. Вплив створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ- відходів на гранули та їх використання у виробництві основні показники діяльності ІП «Ретал Україна».....	76
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність управління інноваційною діяльністю підприємства полягає в вагомості інновацій в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Для стійкого, ефективного та конкурентоспроможного господарювання в умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу необхідне впровадження грамотного управління інноваційною діяльністю, що забезпечить розвиток не тільки для окремого підприємства, а й для країни в цілому та стане поштовхом для радикальних зрушень в соціальному та економічному прогресі всього суспільства.

Поняття «інновація» було досліджене та різнобічно розкрито такими авторами, як Й. Шумпетер, Б. Твісс, Б. Санто, Ф. Харбарланд, П., Н. Завлін, Н. М. Авсянніков, М. Портер та багатьма іншими. Поняття «управління інноваційною діяльністю» зустрічається в досліджених джерелах трохи рідше при цьому досі в економічній науці не сформовані узагальнені методичні рекомендації до оцінки рівня управління інноваційною діяльністю підприємства.

Тому, актуальним питанням для сучасних підприємців залишається вивчення процесу управління інноваційною діяльністю та його удосконалення.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІП «Ретал Україна»

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є наступні пункти:

1. аналіз теоретичних та методичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства;
2. дослідження діяльності ІП «Ретал Україна»;
3. розроблення заходу щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІП «Ретал Україна»

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства.

Сферою застосування є ПП «Ретал Україна»

Методи дослідження. Дослідження теоретичних та методичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства проводилося з використанням методу аналізу, методу групування та узагальнення; дослідження діяльності ПП «Ретал Україна» відбувалося з використанням методу спостереження, розрахункового методу, економіко-статистичного, аналізу, групування, співбесіди; розроблення заходу щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ПП «Ретал Україна» проводилося з використанням розрахункового методу, методу синтезу та аналізу.

Інформаційними джерелами для написання випускної роботи слугували праці українських та закордонних вчених, таких як Тимочко Н. О, Саблук П.Т., Лаврова Ю. В., Шумпетер Й.А., Бездудный Ф. Ф, Фатхутдинов Р. А., Скібіцький О. М. та інші.; Закони України; тлумачний словник сучасної української мови; Керівництво Осло; офіційний сайт компаній групи Ретал, а також фінансова звітність надана підприємством «Ретал Україна»; дані Державної статистичної служби України; статистичні огляди ринку ПЕТ-гранул від Market Report Company та інші.

Результати дослідження були висвітлені автором на 86 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті", НУХТ, 2–3 квітня 2020 р. (див. додаток Т).

Структура роботи складається з змісту, вступу, теоретичного розділу, аналітичного та проектного, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та 15-ти додатків. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «інновація», «управління» та «інноваційна діяльність»

Згідно з Законом України "Про інноваційну діяльність" від 05.12.2012 року № 40-IV поняття «інновації» слід трактувати як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Сутність поняття «інновація» розкривається, насамперед, в його визначенні, що постійно змінюється і уточняється українськими та закордонними вченими і науковцями, а також законодавством (перша редакція у 2002 році, остання - в 2012 році).

Для більш детального та різностороннього розкриття сутності поняття «інновація» розглянемо визначення різних авторів в хронологічній послідовності (див. додаток А).

Аналізуючи наведені в додатку А визначення поняття "інновація", сформульовані різними авторами [2-15], можна побачити, що інновація загалом розглядається ними з двох позицій: інновація як результат дій та інновація як процес.

Не можна заперечувати правильність однієї з позицій та приймати за істинну лише іншу. Обидва варіанти мають місце бути. Так як, результат не може бути отриманий без здійснення необхідних дій, тобто – певного процесу.

Отже, інновацію доцільно визначати як процес впровадження змін в будь-якій сфері діяльності, що ведуть до кінцевого результату - появи чогось нового - новації.

Першим, хто ввів до наукового лексикону термін «інновація» був Й. Шумпетер. Видатний австро - американський вчений Йозеф Алоїз Шумпетер, працюючи на території України, в Чернівцях, що належали тоді Австро-Угорській імперії, ще в 1909 -1911 рр., створив «інноваційну теорію підприємництва», на основі якої вже в 30-ті роки розвинув «кондрат'євську циклічну парадигму» у напрямку інноваційної концепції «довгих хвиль», викладену у фундаментальному двотомнику «Бізнес-цикли» [16], який вийшов в світ в 1939 році [17].

Центральну роль у теорії Й. Шумпетера зіграла інновація. Вчений розглядав інновацію як засіб подолання економічних криз. На основі теорії «довгих» кон'юнктурних хвиль ділової активності він виявив нову можливість виведення виробничої системи з кризи. На його думку, за допомогою нововведень підприємство може використовувати нові конкурентні прийоми, відмінні від колишніх цінових форм конкуренції [18]. В своїй роботі він описав інновацію, як «встановлення нової виробничої функції. Це може бути виробництво нового товару, впровадження нових форм організації, таких як, наприклад, злиття, відкриття нового ринку і т. п.» [16, с. 84].

Приблизно у ті самі роки, Шумпетер популяризував термін «креативне руйнування» [19] в економіці, характеризуючи творчу роль інновацій у створенні нового шляхом руйнування старого.

Реалізація інновації вимагає значно більших зусиль, ніж звичайне ведення бізнесу тому, що передбачають впровадження невипробуваного. Але якщо новий спосіб виробництва стає відомим іншим підприємцям, їм стає легше «(1) робити те ж саме, (2) покращувати і (3) робити подібні речі в подібних напрямках» [16, с. 98 - 99].

Останні два види інновацій Й. Шумпетер назвав «індукованими інноваціями», а першу, напевно, зовсім не можна назвати інновацією. Це пояснює той факт, що інновації розподілені в часі нерівномірно і з'являються пучками або кластерами, до того ж, «в конкретний час розподілені в

економічній системі не випадково, а мають тенденцію концентруватися в певних секторах і секторах, пов'язаних з ними» [16, с. 98].

Загалом будь-яке економічно - соціальне нововведення, доки воно не отримало масового поширення в суспільстві, можна вважати інновацією.

Інновації необхідно відрізнити від незначних видозмін у продуктах та технологічних процесах (естетичні зміни). Несуттєві технічні або зовнішні зміни в продуктах, які залишають незмінними конструктивне виконання та не впливають на параметри якості, вартість виробу, не є інноваціями [20].

Багатогранність, різноманітність сфер використання, комплексний характер інновацій зумовлюють необхідність систематизації інновацій за різними ознаками.

У міжнародній та українській практиці застосовується класифікація інновацій, що подана в «Керівництві Осло» [21]. У ній виділяються чотири види інновацій:

- продуктові інновації;
- процесні інновації;
- маркетингові інновації;
- організаційні інновації.

Продуктова інновація являє собою впровадження товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними за своїми властивостями або способами використання. Сюди включаються значні удосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у зручності користування або в інших функціональних характеристиках.

Процесна інновація - це впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту. Сюди входять значні зміни у технології, виробничому устаткуванні та/або програмному забезпеченні.

Маркетингова інновація - це впровадження нового методу маркетингу, що включає значні зміни в дизайні або упакуванні продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні ціни продажу.

Організаційна інновація є впровадженням нового організаційного методу в діловій практиці фірми, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків [21].

Існують і інші класифікації. Наприклад, класична класифікація інновацій, що використовувалася до кінця 60-х років ХХ ст., яка належить Й. Шумпетеру. Він виділяє 5 типів інновацій:

1. Виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
2. Впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;
3. Освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;
4. Залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;
5. Впровадження нових організаційних форм [22].

На сучасному етапі інновації класифікують за різними ознаками.

За ступенем новизни виділяють:

- базові (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад, винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо);
- поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається);
- псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації,

наприклад, зміна дизайну товару, матеріалу, з якого він виготовляється; зміна способу рекламування тощо) [22].

За типом новизни для ринку інновації поділяються на: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств).

Якщо розглядати підприємство (фірму) як систему, можна виділити:

1. Інновації на вході в підприємство (зміни у виборі й використанні сировини, матеріалів, машин й устаткування, інформації тощо);
2. Інновації на виході з підприємства (вироби, послуги, технології, інформація тощо);
3. Інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної) [22].

Залежно від глибини внесених змін виділяють інновації:

- радикальні (базові);
- поліпшувальні;
- модифікаційні (часткові) [22].

Крім вище перелічених, існує ще безліч авторських класифікацій, проте, які б то інновації не були всі вони проходять через єдиний процес – дифузію.

Термін «дифузія інновацій» отримав широке розповсюдження після публікації американським соціологом Евереттом Роджерсом у 1962 році книги з однойменною назвою [23]. У ній Е. Роджерс узагальнив результати ранніх досліджень і представив теорію прийняття нововведень на індивідуальному рівні, в організаціях і суспільстві загалом.

Інновація може розповсюджуватися в соціальній системі тільки шляхом її визнання окремими елементами системи – споживачами, якщо йдеться про впровадження на ринок нового товару, підприємствами, якщо поширюється нова технологія тощо. Цей процес визнання Е. Роджерс назвав адаптацією інновації.

Дифузія інновацій відбувається серед членів соціальної системи поступово за допомогою каналів комунікації для їх адаптації. Для товарних

інновацій, у процесі ухвалення рішень про їх адаптацію можна виділити п'ять етапів (рис. 1.1).

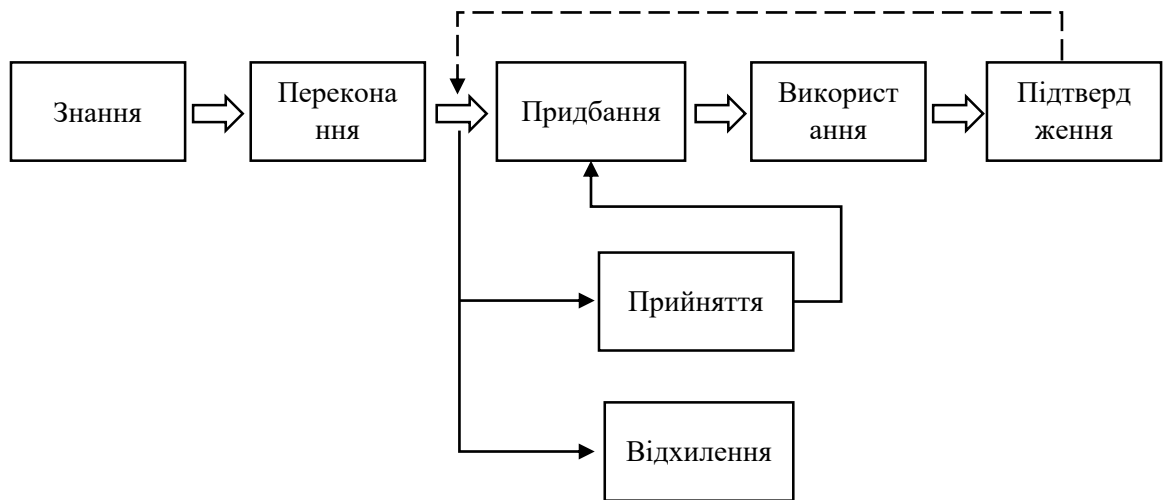


Рис. 1.1. П'ять етапів ухвалення рішень про адаптацію інновацій

Джерело: [24]

1-й етап. Знання. Споживач дізнається про існування нового товару, але йому не вистачає інформації про його корисність. На цій стадії у споживача поки що відсутня мотивація для пошуку подальшої інформації про новий товар.

2-й етап. Переконавання. Споживач зацікавлюється новинкою і активно шукає інформацію про неї.

3-й етап. Придбання. Споживач зважує всі "за" і "проти" та вирішує, чи варто придбати новий товар. Оскільки це рішення носить особистий характер і може бути як позитивним, так і негативним, для більшості нових товарів цей етап є критичним; багато товарних інновацій ніколи не долають цей бар'єр.

4-й етап. Використання. Споживач користується новим товаром і може дійти висновку про його корисність тепер вже на підставі особистого досвіду. Якщо він виявиться позитивним, споживач може стати зацікавленим у продовженні використання нового товару.

5-й етап. Підтвердження. Споживач ухвалює рішення про продовження використання нового товару. Це рішення часто робиться як на особистому, так

і на груповому рівнях; використання товару іншими споживачами може слугувати для споживача підтвердження правильності свого рішення про придбання товару.

Аналогічні етапи проходять й інші, нетоварні інновації [24].

Зазвичай, нововведенням передують інноваційна діяльність, пов'язана з появою інновацій.

«Інноваційна діяльність – широке поняття, яке включає науково-технічну діяльність, організаційну, фінансову й комерційну, де найважливішою складовою просування нововведень є споживачі» - на думку І.Б. Лебедевої [25, с. 24].

За словами Друкера, «інноваційна діяльність - це особливий інструмент, який би дозволив підприємцю використовувати зміни і перетворювати їх на нові можливості для, наприклад, відкриття нового бізнесу або надання нових послуг» [26, с.134].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1].

Основною метою інноваційної діяльності є створення системи взаємодії всіх учасників циклу, що забезпечують науково-технічний прогрес: наукового, технічного та виробничого потенціалів [22].

До головних ознак інноваційної діяльності можна віднести наступне:

1. основним предметом є впровадження, використання та комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок у виробництво й соціальну сферу;
2. об'єктом виступають нематеріальні блага - результати інтелектуальної діяльності (результатів наукових досліджень і розробок), які доводяться до стану інноваційного продукту та впроваджуються як інновації;
3. має довгостроковий характер;

4. властивий високий ступінь непередбачуваності наслідків та результатів, що дозволяє говорити про її ризиковий характер;
5. припускає фінансування робіт із реалізації інноваційного проекту щодо впровадження та використання результатів наукових досліджень і розробок, тобто супроводжується інвестуванням грошових коштів у нематеріальні об'єкти, що фактично становить інший елемент предмета інноваційної діяльності;
6. викликає позитивні соціально-економічні зрушення;
7. одним із результатів її здійснення є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та продукції, що ними випускається на базі реалізації інновацій [20].

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [27].

На практиці виділяють три основних види інноваційної діяльності:

Перший вид. Інноваційна діяльність в сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва. Пов'язаний з процесом кількісного і якісного оновлення виробничого потенціалу, який направлений на підвищення

продуктивності праці, економію енергоресурсів, сировини і матеріалів та відповідно на збільшення прибутків;

Другий вид. Інноваційна діяльність в сфері збільшення виробництва, підвищення якості і здешевлення продукції представляє собою процес якісного удосконалення продукції, її здешевлення, розширення асортименту, який направлено на повніше задоволення потреб населення;

Третій вид. Інноваційна діяльність в сфері соціальної політики. Пов'язаний з розширенням і покращанням сфери послуг для населення, який направлений на створення нормативних умов для праці та відпочинку і відповідно на підвищення продуктивності праці [28].

Слід зазначити, що інноваційна діяльність, як і будь-яка інша, вимагає від керівництва управлінських здібностей. Управління інноваційним процесом - складна і цілеспрямована праця, яка потребує від виконавців терпіння, швидкого реагування на зміни та креативності мислення.

Козловський В.О. розглядають управління інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства [29].

Завлін П.Н. дає таке визначення управління інноваційною діяльністю: «формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організація роботи та контроль за здійсненням інновації» [8, с. 60].

Пономаренко Л.А. ототожнює управління інноваційною діяльністю з інноваційним менеджментом, даючи стисле визначення управлінню інноваційною діяльністю: «воно є предметом інноваційного менеджменту» [29, с. 6].

Лебедева І.Б. трактує визначення управління інноваційною діяльністю як: «процес упровадження інновацій, діяльність органів керування її фінансування наукових досліджень і розробок» [25, с. 24].

Узагальнюючи ці висловлювання можна дати таке визначення: управління інноваціями - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

1.2. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства

В умовах технологічної відсталості майже всіх галузей господарського комплексу України ефективний розвиток підприємництва на довгострокову перспективу можливий лише при врахуванні науково-технічного прогресу. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку просуваються у виробництво досягнення науково-технічного прогресу, є особливо актуальним. Без гнучкого управління інноваційною діяльністю на підприємстві, яка є рушійною силою його розвитку, неможливе забезпечення успішного, довготривалого та стійкого функціонування підприємства.

Управління інноваційною діяльністю – це сукупність дій, щодо обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень, які стосуються:

- створення та впровадження інновацій на підприємстві;
- визначення стратегічних інноваційних цілей, відповідно до корпоративної стратегії;
- формування інноваційної стратегії та інноваційної політики;
- оптимізації організаційно-структурних форм управління інноваціями;
- розроблення технології обґрунтування і прийняття інноваційних рішень;

- вибору методів впливу на поведінку учасників інноваційного процесу з метою формування взаємовигідних економічних відносин [30].

Зміст процесу управління інноваційною діяльністю визначається основними функціями менеджменту і включають формування цілей інноваційної діяльності, планування, організацію робіт, мотивування, контроль за здійсненням планів та прогнозування.

Ефективне управління інноваційною діяльністю починається з формування і забезпечення виконання системи цілей і завдань інноваційної діяльності на певний період часу, використовуючи інтелектуальні, фінансові та трудові ресурси підприємства.

Мета інноваційного менеджменту – це досягнення бажаного стану інноваційної діяльності в плановому періоді, який виражається сукупністю індивідуальних характеристик.

Для досягнення заданої мети, формулювання цілей інноваційної діяльності має відповідати ряду вимог, до найважливіших з яких відносяться такі.

1. Цілі інноваційної діяльності повинні бути вимірювальними.

Формулювання суті цілей мають бути чіткими, а самі цілі інноваційної діяльності повинні мати конкретне вираження та дані, які здатні виступати вихідною базою для подальших рішень, створювати основу для оцінки виконання робіт і кінцевих результатів діяльності;

2. Цілі інновацій повинні бути з визначеними термінами досягнення бажаних результатів.

Часова орієнтація цілей дозволяє конкретизувати шляхи і способи їх досягнення, забезпечувати безперервність і послідовність в розвитку організації;

3. Цілі інновації повинні бути досяжними.

Для того, щоб виробити стратегію досягнення і програму планових заходів щодо реалізації заданої цілі вона має бути досяжною для колективу,

враховуючи можливості організації та невизначений характер наукової і інноваційної діяльності.

При постановці цілей має проводитись оцінка ризиків і розроблятися програма заходів, спрямованих на зниження їхнього рівня і можливих негативних наслідків. Для підвищення ступеня досягнення цілей інноваційної діяльності та їх конкретизації при розробці стратегії розвитку необхідно одночасно з формуванням цілей встановлювати умови їх досягнення у вигляді обмежень ресурсів, термінів, екологічних норм, соціальних вимог і т. ін.

4. Різні цілі інновації повинні бути взаємопов'язаними і несуперечливими.

Велика різноманітність можливих цілей інноваційної діяльності організації вимагають встановлення відносин субординації цілей та їх супідрядності.

Процес формування цілей є одним з найважливіших процедур інноваційного менеджменту. Це складова частина і початковий пункт усіх планових розрахунків в інноваційній сфері [22].

Отже, формування системи цілей ми розглянули. Розглянемо наступні складники процесу управління інноваціями.

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтованому формуванні основних напрямів інноваційної діяльності у відповідності до встановлених цілей розвитку, ресурсних можливостей і ринкового попиту.

В процесі планування забезпечується:

1. уточнення цілей інноваційного підприємства і доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців;
2. розподіл завдань між учасниками інноваційного проекту;
3. визначення якісного і кількісного складу потрібних ресурсів, узгодження термінів реалізації окремих робіт;
4. контроль за виконанням завдань, встановлених на певний період часу.

В процесі планування інновацій необхідно враховувати такі специфічні риси цієї сфери діяльності як імовірний характер змісту і результатів інновацій, масштабність та довготривалість наслідків їх реалізації, тривалий період робіт.

Головною передумовою успішного менеджменту в інноваціях є гармонізація відносин між людьми - учасниками інноваційної діяльності на підприємстві (організації), створення і підтримка сприятливого виробничого і психологічного клімату. Це значною мірою досягається різними засобами мотивації праці виконавців [31].

Функція мотивації в інноваційному менеджменті виявляється в спонуканні та примусі працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій. Під мотивацією слід розуміти сукупність факторів, які збуджують активність і визначають спрямованість діяльності особистості чи суб'єкта господарювання.

Існує два види мотивації:

- 1) зовнішня (екстринсивна);
- 2) внутрішня (інтринсивна).

Внутрішньо інноваційна діяльність мотивується мотивами, потребами та інтересами особистості чи суб'єкта господарювання, а зовнішньо - за допомогою стимулів, а також є результатом дії ситуативних факторів.

За спрямованістю складових розрізняють три типи мотивації діяльності: раціональну, емоційну і моральну.

Раціональний тип мотивації інноваційної діяльності ґрунтується на показниках економічної ефективності діяльності, емоційний - на почутті важливості свого внеску в розвиток суспільства, особистої гордості інноватора, сподіванні на схвалення іншими тощо.

Моральний тип мотивації ґрунтується на почуттях морального зобов'язання (перед працівниками на фірмі, керівником, суспільством тощо), коли особистість або суб'єкт інноваційної діяльності керуються власними

моральними принципами, які зобов'язують їх розвивати підприємство чи вітчизняну економіку [32].

Цілями організації інноваційної діяльності на підприємстві є призупинення спаду виробництва, оновлення номенклатури продукції, що випускається, підвищення її конкурентноздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках, створення нових робочих місць, збереження та розвиток науково-технічного потенціалу [33].

Для досягнення заданих цілей потрібно визначити склад необхідних ресурсів і виконавців, розподілити завдання, узгодити роботу виконавців в часі, налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль і взаємну інформацію тощо.

Виконання зазначених завдань здійснюється створенням організаційної структури інноваційного підприємства, установленням характеру взаємовідносин між її елементами і регулюванням порядку та умов їх функціонування.

В інноваційному менеджменті використовуються різні форми організації інновацій. Під формами організації прийнято розуміти способи функціонування і поєднання в просторі і в часі елементів інноваційних процесів. За своєю суттю форми організації інновацій представляють різні способи розподілу праці при виконанні інноваційних проектів.

Для великих і середніх підприємств, які самостійно здійснюють інноваційну діяльність основними є такі організаційні структури управління:

1. Проектна. Передбачає створення спеціальних структур для управління окремими проектами. У межах цієї структури відсутня ієрархія підпорядкованості, проектна структура розглядається як команда, що спрямована на досягнення мети проекту.

2. Продуктова. Формується в разі виконання кількох проектів, які передбачають впровадження різних за технологіями виготовлення та сферами застосування товарів.

3. Матрична. Дозволяє оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт, пов'язаних з розробленням і просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу таких груп входять фахівці різних функціональних підрозділів, які підпорядковані як керівнику конкретного інноваційного проекту, так і керівникам відповідних підрозділів і можуть у разі необхідності звернутися до них за консалтинговими послугами.

Однак світовий досвід показує, що ефективність інноваційної діяльності великих підприємств є незначною через низьку оперативність, громіздку структуру управління, спрямованість на вирішення поточних проблем тощо.

Частка малих і середніх підприємств у загальній чисельності інноваційних розробок у провідних країнах становить 70–80% проти 7–10% в Україні, що актуалізує проблеми розвитку малого й середнього інноваційного підприємництва в Україні, особливо щодо вибору раціональних організаційних форм його здійснення [32].

Функція прогнозування в управлінні інноваційною діяльністю спрямована на отримання прогнозованих результатів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом мається на увазі науково обґрунтована думка про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин.

Для складання прогнозу про майбутній стан досліджуваного об'єкта необхідно провести дослідження закономірностей та тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, соціальних потреб, технічних можливостей галузі, підприємства та його економічної діяльності. Під час розроблення прогнозу від спеціалістів вимагається дотримання об'єктивності й наукової сумлінності та недопущення суб'єктивізму в оцінці минулого, теперішнього і майбутнього.

У системі інноваційного управління прогноз забезпечує вирішення таких важливих завдань:

- визначення можливих цілей і пріоритетних напрямів розвитку прогнозуючого об'єкта;
- оцінка економічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення заходів, необхідних для забезпечення впровадження одного з варіантів прогнозу;
- оцінювання необхідних ресурсів для здійснення намічених програмою заходів щодо розвитку об'єкта.

Існує великий арсенал методів прогнозування: методи екстраполяції, експертні (евристичні) методи, метод написання сценаріїв, метод Дельфі, метод Монте-Карло, метод колективної генерації ідей та ін.

Прогнозування інновацій – це спосіб визначити перебіг подій у майбутньому, виходячи з того, що відбувалось у минулому [31].

Контроль як предметна функція менеджменту завершує управлінський цикл в інноваціях і таким чином забезпечує ефективність здійснення всіх інших функцій. Сутність контролю в інноваційному менеджменті полягає в тому, що він забезпечує виконання поставлених планових завдань, спрямованих на безумовне досягнення прийнятих рішень розвитку в заданих організаційних умовах.

Завдання контролю:

1. збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати;
2. оцінка стану і одержаних результатів діяльності;
3. аналіз причин відхилень і факторів, які впливають на результати діяльності;
4. підготовка і реалізація рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку.

У системному уявленні контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку виступає

обов'язковою умовою завершення системи управління. Контроль в ній формується як цілісна підсистема, яка має свою організаційну побудову, виконавчі органи, методи здійснення оцінки, аналізу і вироблення рішень, а також свою інформаційну базу. У відповідності до вимог ефективного менеджменту система контролю на підприємстві повинна передбачати здійснення різних видів контрольної діяльності. Принципове значення для організації контролю на підприємстві мають такі ознаки, як мета контролю, предметна галузі, масштаби і форма контролю [22]

Розглянувши головні функції інноваційного менеджменту, можемо сказати, що саме по собі «управління» є доволі складним процесом, спрямованим на досягнення поставлених цілей та на оперативне вирішення виявлених проблем.

Так до проблем управління інноваційною діяльністю можна віднести наступне:

- 1) нестача власних коштів;
- 2) великі витрати на нововведення;
- 3) недостатня фінансова підтримка держави;
- 4) високий економічний ризик;
- 5) недосконалість законодавчої бази;
- 6) тривалий термін окупності нововведень;
- 7) низький платоспроможний попит на нову продукцію;
- 8) нестача інформації про ринки збуту;
- 9) нестача кваліфікованого персоналу;
- 10) відсутність коштів у замовників;
- 11) відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями;
- 12) несприйнятливність підприємства до нововведень;
- 13) нестача інформації про нові технології [34].

Сприятливі вирішенню цих проблем можливо завдяки залученню інвесторів, заохоченню працівників організації до інноваційної діяльності,

професійному підходу до виконання завдань, направленості на досягнення поставленої мети та іншим не менш важливих організаційним моментам.

Такі заходи підвищують потенціал розвитку підприємства, створюють нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей. Саме розуміння сутності та схеми здійснення управління інноваційною діяльністю сприятиме збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів підприємства. Тому, для тривалого ефективного господарювання необхідне впровадження грамотного управління інноваційною діяльністю, яке рушійною силою для радикальних зрушень, що призводять до підвищення конкурентоспроможності підприємства та до активного впровадження підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня управління інноваційною діяльністю підприємства

Переважає більшість авторів приділяє основну увагу питанням оцінки саме економічної сторони рівня ефективності управління інноваційною діяльністю. Так, Ю.М. Бажал [24] пропонує економічну ефективність інновацій вимірювати абсолютними і відносними показниками. Абсолютний показник прибутку від запровадження інновацій охоплює економію від зниження собівартості та від підвищення ціни внаслідок нової якості техніки чи продукції, а відносні показники оцінюють цей прибуток обсягами витрат, інвестицій, продукції, терміном окупності витрат тощо.

Згідно з поглядами Р.А. Фатхутдінова [15], результати науково-технічного прогресу й інноваційної політики на рівні фірми виражаються на організаційно-технічному рівні виробництва. На його думку, показники організаційно-технічного рівня виробництва треба поділити на власні,

узагальнені, комплексні, значення яких використовується як для його оцінки й аналізу, так і для стратегічного прогнозування.

Проте досі в економічній науці не сформовані узагальнені методичні рекомендації до аналізу інноваційної діяльності, а наведений перелік підходів до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства є далеко не вичерпним.

У сучасному світі безперечним фактом є те, що успіх управління діяльністю підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього.

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства використовується такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opprtunities – можливості, threats – загрози). SWOT-аналіз передбачає проведення спільного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. У результаті проведеного аналізу менеджер одержує інформацію для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства [35].

Методика SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей та їх оцінку.

Ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкта дослідження може бути встановлена експертним шляхом за п'ятибальною шкалою оцінювання, де 5 – найвище значення, 1 – найнижче [36].

Далі слід підсумувати результати кожного з чотирьох параметрів матриці SWOT (приклад оформлення див. в додатку Б, табл.1).

Сильні і слабкі сторони - це елементи внутрішнього середовища, в які можуть бути закладені найрізноманітніші аспекти діяльності організації [37].

Сила - це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, яка може їй надати додаткові можливості розвитку бізнесу. Наприклад, наявність ноу-хау, переваги у витратах, лояльність споживачів, вдале

місцерозташування потужностей.

Слабкість - це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Наприклад, відсутність чітких стратегічних напрямів, застаріле обладнання, низька кваліфікація кадрів.

Будь-який елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю.

Здійснивши аналіз та оцінки факторів зовнішнього середовища, необхідно визначити ступінь і характер їх впливу на підприємство. З цією метою виявляють можливості й загрози у зовнішньому середовищі, значущість яких оцінюють експерти у балах залежно від сили їх впливу [37].

Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до поліпшення результатів будь-якої діяльності. Наприклад, зниження темпів інфляції, стабілізація економіки країни, зростання доходів населення (для деяких фірм, які є на ринку лідерами за витратами – це може бути загрозою). Завдання аналізу в тому, щоб визначити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Загрози – це негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного погіршення результатів його діяльності. Наприклад, високі податкові ставки, несприятлива політика уряду, значний ступінь зміни потреб та/чи смаків споживачів.

Аналіз зовнішнього середовища може бути виконаний з використанням методу PEST-аналізу, що послужить відмінною базою для цієї частини SWOT-аналізу.

Для успішного аналізу оточення організації методом SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й оцінювати їх щодо важливості та ступеня впливу на організацію.

Для оцінки можливостей доцільно застосовувати метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (приклад оформлення

див. в додатку Б, табл. 2).

Матриця будується наступним чином: зверху по горизонталі мають ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); зліва по вертикалі розміщують ступені ймовірності того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька).

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації.

Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують уваги організації.

Використовувати можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Схожу матрицю доцільно скласти для оцінки загроз (приклад оформлення див. в додатку Б, табл. 3).

Зверху по горизонталі розташовують можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, "легкі удари").

Зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Ті загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля ВТ, СК і НР, також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунені в плановому порядку.

Що стосується загроз, що знаходяться на полях НК, СТ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення, хоча при цьому не ставиться завдання їх усунення в першу чергу.

Загрози, що потрапили на решту матриці також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно відстежувати їх розвиток [37].

Далі складається матриця стратегічних заходів: SO - які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для підвищення можливостей компанії; WO - які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи надані можливості; ST - які використовують сильні сторони підприємства задля уникнення загроз; WT - які мінімізують слабкі сторони задля уникнення загроз (приклад оформлення див. в додатку Б, табл. 4).

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства необхідно скласти узагальнюючу матрицю SWOT (приклад оформ. див. в додатку Б, табл. 5).

Добуток факторів, представлених в узагальнюючій матриці SWOT, дозволяє отримати відповідні значення в полях матриці SWOT («слабкість і можливості», «слабкість і загрози», «сила і можливості», «сила і загрози»). Найбільше з них визначає основну стратегічну мету, напрямок розвитку діяльності підприємства та в його межах – вибір альтернативної стратегії розвитку або їх комбінації.

Для наочності іноді використовують графічний метод SWOT. На осях координат (x та y) позначається сума балів можливостей (O), загроз (T), сил (S) та слабкостей (W) відповідно та з'єднують їх між собою лініями наступним чином: S-O, O-W, W-T, T-S, утворюючи ромб.

Формування чіткого уявлення про те, як сильні та слабкі сторони впливають на реалізацію можливостей і нейтралізацію загроз, що ідуть від зовнішнього середовища, відбуваються на основі побудови вектора спрямованості (приклад оформлення див. в додатку Б, рис. 1).

Щоб на практиці уникнути можливих помилок та отримати максимум користі від SWOT-аналізу, необхідно притримуватись декількох основних правил:

- по можливості максимально конкретизувати сферу проведення SWOT-аналізу;
- дотримуватись коректності при віднесенні того чи іншого фактору до сил/слабкостей чи можливостей/загрозам;

- SWOT-аналіз має показувати реальний стан і перспективи підприємства на ринку, а не внутрішнє їх сприйняття, тому сильні та слабкі сторони можуть рахуватись такими тільки у тому випадку, якщо вони (або їх результат) саме таким чином сприймаються зовнішніми покупцями та партнерами якість SWOT-аналізу напряму залежить від об'єктивності та використання різносторонньої інформації;

- необхідно уникати розлогих та двозначних формулювань [35].

Отже, завдяки своїй концептуальній простоті SWOT-аналіз став широко застосовуватись менеджерами задля визначення стратегічних цілей підприємства та оцінки управлінської діяльності.

Простота аналізу оманлива, його результати прямо залежать від повноти та якості вихідної інформації. Помилки допущені при формуванні таблиці (включення лишніх факторів чи випущення важливих, некоректна оцінка вагомих показників та взаємного впливу) та які не будуть виявлені у процесі аналізу призведуть до невірних висновків та помилкових стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи визначення поняття "інновація", сформульовані різними авторами [2-15], можна побачити, що інновація загалом розглядається ними з двох позицій: інновація як результат дій та інновація як процес.

Не можна заперечувати правильність однієї з позицій та приймати за істинну лише іншу. Обидва варіанти мають місце бути. Так як, результат не може бути отриманий без здійснення необхідних дій, тобто – певного процесу.

Отже, інновацію доцільно визначати як процес впровадження змін в будь-якій сфері діяльності, що ведуть до кінцевого результату - появи чогось нового - новації.

Зазвичай, нововведенням передуює інноваційна діяльність, пов'язана з появою інновацій.

Інноваційна діяльність включає науково – технічну діяльність, організаційну, фінансову й комерційну та спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність, як і будь-яка інша, вимагає від керівництва управлінських здібностей. Управління інноваційним процесом - складна і цілеспрямована праця, яка потребує від виконавців терпіння, швидкого реагування на зміни та креативності мислення.

Автори [27, 8, 29, 25] надають визначення цього процесу по різному, проте, узагальнюючи ці висловлювання можна сказати, що управління інноваціями - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Управління інноваційною діяльністю потребує оцінки. Автори [24, 15] приділяють основну увагу питанням оцінки саме економічної сторони рівня ефективності управління інноваційною діяльністю. Проте досі в економічній науці не сформовано узагальнені методичні основи до аналізу інноваційної діяльності.

У сучасному світі безперечним фактом є те, що успіх управління діяльністю підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього.

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства використовується такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє в першу чергу обрати найоптимальніший напрямок для стратегічного розвитку, а також висвітлює проблеми, які має організація. А як нам відомо: виявлення сутності проблеми – це вже половина рішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІП «РЕТАЛ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз ринку ПЕТ-преформ в Україні

Для прийняття оптимальних управлінських рішень в конкурентоформуючому середовищі функціонування підприємств з виробництва ПЕТ-преформ в Україні потребує проведення постійного аналізу галузевого ринку, характеристики його стану та виявлення загроз економічній безпеці виробників ПЕТ-преформи.

Результати цього аналізу надають можливість ідентифікувати фактори, що впливають на ринок тенденції його розвитку та визначити специфічні загрози, які існують на ринку. Алгоритм проведення аналізу має наступні етапи:

- аналіз розміру ринку та темпів його зростання;
- аналіз місткості ринку (кількість гравців частка кожного на ринку тощо);
- аналіз техніко-економічних характеристик продукції;
- аналіз прибутковості ринку та визначення його привабливості.

Розмір даного ринку визначається обсягами виробництва ПЕТ-преформ.

ПЕТ-преформа - це заготівка для подальшого видування ПЕТ-тари (пляшки), що відрізняються за типом горловини, вагою, кольором і конфігурацією, спеціально створені під вимоги споживачів для різних сегментів (молочна продукція, газовані/не газовані напої, олії, миючі засоби тощо) [39].

Ринок виробів з пластмас в Україні є доволі розвиненим: це і різні види тари, будівельні матеріали, меблі, плівки, іграшки побутові предмети та багато іншого. Проте кількість підприємств, які займаються виготовленням саме ПЕТ-преформ - невелика.

Ринок ПЕТ-преформ – це сучасний й затребуваний сегмент переробної галузі, який потребує вартісного обладнання та кваліфікованих спеціалістів. Це також і наявність екологічної відповідальності, яку бере на себе кожен учасник цього ринку, так як сировину для виготовлення ПЕТ-преформ Україна імпортує з-за кордону, а відходи від кінцевої продукції (пляшки) не переробляються.

Таблиця 2.1

Динаміка розмірів та місткості ринку ПЕТ-преформ в Україні.

Назва підприємства	Обсяг продажу, тис. шт.						
	2017	2018	Відхил, % 2018/2017	2019	Відхил, % 2019/2018	Очікуваний факт 2020	Відхил, % 2020/2019
Ретал Україна	803177	808280	0,64	848769	5,01	898672	5,88
	24%	23%		23%		24%	
Ретал Дніпро	1311855	1320190	0,64	1386322	5,01	1617610	5,88
	39%	37%		38%		43%	
Сіріус	230000	206000	-10,43	190000	-7,77	80 000	-57,89
	7%	6%		5%		2%	
ТНС	450000	471000	4,67	514000	9,13	630 000	22,57
	14%	13%		14%		17%	
ДЗП	190000	320000	68,42	320000	0,00	300 000	-6,25
	6%	9%		9%		8%	
Інші (в т.ч. імпорт Rezilux)	214105	281823	31,63	218448	-22,49	207 718	-4,91
	6%	8%		6%		6%	
Всього по ринку	3333000	3542006	6,27	3619000	2,17	3 734 000	3,18

Джерело: складено автором на основі даних, наданих менеджером з продажів ІП «Ретал Україна»

Очікувані дані 2020 р. були спрогнозовані на основі договорів з постійними замовниками такими, як Чернігівський пивкомбінат «Десна», «Росинка», «Олейна» та інші. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ПрАТ «Оболонь» не входять у цей список, тому що мають власні потужності для виробництва ПЕТ-преформ.

Результати аналізу даних наведених в таблиці 2.1 свідчать про те, що спостерігається невеликий приріст обсягів виробництва продукції ринку ПЕТ-преформ в цілому та у всіх учасників ринку, окрім ТОВ «Сіріус Екструджен», ДЗП (Дніпровський завод преформ) та закордонних виробників, що імпортують свою продукцію в Україну.

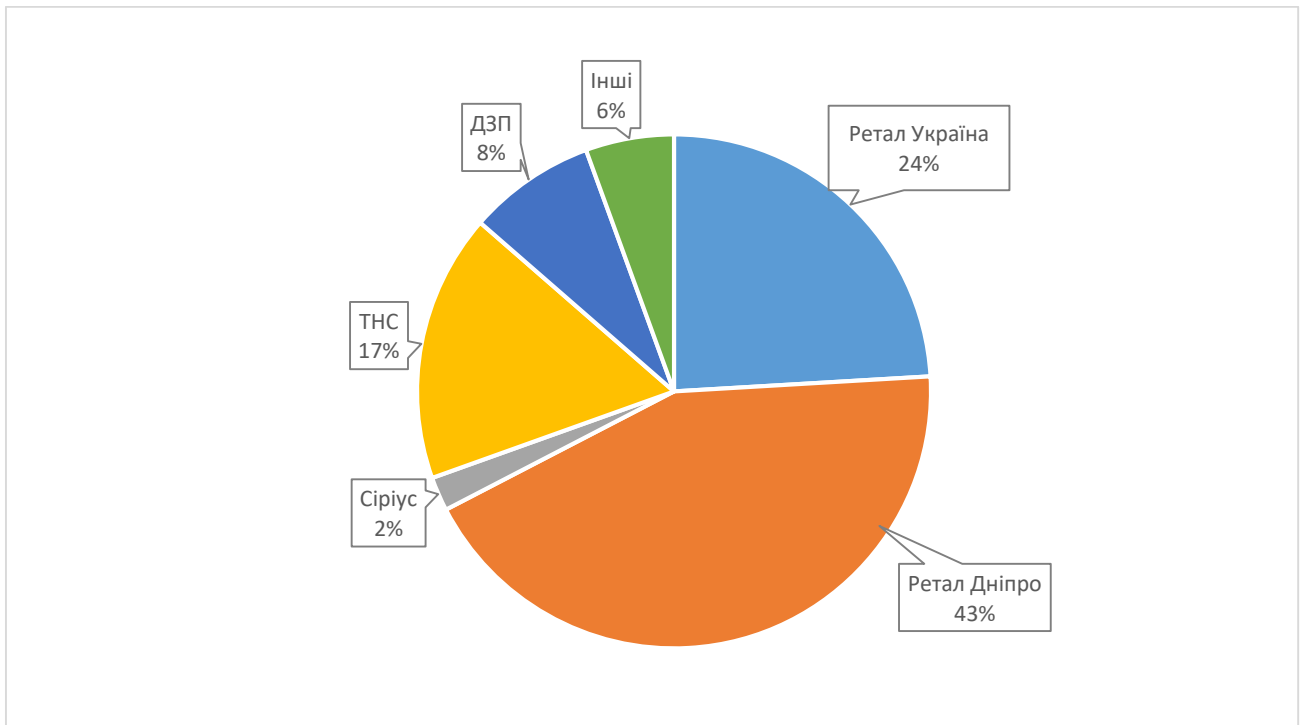


Рис. 2.1. Прогнозний розподіл ринку ПЕТ-преформ поміж окремих гравців станом на 2020 рік (очікувані результати)

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.1

З діаграми (рис. 2.1) можна зробити висновки, що група компаній «Ретал» займає 67% ринку, що майже в 4 рази більше ніж найближчий конкурент – ТОВ «ТНС» (17%).

В світі до складу компаній групи «Ретал» входять 17 заводів, в Україні два - ІП «Ретал Україна» та ІП «Ретал Дніпро».

ІП «Ретал Дніпро» - це хед-офіс даної групи в Україні, який налічує 28 виробничих ліній, в той час, як ІП «Ретал Україна» всього 10.

Завод групи «Ретал» в місті Дніпро має більшу частину експорту готової продукції. І тільки якщо це не вигідно для них з логістичної точки зору, передає договори на експорт для виконання до офісу в Київ. Тобто якщо експорт планується, наприклад, в Білорусь, то ним займається ІП «Ретал Україна», якщо в Росію чи Казахстан – то ІП «Ретал Дніпро».

В ІП «Ретал Україна» обсяг експорту становить приблизно 15 - 17 фур на рік, що у грошовому еквіваленті складає 310 -360 тис дол США (див. Додаток В).

Матеріалом для виготовлення ПЕТ - преформ служить поліетилентерефталат, іншими словами – гранульований пластик. Цей матеріал не забезпечує стійкість до високих температур. Максимальна температура його застосування 71°C. Поліетилентерефталат (ПЕТ) з'явився в 1978 році і, на сьогоднішній день, забезпечує більшу частину потреб світового ринку пляшкової тари, що використовується для упаковки рідких молочних продуктів, негазованих, газованих напоїв (алкогольних та безалкогольних), олії тощо. На сьогоднішні ПЕТ - найбільш поширений пластик в харчовій і пакувальній промисловості [40].

Найбільшим постачальником грануляту на український ринок залишається Китай. У 2011 році китайські виробники поставили близько 90 тис. тон ПЕТ, що еквівалентно 60% в сумарному обсязі споживання (150 тис. тон). У той же час, поставки корейського ПЕТ скоротилися на 16% і склали близько 16 тис. тон. Деякі переробники в 2012 році збільшили закупівлі близькосхідного і африканського ПЕТ. Цьому сприяє коротке логістичне плече в порівнянні з Азією і прийнятний рівень цін [41].

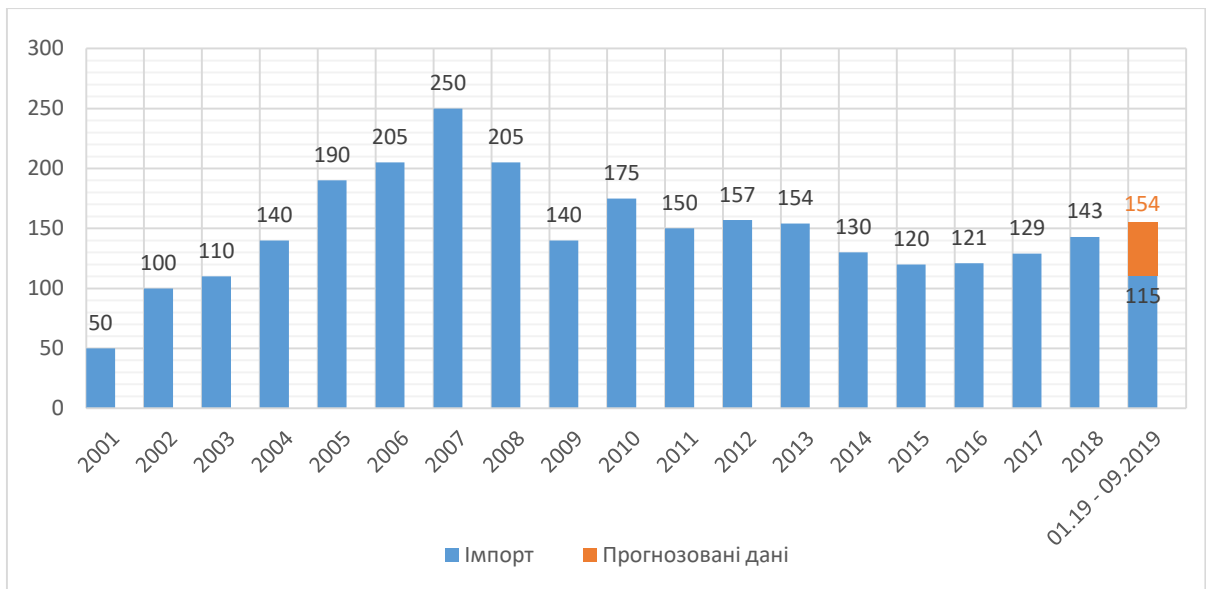


Рис.2.2. Динаміка імпорту ПЕТ-грануляту в Україну тис. тон

Джерело: розроблено автором на основі [41, 42]

Пік імпорту припадає на 2007 р., коли українські виробники ПЕТ-преформ переробили близько 250 тис. т грануляту. Значне скорочення імпорту спостерігалось під час економічних криз 2008-2009 рр та 2014-2016. В інші роки розміри імпорту ПЕТ-гранул коливались у діапазоні 140-155 тис. тон. Це на 40% нижче пікових показників 2007 р.

Основною причиною скорочення споживання ПЕТ-тари в 2011-2019 рр стало зменшення обсягів продажів в сегментах готових виробів. Так виробництво українського пива значно скоротилося з 320 млн. дал. у 2008 р до 182 млн. дал. у 2019 р . Потужності пивоварних компаній в середньому завантажені на 40-60% [43]. В ПЕТ-тару розливається понад 50% виробленого в Україні пива, що свідчить про залежність розміру ринку ПЕТ-преформ від обсягів виробництва українського пива.

Обсяги виробництва ПЕТ-преформ також залежать від обсягів добування мінеральної води в Україні, яка також, в більшості своїй, зберігається в ПЕТ-тарах. За період, що розглядається, виробництво мінеральних вод зменшилася на 8% і склало близько 124 млн. дал. Споживання безалкогольних газованих напоїв скоротилося на 3% і склало 142 млн. дал. Головною причиною такої тенденції є зниження купівельної спроможності

українців, що пов'язано з несприятливою економічною ситуацією в країні. У 2016 році спостерігався невеликий приріст виробництва на 4%, і склав 114 287 млн. дол.

Найбільше постраждали виробники соків. Падіння виробництва в даному сегменті за досліджуваний період склало близько 20%.

Також на загальне споживання грануляту впливає і зниження середньої ваги ПЕТ-преформи. За даними компаній групи «Ретал», в 2011 році середня вага преформи стала легше на 2% і складала 34,1 грама. Цей процес продовжується і на сьогодні [41].

Після незначного зростання виробництва до 157 тис. тон у 2012 році, вже у 2014 році споживання ПЕТ-тари різко скоротилося до 130 тис. тон на рік. Основною причиною була анексія АР Крим, що супроводжувалася зменшенням постачання продукції на тимчасово окуповані території.

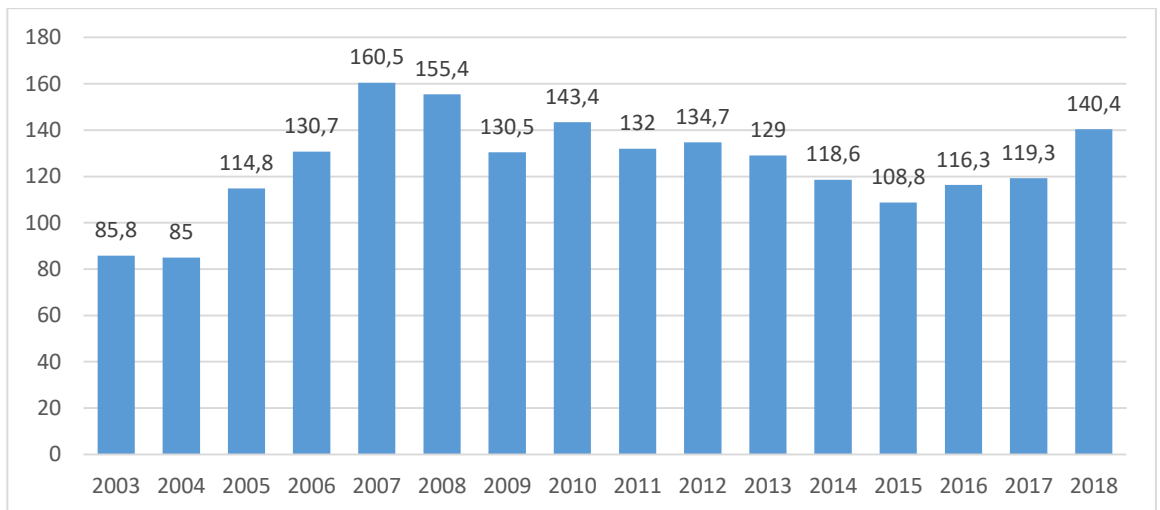


Рис.2.3. Обсяг виробництва природної та мінеральної бутильованої води в Україні 2006 - 2018 рр., млн. дал

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Порівнюючи рис. 2.2 та 2.3, можемо спостерігати схожу тенденцію до скорочення починаючи з 2007 року. Та, з 2015 року, тенденцію до зростання. Звідси, робимо висновок, що імпорт ПЕТ-гранул та виробництво ПЕТ-преформ залежить від обсягів виробництва вод, пива та іншої продукції, яка

може бути розлита в ПЕТ-тари. Якщо одна з перелічених галузей потрапляє в кризове становище, на обсягах виробництва ПЕТ-преформ це відображається в першу чергу.

За підсумками десяти місяців 2019 року (січень – жовтень) обсяги поставок пляшкового ПЕТ з Китаю в Україну скоротилися на 11% до 81,5 тис. тон проти 91,7 тис. тон за аналогічний період минулого року.

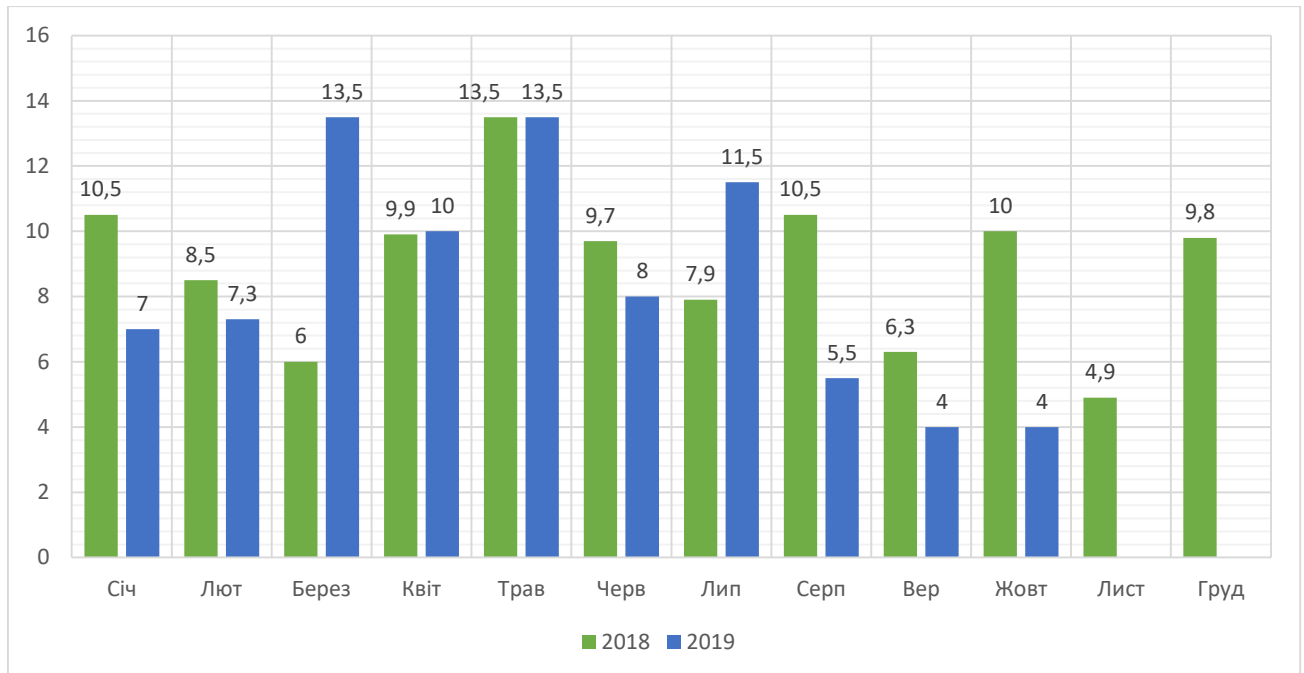


Рис. 2.4. Динаміка обсягів імпорту ПЕТ-грануляту з Китаю, тис. тон
Джерело: розроблено автором на основі [45]

Поставки китайського пляшкового ПЕТ на український ринок в жовтні впали до мінімального показника за останні два роки і склали 3,81 тис. тон проти 10 тис. тон в жовтні минулого року і 3,84 тис. тон у вересні поточного.

Частка імпорту з Китаю в загальному обсязі склала в жовтні 35% проти 33% місяцем раніше і 78% в жовтні 2018 року.

Ключовими постачальниками китайського ПЕТ-грануляту на український ринок є виробники Dragon, Wankai, Yisheng Petrochemical [45].

В той же час, імпорт ПЕТ-грануляту з Литви виріс на 29% за перші десять місяців поточного року і склав 36,6 тис. тон.

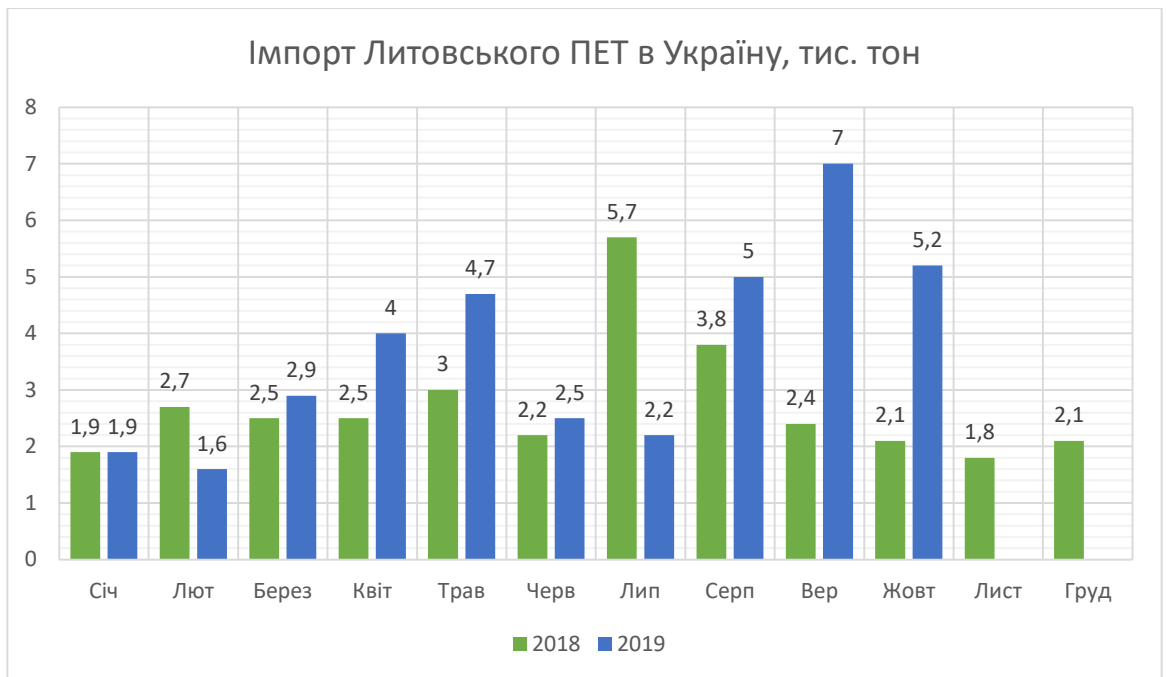


Рис. 2.5. Динаміка обсягів імпорту ПЕТ-грануляту з Литви, тис. тон
Джерело: розроблено автором на основі [46]

У жовтні обсяг зовнішніх поставок з Литви в Україну збільшився вдвічі в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і склав 5,2 тис. тон проти 2,2 тис. тон, максимальний же об'єм імпорту в цьому році припав на вересень і склав 7 тис. тон. Основними покупцями литовського ПЕТ є компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» і «Ретал».

З наведених даних, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день Україна залишається чистим нетто-імпортером ПЕТ-грануляту. У країні відсутнє власне виробництво ПЕТ-гранул або ПЕТ-гранул, так само як і відсутнє належне сортування відходів та їх утилізація. І хоча Україна робить перші кроки на зустріч екологічності (почали вводитися перші обмежуючі закони [47] та з'являтися баки для сортування сміття), цього не достатньо для започаткування успішного бізнесу з виробництва ПЕТ-гранул за прикладом закордонних підприємців. У найближчі роки перспективних проектів по створенню виробничих майданчиків на території країни не передбачається.

2.2. Загальна характеристика діяльності ІП «Ретал Україна»

Історію створення, загальну характеристику діяльності та опис організаційної структури ІП «Ретал Україна» дивіться в додатках Г та Д.

Аналіз основних показників діяльності ІП «Ретал Україна» проведемо на основі вивчення фінансової звітності компанії:

- Звіт про виробництво та реалізацію продукції (1П-НПП річна), який характеризує: обсяг виробленої промислової продукції за звітний і попередній роки; кількість та вартість реалізованої у звітному році продукції; вартість промислових послуг за звітний рік [51].

- Звіт про фінансові результати (форма № 2) надає інформацію про доходи, витрати, прибутки та збитки, а також про сукупний дохід підприємства за звітний період [52].

- Звіт про фінансовий стан або баланс (форма №1) у якому відображаються активи, зобов'язання та власний капітал підприємства [53].

- Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці (№ 1-ПВ), що подається 1 раз на два роки та містить собі інформацію про кількість працюючих та відповідні пільги для них [54].

Основні фінансово-економічні показники діяльності ІП «Ретал Україна» за 2017-2018 рр. наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ІП «Ретал Україна» за 2017-2018 рр.

Показник	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	тис. грн	890 795	1 198 223	307 428,0	34,51

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг)	тис. грн	763 295	1 034 101	270 806,0	35,48
Валовий прибуток	тис. грн	127 500	164 122	36 622	28,72
Адміністративні витрати	тис. грн	20 746	23 447	2 701,0	13,02
Витрати на збут	тис. грн.	22 161	33 264	11103	50,10
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	806 202	1 090 812	284 610	35,30
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	29 823	134 445	104 622	350,81
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	30 515	11 651	-18 864	-61,82
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,50	91,04	0,54	0,60
Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,43	0,97	-2,45	X
Рентабельність продукції	%	16,70	15,87	-0,83	X

Джерело: розраховано автором на основі додатка Є

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. у порівнянні з 2017 р., зріс на 307 428,0 тис. грн або 34,5% та становив 1 198 223 тис. грн. Таке зростання доходу може свідчити про збільшення обсягів замовлень та/або появу нових клієнтів.

Паралельно з чистим доходом від реалізації зросла собівартість реалізованої продукції на 270 806,0 тис. грн або 35,48% та становила 1 034 101 тис. грн. Зростання собівартості може свідчити не тільки про збільшення обсягів замовлень, але й про подорожчання безпосередньо сировини для виготовлення ПЕТ-преформ.

Різниця між собівартістю та чистим доходом у 2018 році склала 164 122 тис. грн, що і є валовим прибутком.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 284 610 тис. грн або на 35,30% за рахунок:

- 1) збільшення собівартості реалізованої продукції на 270 806,0 тис. грн або 35,48% (так як збільшились обсяги реалізації);
- 2) збільшення адміністративних витрат на 2 701,0 тис. грн або 13,02%, які в 2017 р. становили 20 746 тис. грн (це означає збільшення витрат на утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу, а також збільшенням витрат на утримання основних засобів, придбання пально-мастильних матеріалів, стоянка, паркування легкових автомобілів, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- 3) збільшення витрат на збут на 11 103 тис. грн або 50,10%, які в 2017р. становили 22 161 тис. грн (у зв'язку зі збільшенню обсягу реалізації продукції).

Прибуток від операційної діяльності у 2018 році зріс на 104 622 тис. грн або 350,81% та становив 134 445 тис. грн. Таке стрімке збільшення пояснюється зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 307 428,0 тис. грн або 34,5% та збільшенням доходів по статті «інші операційні доходи» (з 127 тис. грн до 201 тис. грн), що включає в себе:

- доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій);
- доходи від операційної оренди активів; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті;
- суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів, які визнані боржником або щодо яких одержані рішення суду, господарського суду про їх стягнення; доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув термін позовної давності;
- відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні);
- суми одержаних безоплатно оборотних активів та субсидій; інші доходи від операційної діяльності [55].

У 2018 році у порівнянні з 2017 р. за рахунок збільшення витрат по статтям «фінансові витрати» та «інші витрати» чистий фінансовий результат зменшився на 18 864 тис. грн або 61,82% та становив 11 651 тис. грн. До фінансових та інших витрат належать:

- сплата відсотків на позиковий капітал;
- втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів;
- інші втрати і витрати, не пов'язані з операційною діяльністю.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуються (в копійках) як відношення повних витрати на виробництво до виручки від реалізації. У 2018 році порівняно з 2017 роком ці витрати збільшились на 0,54 копійки або на 0,60% за рахунок збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції та становили 91,04 коп.

Рентабельність діяльності (продаж) у 2018 році зменшилась на 2,45% та становила 0,97% проти 2017 р.

Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Зменшення цього показника свідчить про спадання ефективності господарської діяльності підприємства.

Показник рентабельності продукції у 2018 році зменшився на 0,83% та становив 15,87%. Це означає, що на одну гривню собівартості продукції було отримано 15,87 копійки чистого прибутку.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності працівників, фонду оплати праці показників та продуктивності праці ІІІ «Ретал Україна» за 2017-2018 рр.

Показник	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	104	104	0	0,00

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	20 610	23 627	3 017,63	14,64
Продуктивність праці	тис. грн/роб.	8 565	11 521	2 956,04	34,51

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Є та Ж

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2018 р. зросла на 3017,63 грн або 14,64% та склала 23 627 грн., що можна пояснити щорічною індексацією згідно курсу долара (в середньому на 10% кожного року); збільшенням мінімальної та додаткової заробітної плати (винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість); збільшенням інших заохочувальних та компенсаційних виплат (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії, тощо);

Кількість працівників в штаті залишилась без змін. Продуктивність праці збільшилась на 2 956,04 тис.грн/роб. або 34,51% у порівнянні з 2017 роком, що свідчить про збільшення кількості виробленої продукції на одного робітника.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів

ІІІ «Ретал Україна» за 2017-2018 рр.

Показник	Од вим	Період		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Залишкова вартість	тис. грн	37 862	35 167	-2 695	-7,12
Первісна вартість	тис. грн	159 082	157 867	-1 215	-0,76
Знос	тис. грн	121 220	122 700	1 480	1,22
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	157 675,5	158 475	799	0,51
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,76	0,78	0,02	2,00

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт придатності основних засобів		0,24	0,22	-0,02	-6,40
Майно підприємства	тис. грн	503 631	612 225	108 594	21,56
Фондомісткість	Грн./грн	0,18	0,13	-0,05	-26,22
Фондоозброєність	тис грн./роб	1516	1524	8	0,51
Фондовіддача	Грн./грн	5,60	7,59	1,99	35,55
Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні		0,08	0,06	-0,02	-23,59
Рентабельність ОВЗ	%	19,35	7,35	-12,00	X

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Ж, К та Л

Первісна вартість основних виробничих засобів у 2018 р. становила 157 867 тис. грн (зменшилась на 1 215 тис. грн або на 0,76% порівняно з попереднім роком), за рахунок (див. Додаток К):

- 1) уведення в дію нових основних засобів на суму 9 128 тис. грн;
- 2) вибуття ОЗ на суму 10 343 тис. грн.

Залишкова вартість ОЗ зменшилась на 2 695 тис. грн або 7,12 до 35 167 тис. грн за рахунок збільшення зносу ОЗ на 1 480 тис. грн та збільшення первісної вартості основних засобів на 2 813 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. В 2018 р. спостерігається негативне збільшення значення показника на 0,02 до 0,78, що свідчить про послаблення процесів оновлення необоротних виробничих активів, що знижує конкурентоспроможність підприємства. До того ж, нормативне значення для цього показника становить «<0,5», а отже ПП «Ретал Україна» за досліджуваний період має незадовільні значення.

Коефіцієнт придатності основних засобів є взаємозамінним із коефіцієнтом зносу основних засобів. Оскільки сума цих коефіцієнтів завжди дорівнюватиме одиниці. Відповідно, нормативне значення коефіцієнту придатності «>0,5», а отже, маючи негативну тенденцію спаду на 0,02 або

6,4%, ПП «Ретал Україна» за досліджуваний період має незадовільні значення даного показника.

Балансова сума майна підприємства у 2018 р. зросла на 108 594 тис. грн або 21,56% за рахунок:

- 1) збільшення величин: нематеріальних активів на 114 тис. грн, оборотних активів (запаси на 20 641 тис. грн, виробничі запаси на 21 709 тис. грн, товари на 1801 тис. грн, дебіторська заборгованість на 173 397 тис. грн), тощо;
- 2) зменшення величин: незавершеного виробництва до «нуля», нерозподіленого збитку з 364 476 тис. грн до 231 919 тис. грн, поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 145 163 тис. грн та інших поточних зобов'язань на 12 446 тис. грн.

До показників ефективності використання основних фондів організації належить: фондомісткість, фондівдача та фондоозброєність.

Фондомісткість це показник, який показує величину середньорічної вартості основних фондів, що припадає на 1 грн продукції, випущену підприємством. У 2018 р. цей показник зменшився на 0,05 грн/грн та становив 0,13 грн/грн за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 307428 тис. грн або 34,51%.

Фондовіддача основних виробничих засобів це показник, зворотній фондівдачі, що відображає суму чистого доходу від реалізації, що приходить на одну гривню вартості основних виробничих засобів. В 2018 році спостерігаємо зростання цього показника на 1,99 грн/грн або на 35,55% до 7,59 грн/грн за рахунок тих самих показників, що й призвели до зменшення фондомісткості.

Фондоозброєність характеризує суму вартості основних засобів підприємства, яка припадає на одного робітника. За досліджуваний період значення цього показника збільшилось на 8 тис.грн/роб. або 0,51%. Такий результат був отриманий так як середньооблікова кількість працівників за

досліджуваний період не змінилась, а середньорічна вартість ОЗ збільшилась на 799 тис. грн або 0,51%.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні визначається як відношення залишкової вартості основних виробничих засобів до вартості майна підприємства. Цей коефіцієнт має бути не меншим 0,5.

У 2018 році цей показник зменшився на 0,02 або 23,59% та набув значення 0,06, що свідчить про зменшення ваги залишкової вартості ОВЗ у загальній вартості майна підприємства і є негативною тенденцією, проте саме значення показника не є критичним.

Рентабельність ОВЗ у 2018 р. значно зменшилась на 12% і становила 7,35%, що вказує на зменшення частки прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. Такий результат був отриманий насамперед через зменшення чистого прибутку на 18 864 тис. грн або 61% до 11 651 тис. грн.

Більш детальний аналіз фінансових показників діяльності ІП «Ретал Україна» наведений в наступних таблицях.

Таблиця 2.5

Динаміка чистого прибутку ІП «Ретал Україна» за 2017-2018рр.

Показник	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
Валовий прибуток	тис. грн	127 500	164 122	36 622	28,72
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	29 823	134 445	104 622	350,81
Прибуток до оподаткування	тис. грн	30 515	11 651	-18 864	-61,82
Чистий прибуток	тис. грн	30 515	11 651	-18 864	-61,82

Джерело: розраховано автором на основі додатка Є

Чистий фінансовий результат (збиток або прибуток) – це не єдиний показник прибутковості підприємства. Існує також прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та валовий прибуток.

Валовий прибуток – розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. У 2018 році валовий прибуток збільшився на 36 622 тис. грн або на 28,72% за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції на 307 428 тис. грн. та собівартості продукції на 270 806,0 тис. грн.

Прибуток до оподаткування у 2018 р. зменшився на 18 864 тис. грн або 61,82% та становив 11 651 тис. грн через збиток по статтям «фінансові витрати» у розмірі 2 727 тис. грн та «інші витрати» у розмірі 120 890 тис. грн. До фінансових та інших витрат належать:

- сплата відсотків на позиковий капітал;
- втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів;
- інші втрати і витрати, не пов'язані з операційною діяльністю.

Чистий прибуток – це прибуток, що надходить у розпорядження підприємства після сплати податку на прибуток.

У 2018 р. прибуток до оподаткування та чистий прибуток є ідентичними величинами, так як компанія «Ретал Україна» - іноземне підприємство, що, відповідно, не є резидентом України, яке за пунктом 141.4 Податкового Кодексу України не обкладається податком на прибуток [56].

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ІІІ «Ретал Україна» за 2017-2018 рр.

Назва показника	Формула розрахунку	2017	2018	Відхилення
1	2	3	4	5
Рентабельність активів, %	$\frac{\Phi.2: \text{р. 2350}}{\Phi.1: (\text{р.1300 гр.1} + \text{р.1300 гр.2})/2}$	6,3	2,09	-4,21
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{\Phi.2: \text{р. 2350}}{\Phi.1: (\text{р.1495 гр.1} + \text{р.1495 гр.2})/2}$	-11,14	-6,05	5,09

1	2	3	4	5
Рентабельність продаж, %	Ф.2: р. 2350/ р. 2000	3,43	0,97	-2,46
Рентабельність витрат, %	Ф.2: р. 2090 / Ф.2: р. 2050	-16,7	-15,87	0,83
Рентабельність ОВЗ, %	Ф.2: 2350/ Ф.1: (р.1011 гр.1 + р.1011 гр.2)/2	19,353	7,35	-12,00

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Є та Л

Показники рентабельності (прибутковості) - це відносні показники ефективності функціонування підприємства, що характеризують рівень віддачі витрат і ступінь використання ресурсів [57].

Рентабельності діяльності (продаж) та активів зменшились на 2,46% та 4,21% відповідно.

Рентабельність діяльності (продаж) розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Таке значення показника було отримано внаслідок зменшення чистого прибутку у 2018 р. з 30 515 тис. грн до 11 651 тис. грн, що свідчить про спад ефективності господарської діяльності підприємства.

Рентабельність активів в 2018 році становила 2,09%, це означає, що кожна гривня активів принесла 2,09 копійки чистого прибутку. Зменшення цього показника на 4,21% у 2018 році спровоковано зменшенням чистого прибутку та одночасним зростанням вартості запасів, виробничих запасів, товарів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Рентабельність власного капіталу у 2018р. після збільшення на 5,09% становить -6,05%, що означає 6,05 коп. збитку на кожен гривню вкладеного власного капіталу. Таке збільшення цього показника є позитивною тенденцією.

Рентабельність витрат (або рентабельність продукції за валовим прибутком) у 2018 році зменшилась на 0,83% та становила -15,87%. Це

означає, що на 1 грн витрат (собівартості) припадає 15,87 коп. валового прибутку.

Оцінка ліквідності та платоспроможності ІП «Ретал Україна» за 2017 - 2018рр. наведена в додатку М.

Показники фінансової стійкості ІП «Ретал Україна» за 2017 - 2018рр. наведена в додатку Н.

Отже, до сильних сторін ІП «Ретал Україна» можемо віднести збільшення прибутку від реалізації продукції, збільшення операційного прибутку, підвищення продуктивності праці, покращення показників ефективності використання основних засобів (фондоозброєність, фондоддача), приближення до своїх нормативних значень показників ліквідності та платоспроможності, а також поліпшення фінансової стійкості підприємства . При цьому існує залежність ІП «Ретал Україна» від запозичених коштів та збитки по статті «нерозподілений прибуток (непокритий збиток)».

Непокритий збиток – це сума непокритого збитку звітного року та попередніх років. Списання таких збитків здійснюється за рахунок нерозподіленого прибутку, резервного, пайового чи додаткового капіталу.

Тож, в першу чергу сили інноваційної діяльності ІП «Ретал Україна» мають бути направлені на відшкодування збитків від попередніх років та покращення фінансової стійкості підприємства.

2.3. Оцінка рівня управління інноваційною діяльністю ІП «Ретал Україна»

ІП «Ретал Україна» є частиною великої групи «Ретал», яка налічує в собі 17 заводів по всьому світу. Компанії групи «Ретал» активно між собою співпрацюють: перепродають та обмінюються обладнанням або його частинами, довиконують замовлення, якщо один із заводів не вправляється;

обмінюються або передають замовлення, якщо це більш вигідно з логістичної точки зору.

Обмін та перепродаж частин обладнання – не рідкий випадок для «Ретал», так як під кожен окрему конфігурацію ПЕТ-преформи закуповується нова литтєва форма. Після виконання замовлення може виникнути потреба в зміні конфігурації преформи (на вимогу замовника). В такому випадку, литтєва форма може роками зберігатись на складі без діла. Щоб цього уникнути, «Ретал» обмінюються обладнанням.

Компанії групи «Ретал» дотримуються прихильності сталому (стійкому) розвитку. Про це свідчить стрімко зростаючий рейтинг EcoVadis, більш ніж на 13% порівняно з 2019 роком [60].

Щоб домогтися такого зростання, «Ретал» провів ряд заходів, включаючи впровадження програми стійких закупівель в масштабах всієї компанії. Завдяки цьому рейтинг підвищився на 6 балів і «Ретал» увійшов в топ 25 компаній, оцінених EcoVadis. Значну роль в зростанні рейтингу також зіграли публікація першого звіту КСВ (корпоративна соціальна відповідальність), перевірка незалежною стороною корпоративного вуглецевого сліду, проведення оцінки CDP (Carbon Disclosure Project) в області зміни клімату (оцінка B), а також встановлення партнерських відносин з організаціями, що сприяють розвитку економіки замкнутого циклу [60].

Директор зі сталого розвитку «Ретал» Еммануель Дюффо пояснює, що отриманий рейтинг відзначає черговий етап на шляху до досягнення глобальної мети компанії по інтеграції КСВ в рамках всього ланцюжка створення цінності. Компанія прагне до створення максимально якісних і екологічних рішень в області пластикової упаковки, залишаючись найкращим партнером для своїх клієнтів.

Дюффо каже: «У нашому першому звіті про сталий розвиток, опублікованому в 2019 році, ми чітко заявили про намір підвищити загальний бал EcoVadis до 65% до 2022 року. Радий повідомити, що остання оцінка є доказом серйозності наших намірів. За один рік ми вийшли на новий рівень

КСВ, отримавши срібну медаль Ecovadis на зміну бронзової в 2018 році. Тому до 2022 року ми націлені отримати золоту відзнаку!» [60]

Підхід «Ретал» до ведення бізнесу включає в себе відповідальні і екологічні рішення, які вже впроваджені на багатьох виробничих майданчиках групи, а саме, перехід на 100% використання відновлюваної енергії, встановлення сонячних батарей і інвестиції в новітнє програмне забезпечення САД для сприяння розвитку design-for-recycling (підвищення перероблюваності упаковки).

«Ретал» усвідомлює важливість свого внеску в сталий розвиток і просування економіки замкнутого циклу. Остання медіа кампанія в журналі Forbes підкреслює сферу впливу організації в розвитку циркулярної економіки [61].

У статті «Ретал» стверджує, що для успішного розвитку економіки замкнутого циклу, ключовим фактором є усвідомлення цінності пластика, як важливого ресурсу. Директор зі сталого розвитку «Ретал» Еммануель Дюффо додає: «Ми виробляємо преформи з вмістом до 100% rPET, постійно працюємо над зниженням ваги продукції, підвищенням переробності упаковки (design-for-recycling) і розробляємо інноваційні рішення, такі як запатентовані tethered closures - кришки, які залишаються прикріпленими до пляшки після її відкриття. Ця кампанія є відмінним способом продемонструвати нашу прихильність економіці замкнутого циклу» [61].

Аналізуючи схему інноваційного процесу ІП «Ретал Україна», можемо побачити схожість зі сполученою моделлю інноваційного процесу, яка враховує зворотній зв'язок між наукою та ринком. Це комбінація першого і другого поколінь інноваційного процесу з акцентом на зв'язок технологічних можливостей з потребами ринку.

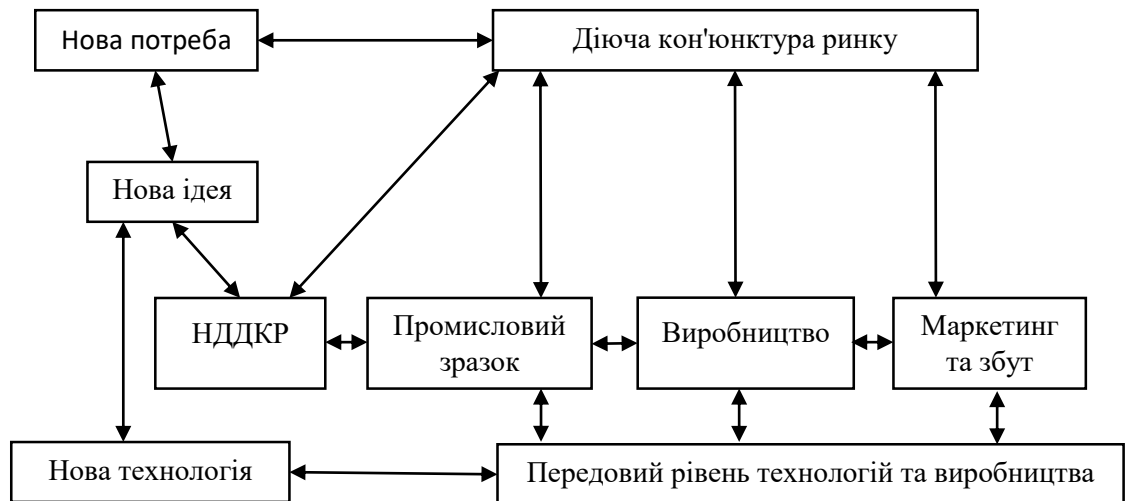


Рис. 2.6. Логічна схема інноваційної діяльності
ІП «Ретал Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Інноваційна політика підприємства (стратегія нововведень на підприємстві) — це об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень і спрямування їх на впровадження нових технологій і нових видів продукції.

Інноваційна політика передбачає досягнення майбутніх результатів шляхом налагодження інноваційного процесу, який включає в себе стадії дослідження, запровадження нововведень у виробництво, отримання нового продукту, просування його на ринок та отримання результату.

Інноваційна політика ІП «Ретал Україна» має наступні складові:

Маркетингова політика. Компанія «Ретал Україна» клієнтоорієнтована компанія, яка всі свої дії спрямовує на задоволення інтересів замовника, гарантуючи йому якість та чесність [60].

Політика в галузі НДДКР. У групі компаній «Ретал», в тому числі ІП «Ретал Україна» інноваційна діяльність направлена на сприяння циркулярній економіці шляхом:

- розробок в сфері рециклінгу;

- по-можливості, збільшення вмісту переробленого ПЕТ у продукції;
- партнерства з зацікавленими сторонами;
- підвищення обізнаності серед працівників про кращі практики сприяння переробці пластику [60].

Політика структурних змін. «Ретал» поважає права людини та основні принципи та права на роботі, визначені Загальною декларацією прав людини ООН, Міжнародною конвенцією про громадянські та політичні права, Міжнародним пактом «про економічні, соціальні та культурні права» та декларацією Міжнародної організації праці «про основні принципи та права на виробництві».

Співробітники та контрактики «Ретал» завжди повинні дотримуватися в своїй поведінці принципів поваги та справедливості. Будь-який вид насильства, дискримінації, незаконної дитячої праці, примусової праці чи інших незаконних трудових практик категорично заборонені.

«Ретал» визнає, відповідно до місцевих законів та правил, право своїх працівників на своєчасну виплату справедливих заробітної плати та премій та гідні умови праці.

«Ретал» не терпить фізичного насильства, словесного жорстокого поводження, знущань, погроз, домагань чи образливих та неповажних дій. Співробітників, які стають свідками порушень Кодексу (The Retal Group Code Of Business Conduct), рекомендується негайно повідомити про свої скарги та занепокоєння на функціонування персоналу та / або вище керівництво [60].

Технічна політика. «Ретал» намагається постійно зменшувати свій вплив на навколишнє середовище, зменшуючи, коли це можливо, споживання енергії, води та інших природних ресурсів та мінімізуючи викиди.

Усі компанії «Ретал» повинні завжди дотримуватися всіх чинних екологічних законів та правил [60].

Інвестиційна політика.

- юридична відповідальність; відмивання грошей

«Ретал» завжди повинен відповідати чинному законодавству. Компанії «Ретал» та їх працівники повинні дотримуватись усіх діючих законів та правил, що діють у їхніх країнах та стосуються їхнього бізнесу та поведінки. Поряд з цим, всі службовці та контрактники повинні дотримуватися всіх існуючих внутрішніх правил.

«Ретал» не допускає використання своєї діяльності для відмивання грошей, тому організація повинна відповідати всім відповідним законам та нормам, включаючи, зобов'язання складання фінансової звітності та ведення обліку.

- корупція і хабарництво

«Ретал» проводить політику нульової толерантності до будь-якої форми хабарництва чи корупції у своєму бізнесі та веде відповідну внутрішню політику, що забороняє такі дії [60].

На фоні більшості закордонних компаній групи «Ретал», які очевидно здійснюють наступальну стратегію, компанія «Ретал Україна» дотримується залежної стратегії в своїй інноваційній діяльності.

Залежна стратегія ІП «Ретал Україна» визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики всієї групи компаній «Ретал». ІП «Ретал Україна» не здійснює інноваційного пошуку власноруч, але забезпечує високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту.

Згідно з цим, розроблена таблиця (див. додаток П), в якій наведена класифікація фактичних і можливих інновацій на ІП «Ретал Україна».

Проаналізувавши схему інноваційного процесу, інноваційну політику, діяльність, основні фінансово-економічні показники ІП «Ретал Україна» та ринок ПЕТ-преформ, на якому діє підприємство, можемо скласти матрицю SWOT, надавши кожному фактору оцінку експертним методом (див. дод. Р).

Для адекватності оцінки можливостей ІП «Ретал Україна» використаємо матрицю позиціонування можливостей підприємства (табл. 2.7).

Матриця можливостей ІІІ «Ретал Україна»

Вплив можливо- Ймовір. стей на під-во використання можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	Тенденція до розвитку циркулярної економіки	Можливість користування консалтинговими послугами інших компаній групи «Ретал»	
Середня	Існування нових ринків збуту (Молдова, Придністров'я)		
Низька	Існування підприємців, які хочуть займатися переробкою ПЕТ-пляшок в Україні	Існування в невеликій кількості пунктів збору пластику	

Джерело: складено автором

Тенденція до розвитку циркулярної економіки, можливість користування консалтинговими послугами інших компаній групи «Ретал» та існування нових ринків збуту, що зацікавлені в більш дешевій сировині (Молдова, Придністров'я) мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Існування підприємців, які ставлять собі за мету займатися переробкою ПЕТ-пляшок в Україні може забезпечити сировиною ІІІ «Ретал Україна», проте така діяльність не розвинена на території нашої країни та доцільна в тому випадку, якщо у підприємства не вистачає власних ресурсів для організації переробки ПЕТ-пляшок.

Використовувати існування в невеликій кількості пунктів збору пластику можна, якщо в організації є достатньо коштів для залучення необхідної кількості трудових ресурсів та, якщо це вигідно для компанії з економічної точки зору.

Аналогічну матрицю складаємо і для позиціювання загроз (табл. 2.8).

Матриця загроз ІІІ «Ретал Україна»

Вплив загроз Ймовір. на під-во викикнення загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	Інновація (у конкурентів)			Закриття деяких ринків збуту у зв'язку з подорожчанням готової продукції
Середня		Поява конкурентів, які більш ефективно задовольняють потреби споживача	Інфляція (договори на сировину фіксуються в євро та доларах)	
Низька	Спад виробництва пива, вод та інш.			

Джерело: складено автором

Можлива інновація (у конкурентів), що дасть змогу задовольнити потреби споживача більш ефективно та іншим способом представляє собою дуже велику небезпеку для організації так як науково-технічний прогрес не стоїть на місці і фірми, які діють в галузі переробних технологій постійно конкурують між собою, прагнучи зробити свою продукцію більш екологічною, надійною та доступною (дешевшою).

Спад в Україні виробництва пива, вод та іншої продукції, яка може бути розлита в ПЕТ-тару та можлива поява конкурентів, які більш ефективно задовольняють потреби споживача також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва. Виробництво ПЕТ-преформ повністю залежить від благоустрою перелічених харчових галузей. На жаль, цим процесом ІІІ «Ретал Україна» керувати не в змозі. Тому, необхідно бути готовими до переходу на виготовлення іншої продукції. Наприклад, перепродаж обладнання по виробництву ПЕТ-преформ та перехід на виробництво рПЕТ-гранул (для

продажу за-кордон).

Що стосується інфляції та можливого закриття ринків збуту у зв'язку з подорожчанням готової продукції, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення, хоча при цьому не ставиться завдання їх усунення в першу чергу, так як закриття деяких ринків збуту у зв'язку з подорожчанням готової продукції ще не означає збиток для компанії, а інфляція – це неминучий процес для українського сьогодення.

Висновки до розділу 2

Ринок ПЕТ-преформ – це сучасний й затребуваний сегмент переробної галузі, діяльність на якому потребує вартісного обладнання та кваліфікованих спеціалістів. Це також і відповідальність, яку бере на себе кожен учасник цього ринку, так як сировину для виготовлення ПЕТ-преформ Україна імпортує з-за кордону, а відходи від кінцевої продукції (пляшки) не переробляються.

У країні відсутнє власне виробництво ПЕТ-гранул або рПЕТ-гранул, так само як і відсутнє належне сортування відходів та їх утилізація. Проте Україна робить перші кроки на зустріч екологічності (почали вводитися перші обмежуючі закони та з'являтися баки для сортування сміття).

ІІ «Ретал Україна» - це підприємство, яке вправно тримається на українському ринку ПЕТ-преформ ось уже 20 років, переживаючи вже не одну кризу в країні (економічна криза 2008 року та спад виробництва 2014 року).

Підприємство є частиною великої групи, яка налічує в собі 17 заводів по всьому світу. Компанії групи «Ретал» активно між собою співпрацюють: перепродають та обмінюються обладнанням або його частинами, довиконують замовлення, якщо один із заводів не вправляється, обмінюються або передають замовлення, якщо це більш вигідно з логістичної точки зору.

Адже споживачу не важливо який саме «Ретал» виконає замовлення, якщо воно буде виконано вчасно, якісно та за обговореною ціною.

Для оцінки рівня управління інноваційною діяльністю ПП «Ретал Україна» було використано метод SWOT-аналізу, що виявив сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

Підґрунтям для проведення SWOT-аналізу слугували аналіз галузі, інноваційної діяльності, основних фінансово-економічних показників діяльності та показників платоспроможності ПП «Ретал Україна».

В ході проведеного аналізу було виявлено наступні слабкі сторони: залежність від залучених коштів, непокритий збиток від діяльності минулих років, збільшені витрати на сировину, через закупку її за кордоном, відсутність штатних працівників, які професійно займаються дослідженням ринку; а також загрози: спад в Україні виробництва пива, вод та іншої продукції, яка може бути розлита в ПЕТ-тару, інфляція (договори на сировину фіксуються в євро та доларах), поява конкурентів, які більш ефективно задовольняють потреби споживача, інновація (у конкурентів), що дає змогу задовольнити потреби споживача більш ефективно та іншим способом, закриття деяких ринків збуту у зв'язку з подорожчанням готової продукції.

Проведення даного SWOT-аналізу є опорою для розробки управлінських рішень та заходів інноваційної діяльності щодо найоптимальнішого використання можливостей та сильних сторін підприємства задля запобігання загроз та нівелювання слабких сторін ПП «Ретал Україна».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ІІ «РЕТАЛ УКРАЇНА»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІІ «Ретал Україна»

Прийняттям рішення щодо впровадження інноваційного заходів на ІІ «Ретал Україна» займається вища ланка управління (генеральний директор, заступник генерального директора, директор з розвитку, радник з логістики та закупівлі) і направляє його до керівника проекту.

Прийняття управлінського рішення поділяється на наступні етапи:

1. Виявлення потреби в прийнятті рішення (в нашому випадку – це високі витрати на сировину, можливість виходу на ринок Молдови та інші, тенденції до розвитку циркулярної економіки);
2. Пошук та аналіз інформації щодо прийняття рішень (аналіз галузі, аналіз діяльності підприємства, SWOT – аналіз підприємства);
3. Розробка та оцінювання альтернативних управлінських рішень (матриця стратегічних заходів підприємства та узагальнююча матриця SWOT);
4. Прийняття управлінського рішення на основі проведеного аналізу (графічний SWOT-аналіз);
5. Підготовка до реалізації управлінського рішення (розробка проекту, оцінка можливого впливу рішення на ефективність діяльності ІІ «Ретал Україна»);
6. Реалізація рішення та перевірка ефективності результатів.

При прийнятті чергового інноваційного рішення керівник проекту створює проектно-цільові групи, куди на час здійснення проекту запрошуються фахівці з різних підрозділів компанії. При цьому вони перебувають у подвійному підпорядкуванні: як керівнику проекту, так і

начальнику свого підрозділу. Проте в даному випадку не виникає конфлікту співвідпорядкованості, так як існує абсолютно чіткий поділ функцій кожного керівника. Керівник проекту визначає завдання, необхідні для виконання прийнятого рішення вищого керівництва, а функціональні та лінійні керівники виконують функції організації, розподіляючи обов'язки, та здійснюють поточний адміністративний контроль над усім ходом робіт.

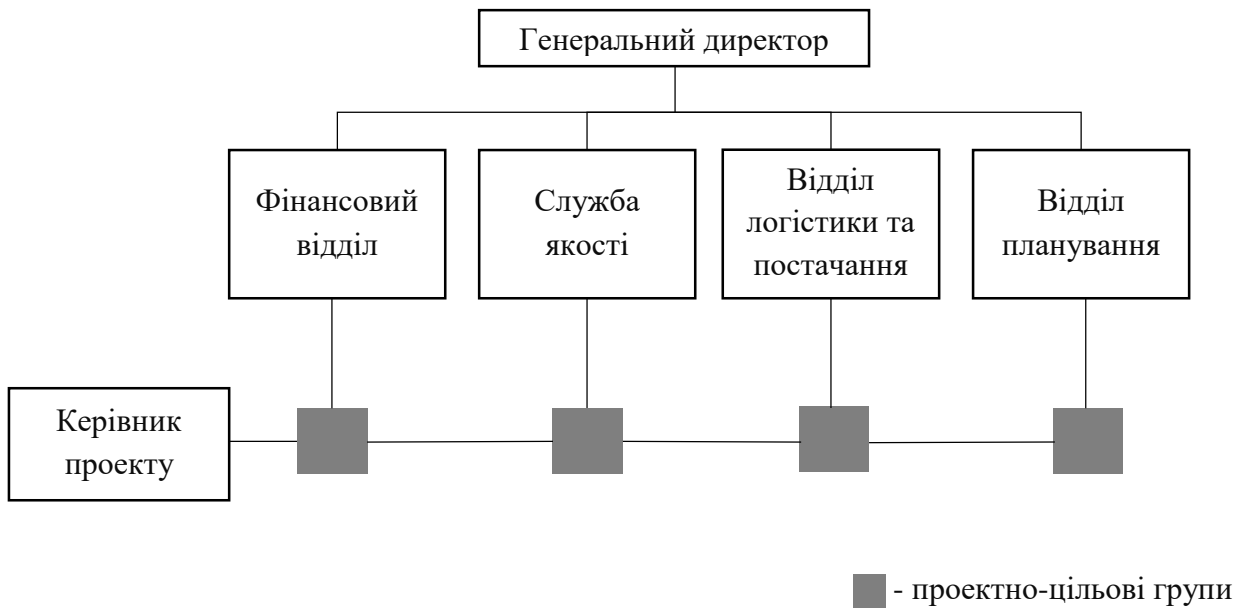


Рис. 3.1. Структура організації інноваційної діяльності на ПП «Ретал Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Дармілова Ж. Д. класифікує дану структуру як матричну та вважає основними її «плюсами» наступне:

- можливість оперативного реагування на будь-які зовнішні зміни;
- спрощення системи контролю;
- скорочення термінів реалізації проекту;
- зацікавленість членів цільових груп в результативності проекту;
- тісний взаємозв'язок між всіма учасниками проекту [63].

Основною умовою оптимізації функціонування даної матричної форми організації інноваційної діяльності на підприємстві є чітке встановлення

функцій та відповідальності всіх членів цільових груп, що здійснюється на основі колективно прийнятого рішення про виконання завдань реалізації проекту кожним підрозділом підприємства, чіткого встановлення відповідальності всіх груп за процес реалізації проекту. Кожен спеціаліст і кожна група несуть відповідальність за якісне виконання всього проекту у встановлені терміни, а провал робіт на одній стадії означає провал усього проекту. Для забезпечення виконання вищезазначених умов керівництво компанії встановлює особливу систему стимулювання і винагороди всіх членів цільових підрозділів, орієнтовану на досягнення кінцевого результату [63].

Отже, для прийняття вірного управлінського рішення та успішної його реалізації, необхідно врахувати його доцільність та актуальність для підприємства. Перш за все, управлінське рішення має бути логічно та всебічно обґрунтованим та відповідати стратегічній меті розвитку підприємства. Тому, на основі проведеного аналізу основних фінансово-економічних показників, діяльності підприємства на ринку та його інноваційної діяльності, аналізу галузі, а також виявлених сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та можливостей, можемо перейти до наступного етапу проведення SWOT-аналізу ІІІ «Ретал Україна» - складання матриці стратегічних заходів.

Ця матриця розробляється, після прийняття рішення генеральним директором та заступниками про необхідність змін на підприємстві, керівником проекту спільно з проектно-цільовими групами. Стратегічні заходи розроблені з акцентом на слабкі сторони та загрози ІІІ «Ретал Україна» з метою їх усунення та максимального використання доступних можливостей (табл. 3.1).

Матриця стратегічних заходів ІІІ «Ретал Україна»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Вихід на ринок Молдови за рахунок виробництва більш дешевої продукції з вторинного ПЕТ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві 2. Встановлення обладнання для виробництва tethered closures
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка розвитку циркулярної економіки в Україні шляхом створення з підприємцями, що бажають займатися переробкою ПЕТ-відходів на гранули науково-технічного альянсу; 2. Користування консалтинговими послугами працівників інших компаній групи «Ретал». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових ринків збуту та споживачів на них, а також нових споживачів на українському ринку; 2. Покращення стану фінансових показників шляхом виробництва більш дешевої та екологічної продукції

Джерело: складено автором

Більш детально про заходи:

Сильні сторони – Можливості: «Ретал Україна» має одну з найбільших часток ринку ПЕТ-преформ. Окрім українського ринку воно постачає свою продукцію в Грузію, Литву, Словаччину та Польщу.

На ринок Молдови досліджуване підприємство досі не вийшло через те, що ціни підприємства вищі за середньоринкові у Молдові. Тому для цього ринку можна виготовляти продукцію не з первинного ПЕТ, а з вторинного (тобто переробленого з ПЕТ-відходів).

На сьогоднішній день, ПЕТ-гранули можна закуповувати за-кордоном або розпочати власне чи спільно з іншими підприємцями виробництво.

Однак, сировина для вторинного ПЕТ значно дешевша ніж для первинного, що містить нафту. Крім цього, таке виробництво буде підтримувати стратегію розвитку циркулярної економіки що покращить імідж

ІІ «Ретал Україна» в очах суспільства.

Сильні сторони – Загрози: щоб уникнути таких загроз як поява більш успішних конкурентів та виникнення у них інновації, яка задовольнить потреби цільової аудиторії більш ефективно, компанія «Ретал Україна» має випередити своїх конкурентів. Для цього необхідно залучити багаторічний досвід компанії, як гравця на ринку та інвестиційну підтримку власників.

Дотримуючись залежної інноваційної стратегії ІІ «Ретал Україна», може першим з українських підприємств почати виготовляти ПЕТ-гранули за прикладом своїх закордонних колег. Створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві є вигідним для ІІ «Ретал Україна», так як воно скоротить витрати на сировину та, відповідно, підвищить конкурентоспроможність.

Виробництво ковпачків, які залишаються прикріпленими на пляшці направлене на збереження екології, так як ковпачок не втрачається споживачем після відкриття пляшки та під час транспортування до сортувального баку. Крім цього, це нова приваблива конфігурація пляшки, що буде стимулювати продажі.

Слабкі сторони – Можливості: серед українських підприємців не багато охочих займатися переробним бізнесом, насамперед, через відсутність адекватної сортувальної системи сміття. Так переробні підприємства вимушені скуповувати його за кордоном, не дивлячись на гори брухту на українських сміттєзвалищах. Але це не зручно та економічно недоцільно, як для виробників, так і для споживачів цих гранул.

Тому ІІ «Ретал Україна» може скористатися доступними для неї ресурсами та підтримати розвиток циркулярної економіки шляхом створення науково-технічного альянсу з підприємцями, що бажають займатися переробкою ПЕТ-відходів на гранули. Цей захід допоможе покращити фінансові показники підприємства через деякий час.

Відсутність штатних спеціалістів в сфері маркетингу компенсується можливістю користування консалтинговими послугами працівників інших

компаній групи «Ретал».

Слабкі сторони – Загрози: щоб пом'якшити збитки від закриття одного з ринків збуту, необхідно розпочати пошук нових ринків та споживачів на них, а також нових споживачів на українському ринку. Для цього можна представити свою продукцію в Торгівельних Будинках та/або зв'язуватися з потенційними клієнтами напряму.

Виходу на нові ринки та покращенню стану фінансових показників значно посприє виробництво більш дешевої та екологічної продукції.

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами та для вибору оптимальної інноваційної стратегії розвитку ІП «Ретал Україна» необхідно скласти узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узагальнююча матриця SWOT

		<i>Можливості</i>		<i>Загрози</i>	
		<i>19</i>		<i>21</i>	
<i>Сильні сторони</i>	<i>55</i>	<i>1 045</i>		<i>1 155</i>	
<i>Слабкі сторони</i>	<i>13</i>	<i>247</i>		<i>273</i>	

Джерело: складено автором

В результаті проведення SWOT-аналізу, ми можемо обрати найоптимальніший захід, напрямок розвитку діяльності ІП «Ретал Україна. Найбільший добуток, що ми отримали (1 155) знаходиться в квадранті матриці ST, тобто Сильні сторони – Загрози, а отже і обирати стратегію ми маємо виходячи з цього квадранту в матриці стратегічних заходів.

Для наочності використаємо графічний метод SWOT.

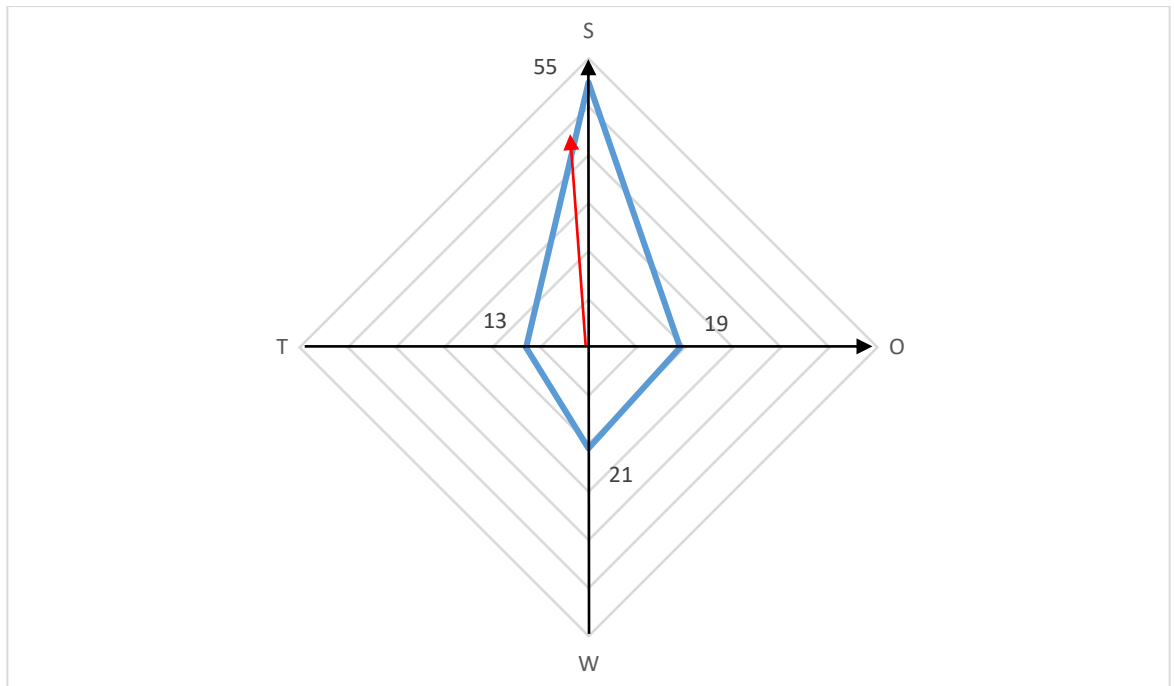


Рис. 3.2. Графічний метод SWOT-аналізу для ПП «Ретал Україна»
Джерело: розроблено автором

Координати вектора спрямованості знаходимо за формулами:

$$x = O - T = 19 - 13 = 6; \quad (3.1)$$

$$y = S - W = 55 - 21 = 34. \quad (3.2)$$

За даним графіком координати вектора становлять 6 та 34, що спрямовує його у квадрант ST і вказує на те, що попри несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємство має потенціал для реалізації обраного інноваційного заходу.

Обираючи між двома заходами, що пропонуються у квадранті ST матриці стратегічних заходів, необхідно порівняти їх значущість та актуальність для підприємства.

Виробництво ковпачків, які залишаються прикріпленими на пляшці – це концептуальна інновація, що направлена на збереження екології та стимулювання продажів. Проте, на українському ринку вона не гарантує

колосального успіху, так як підвищить собівартість продукту, а отже і ціну.

Створення потужностей для виробництва рПЕТ-гранул та використання їх у виробництві – проект за своїми масштабами більш глобальний, ніж виробництво модифікованих ковпачків, - це інновація, яка вносить зміни у рецептуру ПЕТ-гранул. Планується, що впровадження цього заходу покращить фінансове становище підприємства, а саме допоможе покрити збиток від діяльності минулих років, зменшивши собівартість продукції; а також зменшить залежність ІП «Ретал Україна» від запозичених коштів.

Отже, прийнявши до уваги вищеописані обґрунтування, обираємо до впровадження останній проект.

3.2. Обґрунтування доцільності створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві

На ІП «Ретал Україна» є приміщення площею 150 м² відведене під склад, яке використовується не повністю. Так як підприємство працює за заздалегідь укладеними контрактами з фірмами-замовниками товар не залежується на складі.

Пустуючий простір можна використовувати для переробки ПЕТ-відходів на гранули.

Обладнання для переробки відходів на вітчизняному ринку буде коштувати близько 1 500 – 2 500 тис. грн. в залежності від виробника устаткування та від його комплектації.

Ціна включає в себе наступні елементи лінії з переробки ПЕТ відходів:

- лінію сортування, яка відділятиме інші сполуки від ПЕТ, такі як папір, метал тощо; окрім цього, сортувальна лінія може розділяти пляшки за кольором. Вартість такої лінії починається з 1 284,5 тис.

грн, тому для початку краще сортувати ПЕТ-відходи вручну, для економії початкових витрат;

- дробарку з ситом для подрібнення і просіювання ПЕТ - крихти. Вартість такого обладнання починається від 89,9 тис. грн;
- обладнання для миття та сушіння ПЕТ - крихти, мінімальна вартість якого складе 77 тис. грн;
- агломератор для плавлення ПЕТ - крихти, обійдеться мінімум у 115,6 тис. грн;
- гранулятор коштуватиме від 770 тис. грн [64].

Для фірм-початківців бізнесмени радять звертати увагу на українських виробників (таких, як ТОВ «ТЕХ-РЕСУРС», ООО "ЗТМ"ЕнергоБиоРесурс"), для початку, оскільки вітчизняна техніка дешевша, її легше ремонтувати, для неї легше знайти запчастини. Окрім цього, з метою економії, можна шукати вживане обладнання.

ІІ «Ретал Україна» в виробництві ПЕТ-преформ використовує устаткування від відомої канадської компанії Husky Injection Molding Systems, яка, на жаль, не випускає обладнання для переробки ПЕТ-пляшок. Проте обираючи закордонних виробників, які спеціалізуються саме на обладнанні для rPET, варто звернути увагу на таких, як Next Generation Recyclingmaschinen, найближчий до України клієнтський сервіс яких знаходиться в Австрії.

У порядку зниження вартості, основними джерелами використаних ПЕТ-пляшок можуть бути: діючі пункти прийому пластику (де легко придбати пляшки, проте це дорого – 6-7 грн за кг); організація власного пункту прийому пластику; домовленість з підприємствами, які мають відходи у вигляді ПЕТ-матеріалів. Окрім цього, можна організувати системний вивіз пластику власними силами з пунктів громадського харчування, офісів, житлових комплексів, торгових центрах, встановити контейнери у популярних для пікніків місцях, і вивозити пластик звідти. В середньому, ціна 1 тони вторинної

сировини на нашому ринку складає від 5,9 до 8,9 тис. грн. Якщо закуповувати її безпосередньо на підприємствах, то вартість знижується.

Для роботи у подібному цеху не потрібен висококваліфікований персонал, відповідно – витрати на заробітні плати не будуть високими. В середньому, кількість робітників лінії складатиме 3-4 особи, в залежності від потужності переробного цеху. Бухгалтер та менеджер (який відповідає за планування необхідної кількості сировини) вже є на ІП «Ретал Україна», тобто, при плануванні витрат на реалізацію проекту, вони не враховуються.

Дуже важлива місячна стаття видатків – електроенергія, водопостачання та водовідведення, що залежить від обсягу виробництва

Отже, якщо придбати обладнання у вказаних цінових категоріях, то середня продуктивність такої лінії складе 0,5 т на годину, тобто з 1 тони пляшок виходить приблизно 0,5 тон ПЕТ-гранул [64].

Ідея проекту полягає в створенні нових потужностей на території вже існуючого підприємства. Таким чином, до цехів основного виробництва додається новий – заготівельний цех.

Концепція ідеї полягає в економії за рахунок забезпечення основного виробництва сировиною власного виробництва, а не закупленою у сторонніх організацій; також – у використанні інноваційної для України технології виробництва рПЕТ-гранул.

Для початку необхідно розрахувати витрати на нове обладнання.

Таблиця 3.3

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Вартість обл-ня з ПДВ, тис. грн	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нового обл-ня, тис.грн з ПДВ
			транспортування (5%)	загот. складські (1%)	монтаж (10%)	
1	2	4	5	6	7	8
Лінія з виробництва гРЕТ-гранул, в т.ч.:						

1	2	4	5	6	7	8
Лінія сортування	1 070,42	1 284,50	64,225	12,845	128,450	1490,020
Дробарка з ситом для подрібн. і просіювання ПЕТ - крихти	74,929	89,915	4,496	0,899	8,992	104,301
Обладнання для миття та сушіння ПЕТ - крихти	64,225	77,070	3,854	0,771	7,707	89,401
Агломератор для плавлення ПЕТ - крихти	96,338	115,605	5,780	1,156	11,561	134,102
Гранулятор	642,250	770,700	38,535	7,707	77,070	894,012
Всього	1948,158	2 337,79	116,890	23,378	233,779	2711,836

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Отже, вартість однієї лінії з виробництва рПЕТ-гранул становить 2711,836 тис. грн. з ПДВ.

Розраховуючи виробничу програму рПЕТ-гранул підприємства необхідно враховувати, що завод на ІП «Ретал Україна» з виготовлення ПЕТ-преформ не планує повний перехід на вторинні гранули, а лише частковий.

Згідно з цим, лінія з виробництва вторинного ПЕТ не має працювати цілодобово весь рік без упину.

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Лінія з виробництва гРЕТ-гранул	365	100	20	15	35	230

Джерело: розроблено автором

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції, т
гРЕТ-гранули	4,8	0,75	3,6	828

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Добова потужність визначається по провідному обладнанню розраховується за формулою:

$$P_{\text{доб}} = P_z \times T_{\text{змін}} \times K_{\text{змін}} = 0,3 \times 8 \times 2 = 4,8 \text{ (т)}, \text{ де} \quad (3.3)$$

$P_{\text{доб}}$ – добова потужність провідного обладнання, т;

P_z – годинна потужність провідного обладнання, т;

$T_{\text{змін}}$ – тривалість однієї зміни, год;

$K_{\text{змін}}$ – кількість змін, од.

Коефіцієнт використання потужності приймається на рівні нормативного загальноприйнятого в Україні - 0,75.

Фактичний добовий обсяг виробництва ($P_{\text{факт}}$) розраховується за формулою:

$$P_{\text{факт}} = P_{\text{доб}} \times K_{\text{викор.}} = 4,8 * 0,75 = 3,6 (\text{т}), \text{ де} \quad (3.4)$$

$P_{\text{факт}}$ – фактичний добовий обсяг виробництва, т;

$P_{\text{доб}}$ – добова потужність провідного обладнання, т;

$K_{\text{викор.}}$ – коефіцієнт використання потужності.

Річний обсяг виробленої продукції (О) розраховується за формулою:

$$O = P_{\text{факт}} \times K_{\text{д.р.}} = 3,6 * 230 = 828 (\text{т}) \quad (3.5)$$

О – річний обсяг виробленої продукції, т;

$P_{\text{факт}}$ – фактичний добовий обсяг виробництва, т;

$K_{\text{д.р.}}$ – кількість календарних днів роботи устаткування.

Оплата праці робітників цеху здійснюється за погодинною системою, незалежно від кількості вироблених преформ.

Таблиця 3.6

Розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Тарифний розряд	Год. Тариф. ставка, грн.	Трив. зміни, год.	Кі-ть змін на добу	Явочне число		Число діб роботи на рік	Відпрацьовано люд.-дн.	Основна з/п за рік, тис. грн.	Доплати до з/п (25%), тис. грн	Всього фонд оплати праці, тис. грн.
					за зміну	за добу					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оператор дробильної машини	3	38,42	8	2	1	2	230	460	141,386	35,3464	176,732

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Апаратник сушіння	3	38,42	8	2	1	2	230	460	141,386	35,3464	176,732
Апаратник плавлення	3	38,42	8	2	1	2	230	460	141,386	35,3464	176,732
Апаратник гранулювання	3	38,42	8	2	1	2	230	460	141,386	35,3464	176,732
Контролер технологічного процесу	4	44,73	8	2	1	2	230	460	164,606	41,1516	205,758
Всього	X	X	X		5	10		2300	730,149	182,537	912,686

Джерело: розроблено автором

Отже, ФОП робітників заготівельного цеху складає 912,686 тис. грн.

Витрати по статті «Відрахування до єдиного соціального фонду» приймаються в розмірі 22,0 % від загального фонду оплати праці. Тоді витрати по статті складуть:

Таблиця 3.8

Розрахунок відрахувань на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Напрямки відрахування	Річний фонд оплати праці, тис. грн	% нарахування	Сума нарахування, тис. грн
ЄСВ	912,686	22	200,791

Джерело: розроблено автором

Розрахунок собівартості продукції поданий в наступних таблицях.

Таблиця 3.9

Розрахунок річної потреби ПЕТ-відходів для виконання виробничої програми

Основна сировина по рецептурі	Норма виходу, %	Обсяг виробництва, т	Потреба у сировині т
ПЕТ-відходи	75	828	1104

Джерело: розроблено автором

До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали (пакувальний папір, етикетки, коробка, шпагат, поліетиленова плівка, пакети, тощо). Розрахунок потреби в допоміжних матеріалах проводиться аналогічно (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Розрахунок потреби в допоміжних матеріалах

Допоміжні матеріали	Одиниці вимірювання	Потреба на 1 т продукції	Потреба на 828 т продукції
Мішки (біг-беги)	штуки	0,91	753,5

Джерело: розроблено автором на основі додатку С

У додатку С вказано, що 1 контейнер з гранулятом, який містить 20 мішків - важить 22 т. Відповідно 1 мішок вміщує в собі 1,1 т ПЕТ-гранул. А отже, норма витрат на 1 т продукції становить - 0,91 мішка.

Так як купити пів мішка ми не можемо, вважаємо, що потреба у біг-бегах на 828 т рПЕТ-гранул становить 754 шт.

Для розрахунку вартості сировини та основних матеріалів необхідно врахувати, що сировину можна отримати з різних джерел. Наприклад, закуповувати за-кордоном вже розфасовану або збирати на території України за допомогою спеціальних сортувальних баків, тощо.

Таблиця 3.11

Розрахунок вартості сировини

Вид сировини	Одиниці вимірювання	Потреба сировини на 1 т продукції, т	Загальна потреба сировини на 828 т продукції, т	Вартість одиниці сировини, тис. грн	Витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6
ПЕТ-відходи, в т.ч:					
з-закордону	т	0,266	220,8	7,8	1722,24

з офісів, ТЦ, ВНЗ, парків України тощо	т	0,532	441,6	2	883,2
з приймальних пунктів України	т	0,3325	276	5	1380
з власного виробництва	т	0,665	552	3	1656
з інших виробництв	т	0,133	110,4	4	441,6
Всього	т	1,33	1104	X	6 083,04

Джерело: розроблено автором на основі [64, 66]

Таблиця 3.12

Розрахунок вартості допоміжних та таропакувальних матеріалів

Вид допоміжного матеріалу	Одиниці вимірювання	Загальна потреба даного виду допоміжного матеріалу	Вартість одиниці допоміжного матеріалу, тис грн	Витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн
Мішки (біг-беги)	штуки	754	0,065	49,01

Джерело: розроблено автором на основі [67]

Вартість контейнерів для сортування ПЕТ-сміття врахована у вартість основної сировини.

Додатково необхідно розрахувати транспортні витрати для основної та допоміжної сировини у розмірі 6%, які врахують збір, доставку та зберігання необхідної сировини. Розраховуємо за наступним рівнянням:

$$T = (6\,083,04 + 49,01) * 0,06 = 367,923 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Отже, всього витрат за сировиною: 6 499,973 тис. грн.

Таблиця 3.13

Розрахунок вартості енерговитрат

Вид енерговитрат	Од. Вимір.	Обсяг виробництва продукції за рік, т	Витрати енергоресурсів		Вартість одиниці енергоресурсів, грн.	Витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн
			на 1 т продукції	на весь обсяг		
Електроенергія	кВт/год	828	100	82 800	2,3	190,44
Вода	куб.м	828	1,66	1 374,48	22,992	31,60
Всього	X	X	X	X	X	222,04

Джерело: розроблено автором на основі [68, 69]

Таблиця 3.14

Розрахунок амортизаційних нарахувань

Вид основних засобів	Балансова вартість, тис.грн	Річна норма амортизаційних відрахувань, %	Витрати на амортизацію, тис.грн
Лінія з виробництва рPET-гранул	2259,86	20	451,972

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних визначаються зведені витрати по підприємству.

Таблиця 3.15

Розрахунок повної собівартості рPET-гранул

Статті витрат	Витрати при виробництві (тис. грн)
Виробнича собівартість	11 705,28
в т.ч.:	
1. Сировина та допоміжні матеріали	6 499,973
2. Енерговитрати на технологічні цілі.	222,04
3. Основна заробітна плата	730,149
4. Допоміжна заробітна плата	182,537
5. Відрахування на соціальне страхування	200,791
6. Витрати на підготовку і освоєння виробництва (10% від ОЗП)	73,015
7. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування (220% від ОЗП)	1 606,328
8. Загальновиробничі витрати (300% від ОЗП)	2 190,447

Джерело: складено автором

Отже, виробнича собівартість виробництва рПЕТ-гранул на ІІІ «Ретал Україна» складає 11 705,28 тис. грн.

Таблиця 3.16

Порівняння вартості сировини від NeoPet та власного виробництва

	NeoPet	Власне виробництво	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Ціна за 1 тону, тис.грн	24,18	14,14	- 10,04	- 41,52
Ціна за 828 т, тис. грн	20 021,04	11 705,28	- 8 315,76	- 41,52

Джерело: розроблено автором на основі додатку С

Згідно с таблицею 3.5 – нові потужності будуть виробляти 828 т на рік рПЕТ-гранул, собівартість яких становить 11 705,28 тис. грн.

Якщо порівняти ціну ПЕТ-гранул від NeoPet (додаток С) та собівартість рПЕТ-гранул власного виробництва, можемо побачити значну економію від впровадження пропонованого проекту.

3.3. Вплив створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві основні показники діяльності ІІІ «Ретал Україна»

Для розрахування собівартості реалізованої продукції після впровадження проекту віднімемо від собівартості продукції за звітний рік абсолютне відхилення ціни за 828 т NeoPet та виробничої собівартості 828 т рПЕТ-гранул власного виробництва, тобто:

$$1\,034\,101 - 8\,315,76 = 1\,025\,785,24 \text{ (тис. грн)} \quad (3.7)$$

Для визначення впливу від запропонованого рішення на основні показники діяльності підприємства складемо табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Вплив впровадження лінії з виробництва рПЕТ-гранул
на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Од. вимір.	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне , +, -	відносне , %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	тис.грн	1 198 223	1 198 223	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг)	тис. грн	1 034 101	1 025 785,24	-8 315,76	-0,80
Валовий прибуток	тис. грн.	164 122	172 437,76	8 315,76	5,10
Адміністративні витрати	тис. грн	23 447	23 447	0,00	0,00
Витрати на збут	тис. грн.	33 264	33 264	0,00	0,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1 090 812	1 082 496,24	-8 315,76	-0,76
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	134 445	142 760,76	8 315,76	6,19
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	11 651	19 966,76	8 315,76	71,37
Витрати на 1 грн виробленої продукції	коп.	91,04	90,34	-0,7	-0,77
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,97	1,67	0,7	X
Рентабельність продукції	%	15,87	16,81	0,94	X

Джерело: розроблено автором

Чистий дохід від реалізації продукції залишаємо без змін, так як концепція заходу полягає не в збільшенні прибутку шляхом підвищення ціни чи обсягу реалізації, а в збільшенні прибутку за рахунок зменшення собівартості продукту.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) після впровадження проекту зменшилась на величину, що дорівнює різниці виробничої собівартості 828 т сировини власного виробництва і 828 т сировини від NeoPet та становить 1 025 785,24 тис. грн.

Валовий прибуток, відповідно, збільшився на 8 315,76 тис. грн або 5,10% та становить 172 437,76 тис. грн що говорить про позитивну тенденцію в управлінні витратами на підприємстві.

Адміністративні витрати та витрати на збут у проектному році не змінилися, так як рПЕТ-гранули ми виробляємо не на продаж, а для власних потреб.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у проектному році зменшились на 8 315,76 тис. грн або 0,76%, що дорівнює величині прорахованій в табл. 3.16 як різниця між собівартістю 828 т сировини власного виробництва і ціною 828 т сировини від NeoPet.

Прибуток від операційної діяльності, за умови константи у плановому році таких статей як «інший операційний дохід» та «інші операційні витрати», зріс на 8 315,76 тис. грн 6,19% та становив 142 760,76 тис. грн.

Чистий прибуток аналогічно збільшився на 8 315,76 тис. грн або 71,37% та становив 19 966,76 тис. грн. Звісно, за умови константи всіх інших статей, окрім згаданих вище.

Так як у плановому році ІІІ «Ретал Україна» отримало достатній для функціонування прибуток, підприємство може частково покрити збиток від діяльності минулих років, який станом на 2018 рік був у розмірі 231 919 тис. грн.

Витрати на 1 грн. у проектному році порівняно з базовим роком за рахунок зменшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції зменшились на -0,70 коп. або 0,77% та становили 90,34 коп.

Рентабельність діяльності (продаж) у плановому році збільшилась на 0,70% та становила 1,67%.

Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Показник рентабельності продукції у плановому році збільшився на 0,94% та становив 16,81%. Це означає, що на одну гривню собівартості продукції було отримано 16,81 копійки чистого прибутку.

Отже, при незмінній ціни на ПЕТ-преформи та незмінному обсягу реалізації, ІП «Ретал Україна» отримає валовий прибуток розміром в 172 437,76 тис. грн, що на 8 315,76 тис. грн або 5,10% більше ніж до впровадження проекту.

Такі зміни відбуваються за рахунок економії на сировині. Тобто внаслідок впровадження у дію лінії з виробництва рПЕТ-гранул, 828 т сировини, яка раніше закуплялась за-кордоном у компанії Neo Group, замінюють на рПЕТ-гранули власного виробництва.

Термін окупності статистичний (Т) розраховується як відношення загальних капітальних вкладень (Кзаг) до отриманого чистого прибутку і суми амортизаційних відрахувань.

$$T = \frac{K_{заг}}{\Delta ЧП + \Delta A} = \frac{2711,8361}{5950,829 + 451,972} = 0,42 \text{ року}$$

(3.8)

Чистий грошовий потік (ЧГП) розраховується, як отриманий чистий прибуток від реалізації виробленої продукції та врахування амортизаційних відрахувань (А).

$$ЧГП = ЧП + A = 172\,437,76 + 451,972 = 172\,889,732 \text{ (тис. грн)} \quad (3.9)$$

З метою уникнення ризику впливу інфляції в майбутньому розраховують теперішню вартість (ТВ) чистого грошового потоку. Це вартість майбутніх доходів на теперішній період, яка визначається шляхом дисконтування чистого грошового потоку.

$$ТВ = ЧПП \times K_{диск} = 172\,889,732 * 0,87 = 150414,067 \text{ (тис.грн)} \quad (3.10)$$

$K_{диск}$ – коефіцієнт дисконтування по роках:

$$K_{диск} = \frac{1}{(1+p)^t} = \frac{1}{(1+0,1)^{1,42}} = 0,87, \text{ де} \quad (3.11)$$

p – норма дисконту, або темп змінювання цінності грошей, який розраховується за обліковою ставкою НБУ і враховує прогнозні темпи інфляції;

t – життєвий цикл проекту, або номер року з початку вкладень інвестицій (умовно можна прийняти як термін окупності капіталовкладень плюс 1 рік).

Для оцінки ефективності впровадження заходів визначають чисту теперішню вартість (ЧТВ) як різницю між теперішньою вартістю грошових потоків і величиною початкових інвестицій, яка дорівнює сумі загальних капітальних вкладень.

$$ЧТВ = ТВ - K_{заг.}(П) = 150414,067 - 2711,836 = 147702,231 \text{ (тис.грн)} \quad (3.12)$$

Індекс доходності (ІД) визначається як відношення чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій. При $ІД \geq 0$ проект доцільний.

$$ІД = \frac{ЧТВ}{K_{заг}} = \frac{147702,231}{2711,836} = 54,5 \quad (3.13)$$

Індекс прибутковості (ІП) визначається відношенням теперішньої вартості до початкових інвестицій. При $ІП \geq 1$ проект доцільний.

$$ІП = \frac{TB}{K_{заг}(ІП)} = \frac{150414,067}{2711,836} = 55,5 \quad (3.14)$$

Аналізуючи ефективність впровадженого проекту для ІП «Ретал Україна», а саме: термін окупності, що складає менше пів року; індекс доходності та індекс прибутковості, що в 55 разів більше своїм мінімальних нормативних значень, можемо зробити висновок про доцільність його впровадження.

В результаті запропонованого заходу, ми досягаємо економії на сировині, звідси і додатковий прибуток. Крім цього, впровадження лінії з виробництва рПЕТ-гранул відповідає корпоративній стратегії компаній групи «Ретал» та їх політиці підтримки розвитку циркулярної економіки. Також, можемо відзначити екологічний ефект від впровадженої інновації, який проявляється як результат взаємодії інноваційної діяльності з навколишнім середовищем. Це:

- безвідходне виробництво, так як браковані преформи йдуть на вторинну переробку, а не утилізуються звичним шляхом;
- покращання екологічності ПЕТ-преформ, так як при їх виробництві частково використовуються рПЕТ-гранули;
- підвищення екологічної відповідальності;
- відродження довкілля, так як зменшується кількість небезпечних відходів.

В майбутньому, якщо ринок України позитивно прийме інновацію, можливе розширення виробництва рПЕТ-гранул на ІП «Ретал Україна» шляхом встановлення нових ліній з переробки ПЕТ-відходів та/або вдосконалення існуючого обладнання задля збільшення пропускної здатності.

Отримати ще більший прибуток, згідно з макроекономічними законами, ПІ «Ретал Україна» зможе знизивши ціну на ПЕТ-преформи до допустимої норми. Звісно, враховуючи, що підприємство має отримувати прибуток, а не лише покривати витрати.

Зниження ціни має стимулювати попит на продукцію ПІ «Ретал Україна» та збільшити обсяг реалізації, відповідно, і прибуток.

Висновки до розділу 3

Для реалізації управлінського рішення створюються проектно-цільові групи, куди на час здійснення проекту запрошуються фахівці з різних підрозділів компанії. При цьому вони перебувають у подвійному підпорядкуванні: як керівнику проекту, так і начальнику свого підрозділу. Проте в даному випадку не виникає конфлікту співпідпорядкованості, так як існує абсолютно чіткий поділ функцій кожного керівника. Керівник проекту визначає завдання, необхідні для виконання прийнятого рішення вищого керівництва, а функціональні та лінійні керівники виконують функції організації, розподіляючи обов'язки, та здійснюють поточний адміністративний контроль над усім ходом робіт.

Керівником проекту спільно з проектно-цільовими підрозділами розробляється матриця стратегічних заходів. Остаточне рішення щодо прийняття того чи іншого заходу до впровадження залишається за вищою ланкою управління. Після прийняття відповідного управлінського рішення вищим керівництвом, до його виконання приступає керівник проекту.

Матриця стратегічних заходів складається на основі проведеного аналізу основних фінансово-економічних показників, діяльності підприємства на ринку та його інноваційної діяльності, аналізу галузі, а також виявлених сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та можливостей.

Стратегічні заходи розроблені з акцентом на слабкі сторони та загрози

III «Ретал Україна» з метою їх усунення та максимального використання доступних можливостей.

В ході складання матриці, було розроблено та запропоновано до впровадження 7 проектів. Серед них було два, які набрали найвищий бал (1 555) в узагальнюючій матриці SWOT.

Обираючи між двома заходами, що пропонуються у квадранті ST матриці стратегічних заходів, після порівняння їх значущості та актуальності для підприємства та суспільства в цілому, було прийнято рішення про створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві.

Ідея проекту полягає в створенні нових потужностей на території вже існуючого підприємства. Таким чином, до цехів основного виробництва додається новий – заготівельний цех.

Концепція ідеї полягає в економії за рахунок забезпечення основного виробництва сировиною власного виробництва, а не закупленою у сторонніх організацій; також – у використанні інноваційної для України технології виробництва рПЕТ-гранул.

Обґрунтування доцільності створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві було проведено за допомогою відповідних розрахунків. Це кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання, розрахунок виробничої програми у натуральному виразі, розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці, розрахунок зміни у фонді оплати праці адміністративно-управлінського апарату, витрат на електроенергію та воду, на основну сировину та матеріали та інші.

В результаті запропонованого заходу, ми досягаємо економії на сировині, звідси і додатковий прибуток у розмірі 8 315,76 тис. грн. Крім цього, впровадження лінії з виробництва рПЕТ-гранул відповідає корпоративній стратегії компаній групи «Ретал» та їх політиці підтримки розвитку циркулярної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставленої мети та завдань написання випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз теоретичних та методичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства в ході якого:

1) дані узагальнені визначення таким поняттям як «інновація» та «управління інноваційною діяльністю».

Інновація - це процес впровадження змін в будь-якій сфері діяльності, що ведуть до кінцевого результату - появи чогось нового - новації.

Управління інноваційною діяльністю - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

2) визначені теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Виявлено, що зміст процесу управління інноваційною діяльністю визначається основними функціями менеджменту і включають формування цілей інноваційної діяльності, планування, організацію робіт, мотивування, контроль за здійсненням планів та прогнозування.

Озвучені головні проблеми управління інноваційною діяльністю та наведені пропозиції щодо їх вирішення.

3) досліджені методичні підходи до оцінки рівня управління інноваційною діяльністю підприємства. Виявлено, що переважна більшість авторів приділяє основну увагу питанням оцінки саме економічної сторони рівня ефективності управління інноваційною діяльністю. Проте узагальненого підходу до оцінки рівня управління інноваційною діяльністю підприємства немає.

Було наведено приклад виконання такого управлінського інструменту як SWOT-аналіз в якості методу оцінки рівня управління інноваційною

діяльністю за допомогою проведення спільного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

У результаті проведення аналізу менеджер одержує інформацію про слабкі та сильні сторони конкретного підприємства, а також про його можливості та загрози для подальшого генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Наступним завданням написання випускної кваліфікаційної роботи було дослідження діяльності ІП «Ретал Україна». В ході якого було:

1) проведено аналіз ринку ПЕТ-преформ.

Виявлено, що ІП «Ретал Україна» займає одну з найбільших часток ринку – 24%. На першому місці – ІП «Ретал Дніпро» (43%), на третьому – ТНС (17%).

Досліджено статистику споживання ПЕТ-гранул українськими виробниками. Виявлено, що Україна є нетто-імпортером цієї сировини, а отже на території України немає власного виробництва ПЕТ-гранул (так як основна сировина для них – це нафта).

2) надано загальну характеристику діяльності ІП «Ретал Україна».

Досліджено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ІП «Ретал Україна» за 2017-2018 рр.

Виявлено, що в першу чергу сили інноваційної діяльності ІП «Ретал Україна» мають бути направлені на відшкодування збитків від попередніх років та покращення фінансової стійкості підприємства.

3) оцінено рівень управління інноваційною діяльністю ІП «Ретал Україна».

Наданий опис інноваційної діяльності, існуючі та можливі інновації, а також проведений SWOT-аналіз.

Останнім завданням написання випускної кваліфікаційної роботи було удосконалення управління інноваційною діяльністю ІП «Ретал Україна». В ході якого був розроблений захід щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю на ІП «Ретал Україна».

Ідея обраного, в ході складання матриці стратегічних заходів та узагальнюючої матриці, заходу полягає в створенні нових потужностей на території вже існуючого підприємства. Таким чином, до цехів основного виробництва додається новий – заготівельний цех.

Концепція ідеї полягає в економії за рахунок забезпечення основного виробництва сировиною власного виробництва, а не закупленою у сторонніх організацій; також – у використанні інноваційної для України технології виробництва рПЕТ-гранул (вторинні, перероблені гранули).

Обґрунтування доцільності створення потужностей на підприємстві для переробки ПЕТ-відходів на гранули та їх використання у виробництві було проведено за допомогою розробки проекту та порівняння витрат з результатами. Також було визначено вплив від впровадження пропонованого проекту на ІП «Ретал Україна».

В результаті запропонованого заходу, ІП «Ретал Україна» досягає економії на сировині, звідси і додатковий прибуток у розмірі 8 315,76 тис. грн. Крім цього, впровадження лінії з виробництва рПЕТ-гранул відповідає корпоративній стратегії компаній групи «Ретал» та їх політиці підтримки розвитку циркулярної економіки.

В майбутньому, якщо ринок України позитивно сприйме інновацію, можливе розширення виробництва рПЕТ-гранул на ІП «Ретал Україна» шляхом встановлення нових ліній з переробки ПЕТ-відходів та/або вдосконалення існуючого обладнання задля збільшення пропускної здатності.

Отримати ще більший прибуток, згідно з макроекономічними законами, ІП «Ретал Україна» зможе знизивши ціну на ПЕТ-преформи до допустимої норми. Звісно, враховуючи, що підприємство має отримувати прибуток, а не лише покривати витрати.

Зниження ціни має стимулювати попит на продукцію ІП «Ретал Україна» та збільшити обсяг реалізації, відповідно, і прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 05.12.2012 року № 40-IV // Законодавство України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; [пер. с нем., общ. ред. А. Г. Михайловского]. - М.: Прогресс, 1982. - 456 с.
3. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; [пер. с англ. И. И. Елисеевой]. - М.: Экономика, 1989. - 217 с.
4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; [пер. с венг]. – М: Прогресс, 1990. - 295 с.
5. Harbarland F. Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutial Industry / F. Harbarland // Strategic Manag. Journ. – 1996. – №17. – P. 23–31.
6. Никсон Ф. Инновационный менеджмент / Ф. Никсон. - М.: Экономика, 1997. – 326 с.
7. Бездудный Ф. Ф Сущность понятия «инновация» и его классификация / Ф. Ф Бездудный, Г. А. Смирнова, О.Д. Нечаев // Инновации. - 1998. - №2-3. - С. 3-13.
8. Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебное пособие / под ред. проф., д.э.н. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М.: Экономика, 2000. – 475 с.
9. Авсянников Н. М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Н. М Авсянников. - М.: РУДН, 2002. – 176 с.
10. Тимочко Н. О. Економічна історія України: навч. посіб.- К.: КНЕУ, 2005. — 204 с.
11. Портер М.Э. Конкуренция. / М.Э. Портер. – М.: Издательство Дом “Вильямс”, 2005. — 608 с.
12. Волынкина М.В. Правовая сущность термина «инновация» / М.В. Волынкина // Инновационная Экономика. - 2006. - №1. - С. 64-69.

13. Тлумачний словник сучасної української мови: Загальноживана лексика: Близько 60 000 слів / За заг. ред. проф. В.С. Калашника. – Х.: ФОП Співак Т.К., 2009. – 960 с.
14. Саблук П.Т. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія / П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 706 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2011. - 448 с.
16. Schumpeter Josef Alois. Business Cycles: a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process: vol. 1-2 // J. Schumpeter, 1939. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf
17. Життя і творчість Йозефа Алоїза Шумпетера // Інститут Еволюційної Економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://iee.org.ua/ua/great_scientist/2/
18. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 303 с.
19. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія; [пер. з англ.] - К.: Основи, 1995. - 530 с.
20. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій / Ю. В. Лаврова. – Харків, 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://buklib.net/books/37178/>
21. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2006. – 192 с.
22. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 408 с.

23. Роджерс Е. Дифузія інновацій; [пер. з англ. В. Старко] – К.: Києво-Могилянська академія, 2009. – 592 с.
24. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал [та ін.] / ред. Ю. М. Бажал. – К.: Пульсари, 2015. – 278 с.
25. Лебедева І.Б. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / І.Б. Лебедева, Л.П. Касянова, О.В. Новак. – Алчевськ: ДГМГ, 2004. – 205 с.
26. Друкер П. Бизнес и инновации; [пер. с англ.] – М.: "ИД «Вильямс»", 2007 – 432 с.
27. Лозовський О.М. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах / О.М. Лозовський, Н.В. Глухова // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2012. – С.103- 107
28. Степасюк Л. М. Економіка і фінанси підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л. М. Степасюк, Н. М. Суліма, О. В. Величко // за ред.: В. К. Збарського, В. І. Мацибори - К.: ЦП "Компринт", 2013. - 300 с.
29. Козловський В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 210 с.
30. Варфоломієва В.О. Підвищення якості й оптимізація управління інноваційною діяльністю / В.О. Варфоломієва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7. – С.100-106
31. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П.П. Микитюк – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
32. Ілляшенко С. М. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : Університетська книга, 2014. - 856 с.
33. Гриненко О.В. Особливості організування інноваційної діяльності в організації / О.В. Гриненко // Студентський науковий вісник «Керівник.

- ІНФО». [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<http://kerivnyk.info/2015/01/grynenko.html>
34. Тюха І. В. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах / І. В. Тюха, В. А. Кузнецова // Журнал «Ефективна економіка». – 2015. - № 11. [Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545>
35. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О. М. Шляхта // Економічний простір / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2012. – № 68. – С. 301-309. [Електронний ресурс] – Режим доступу :
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35
36. Мельник О. О. Розроблення стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства /О. О. Мельник // Галицький економічний вісник. Економіка та управління підприємствами — Т.: ТНТУ, 2017. — Том 53. — №2. — С. 68–79.
37. Страшинська Л.В. Маркетинг: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601—Менеджмент денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Л.В. Страшинська, В.К. Костюк. – К.: НУХТ, 2014. – 61 с.
38. Войтко С. В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств/ С. В. Войтко, І. Ю. Воронкова // Регіональна економіка – 2016 - №1 – с.165-171
39. Преформы // Офіційний сайт компаній групи Ретал. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.retalgroup.com/ru/products/preforms/>
40. Пластиковая пляшка // Вікіпедія – вільна енциклопедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Пластиковая_пляшка
41. В 2011 году украинский рынок ПЭТ сократился на 9.6% // Market Report Company [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.mrcplast.ru/news-news_open-182035.html

42. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу // Державна Статистична Служба України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/e_iovt/arh_iovt2018.htm
43. В Украине сокращаются объемы производства пива // Market Report Company [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mrcplast.ru/news-news_open-303159.html
44. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013-2018) // Державна Статистична Служба України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm
45. Импорт литьевого китайского ПЭТ-гранулята на Украину сократился на 11% в январе-октябре 2019 // Market Report Company [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mrcplast.ru/news-news_open-362166.html
46. Украина увеличила импорт литьевого ПЭТ-гранулята из Литвы на 29% в январе-октябре 2019 // Market Report Company [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mrcplast.ru/news-news_open-362181.html
47. Прийнято за основу проект Закону "Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України"2019 // Верховна Рада України – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/news/Novyny/184331.html>
48. Офіційний сайт компанії Ретал Груп [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.retalgroup.com/ru>
49. Husky Injection Molding Systems S.A site [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.husky.co/EN-US/>
50. Производство пэт-преформ: цены, процесс, технология [Електронний ресурс] // Klona – Режим доступу: <https://klona.ru/blog/promyshlennyy-dizayn/proizvodstvo-pet-preform-tseni-protsess-tehnologiya>
51. Наказ №131 від 06.07.2018 «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1П-НПП (річна)» // Державна служба

- статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2018/131/131_2018.htm
52. Лишиленко О.В. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посібник для вузів.
/ О.В. Лишиленко - Київ: Центр навчальної літератури., 2009. - 215 с.
53. Наказ № 73 від 07.02.2013 «Про затвердження Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової
звітності» // Законодавство України [Електронний ресурс] – Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
54. Наказ №150 від 26.06.2017 «Про затвердження форми державного
статистичного спостереження № 1-ПВ (умови праці) (один раз на два роки)
"Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими
умовами праці" // Державна служба статистики України [Електронний
ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
55. Ткаченко Н. М.· Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і
звітність: Підручник. – 6-те вид. допов. і перероб. – К.: Алерта, 2013. – 982
с.
56. Розділ 3. Податок на прибуток підприємств // Податковий Кодекс України
[Електронний ресурс] – Режим доступу:
[https://pravo.uteka.ua/doc/podatkovij-kodeks-ukraini/ROZDIL-III-
PODATOK-NA-PRIBUTOK-PIDPRIYEMSTV](https://pravo.uteka.ua/doc/podatkovij-kodeks-ukraini/ROZDIL-III-PODATOK-NA-PRIBUTOK-PIDPRIYEMSTV)
57. Коршунов В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и
практикум для ВУЗ перераб. и доп. / В. В. Коршунов - М.: Издательство
Юрайт, 2015. — 407 с.
58. Суліма Н.М. Економіка і фінанси підприємства: навчальний посібник для
студентів вищих навчальних закладів / Суліма, О. В., Л. М. Степасюк, Н.
М. Величко; За ред.: В. К. Збарського, В. І. Мацибори; Нац. Унів.
біоресурсів і природокористування України. - К.: ЦП "Компринт", 2013. –
300 с.
59. Кобилецький В. Р. Відносні показники ліквідності і платоспроможності /
В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online»

- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti>
60. КСО и Устойчивое развитие // RETAL [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.retalgroup.com/ru/csr-at-retal/>
61. How The Circular Economy Is Revolutionising The Plastics Packaging Industry // Forbes [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/businessreporter/2020/02/20/how-the-circular-economy-is-revolutionising-the-plastics-packaging-industry/#70e6cf183d93>
62. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Алексеева, П. В. Ветренко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 303 с.
63. Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — 168 с
64. Переробка пластику: капіталомісткий, але окупний бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pidpryemec.com/useful/business-ideas/plastic-processing/>
65. Линия переработки ПЭТ бутылок [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prom.ua/ua/p1117957081-liniya-pererabotki-pet.html>
66. Отходы ПЭТ бутылка зеленая 285 €/тонн [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kiev.flagma.ua/uk/othody-pet-butylka-zelenaya-o3805941.html>
67. Биг бег 2 ручки майка для удобрений [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prom.ua/p104555529-big-beg-ruchki.html>
68. Тарифи на воду у Києві 2020 // Міністерство Фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/kiev/water/>
69. Тарифи на електроенергію в 2020 році // Міністерство Фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/>

Визначення сутності поняття «інновація»

Визначення	Автор та джерело
1	2
Інновація - це історично безповоротна зміна способу виробництва речей	Й. Шумпетер, 1982р. [2]
Інновація – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.	Б. Твісс, 1989р. [3]
Інновація - це такий суспільний, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій	Б. Санто, 1990р. [4]
Інновація охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення	Ф. Харбарланд, 1996р. [5]
Інновація – це сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які зумовлюють появу на ринку нових та покращених промислових процесів та обладнання	Ф. Ніксон, 1997р. [6]
Інновація - це процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, сприяючий задоволенню існуючої потреби на ринку і несущий економічний ефект	Ф. Ф. Бездудний, Г. А. Смирнова, О. Д. Нечаєва, 1998р. [7]
Інновація - результат творчого процесу у вигляді створених (або впроваджених) нових споживчих вартостей, застосування яких вимагає від використовуючих їх осіб або організацій зміни звичних стереотипів діяльності і навичок	П. Н. Завлін, 2000р. [8]
Інновація - це результат практичного або науково-технічного освоєння нововведення	Н. М Авсянніков, 2002р. [9]
Інновація – це вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну техніки та технології; нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу	Н. О. Тимочко, 2005р. [10]
Інновація – це результат надзвичайних зусиль, які дають змогу підприємству досягти конкурентних переваг, шляхом постійного вдосконалення	М. Портер, 2005р. [11]

1	2
Інновація – це залучення в економічний оборот результатів інтелектуальної діяльності, що містять нові, в тому числі наукові, знання з метою задоволення суспільних потреб та (або) отримання прибутку	Н. В. Волинкіна, 2006р. [12]
Інновація – це нововведення в галузі економіки, техніки тощо на основі досягнень науки і передового досвіду	Глумачний словник сучасної української мови, 2009 р. [13]
Інновація - нове досягнення в галузі технологій чи управління, призначене для використання у виробничій, інвестиційній чи фінансовій діяльності підприємства	П.Т. Саблук, 2010 р. [14]
Інновація - це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту	Р. А. Фатхутдінов, 2011р. [15]

Джерело: складено автором на основі [2-15]

Приклад оформлення таблиць та виконання графіку
SWOT – аналізу

Таблиця 1

Матриця SWOT

Сильні сторони (Strengths) 1. ... 2. ...	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses) 1. ... 2. ...	Бал
Разом		Разом	
Можливості (Opportunities) 1. ... 2. ... 3. ...	Бал	Загрози (Threats) 1. ... 2. ... 3. ...	Бал
Разом		Разом	

Джерело: складено автором на основі [37].

Таблиця 2

Матриця можливостей

Вплив можли- востей на під-во			
Ймові-сть використ-ня можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	ВС	ВП	ВМ
Середня	СС	СП	СМ
Низька	НС	НП	НМ

Джерело: складено автором на основі [37].

Таблиця 3

Матриця загроз

Вплив загроз на під-во Ймові-сть викикнення загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Середня	СР	СК	СТ	СЛ
Низька	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: складено автором на основі [37].

Таблиця 4

Матриця стратегічних заходів

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СиМ (SO)	СиЗ (ST)
Слабкі сторони	СлМ (WO)	СлЗ (WT)

Джерело: складено автором на основі [37].

Таблиця 5

Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості (1)	Загрози (2)
		∑балів	∑балів
Сильні сторони (3)	∑балів	бали (3) x бали(1)	бали (3) x бали (2)
Слабкі сторони (4)	∑балів	бали (4) x бали (1)	бали (4) x бали (2)

Джерело: [36, с. 77].

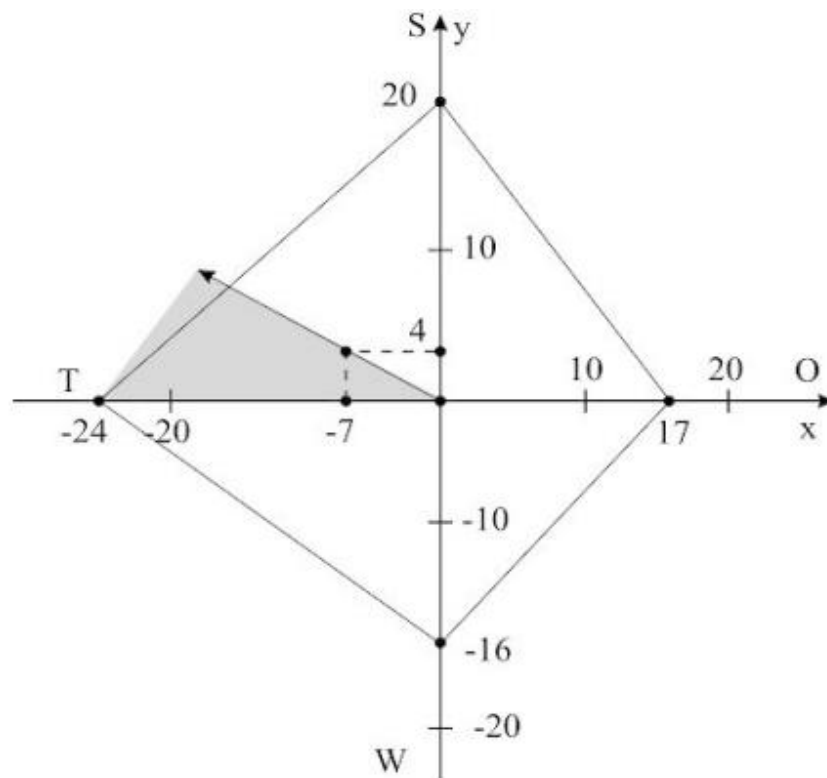


Рис. Приклад графічного методу SWOT [38, с. 167]

Координати вектора знаходимо за формулами:

$$x = O - T; \quad (1)$$

$$y = S - W; \quad (2)$$

За даним прикладом координати вектора становлять -7 та 4 , що спрямовує його у квадрант TS і вказує на те, що попри несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємство має потенціал для реалізації обраної стратегії.

Інвойс № 7 від 04.12.19 р. /

Invoice № 7 from 04.12.19

<p>ПОСТАЧАЛЬНИК:</p> <p>ІІ «РЕТАЛ Україна» Україна, 03134, м. Київ, вул. Якутська, 7Б., Код ЄДРПОУ: 30729718, ІПН: 307297126573; Р/р: 26005455022607 в АТ «ОТП Банк», МФО 300528 м. Київ, 01033, вул. Жилинська, 43, SWIFT: OTPVUAUK</p> <p>Банк-кореспондент: USD – DEUTSCHE BANK TRUST COMPANY AMERICAS NEW YORK, NY UNITED STATES OF AMERIKA р/сч: 04448427 SWIFT: BKTRUS33</p> <p>EUR – DEUTSCHE BANK AG, FRANKFURT/MAIN, GERMANY Р/с 10 094 749 740 000 SWIFT: DEUTDEFF Commerzbank AG, Kaiserplatz, D-60261 Frankfurt am Main, Germany р/сч: 400 8880064 01</p>	<p>SELLER:</p> <p>SELLER: FOREIGN ENTERPRISE “RETAL UKRAINE” Ukraine, 03134, Kiev, Yakutskaya Str., 7b Code 30729718, INN 307297126573; Acc: 26005455022607 in OTP Bank, code bank 300528 43 Zhylyanska Str., Kyiv, 01033 SWIFT: OTPVUAUK</p> <p>Correspondent bank: USD - DEUTSCHE BANK TRUST COMPANY AMERICAS NEW YORK, NY UNITED STATES OF AMERIKA Acc: 04448427 SWIFT: BKTRUS33</p> <p>EUR – DEUTSCHE BANK AG, FRANKFURT/MAIN, GERMANY Acc: 10 094 749 740 000 SWIFT: DEUTDEFF Commerzbank AG, Kaiserplatz, D-60261 Frankfurt am Main, Germany Acc: 400 8880064 01</p>
<p>ПОКУПЕЦЬ:</p> <p>JSC «CAUCASIAN PET COMPANY» Грузія, 3700, м. Руставі, вул. Мшвідоба, 12 ІПН: 216315057 Тел.: +99590264496; +99595331177 USD – Bank of Beneficiary: TBC Bank IBAN: GE43TB0600000071070714 SWIFT: TBCBGE22 Intermediary Bank: Deutsche Bank Trust Company Americas 60 Wall Street, New York, NY 10005, USA SWIFT: BKTRUS33 Р/с: 04414200</p> <p>EUR – Bank of Beneficiary: TBC Bank IBAN: GE43TB0600000071070714 SWIFT: TBCBGE22 Intermediary Bank: Deutsche Bank AG, Taunusanlage 12, D-60325 Frankfurt/Main, Germany SWIFT: DEUTDEFF Р/с: 9499096</p>	<p>BUYER:</p> <p>JSC «CAUCASIAN PET COMPANY» 12 Mshvidoba St. Rustavi, 3700, Georgia ІНН: 216315057 Тел.: +99590264496; +99595331177 USD – Bank of Beneficiary: TBC Bank IBAN: GE43TB0600000071070714 SWIFT: TBCBGE22 Intermediary Bank: Deutsche Bank Trust Company Americas 60 Wall Street, New York, NY 10005, USA SWIFT: BKTRUS33 Р/с: 04414200</p> <p>EUR – Bank of Beneficiary: TBC Bank IBAN: GE43TB0600000071070714 SWIFT: TBCBGE22 Intermediary Bank: Deutsche Bank AG, Taunusanlage 12, D-60325 Frankfurt/Main, Germany SWIFT: DEUTDEFF Р/с: 9499096</p>

По контракту No. 10-11/16 від «10» Листопада 2016 / Contract № 10-11/16 from «10» November 2016

Умови поставки / Delivery Terms: CPT 12 Mshvidoba St., Rustavi 3700, Georgia, (відповідно до МІТКТ «ІНКОТЕРМС 2010»)**Умови оплати:** відстрочка платежу 75 днів від дати відвантаження / Terms of payment: 75 days from shipment date

№	Найменування	Од. вим.	Кількість коробів на палетах	Кількість	Ціна (USD/ шт.)	Сума (USD)
№	Name	Unit	Amount of boxes on the pallets	Quantity	Price (USD/thing)	Amount (USD)
1	ПЕТ-преформа 14,1 г безбарвна PET-preforms 14,1 g colorless	штук /pcs	51	888 624	0,02327	20 678,28
Всього/total:			51	888 624		20 678,28

Всього: Двадцять тисяч шістсот сімдесят вісім доларів США 28 центів
Total : Twenty thousand six hundred seventy eight US dollars 28 cents

Виробник товару: ПП "РЕТАЛ Україна" / Producer of goods: FE "RETAL UKRAINE"
Країна походження товару: Україна/ country of origin of goods : Ukraine

Total net weight / Загальна вага нетто: 12 529,60 kg
Total gross weight / Загальна вага брутто: 14 161,60 kg

Генеральний директор / General Director

А.А. Tkachuk

Головний бухгалтер / Chief Accountant
Achkasova

T.N.

Історія створення та загальна характеристика ІП «Ретал Україна»

Іноземне Підприємство «Ретал Україна» є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації і діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про режим іноземного інвестування» та інших законодавчих актів України, з метою одержання прибутку.

Місцезнаходження підприємства: Україна, 03680, м. Київ, вул. Якутська, 7Б.

Власником підприємства є Ретал Індастріз Лімітед (Retal Industries Limited), компанія з обмеженою відповідальністю, зареєстрована відповідно до законодавства Республіки Кіпр Департаментом реєстрації та ліквідації компаній Міністерства торгівлі, промисловості та туризму Нікосії 07.11.2000р., реєстраційний номер HE 115887.

Адреса місцезнаходження власника: вул. Хрисанту Милона, 10, Магнумхаус, 3030, м. Лімасол, Республіка Кіпр.

Підприємство створено з ціллю одержання прибутку, шляхом найбільш повного задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у товарах та послугах, які надає Підприємство.

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010) досліджуване підприємство належить до переробної промисловості, так як основним предметом діяльності ІП «Ретал Україна» є виробництво преформ з пластмас. Крім цього, за даними Статуту ІП «Ретал Україна», її предметами діяльності є:

1. Діяльність автомобільного вантажного транспорту;
2. Надання в оренду машин, устаткування та товарів;

3. Закупівля, реалізація, заготівля і переробка вторинної сировини;
 4. Складські, транспортні послуги;
 5. Надання юридичним і фізичним особам наступних послуг: науково-технічних, сервісних, посередницьких, маркетингових, інформаційних, лізингових, консультаційних, рекламних, представницьких та послуг зі зберігання майна;
 6. Здійснення (у тому числі міжнародних) пасажирських і транспортних перевезень автомобільним транспортом по замовленням населення та юридичних осіб;
 7. Закупівля у державних, кооперативних, громадських, орендних змішаних, акціонерних іноземних та інших підприємств торгівлі або у товаровиробників, а також і у фізичних осіб і Власників - продукції, сировини, напівфабрикатів, споживчих товарів, сільськогосподарського виробництва і сільськогосподарської сировини та продукції їх переробки, а також продовольчих та інших товарів, як за валюту України, так і за іноземну валюту згідно з законодавством;
 8. Організація прокату предметів особистого користування, побутових товарів, машин і устаткування, транспортних засобів;
 9. Митна діяльність, послуги по декларуванню та зберіганню товарів на складах тимчасового зберігання;
 10. Постачально - збутова діяльність сировиною, матеріалами і товарами виробництва, товарообмінні операції з товарами народного споживання і промислового виробництва;
 11. Інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству.
- Діяльність ІП «Ретал Україна» не обмежується обумовленою Статутом. Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо

вони мають економічну доцільність не суперечать чинному законодавству України, укладеним міжнародним договорам і конвенціям, між державним, міжурядовим угодам і відповідають цілям і завданням даного Статуту.

Історія підприємства починається з заснування компанії Ретал (тоді під назвою «АлексПак») в 1994 році, яка займалася наданням логістичних послуг з фокусом на імпорт пакувальних матеріалів, запуск власного виробництва ПЕТ - преформ, початок виробництва полімерних ковпачків.

У 2001 році підприємство передають литовському інвестору «Німунобанга груп» і змінюють назву на «НБГ Україна». Протягом наступних 6-ти років компанія Ретал активно розвивалась: відкрила регіональні виробництва на території Східної Європи, вийшла на ринок ЄС, придбала підприємства в Литві і Чехії, почала виробляти багатошарові ПЕТ преформи з високими бар'єрними властивостями, придбала виробничі майданчики в Італії, Іспанії, заснувала компанії «Ретал Балкани» та «Ретал Болгарія».

На початку 2007 року Анатолій Мартинов стає власником Ретал, підприємство змінює інвестора на «Ретал Індастріз», а також назву на «Ретал Україна». За наступні 5 років відбулося придбання виробничого майданчика у Франції, відкриття заводу з виробництва АРЕТ- плівок в Литві, відкриття заводу з виробництва біаксіально-орієнтованих плівок ВоPet в Росії, придбання виробничого майданчика в Німеччині

З 2012 року по наші дні ІП «Ретал Україна» займається виробництвом виключно ПЕТ - преформ. Також було відкрито завод з виробництва ПЕТ-преформ і контейнерів на Кіпрі, завод з виробництва ПЕТ - преформ і полімерних ковпачків в Люксембурзі, придбано компанії Plastec S.R.L. в Італії (виробник ПЕТ – контейнерів) та почато діяльність в Америці [48].

Організаційна структура ІП «Ретал Україна» (див. додаток Д) має лінійно-функціональну будову. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому (лінійному) керівникові у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат з функціональних підрозділів (відділів, груп).

Підприємство «Ретал Україна» займається виготовленням ПЕТ-преформ, їх продажем на території України, експортом готової продукції за кордон та імпортом сировини, логістикою та зберіганням свого продукту, тому відповідно до цього має функціональні підрозділи – відділ сервісного обслуговування офісу, бухгалтерія, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ постачання і логістики, служба виробництва тощо.

На своєму заводі ІП «Ретал Україна» використовує технологічні системи для виробництва преформ фірми Husky Injection Molding Systems S.A (рис. 2.7), агрегат мікроклімату RPA2000 виробництва Piovan, конвеєр KL-1-98, повітряний компресор GA7 виробництва Atlas Copco, холодильна установка RPN2300, виробництва Piovan та ще багато іншого технічного обладнання.

Вартість устаткування на виробництві під час укладання статуту складало 51 804 435,54 (п'ятдесят один мільйон вісімсот чотири тисячі чотириста тридцять п'ять гривень 54 коп.).

На сьогодні завод ІП «Ретал Україна» має 10 виробничих ліній, але планується запуснути ще одну.

Кожного року ІП «Ретал Україна» виробляє близько 810 мільйонів штук.



Рис. 1. Технологічні системи для виробництва преформ
фірми Husky Injection Molding Systems S.A

Джерело: [49]

Вага преформ варіюється в залежності від необхідної ємності упаковки. Преформи можуть бути одно- і багатошаровими. Бар'єрні преформи надають додаткові переваги і збільшують термін зберігання наливої продукції, завдяки наявному додатковому шару, укладеним між декількома шарами ПЕТ.

ПІ «Ретал Україна» пропонує повний асортимент ПЕТ преформ для виготовлення упаковки, транспортування і зберігання питних і мінеральних вод, газованих прохолодних напоїв, соків, нектарів на основі соків, а також дитячого харчування, молока, молочних і кисломолочних продуктів, пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв з вмістом етилового спирту до 40%, харчових масел, майонезів, кетчупів і соусів, а також продукції побутової хімії та косметики.

Поряд зі стандартними видами, компанія створює і виробляє преформи за індивідуальним замовленням своїх клієнтів.

Виготовлення преформ для ПЕТ-пляшок йде з урахуванням наступних параметрів:

- довжина - обумовлює об'єм пляшки;
- колір - буває прозора, синя, біла, інших відтінків;
- форма горловини - виготовляється згідно промисловим стандартам;
- вага - залежить від ємності пляшки.

Маса преформи для виготовлення пляшки або банки на ємність 0,33 літра складе приблизно 20 грам. Якщо ж кінцева тара вмщуватиме 3-5 л, то вага заготовки складе 87 грам. Крім того, на вагу впливає товщина стінок майбутньої пляшки. Якщо ємність призначена для слабогазованої мінеральної води, то її стінки повинні бути товщиною 0,25 мм. Сильногазовані напої вимагають товщину стінок 0,36 – 0,38 мм. Чим товщі стінки, тим більше важить преформа.

ПЕТ-преформа також класифікується за конфігурацією: універсальні, товстостінні, укорочені (на рис. 2.8 відповідно).

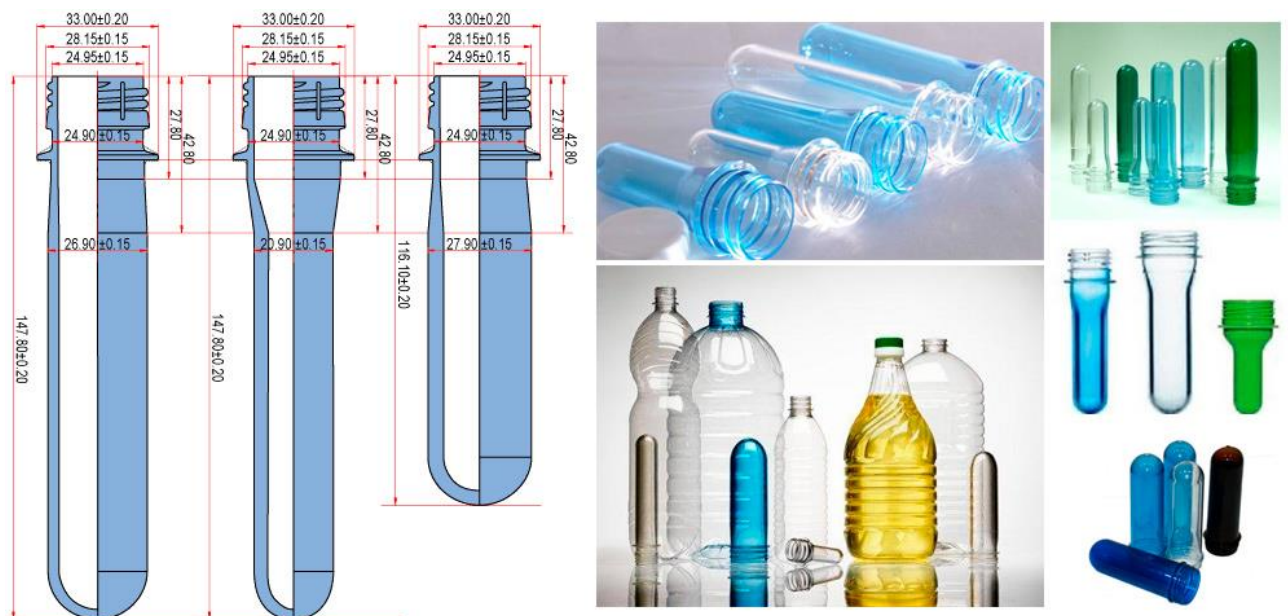


Рис. 2. Класифікація ПЕТ-преформ за конфігурацією

Джерело: [50]

Найпоширеніша преформа для пляшок - універсальна. Її поверхня рівна, без будь-яких розширень. Якщо її маса 42 г, то довжина буде 148 мм, товщина стінки - 3 мм.

Якість пляшки, що виготовляється залежить від того, наскільки добре розігріли преформу в печі. Тому товстостінні і укорочені преформи менш популярні - з ними виникає більше складнощів при виробництві.

Горловину преформи для ПЕТ-пляшок формують по стандартах (рис. 2.9):

- (PCO) - напої з газом і мінеральна вода, а також пиво;
- Oil - рослинне масло;
- Bericap - напої, вода;
- «38» - соки, молочні продукти.

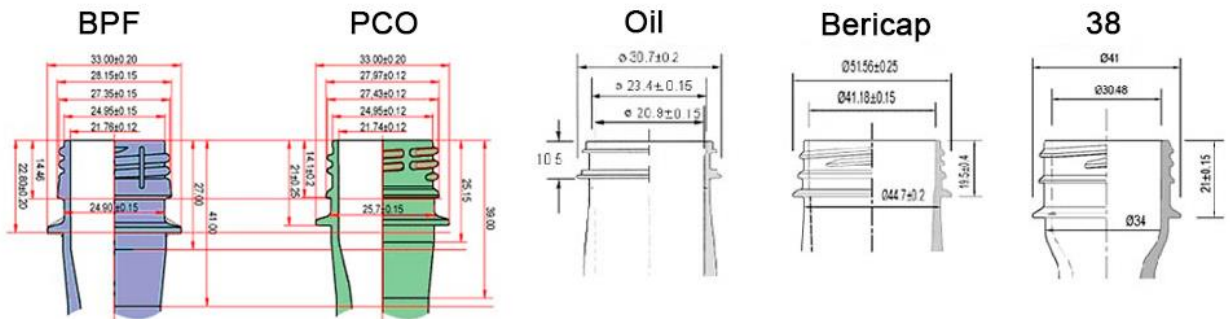


Рис. 3. Стандарти для горловини ПЕТ-преформ

Джерело: [50]

Після вибору необхідної конфігурації характеристик для ПЕТ-преформ, приступають до їх виготовлення. ПЕТ-гранули і барвники засипаються до агрегату (індукційно-литтєвий компресор), який розігріває гранули до рідкого стану. Далі плити цього компресора надають їм заданої форми і буквально викидають у бак до інших готових ПЕТ-преформ.

Наступний етап – перевірка на якість. Кожна преформа пропускається через спеціальне світло, яке дозволяє побачити навіть найменший дефект, яких насправді безліч, але найчастіше зустрічаються надколи, повітряні крапельки в стінках ПЕТ-преформи та згущення фарби, що при видуві пляшки буде дуже помітним.



Рис. 4. Бракована ПЕТ-преформа
Джерело: фото зроблено автором

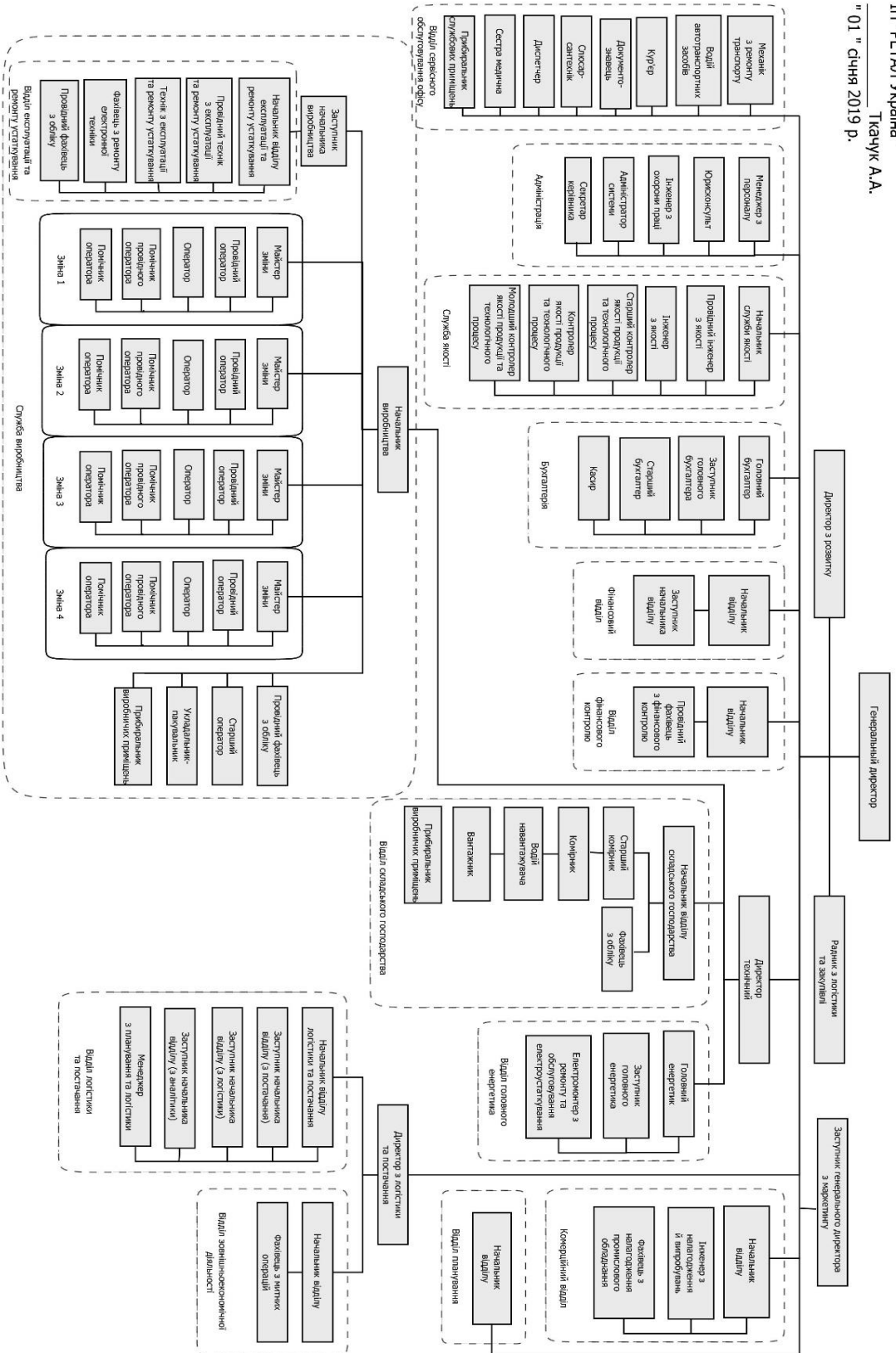


Рис. 5. Контейнер з ПЕТ-преформами
Джерело: фото зроблено автором

На ПП «Ретал Україна» спеціалізуються лише на виробництві ПЕТ-преформ. Видувають з них пляшки вже безпосередньо на заводах, які замовили ту чи іншу партію ПЕТ-преформ на зовсім іншому обладнанні.

Організаційна структура ІП «Ретал Україна»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Генеральний директор
ІП «РЕТАЛ Україна»
Ткачук А.А.
" 01 " Січня 2019 р.



Підприємство **ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕТАЛ УКРАЇНА"**
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
30729718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 198 223	890 795
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 034 101)	(763 295)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	164 122	127 500
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	201 432	127 690
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(23 447)	(20 746)
Витрати на збут	2150	(33 264)	(22 161)
Інші операційні витрати	2180	(174 398)	(182 460)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	134 445	29 823
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	593	692
Інші доходи	2240	230	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(2 727)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(120 890)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 651	30 515
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11 651	30 515
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 651	30 515

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	833 341	685 475
Витрати на оплату праці	2505	29 487	25 721
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 901	4 991
Амортизація	2515	5 698	3 966
Інші операційні витрати	2520	213 644	227 127
Разом	2550	1 088 071	947 280

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

Ткачук Ананій Анатолійович

Ачкасова Тетяна Миколаївна

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 3 0 7 2 9 7 1 8

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняЗвіт про умови праці, пільги та компенсації
за роботу зі шкідливими умовами праці
за 2017 рік

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 28 лютого
- територіальному органу Держстату	

№1-ПВ (умови праці)
(один раз на два роки)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
26.06.2017 № 150

Респондент:

Найменування: ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕТАЛ УКРАЇНА"

Місцезнаходження (юридична адреса):

вулиця ЯКУТСЬКА, буд. 7 ЛІТ. "Б", м. КИЇВ, 03680

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вулиця ЯКУТСЬКА, буд. 7 ЛІТ. "Б", м. КИЇВ, 03680

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Розділ I. Умови праці працівників
на 31 грудня 2017 року

(осіб)

	Код рядка	Облікова кількість штатних працівників	Облікова кількість штатних працівників-жінок
А	Б	1	2
Усього (незалежно від умов праці)	10010	97	28
у тому числі працюють на роботах зі шкідливими умовами праці (із рядка 10010)	10020		
з них в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами (із рядка 10020):			
мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання)	10030		
барометричний тиск	10040		
неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання	10050		
іонізуючі випромінювання	10060		
виробничий шум, ультразвук, інфразвук	10070		
вібрація (локальна, загальна)	10080		
освітлення	10090		
іонізація повітря	10100		
хімічні фактори	10110		
біологічні фактори	10120		
важкість праці	10130		
напруженість праці	10140		
Із рядка 10020 - працівники молодше 18 років	10150		

А	Код рядка	Облікова кількість штатних працівників	Облікова кількість штатних працівників - жінок
Із рядка 10010:	Б	1	2
зайнятих постійно у три- та чотиризмінному режимі	10160		
працівники служби охорони праці	10170	1	X

Довідково: рік останньої атестації робочих місць (код 10180)

2 0 1 6

Розділ II. Пільги та компенсації працівникам за роботу зі шкідливими умовами праці та за особливий характер праці на 31 грудня 2017 року

(осіб)

Види пільг та компенсацій	Код рядка	Із рядка 10010	
		облікова кількість штатних працівників, які мають право на пільги та компенсації	облікова кількість штатних працівників - жінок, які мають право на пільги та компенсації
А	Б	1	2
За роботу зі шкідливими умовами праці за результатами атестації робочих місць:			
додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11010		
додаткові відпустки, передбачені колективною угодою (договором), (понад тривалість, визначену Списком)	11020		
скорочений робочий тиждень згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11030		
доплати за умови праці	11040		
отримання безкоштовно молока або інших рівноцінних харчових продуктів	11050		
отримання безкоштовно лікувально-профілактичного харчування (за роботу з особливо шкідливими та особливо важкими умовами праці)	11060		
За особливий характер праці:			
додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11070		
додаткові відпустки, передбачені колективною угодою (договором), (понад тривалість, визначену Списком)	11080		
Пенсії за віком на пільгових умовах відповідно до Закону України "Про пенсійне забезпечення":			
за Списком №1	11090		
за Списком №2	11100		
інші пенсії за віком на пільгових умовах	11110		
за вислугу років	11120		
призначену самим підприємством (організацією)	11130		
Будь-який вид пільг, компенсацій із зазначених у рядках 11010-11130	11140		

ЕЦП Ткачук А.А.

Ткачук Ананій Анатолійович

(П.І.Б.)

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Ачкасова Тетяна Миколаївна

(П.І.Б.)

телефон: 3640810

факс: 273-41-84

електронна пошта: best@retal.com.ua

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію

за 2018 рік

Подають:	Термін подання
юридичні особи-підприємства - зведений звіт з урахуванням філій, представництв, інших відокремлених підрозділів	не пізніше 28 лютого після звітного року
- територіальному органу Держстату	

№ 11 - ОЗ
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату України
24.10.2013 №321
{зі змінами}

Респондент:

Найменування: ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕТАЛ УКРАЇНА"

Місцезнаходження (юридична адреса):

вулиця ЯКУТСЬКА, буд. 7 ЛІТ. "Б", м. КИЇВ, 03680

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вулиця ЯКУТСЬКА, буд. 7 ЛІТ. "Б", м. КИЇВ, 03680

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Розділ 1. Наявність і рух основних засобів

(у фактичних цінах, тис.грн. без десяткових знаків)

Найменування виду економічної діяльності	Код за КВЕД - 2010 на рівні розділу	№ рядка	Наявність на початок року (первісна/переоцінена вартість)		Надійшло у звітному році		Вибуло у звітному році		Наявність на кінець року (гр.2+гр.3-гр.5)	Наявність за відрахуванням зносу (залишкова вартість)		Амортизація (знос) основних засобів за рік	Вартість основних засобів, на які повністю нараховано амортизацію (знос)
			без урахування індексації та переоцінки звітнього року	з урахуванням індексації та переоцінки звітнього року	усього	у т.ч. уведено в дію нових основних засобів	усього	у т.ч. ліквідовано основних засобів		на початок року	на кінець року		
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього		100	159 082	159 082	9 128	9 128	10 343	-	157 867	37 862	35 167	1 480	-
<i>(сума рядків за ВЕД)</i>													
<i>у т.ч. за ВЕД:</i>													
Виробництво гумових і пластмасових виробів	22		159 082	159 082	9 128	9 128	10 343	-	157 867	37 862	35 167	1 480	-
Із рядка 100:													
Житлові будівлі		170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Крім того активи, що не розподіляються за ВЕД													
<i>(рядки 150, 160, 180-188 не включаються у рядок 100 "Усього")</i>													
Тварини		150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Земельні ділянки (гр.2=гр.8, гр.7=гр.9)		160	32	32	-	X	-	X	32	32	32	X	X
Незавершені капітальні інвестиції		180	421	421	17 119	X	16 854	-	686	X	X	X	X
Інвестиційна нерухомість		182	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби, що утримуються з метою продажу		184	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X
Довгострокові біологічні активи рослинництва		186	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи тваринництва		188	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Розділ 2. Склад основних засобів

(у фактичних цінах, тис.грн. без десяткових знаків)

Найменування груп основних засобів	№ рядка	Наявність на кінець року
А	Б	1
Усього (сума рядків 201-216 = ряд.100 гр.7+ ряд.150 гр.7+ ряд.160 гр.7)	200	157 867
Земельні ділянки (ряд.160 гр.7)	201	32
Капітальні витрати на поліпшення земель	202	-
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	203	26 311
Машини та обладнання	204	124 480
Транспортні засоби	205	1 220
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	206	3 150
Тварини (ряд.150 гр.7)	207	-
Багаторічні насадження	208	-
Інші основні засоби	209	2 024
Бібліотечні фонди	210	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	211	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	212	-
Природні ресурси	213	-
Інвентарна тара	214	-
Предмети прокату	215	-
Інші необоротні матеріальні активи	216	650



Місце підпису керівника (власника) та/або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

телефон: 3640810

факс: _____

ЕЦП Ткачук А.А.

Ткачук Ананій Анатолійович
(ПІБ)

ЕЦП Ачкасова
Т.М.

Ачкасова Тетяна Миколаївна
(ПІБ)

електронна пошта: best@retal.com.ua

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕТАЛ УКРАЇНА" Дата (рік, місяць, число) _____
 Територія Україна за ЄДРПОУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Іноземне підприємство за КОАТУУ _____
 Вид економічної діяльності Виробництво тари з пластмас за КОПФГ _____
 Середня кількість працівників 102 за КВЕД _____
 Адреса, телефон вулиця ЯКУТСЬКА, буд. 7 ЛІТ. "Б", м. КИЇВ, 03680 3640810
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____
 за міжнародними стандартами фінансової звітності _____

КОДИ		
2019	01	01
30729718		
8038600000		
170		
22.22		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	225	339
первісна вартість	1001	646	1 006
накопичена амортизація	1002	421	667
Незавершені капітальні інвестиції	1005	685	662
Основні засоби	1010	37 862	35 167
первісна вартість	1011	159 082	157 867
знос	1012	121 220	122 700
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	38 772	36 168
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	125 433	146 074
Виробничі запаси	1101	71 168	92 877
Незавершене виробництво	1102	31	-
Готова продукція	1103	52 977	50 139
Товари	1104	1 257	3 058
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189 534	362 931
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	13 702	11 935
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 322	595
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127 174	53 758
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 869	918
Готівка	1166	-	1
Рахунки в банках	1167	8 868	917
Витрати майбутніх періодів	1170	110	427
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	37	14
Усього за розділом II	1195	464 859	576 057
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	503 631	612 225

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	105 755	105 755
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(364 476)	(231 919)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(258 721)	(126 164)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	133 199
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	133 199
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	739 717	594 554
розрахунками з бюджетом	1620	290	360
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	253	263
розрахунками з оплати праці	1630	1 094	1 461
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20 998	8 552
Усього за розділом III	1695	762 352	605 190
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	503 631	612 225

Керівник

Головний бухгалтер

Ткачук Анатолій Анатолійович

Ачкасова Тетяна Миколаївна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

**Оцінка ліквідності та платоспроможності ІП «Ретал Україна»
за 2017 - 2018рр.**

Показник	Нормативне значення	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,61	0,95	0,34	56,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	0,45	0,71	0,27	59,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,012	0,002	-0,010	-86,98
Співвідношення короткострокової дебіторської та кред.заборгованості	1	3,90	1,64	-2,26	-58,03

Джерело: розраховано автором на основі додатка Л

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання [58].

В 2018 році цей показник збільшився на 0,34 завдяки збільшенню оборотних активів до 612 225 тис. грн та зменшенню кредиторської заборгованості до 605 190 тис. грн і становив 0,95, що менше його нормативного значення всього на 0,05. Нездатність підприємства своєчасно виконати свої короткострокові зобов'язання згубно впливає на партнерські відносини з постачальниками.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже

дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи (тобто запаси) [59]. За досліджуваний період цей показник збільшився на 59,58% за рахунок збільшення оборотних активів з 464 859 тис. грн до 576 057 тис. грн та зменшення кредиторської заборгованості з 762 352 тис. грн до 605 190 тис. грн та становив 0,71, що є відхиленням від норми всього на 0,09.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно [59]. За досліджуваний період цей показник зменшився на 86,98% за рахунок зменшення по статті «гроші та їх еквіваленти» з 8 868 тис. грн до 917 тис. грн, та негативно відхиляється від норми на 0,198.

Значення показника співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості в нормі має дорівнювати одиниці. Це означає, що власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів, і ці кошти можуть бути спрямовані на інтенсифікацію діяльності компанії.

У нашому випадку значення цього показника у 2018р. зменшилось на 2,26 або 58,03% та становило 1,68. Не дивлячись на позитивну тенденцію до зменшення, таке значення говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності.

Неможливість погасити свої зобов'язання вчасно веде до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості.

**Показники фінансової стійкості ІІІ «Ретал Україна»
за 2017-2018 рр.**

Показники	Нормативне значення	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,51	-0,21	0,30	59,89
Коефіцієнт фінансової залежності	≤2	-1,95	-4,85	-2,91	-149,28
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	0,5	-2,37	-0,20	2,17	91,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	-0,59	-0,05	0,54	91,94
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	1,51	1,21	-0,31	-20,32
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	-0,39	-0,04	0,35	89,89
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	0,00	-1,06	-1,06	100,00

Джерело: розраховано автором на основі додатка Л

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його господарської діяльності. Він показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування майна підприємства [59]. В 2018 році цей коефіцієнт демонструє тенденцію до зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування його активів і становить -0,21. Зниження відбулося за рахунок зменшення непокритих збитків на 132 557 тис. грн, а також збільшення загальної величини майна підприємства на 108 594 тис. грн.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний до показника автономії. В 2018 р. зменшився на 149,28% та становив -4,85. Не дивлячись на вагоме покращення стану власного капіталу, такий результат означає, що ІІ «Ретал Україна» залежне від зовнішніх джерел фінансування його активів та має збиток по статті «нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» у розмірі 231 919 тис.грн., що на 130 тис. грн менше ніж у минулому році.

Зростання коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами запасів на 2,17 до значення -0,20 свідчить про зростання рівня фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Такий результат пов'язаний з зростанням величин виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та зменшення непокритих збитків.

Проте спостерігається значне відхилення від норми (0,5), що пояснюється наявністю від'ємного значення по розділу балансу «Власний капітал».

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2018р. збільшується на 0,54 або 91,94% та становить -0,05. Від'ємне значення свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Спостерігається відхилення від норми (0,2 та вище).

Завдяки зростанню вартості майна на 108 594 тис. грн ІІ «Ретал Україна» коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що визначає частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів знизився на 20,32% та становить 1,21. Втім, таке значення все одно не потрапляє в діапазон норми (<0,5).

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про співвідношення власних та позикових коштів, а нормативним значенням є «>1». В 2018р. порівняно з 2017р. цей коефіцієнт на ІІ «Ретал Україна» став на 0,35 або

89,89% ближче до свого нормативного значення та становив $-0,04$, що свідчить про зменшення частки позикових коштів по відношенню до частки власних у загальній структурі капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу. Більше значення коефіцієнта фінансового левериджу відповідає більшій частці боргового капіталу в структурі капіталу, а отже, більшому ризику структури капіталу. В 2017 році повністю відсутні довгострокові зобов'язання перед кредиторами, то й коефіцієнт відповідно дорівнював «нулю», що входить в діапазон норми ($<0,25$). У 2018 році ці зобов'язання збільшились на 133 199 тис. грн, крім цього, ІП «Ретал Україна» має непокритий збиток у розмірі 231 919 тис. грн, відповідно і коефіцієнт фінансового левереджу становив $-1,06$. Це означає, що частка боргового капіталу значно більша ніж загальна сума власного капіталу, особливо, враховуючи непокритий збиток підприємства.

**Класифікація фактичних та можливих інновацій
на ІІІ «Ретал Україна»**

Впроваджені інновації	Перспективні до впровадження інновації
1	2
Продуктові інновації	
Виготовляється поліпшена ПЕТ-преформа з більш тонкими стінками та покращеними бар'єрними властивостями (інновація на другій фазі життєвого циклу)	1. Виготовлення ПЕТ-преформ з вторинних ПЕТ-гранул; 2. Виробництво tethered closures - кришки, які залишаються прикріпленими до пляшки після її відкриття
Процесові інновації	
Використовується вдосконалена більш автоматизована версія обладнання, яка дозволяє зменшити витрати на оплату праці та пришвидшити виробничий процес (інновація на другій фазі життєвого циклу)	Використання як склад для готової продукції – фури (якими потім і доставляється товар), а склад – як площину під встановлення потужностей для виробництва вторинних ПЕТ-гранул
Маркетингові інновації	
1. Виробництво ПЕТ-преформ різних кольорів (інновація на третій фазі життєвого циклу) 2. Налаштування конфігурації ПЕТ-преформ під побажання замовника (інновація на третій фазі життєвого циклу)	1. Закупівля вторинних ПЕТ-гранул за кордоном 2. Закупівля сировини для виготовлення вторинних ПЕТ-гранул за кордоном або у місцевих постачальників 3. використання tethered closures - кришки, які залишаються прикріпленими до пляшки після її відкриття
Організаційні інновації	
1. Використання системи Cisco, яка контролює, які сайти відвідує працівник з робочого комп'ютера, з ким листується та якими файлами обмінюється (інновація на другій фазі)	1. Дотримання концепції циркулярної економіки (closed-loop economy) шляхом розробки відповідної бізнес-стратегії 2. Організація практики для студентів

1	2
життєвого циклу) 2. Використання пропускної системи контролю часу відвідання робочого місця (інновація на четвертій фазі життєвого циклу)	Університетів з подальшою можливістю працевлаштування на ПП «Ретал Україна»
Технологічні інновації	
Модернізація обладнання під виробництво АРЕТ плівок та полімерних ковпачків (для пляшок) (інновація на третій фазі життєвого циклу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення потужностей з виробництва вторинних ПЕТ-гранул 2. Модернізація обладнання під виробництво tethered closures
Соціальні інновації	
Проведення корпоративів (інновація на четвертій фазі життєвого циклу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження медичних страховок (оплата ліків та візитів до лікаря відбувається фірмою), в якості нового методу мотивації персоналу 2. Організація підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок та особистісного росту 3. Проведення тим-білдінгів

Джерело: складено автором

Матриця SWOT III «Ретал Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бал
1. Високий рівень продуктивності праці	4	1. Залежність від залучених коштів	3
2. Кваліфікованість кадрів	5	2. Непокритий збиток від діяльності минулих років	5
3. Високоефективне використання основних засобів (високе значення показника фондоозброєності та фондовіддачі)	5	3. Збільшені витрати на сировину, через закупку її за кордоном	4
4. Відсутність простоїв виробництва	4	4. Відсутність штатних працівників, які професійно займаються дослідженням ринку	1
5. Продуманість логістичних маршрутів	4		
6. Високотехнологічне виробництво (більшість операцій виконується машинами, людина виступає в ролі оператора)	5		
7. Стабільний прибуток (відсутність збитку протягом декількох років)	5		
8. Діяльність на ринку вже більше 20 років	4		
9. Приналежність до сильної сім'ї компаній групи «Retal»	4		
10. Захоплення однієї з найбільших часток ринку (24%)	5		
11. Експорт готової продукції до країн Європи	4		
12. Інтенсивний тип розвитку виробництва	3		
Разом	55		13
Можливості (Opportunities)	Бал	Загрози (Threats)	Бал
1. Існування підприємців, які хочуть займатися переробкою використаних ПЕТ-пляшок в Україні	3	1. Спад в Україні виробництва пива, вод та іншої продукції, яка може бути розлита в ПЕТ-тару	5
2. Існування в невеликій кількості пунктів збору пластику	2	2. Інфляція (договори на сировину фіксуються в євро та доларах)	4
3. Тенденція до розвитку циркулярної економіки	5	3. Поява конкурентів, які більш ефективно задовольняють потреби споживача	5
4. Існування нових ринків збуту, які зацікавлені в більш дешевій продукції (Молдова, Придністров'я)	5	4. Інновація (у конкурентів), що дає змогу задовольнити потреби споживача більш ефективно та іншим способом	5
5. Можливість користування консалтинговими послугами інших компаній групи «Ретал»	4	5. Закриття деяких ринків збуту у зв'язку з подорожчанням готової продукції	2
Разом	19		21

Джерело: складено автором

Міністерство освіти і науки України

Національний університет харчових технологій

86

**Міжнародна наукова
конференція молодих учених,
аспірантів і студентів**

**"Наукові здобутки молоді –
вирішенню проблем
харчування людства у ХХІ
столітті"**

2–3 квітня 2020 р.

Частина 3

Київ НУХТ 2020

86 International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April 2–3, 2020. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.

The publication contains materials of 86 International scientific conference of young scientists and students "Youth scientific achievements to the 21st century Nutrition problem solution".

It was considered the problems of improving existing and creating new energy and resource saving technologies for food production based on modern physical and chemical methods, the use of unconventional raw materials, modern technological and energy saving equipment, improve of efficiency of the enterprises, and also the students research work results for improve quality training of future professionals of the food industry.

The publication is intended for young scientists and researchers who are engaged in definite problems in the food science and industry.

Scientific Council of the National University of Food Technologies recommends for printing, Protocol № 9, 17.03.2020

© NUFT, 2020

Матеріали 86 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 2–3 квітня 2020 р. – К.: НУХТ, 2020 р. – Ч.3. – 591 с.

Видання містить матеріали 86 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті".

Розглянуто проблеми удосконалення існуючих та створення нових енергота ресурсощадних технологій для виробництва харчових продуктів на основі сучасних фізико-хімічних методів, використання нетрадиційної сировини, новітнього технологічного та енергозберігаючого обладнання, підвищення ефективності діяльності підприємств, а також результати науково-дослідних робіт студентів з метою підвищення якості підготовки майбутніх фахівців харчової промисловості.

Розраховано на молодих науковців і дослідників, які займаються означеними проблемами у харчовій науці та промисловості.

Рекомендовано вченою радою Національного університету харчових технологій. Протокол № 9 від 17 березня 2020 р.

© НУХТ, 2020

2. Сутнісні характеристики процесу управління інноваційною діяльністю

Марина Браславець

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Для тривалого ефективного господарювання необхідне впровадження грамотного управління інноваційною діяльністю, яке є поштовхом для радикальних зрушень, що призводять до підвищення конкурентоспроможності підприємства та до впровадження підприємством соціальних, економічних технологічних нововведень [1]

Методи досліджень Дослідження проводились з використанням абстрактно-логічного і системного, економіко-статистичного, порівняльного, групування, співставлення, системно-ситуаційного та інших методів аналізу.

Результати. Сутність та мета управління інноваційною діяльністю розкривається в визначеннях цього процесу науковцями. Так В.В. Стадник та В.О. Козловський розглядають управління інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій [2,3]. П.П. Микитюк називає процес управління інноваційною діяльністю інноваційним менеджментом: «це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності» [4].

Особливість управління інноваційною діяльністю полягає в тому, що вона є діяльністю в умовах невизначеності, порівняно з іншими видами підприємництва, що не стосуються науково-технічних розробок

Узагальнюючи ці висловлювання можна дати досліджуваному процесу наступні сутнісні характеристики: управління інноваційною діяльністю – це сукупність дій які призводять до створення та впровадження інновацій на підприємстві та зміст яких визначається головними функціями менеджменту, а саме: формування цілей інноваційної діяльності; планування основних напрямів інноваційної; мотивація працівників; з боку організації робіт - визначення складу необхідних ресурсів і виконавців; прогнозування результатів науково-технічного розвитку; контроль.

Висновки. Інноваційна діяльність вимагає від керівництва неабияких управлінських здібностей. Управління інноваційною діяльністю, враховуючі його сутнісні характеристики та особливість є складною і цілеспрямованою працею, яка потребує від виконавців та керівників терпіння, швидкого реагування на зміни та креативності мислення. Саме розуміння сутності процесу управління інноваційною діяльністю є ключовим фактором розвитку підприємства на довгострокову перспективу при врахуванні науково-технічного прогресу та забезпечення довготривалого та стійкого функціонування підприємства.

Література.

1. Ємцев В. І., Актуальні проблеми інноваційної діяльності в Україні. Perspectives of world science and education. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. 892 p., Pp. 374
2. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 210 с.
3. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав. – 2006. – 464 с.
4. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П.П. Микитюк – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

15. Інноваційна діяльність як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємств

Віктор Ємцев, Марина Браславець

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Інноваційна діяльність є основою розвитку конкурентоспроможності підприємства. Тому, важливо розуміти сутність понять «інновація» та «інноваційна діяльність».

Методи досліджень Дослідження проводились з використанням абстрактно-логічного, економіко-статистичного, системно-ситуаційного та інших методів аналізу.

Результати. У рейтингу поточної конкурентоспроможності, що щорічно представляється на Всесвітньому економічному форумі, Україна у 2005 р. займала 73 місце з 142 країн світу, у 2010 р. – 87-е місце, у 2012 р. – 74 місце з 144 країн світу, у 2014 р. – 76 місце, у 2016 р. – 85 місце з 138 країн, у 2017 р. – 81 місце, у 2018 р. – 83 місце, у 2019 р. – 85 місце з 141 країни світу [1]. Тобто, за п'ятнадцять років економіка країни втратила 12 позицій у рейтингу. Враховуючи, що на 85 країн світу припадає 97% промислового виробництва, стає зрозуміло, що всі інші країни знаходяться попереду України [2]. Забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних переробних підприємств та продовольчих товарів на внутрішньому і світовому ринках можна тільки за рахунок впровадження новітніх технологій, глибокого оновлення і модернізації обладнання та реконструкції підприємств.

Стан економіки і темпи економічного зростання країни залежать від якості її економічної спеціалізації в світі. Тому структура економіки повинна бути змінена і доведена до оптимального складу через проведення активної інноваційної політики – модернізацію та розбудову інфраструктури, стимулювання інвестицій у промисловість щодо запровадження інновацій. Однак, на сьогодні, біля 70% всіх впроваджених інновацій в країні складають продуктивні інновації, а кількість інноваційно активних підприємств до загальної кількості обстежених підприємств за останні 20 років не перевищує 17%. В силу цього постійно знижується частка обсягів реалізації інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств [2]. В силу цього, а сьогодні, вітчизняний експорт товарів майже на 80% наповнений аграрною, мінеральною та промисловою сировинною продукцією і продуктами з найнижчим рівнем додаткової вартості. Частка ж високотехнологічних товарів в структурі експорту по різних галузях складає біля 7% та значно менша ніж в розвинених країнах (Сінгапур - 75,2%, Ізраїль - 69,6%, Естонія - 68,8%) [2]

Згідно з Законом України "Про інноваційну діяльність" від 05.12.2012 року № 40-IV «інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери» [3].

А інноваційну діяльність, згідно цього ж закону, слід трактувати як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [2]. Причому, зміни можуть відбуватися у будь-якій підсистемі підприємства. Отже, інновацію доцільно визначати як процес впровадження змін в будь-якій сфері діяльності, що ведуть до кінцевого результату - появи чогось нового - новації.

Інноваційна діяльність розглядається нами як процес, пов'язаний з вагомими змінами в виробництві, маркетингу та організації праці на підприємстві, який здійснюється з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах.

Висновки. Саме інноваційний тип розвитку економіки країни дозволить відійти від її росту тільки за рахунок форсованого споживання обмежених сировинних ресурсів, що, до речі, може призвести до поглиблення економічної, сировинної й соціальної кризи. Впровадження новітніх технологій та обладнання дозволить підприємствам збільшити обсяг виробництва якісної та безпечної продукції і зменшити собівартість її виробництва. Тільки ставка підприємств на розвиток високотехнологічних виробництв дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції й стимулювати нову якість економічного зростання країни.

Література:

1. Global Competitiveness Report 2017–2018/ World Economic Forum. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2019/05FullReport/>
2. Ємцев В. І., Актуальні проблеми інноваційної діяльності в Україні. Perspectives of world science and education. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. 892 p., Pp. 374-383
3. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 05.12.2012 року № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>