

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БЕЛЗА ПАВЛО РОСТИСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
« ___ » грудня 2022 р.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Н.В. Прямухіна, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Белза П.Р. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Розглянуто сутність інновацій як рушійної сили розвитку підприємства; досліджено інноваційну діяльність як головну складову економічного розвитку; розглянуто сферу інновацій в Україні на ринку електроавтомобілів. Проведено аналіз економічної, інноваційної та маркетингової діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE», проведено аналіз автомобільного ринку України. Визначено шляхи вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»; розроблено інноваційний проект розвитку підприємства

У магістерській роботі обґрунтовано положення, що виносяться на захист, а саме: визначено особливості розвитку автомобільного ринку України, за якими проведено його сегментування та визначено прогноз розвитку до 2025 року. Рекомендовано стратегічну карту інноваційного розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE», яка побудована за аналізом його сильних і слабких сторін, та визначає найважливіші напрями інвестування коштів.

Запропоновано інноваційний проект розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE», який є продовженням стратегічної карти інноваційного розвитку підприємства, та передбачає створення сервісного центру з обслуговування автомобілів, термін окупності якого складає 2,75 років, внутрішній нормі доходності 9,27%.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, стратегічна карта, інноваційного розвитку підприємства, автомобільного ринку України, термін окупності інновацій, прогноз розвитку ринку.

80 с., 17 табл., 13 рис., 1 дод., 62 джерела.

Belza P. Management of innovative activity of the enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The master's thesis examines the theoretical principles of management of innovative activities at the enterprise. The essence of innovation as a driving force of enterprise development is considered; innovative activity as the main component of economic development was investigated; the scope of innovations in Ukraine on the market of electric cars is considered. An analysis of the economic, innovative and marketing activities of TOV «INTER CARS UKRAINE» was carried out, an analysis of the automotive market of Ukraine was carried out. Ways to improve the management system of innovative activity of TOV «INTER CARS UKRAINE» have been identified; an innovative enterprise development project was developed

In the master's work, the provisions put forward for defense are substantiated, namely: the peculiarities of the development of the automobile market of Ukraine are determined, according to which its segmentation is carried out and the development forecast until 2025 is determined. A strategic map of innovative development of TOV «INTER CARS UKRAINE» is recommended, which is built on the basis of an analysis of its strengths and weaknesses, and determines the most important areas of investment of funds.

The innovative development project of TOV «INTER CARS UKRAINE» is proposed, which is a continuation of the strategic map of innovative development of the enterprise, and provides for the creation of a service center for car maintenance, the payback period of which is 2,75 years, the internal rate of return is 9,27%.

Key words: innovative management, strategic map, innovative development of the enterprise, automotive market of Ukraine, payback period of innovations, forecast of market development.

80 p., 17 tabl., 13 fig., 1 applications, bibliography: 62 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Інноваційна діяльність як головна складова економічного розвитку	8
1.2 Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві	17
1.3 Інновації в Україні на ринку електроавтомобілів	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	31
2.1 Загальна характеристика підприємства	31
2.2 Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	40
2.3 Аналіз автомобільного ринку України	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	60
3.1 Вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	60
3.2 Розробка інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної (магістерської) роботи. В теперішній час світовий розвиток має інформаційно-інноваційну складову – «економіка знань» – яка визначає економічне зростання як окремих країн, так і підприємств, за рахунок впровадження прогресивних нововведень, активізації інноваційної діяльності. Її забезпечення передбачає впровадження стратегічного управління.

Підприємство, яке залучене і залежить від умов зовнішнього середовища, для підвищення ефективності власної діяльності на ринку, повинне адаптуватись можливих його змін. Успіху досягають як і підприємства, що завчасно сформували вдалу стратегію, так і ті, що вчасно можуть адаптувати її відповідно до змін, які відбуваються. Відповідно, питання щодо управління інноваційною діяльністю підприємств є актуальними в країнах з різним рівнем економічного розвитку.

Питання, пов'язані із визначенням сутності інновацій, досліджувались такими вченими як О. Андросова, Т. Бубенко, М. Войнаренко, В. Геєць, М. Калецькі, О. Лапко, Г. Менш, В. Стадник, С. Філлипова, Й. Шумпетер, А. Череп. Питання управління інтелектуальним капіталом, його впливу на інноваційну діяльність розглядалися в працях Л. Антонюк, Н. Бонтіса, Е. Брукінг, А. Кендюхова, О. Кузьміна, В. Стадник, В. Нижника, В. Ціпуринди, Л. Федулової. Разом з тим, це питання потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ інновацій й інноваційної діяльності підприємств, а та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення певних завдань:

- 1) розглянути інноваційну діяльність як головну складову економічного розвитку;
- 2) дослідити інноваційна культура та її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві;

- 3) розглянути сферу інновацій в Україні на ринку електроавтомобілів;
- 4) надати загальну характеристику розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- 5) розглянути управління маркетинговою діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- 6) провести аналіз автомобільного ринку України;
- 7) визначити шляхи вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- 8) розробити основи інноваційного проекту розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

Об'єктом дослідження є інновації й інноваційна політика суб'єктів підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади управління інноваційною діяльністю торгівельно-сервісних підприємств (на прикладі ТОВ «INTER CARS UKRAINE»).

Методи дослідження. В основу дослідження було покладено методи порівняння, аналізу і синтезу, описовий метод дослідження.

Для визначення теоретичних засад управління інноваційною діяльністю на сучасних підприємствах, а також при розгляді сфери інновацій в Україні на ринку електроавтомобілів застосовано метод узагальнення. Для аналізу економічної й інноваційної діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» застосовано економічний, системний, статистичний аналіз. Для прогнозування тенденції розвитку автомобільного ринку України та визначення дерева цілей інноваційного проекту використано метод графічного зображення.

Інформаційну базу дослідження склали звітні дані ТОВ «INTER CARS UKRAINE», публікації в періодичній фаховій літературі та мережі Інтернет, праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в можливості використання рекомендацій щодо шляхів вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» шляхом розроблення

стратегічної карти інноваційного розвитку підприємства, а також запропонованого інноваційного проекту зі створення сервісного центру з гарантійного та пост гарантійного обслуговування автомобілів.

Положення, що виносяться на захист.

1. Особливості розвитку автомобільного ринку України, за якими проведено його сегментування та визначено прогноз розвитку до 2025 року.
2. Стратегічна карта інноваційного розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE», побудована за аналізом його сильних і слабких сторін, та визначає найважливіші напрями інвестування коштів.
3. Інноваційний проект розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE», який є продовженням стратегічної карти інноваційного розвитку підприємства, та передбачає створення сервісного центру з обслуговування автомобілів, термін окупності якого складає 2,75 років, внутрішній нормі доходності 9,27%.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інноваційна діяльність як головна складова економічного розвитку

Інноваційна діяльність підприємства обумовлюється його інноваційним потенціалом – здатністю до реалізації інновацій в обраному стратегічному напрямку розвитку.

Інноваційна діяльність підприємства є способом підвищення його конкурентоспроможності, при високих темпах розвитку, високому рівні прибутковості. Але для цього інновації треба активно й ефективно використовувати, створювати сприятливе середовище для їх впровадження. Інноваційна діяльність підприємств орієнтує їх на запити споживачів, при гнучкому реагуванні на них, при своєчасних змінах товарів в асортименті, для досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Інноваційна діяльність підприємства є сукупністю дій і методів з розроблення і впровадження інновацій, для забезпечення конкурентних переваг окремих товарів і бізнес-одиниць.

Численні питання щодо дослідження інноваційної діяльності як головної складової економічного розвитку досліджено у працях відомих вітчизнених вчених: О.І. Амоша, О.Г. Богуславська, Ю.М. Бажал, С.Ф. Покропивний, М.П. Денисенко, О.І. Заклекта, П.П. Гаврилко, А.В. Колодійчук, Н.В. Краснокутська, Н.Б. Кирич, А.В. Посипайло, І.М. Підкамінний, О.М. Сазонець, О.М. Собко, Я.В. Риженко, Г.Ф. Хартоняк, П.С. Харів тощо. Проте багато проблемних питань щодо розвитку інноваційної діяльності в Україні є невіршеними, й потребують подальших наукових досліджень.

Більшість світових наукових шкіл, які досліджували питання економічного розвитку, наводять його тісний зв'язок із інноваціями.

Суттєвого розвитку питання інновацій як головного фактору економічного розвитку набуло на зламі ХІХ–ХХ століть. Значний внесок в теорію економічного зростання та впливу на нього інновацій зробив відомий український науковець М.І. Туган-Барановський, який проаналізував різні підходи до пояснення циклічного характеру розвитку виробництва і дійшов висновку, що перешкоджають безперервному кумулятивному розвитку виробництва не зовнішні обмежувальні фактори, а внутрішні властивості економічної системи, які, власне, і породжують циклічність її розвитку.

Питання циклічності економіки та впливу на цикли інновацій знайшли своє продовження і в працях М.Д. Кондратьєва, який зазначав, що еволюційний процес є процесом незворотних змін, спричинених науково-технічними інноваціями. М.Д. Кондратьєв вважав, що об'єктивні основи великих циклів кон'юнктури є підґрунтям процесу відтворення, періодичного оновлення основних засобів в результаті технологічних переворотів, освоєння значних технічних винаходів і відкриттів.

Австрійський економіст Й. Шумпетер розвинув теорію М. Кондратьєва та виходив із уявлення економічного розвитку як циклічного процесу структурних змін, які створюються всередині економіки. Згідно із його гіпотезою, основним чинником цього процесу є інноваційна підприємницька діяльність.

Саме Й. Шумпетер ввів термін «інновація» як економічну категорію та розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань і бачив в інноваціях джерело розвитку економічних систем [57, с. 58]. У зв'язку з цим основою будь-яких міркувань щодо дефініції «інновація» виступає класичне визначення цього явища, запропоноване Й. Шумпетером. Інновації є результатом інтелектуальної діяльності людини, її творчого процесу, відкриття, винаходу та раціоналізації у вигляді нових чи відмінних від попередніх об'єктів.

Й. Шумпетер виділяв п'ять змін у розвитку:

- 1) використання нової техніки, технологічних процесів, чи нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) упровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному забезпеченні;
- 5) поява нових ринків збуту [57, с.172].

У сучасній економіці роль інновацій значно зростає. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою зброю конкуренції, тому що інновація веде до зниження собівартості, до зниження цін, до зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі зовнішніх [53, с. 55].

Як економічна категорія інновація відбиває найбільш загальні й істотні властивості, ознаки, зв'язки і відносини виробництва і реалізації нововведень.

Виходячи з цього можна сказати, що інновація виконує наступні три функції:

- 1) відтворювальну;
- 2) інвестиційну;
- 3) стимулюючу [6, с. 125].

Досвід експлуатації гнучких автоматизованих виробництв показує істотні переваги порівняно з технологічним устаткуванням традиційного виконання: питома вага оплати праці зменшується на 25-30 %, накладні витрати — більш як на 80 %, виробнича площа — на 60 %, а тривалість виробничого циклу скорочується у 5-6 разів. Серед глобальних технічних нововведень за ступенем впливу на економіку підприємства відрізняються роторні та роторно-конвеєрні лінії, які у порівнянні з традиційними знаряддями праці залежно від складності виготовлюваних деталей забезпечують: підвищення продуктивності праці у 4-10 разів; зменшення обсягу необхідної виробничої площі- 2-2,5 рази; скорочення тривалості циклу

виготовлення — 15-20, а обсягу транспортування виробів — 25-30 разів [42, с. 132].

Помітно посилюється вплив нових технічних (технологічних) систем не лише на економічні явища, але й на соціальні процеси. Це вимагає підвищеної уваги конструкторів нової техніки до показників її надійності, ергономічності і екологічності. Особливо нагальним є завдання екологізації виробництва на підприємствах. За результатами соціальних досліджень встановлено, що, наприклад, збільшення у два рази забруднення повітря шкідливими викидами скорочує термін експлуатації промислового устаткування до першого капітального ремонту в середньому у півтора рази, а урожайність пшениці у зонах дії підприємств кольорової металургії на 40-60 % менша, ніж за межами цих зон [44, с. 242].

Як свідчить статистика, багато підприємств не використовує інноваційні розробки через низку факторів, які стримують інноваційну діяльність, особливо під час фінансової кризи. Країни з розвинутою ринковою економікою знайшли вихід з кризового стану. Вони впровадили зміни у законодавстві, організаційній та фінансовій сфері підприємств, що стимулюють активізацію інноваційної діяльності. Аналіз такого зарубіжного досвіду та його подальше врахування українськими підприємствами дасть змогу реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на світовому ринку. Можна виділити декілька груп факторів впливу на інноваційну діяльність, що сприяють активізації інноваційної діяльності: економічні, організаційні, законодавчі та соціальні фактори [49, с. 110].

Як приклад розвитку інноваційної діяльності для України варто використати досвід таких розвинених країн, як США та Японія. Японській моделі менеджменту притаманні: висока якість і низькі витрати, різноманітність моделей продукції та їх характеристик, система бережливого виробництва, ставлення до співробітників як до важливого активу компанії, довічний найм, лідерство на основі консенсусу, міцні зв'язки між компаніями, довгострокові цілі, внутрішня диверсифікація в галузі, що швидко

розвивається, тісні взаємовідносини з урядом (рис. 1.1).

Задачі та умови управління інноваційною діяльністю на рівні держави	Задачі та умови управління інноваційною діяльністю на підприємстві
Формування державної інноваційної стратегії	Формування інноваційної стратегії підприємства
Створення державної інноваційної політики, що визначає пріоритетні напрями розвитку галузей економіки тощо	Створення інноваційної політики, що підтримує перспективні напрями діяльності суб'єкта господарювання
Створення сприятливого інноваційного клімату для економіки загалом	Створення й оцінювання інноваційної програми, проектів, портфеля підприємства
Реалізація державної інноваційної програми розвитку галузей, економіки	Реалізація інноваційної програми на підприємстві
Підвищення рівня інноваційної активності країни	Підвищення рівня інноваційної активності підприємства

Рисунок 1.1 – Задачі та умови управління інноваційною діяльністю

Лідерські позиції японських промислових компаній визначаються чинниками інноваційного управління, до яких належать:

- 1) розширене фінансування прикладних досліджень і дослідно-конструкторських розробок нових технологій, всебічне заохочення винахідництва та наукової діяльності;
- 2) оригінальна система виробничого менеджменту й ефективність стилю керівництва, націленого на взаємодію з персоналом усіх рівнів;
- 3) філософія "Кайдзен", "Just in time", TQM, довічний найм.

Головною особливістю управління японських компаній, полягає в тому, щоб забезпечити постійне довгострокове зростання, на противагу одержанню прибутку у максимально короткий термін.

Для американської системи характерним є делегування всіх питань, пов'язаних із забезпеченням якості, певному адміністративному підрозділу, що спеціалізується на аналізі якості продукції і контролі. Усі ці функції організовують спеціалісти підрозділу. Керівники американських компаній підходять до управління інноваціями (і фірмою загалом) насамперед з позицій прибутковості, увагу приділяють тільки значним інноваціям. У США невеликі і середні (ризикові) фірми є інноваційно-успішними, а традиційні гіганти часто втрачають свої позиції. Інноваційні фірми і компанії працюють саме як

група людей, організованих для постійної інновації. Управління організацією будується так, що зміни стають нормою.

Основна перевага американської організації інноваційної діяльності полягає в децентралізації дослідних підрозділів, незважаючи на диверсифікованість компанії. Централізовано відбувається лише ухвалення стратегічних інноваційних рішень – інвестування мільярдних коштів на НДДКР, розроблення нового продукту чи проекту. Такі стратегічні питання не можна делегувати вниз [22, с. 27].

Крім того, децентралізація ефективна з точки зору мотивації персоналу, швидкої винагороди за досягнення. У США грошова винагорода і загроза її втрати необхідні для мотивації керівництва відділенням: у цьому випадку відповідальність має бути чітко визначена, щоб було зрозуміло, до яких результатів керівництво має прагнути [22, с. 28].

З-поміж сприятливих чинників для впровадження нововведень виділяють такі: здатність керівників підприємств і персоналу визначати та оцінювати економічні, соціальні, технологічні зміни у зовнішньому середовищі; орієнтація керівників на довгострокову перспективу, наявність чітких стратегічних цілей; розвинена система збуту і маркетингу, що здатна оцінювати ринкові тенденції; безперервний пошук нових ринкових пропозицій; вміння аналізувати й реалізовувати нові ідеї. Зовнішніми чинниками впливу є: старіння наявних товарів (скорочення життєвого циклу), виникнення нових потреб покупців, зміна (вплив моди) смаків і пріоритетів споживачів, підвищення рівня конкуренції.

У сучасних економічних умовах інновації й інноваційна діяльність є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які потребують специфічних принципів, методів, прийомів, засобів для реалізації інноваційних змін. В теперішній час інноваційний менеджмент розглядається як наука, як вид діяльності та процес прийняття інноваційних рішень, як мистецтво управління інноваціями, як інструментарій управління інноваціями.

Розглянемо окремі його трактування.

Інноваційний менеджмент є самостійною галуззю як економічної науки, так і професійної діяльності, які спрямовані на формування і забезпечення організацією інноваційних цілей при раціональному використанні фінансових матеріальних, інтелектуальних і трудових ресурсів.

Інноваційний менеджмент є сукупністю методів, принципів, форм управління інноваційною діяльністю, інноваційними процесами, організаційною структурою та персоналом, що її здійснює [35, с. 38].

Інноваційний менеджмент є різновидом функціонального менеджменту, який безпосередньо керує інноваційними процесами в різних сферах національної економіки.

З позицій системного підходу інноваційний менеджмент є ієрархічною, складною, багатокomпонентною, відкритою, адаптивною (здатною до самоорганізації, саморозвитку), динамічною системою, але яка проявляє ймовірнісний характер, тому що залежать від умов зовнішнього середовища [36, с. 84]. На рис. 1.2 наведено систему інноваційного менеджменту підприємства.

Для розбудови системи інноваційного менеджменту на підприємстві слід забезпечити постійний обмін інформацією як із зовнішнім середовищем (макроекономічна, політична, демографічна, соціальна, екологічна, технологічна складові), так і мікросередовищем (на рівні споживачів, конкурентів, постачальників, торговельних, збутових посередників, органів місцевої влади, фінансово-кредитних установ, ЗМІ, місцевого населення) [43, с. 82]. У свою чергу, зовнішнє середовище залежить від динаміки процесів на макрорівні та в глобальній економіці, а їх характер має ймовірнісний характер.

На рис. 1.3 деталізовано управляючу підсистему як основну підсистему інноваційного менеджменту.

Наукові підходи інноваційного менеджменту: маркетинговий, процесний, поведінковий, системний, адміністративний.

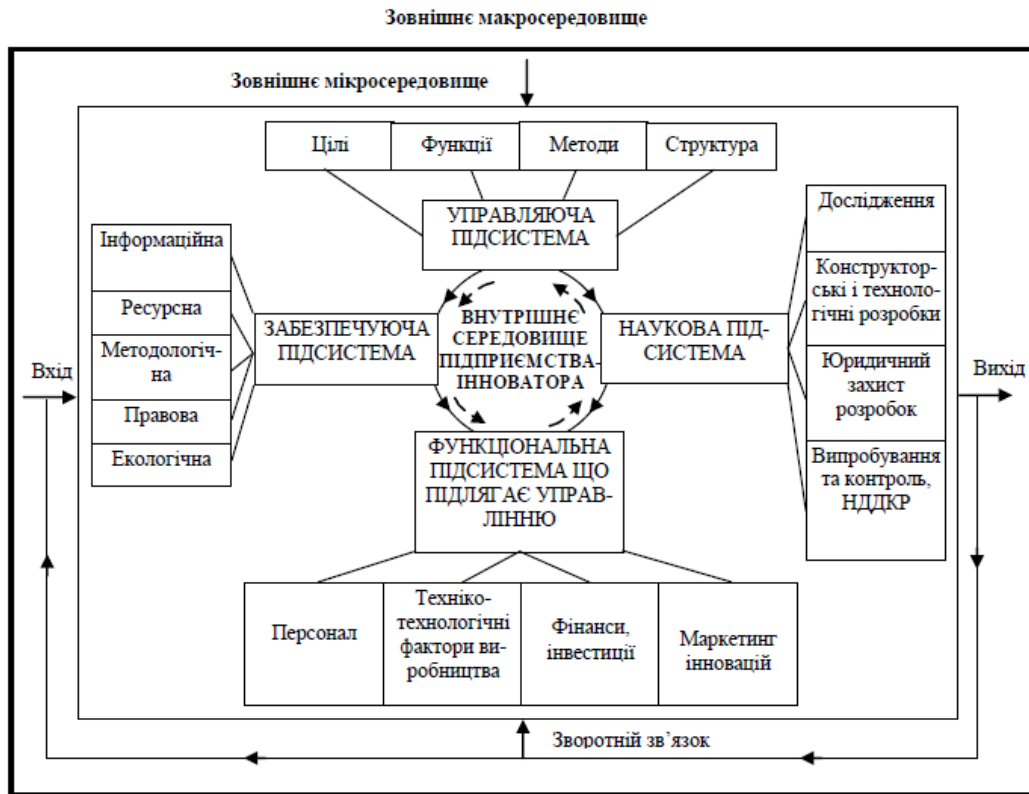


Рисунок 1.2 – Система інноваційного менеджменту підприємства



Рисунок 1.3 – Управляюча підсистема інноваційного менеджменту

Ефективність рішень інноваційного менеджменту залежить від обґрунтування методів вирішення поставлених проблем.

Маркетинговий підхід інноваційного менеджменту орієнтує всю

систему управління на задоволення потреб споживачів (потреби ринку). Наприклад, при обранні інноваційної стратегії підприємства вибір слід здійснювати за результатами аналізу існуючих потреб щодо впровадження певних інновацій (товар, упаковка тощо), за стратегічною сегментацією ринку, за прогнозуванням життєвого циклу інновації, за оцінкою конкурентоспроможності власних товарів і товарів конкурентів.

Поведінковий підхід виходить з надання допомоги працівникам (на основі вчення їх поведінки) при реалізації їх можливостей для побудови процесу управління інноваційною організацією. Керівництво має координувати роботу працівників, стимулювати їх для досягнення мети (в тому числі методами позитивної та негативної мотивації).

Процесний підхід розглядає взаємозалежність функцій інноваційного менеджменту. Процеси управління стають ланцюжками безперервних дій з прийняття управлінських рішень в стратегічному маркетингу, плануванні, організації процесів, мотивації, обліку й контролю роботи персоналу. Сутність процесного підходу полягає в координації робіт в інноваційній сфері підприємства.

Директивний (адміністративний) підхід базується на впорядкуванні прав, функцій, обов'язків, витрат, нормативів якості, тривалості виконання робіт через систему нормативних актів, планів, програм, завдань тощо [35].

Інноваційний менеджмент цілеспрямовано управляє діяльністю підприємства на його інноваційному шляху розвитку як безальтернативному в умовах світового досвіду, і забезпечує його конкурентоспроможність на національному ринку через посилення ринкових позицій, забезпечення умов стійкого та прогресивного розвитку.

Інноваційний шлях розвитку суб'єктів господарювання забезпечує удосконалення виробничої бази, системи матеріально-технічного забезпечення, оптимізує систему руху товарів і збутову мережу, адаптує підприємство до змін ринкової ситуації. Інноваційна діяльність підприємства забезпечує перебудову його організаційної структури управління, додатковий

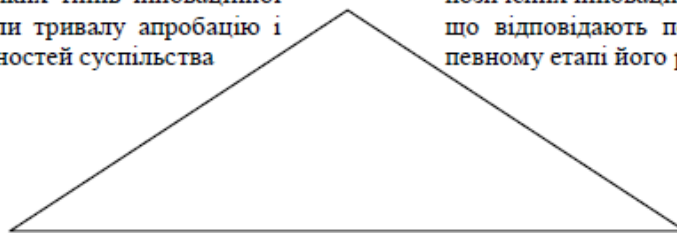
досвід керівництва, працівників і фахівців з інновацій, відбувається налагодження системи зв'язків з економічними контрагентами, формується і підвищується імідж як новатора, тобто зростає загальний інноваційний потенціал. Так адаптаційні можливості підприємства розширюються відповідно до змін зовнішнього середовища, воно реалізує нові ринкові можливості через розширення наявних сфер діяльності, які були недоступними раніше. Всі попередні інновації створюють умови для успішної реалізації наступних інновацій, хоча, природно, можуть існувати певні межі природнього розвитку підприємства на ринку.

1.2 Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві

У Законі України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності" інноваційна культура визначається як складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості й суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [31]. Розвиток інноваційної культури суспільства визначено одним зі стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У цих умовах необхідним є формування в суспільстві стійкої традиції сприймати нове, здатності і готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу. Інноваційна культура відображає ціннісну орієнтацію людини на ново-введення, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, а також зразках і нормах поведінки. Вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини, її функції подано на рис. 1.4

Трансляційна – передача з минулого і сьогодення в майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства

Селекційна – відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку



Інноваційна – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні

Рисунок 1.4 – Функції інноваційної культури та їх сутність

На рівні організації (підприємства чи установи) інноваційну культуру слід розглядати як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації в цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [53].

Формування інноваційної культури підприємства нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу його персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо доводить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства в цілому, а разом з цим і колективів працівників окремих підприємств та установ, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів [60].

Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати перепони на шляху активізації творчої діяльності команди інноваційного проекту (колективу інноваційної організації) і її окремих членів.

Інноваційні підприємства постійно вдосконалюють виробничо-технологічну базу, матеріально-технічне забезпечення, оптимізують систему

руху товарів і структуру збутової мережі, адаптують власні можливості для підвищення маркетингового потенціалу (рис. 1.5).

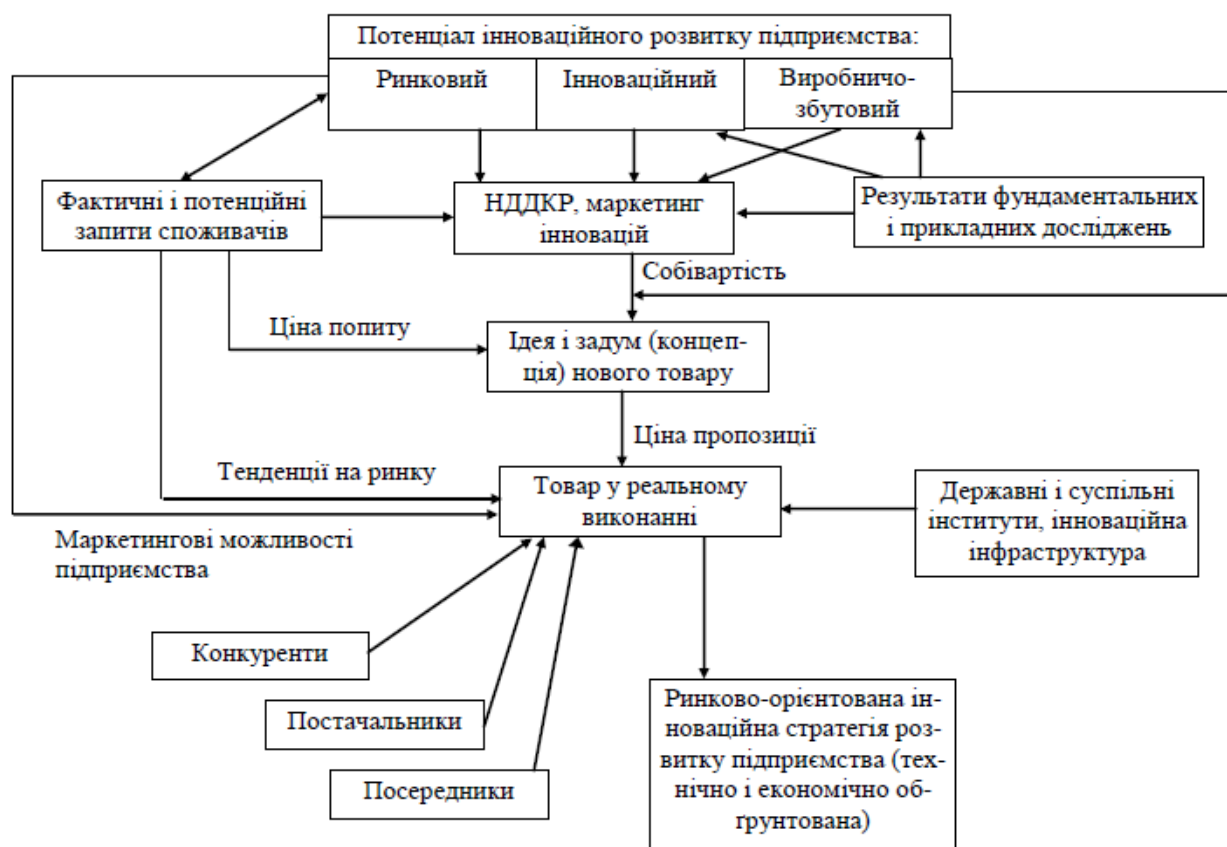


Рисунок 1.5 – Схема інноваційної стратегії розвитку підприємства

Формування (розроблення) інноваційної стратегії розвитку підприємства доцільно розглядати на трьох рівнях (рис. 1.6).

Виходячи з цього, інноваційна стратегія розвитку повинна містити:

1) формування пакетів продуктово-ринкової інноваційної пропозиції: виявлення на підставі аналізу можливих напрямків розвитку, із врахуванням внутрішніх і зовнішніх умов ведення бізнесу, генерація інноваційної пропозиції для кожного з напрямів ведення бізнесу (матриця І. Ансоффа, SWOT-аналіз);

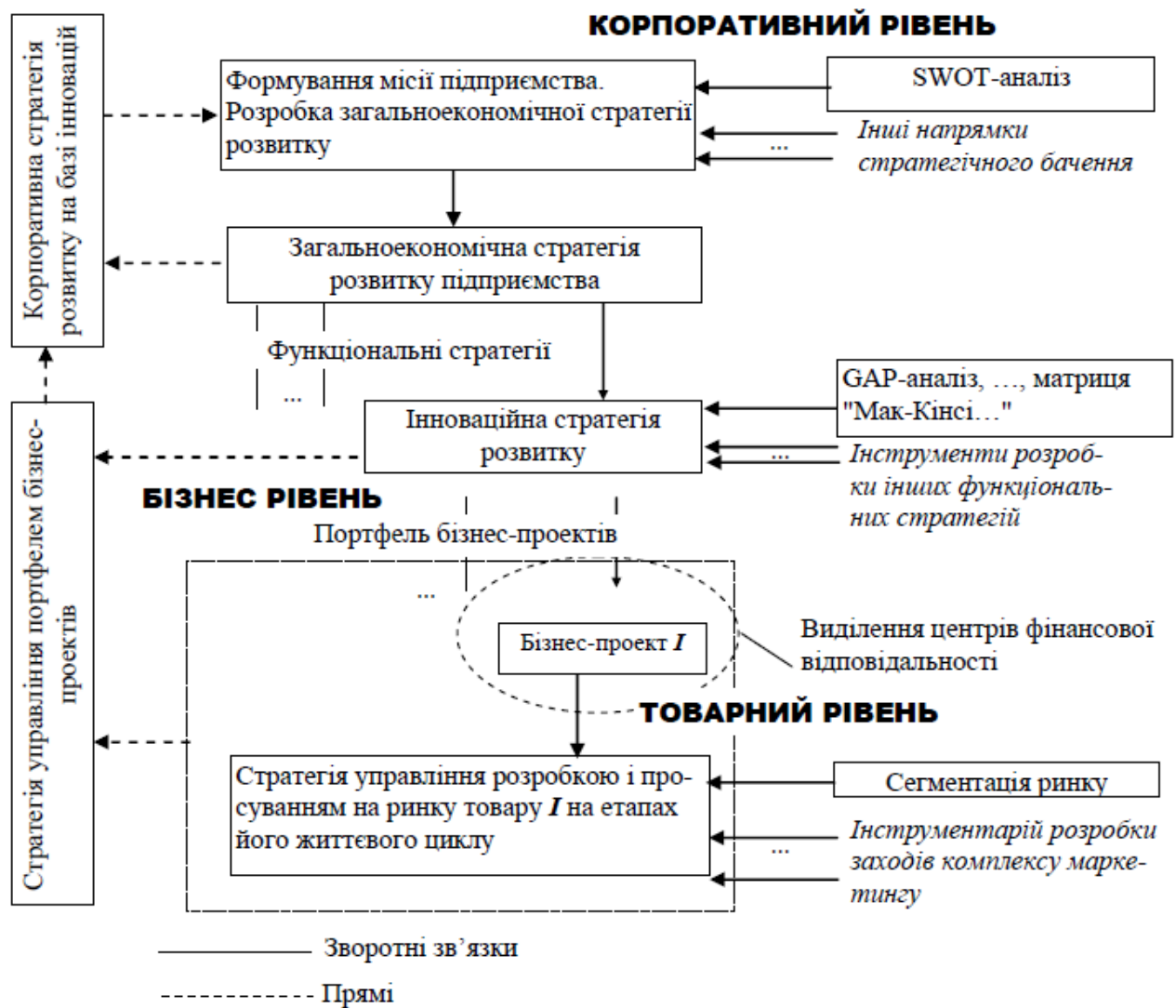


Рисунок 1.6 – Процес інноваційної діяльності на трьох рівнях стратегічного управління на підприємстві

2) управління поточним продуктово-ринковим портфелем інноваційної пропозиції підприємства: рішення щодо всієї товарної номенклатури (зняття з виробництва і введення нових товарних ліній); рішення щодо окремих товарних ліній (їх витягування або згортання); модернізація окремих товарних одиниць;

3) визначення план-графіку робіт з розробки інновацій, виготовлення і просування інноваційних товарів на ринку;

4) пошук джерел і визначення механізмів інвестування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення порядку контролю і перегляду стратегії.

При розробленні інноваційної стратегії розвитку підприємства слід враховувати сформований бізнес-портфель підприємства, який забезпечує задоволення потреб споживачів і формування прибутку. Інноваційна стратегія розвитку підприємства може бути втілена в нових видах продукції, в диверсифікації існуючого портфелю бізнесу. Також інноваційна стратегія може бути реалізована поза межами підприємства – ноу-хау, патенти, ліцензії тощо – на основі розрахунку економічної ефективності альтернативних варіантів.

Управління інноваційною діяльністю підпорядковується корпоративній інноваційній стратегії і з урахуванням бізнес- портфелю підприємства. При управлінні інноваціями слід адекватно реагувати на зміни умов зовнішнього середовища (їх оцінка має ймовірнісний характер). Управління інноваціями має динамічний, ймовірнісний характер через невизначеність економічної динаміки, циклічність розвитку світової економіки (рис.1.7).

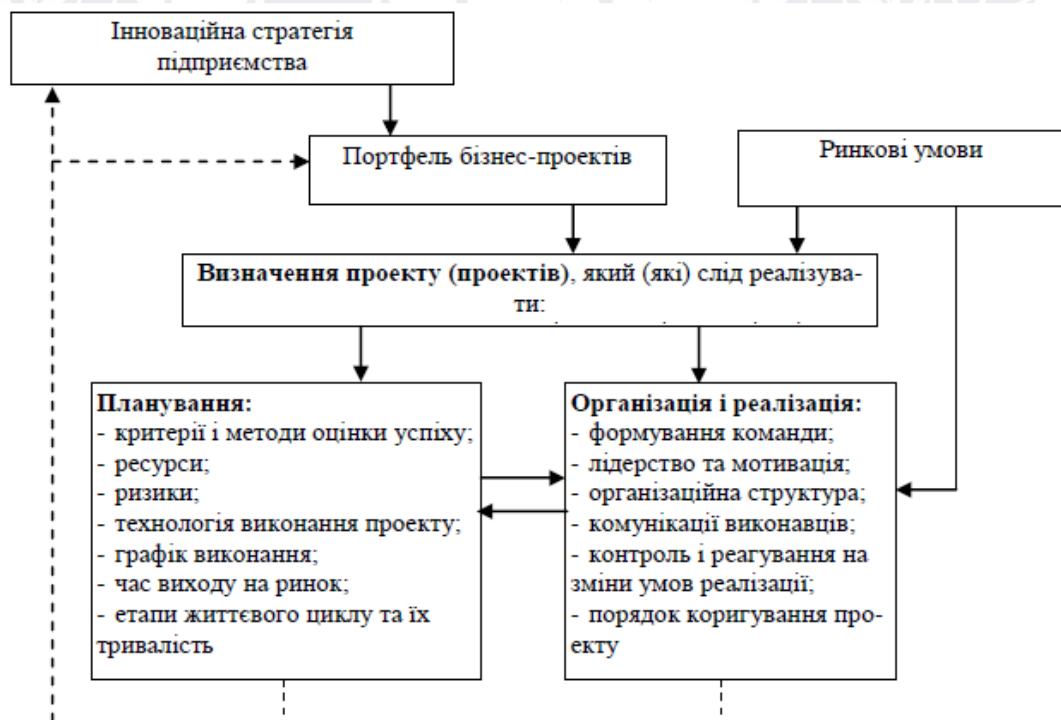


Рисунок 1.7 – Схема управління інноваційним проектом

Таким чином, особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного ухвалення рішень в умовах невизначеності й ризику.

1.3 Інновації в Україні на ринку електроавтомобілів

Виробництво автомобілів – ключовий фактор розвитку розвинених країн світу, його конкурентоспроможність і сформованість – важлива умова успішного економічного розвитку. Інновації в Україні на ринку електроавтомобілів показують діджиталізацію автомобільної галузі, впровадження нових прогресивних технологій, при зростанні обсягів продажів машин з електричним двигуном: легкові автомобілі, автобуси, вантажівки.

Україна в Європі є країною-лідером зі приросту електроавтомобілів.

В світі зростають потреби в енергетичних ресурсах, відбувається їх поступове виснаження, зростають ціни на первинні енергоносії, відбувається загострення екологічних проблем, що в сукупності підсилює значущість електрокарів на ринку транспортних засобів. Відбувається поступове вичерпання нафти затребуваного джерела енергії при поточній динаміці її видобування.

За інноваційним циклом, електродвигун з'явився раніше двигуна внутрішнього згорання, але популярність електромобілі здобули в ХХІ ст. Стан сучасної автомобільної галузі характеризується курсом на електромобілізацію.

NEF Bloomberg прогнозує, що продаж електромобілів у 2025 р. у світі становитиме 10 % від загальної частки легкових автомобілів, а у 2040 р. – до 58 %.

У порівнянні з 2015 роком, в 2016 фінансування розвитку електроавтомобілів у світі збільшилося удвічі, до 2 млрд дол. США на рік. Інвестувались стартапи з розвитку ринку: виробництво зарядних станцій для електромобілів та сам випуск автомобілів, як за рахунок великих автовиробників, так в межах державних програм з підтримки електроавтомобілів в різних країнах світу.

За прогнозами Reuters, до 2030 року автовиробники різних країн світу

планують фінансувати понад 500 млрд долл. США у розробку та виробництво електромобілів, а також в суміжні технології. Аналітики авторинку прогнозують збільшення інвестицій провідних компаній понад на 70 % порівняно із 2019 роком у електромобілі та батареї для них: Volkswagen (112 млрд дол.), Stellantis (36 млрд дол.), Daimler (47 млрд дол.), GM (28 млрд дол.) Ford (30 млрд дол.).

До 2016 року електромобілі не створювали конкуренції традиційним автомобілям (висока вартість, невелика відстань пробігу, швидкий знос акумуляторних батарей, відсутність електричних заправних станцій). Зараз інновації в ці технології нівелювали ці недоліки. На світовому ринку легкових електромобілів представлено 58 брендів і 200 моделей.

Також окремий сегмент складають гібридні автомобілі, які поєднують двигун внутрішнього згорання з електричним двигуном із накопичувачем енергії. Перевагою гібридних автомобілів є їх двигуни, які працюють разом, або незалежно один від одного.

Розвиток електромобілів визначається прогресом акумуляторних батарей (зменшення їх ваги без втрати ємності) і системами рекуперації електроенергії. Важливо на цьому етапі. Розробники збільшують запас ходу розміщенням додаткових джерел вироблення електроенергії – повітряні, інерційні генератори, сонячні панелі. Зростання коефіцієнта корисної дії у акумуляторних батарей підвищить конкурентоспроможність електромобілів.

Разом з тим, розвиток електромобілів визначить реструктуризацію не лише галузі автомобілебудування, а й модернізацію тих національних економік, які зменшать потребу в нафті та газі, що також істотно збільшить їх екологічність.

Переваги електромобілів порівняно з автомобілем із бензиновим або дизельним двигуном:

екологічність (зручний і доступний спосіб декарбонізації транспорту),
економія у заряджанні (якщо порівняти витрати на бензин, то заряджання електромобіля у десять разів є дешевшим),

порівняно просте технічне обслуговування (не потрібує заміни моторного мастила, паливного фільтра, інших частин, як в звичайному автомобілі)

менша кількість шуму,
наявність зарядної інфраструктури,
ефективний для водіння (зручніший, комфортний, тихіший). За статистикою, їх водії не повертаються до звичайного автомобіля. Зручний в повсякденному міському користуванні.

середня вартість електрокарів щороку знижується, вже сформовано їх вторинний ринок.

Недоліки електромобілів

Вартість – основний стримуючий фактор. Ціна на новий електромобіль в Україні в середньому до 2 разів вища, ніж аналогічний за класом з бензиновим / дизельним двигуном.

Низька автономність – друга вада електрокарів. Nissan Leaf, KIA Soul EV на одному заряді можуть подолати до 130-150 км. В холодну пору року електромобілі витрачають заряд на 20-30% більше.

Батарея є дорогим елементом, її слід через 7 років замінювати на нову.

Відсутність в Україні електрозаправних станцій, що прив'язує до них (загроза для великих відстаней).

У США на автотранспортну галузь припадає 28 % викидів вуглекислого газу, в Європі – 20 %. У Великобританії заборонено продаж на бензинових, дизельних і гібридних авто з 2030 року.

З 2015 р. у ЄС діє екологічний стандарт Євро-6 щодо вмісту шкідливих речовин в вихлопних газах. В Україні його відклали до 2025 р., зараз діє екологічний стандарт Євро-5, заборони на продаж в майбутньому нових дизельних і бензинових авто немає як в Великій Британії, Швеції, Норвегії, Данії.

З 2012–2013 рр. в Україні почали зростати темпи купівлі електромобілів: до 2020 р. їх зареєстрована кількість досягла 33607 од. (2% до

паливних і гібридних). Особливістю ринку електромобілів в Україні є переважна більшість вживаних авто із США й Європи. За даними Федерації автомобільної промисловості, у 2021 р. в Україні загальна кількість зареєстрованих легкових електромобілів становила 8541 (зростання на 19 % до 2020 р). У 2020 р. частка нових авто становила 8,9 % у загальній кількості зареєстрованих легкових електромобілів, а в 2021 р. вже 14,2 %.

Порівняння проданих електромобілів в Україні за марками та моделями в 2021 р. зведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Продаж електромобілів в Україні за марками та моделями в Україні в 2021 році, одиниць

№	За марками автомобілів	За моделями автомобілів
1	Nissan – 2227	Nissan Leaf – 2097
2	Tesla – 1670	Tesla Model 3 – 827
3	Chevrolet – 802	Chevrolet Bolt – 762
4	Renault – 551	Tesla Model S – 394
5	Volkswagen – 550	Renault Zoe – 354
6	Hyundai – 363	Audi e-tron – 271
7	Audi – 334	Volkswagen e-Golf – 233
8	BMW – 250	Hyundai Kona – 216
9	Mercedes-Benz – 236	Tesla Model X – 210
10	Kia – 154	Tesla Model Y – 179

Завдяки багаторічному досвіду, лідером ринку електромобілів в Україні є Nissan (26 %), другим є Tesla (19,6 %), третім – Chevrolet (9,4 %). Загалом у 2021 р. було продано 58 марок (200 електричних моделей). Загальна кількість зареєстрованих легкових електромобілів в Україні (33607 електромобілів) є вдвічі більшою, ніж у Польщі.

Кількість зареєстрованих електромобілів в Україні за період з 2016 до 2021 років відображено на рис. 1.8. Також там відображено динаміку кількості реєстрацій автомобілів із електричним двигуном за роком випуску в Україні у 2021 р.

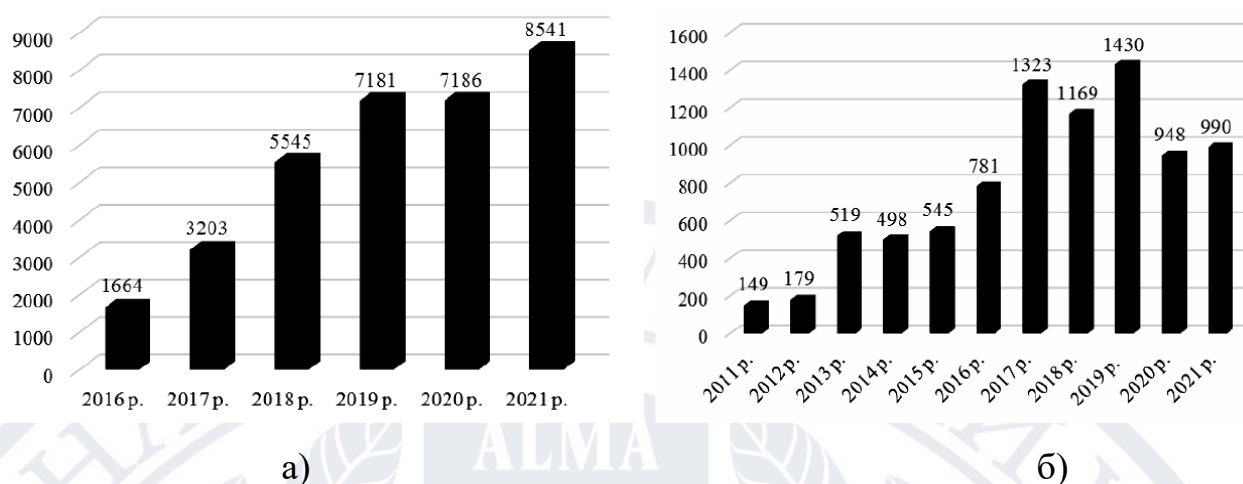


Рисунок 1.8 – Кількість зареєстрованих електромобілів в Україні за період з 2016 до 2021 років (а), динаміка кількості реєстрацій автомобілів із електричним двигуном за роком випуску в Україні у 2021 р.

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що 88,4 % всіх зареєстрованих електромобілів в Україні вже були у використанні, що свідчить про бажання споживачів до економії, з них 4870 авто (57 % з загальної кількості нових власників) придбали його з терміном вживання до п'яти років. І лише 11,6 % авто будуть перебувати на офіційній гарантії від виробника в Україні.

Кількість зареєстрованих електромобілів на 1.01.2022 р. за областями України подано в табл. 1.2: лідерами є Київська (і місто Київ), Одеська, Харківська, Дніпропетровська й Львівська області – сумарна частка перевищує 73 % від їх загальної кількості. Частка Вінницької області становить майже 3%.

Динаміку структурних зрушень у продажах легкових автомобілів в Україні за 2016–2021 рр. подано в табл. 1.3.

Як видно з табл. 1.3., частка електромобілів є в середньому становила до 2 %. З 2018 р. частка продажів нових легкових автомобілів зменшилася з 64 до 16 % на користь вживаних, частка яких з початку періоду з 23% досягла 82 %, що було пов'язано із карантинними обмеженнями та пільговим розмитненням тіа легалізацією вживаних автомобілів.

Таблиця 1.2 – Кількість зареєстрованих електромобілів в Україні за період з 2016 до 2021 років за областями, одиниць

№	Області України	Кількість електромобілів	№	Області України	Кількість електромобілів
1	м. Київ	7338	14	Хмельницька	533
2	Одеська	4840	15	Миколаївська	489
3	Київська	3833	16	Івано-Франківська	489
4	Харківська	3247	17	Донецька	481
5	Дніпропетровська	2746	18	Черкаська	442
6	Львівська	2239	19	Волинська	430
7	Вінницька	977	20	Закарпатська	430
8	Запорізька	880	21	Херсонська	256
9	Житомирська	804	22	Сумська	227
10	Полтавська	674	23	Кіровоградська	226
11	Рівненська	662	24	Чернігівська	153
12	Чернівецька	539	25	Луганська	50
13	Тернопільська	535	26	АР Крим	2

Таблиця 1.3 – Динаміка структурних зрушень у продажах легкових автомобілів в Україні за 2016–2021 рр., %

Роки	Види продукції			Разом
	Нові автомобілі	Вживані автомобілі	Електромобілі	
2016	75,44	22,65	1,91	100
2017	53,37	44,56	2,08	100
2018	63,97	33,55	2,48	100
2019	39,85	56,92	3,24	100
2020	40,94	55,61	3,45	100
2021	16,41	82,23	1,36	100

Світовий досвід показує, що звільнення від митних зборів і податків є кращим стимулом розвитку ринку електромобілів. Так, в Україні для розвитку виробництва електромобілів доцільно запровадити кредитні канікули, кредитування за пільговими ставками для виробників і споживачів, розвивати мережі швидких зарядних станцій у центрах міст, автошляхах і бензинових автозаправних станціях.

Важливим в Україні є розвиток інфраструктури, для зарядки автомобілів. За даними маркетингової агенції IRS Group, у 2020 р. в Україні інфраструктура електрзарядних станцій має 8529 пунктів: мережа Autoenterprise, Go To-U, ТОКА тощо.

Залежно від вибраного виду партнерської програми зарядна станція

може бути загальнодоступною і безкоштовною, доступною лише для клієнтів чи отримувати плату за заряджання від усіх користувачів. За даними [2], якщо все населення України їздитиме на електромобілях, електроенергія не закінчиться, мережа витримає таку потужність. Експерти вказують, якщо електромобіль підключити до звичайної розетки вночі, він отримуватиме два кіловати на годину. За 10 годин автомобіль отримає 20 кВт заряду і цього вистачить більше ніж на 100 км пробігу. При цьому водії проїжджають щодня по місту в середньому 50–60 км.

Ринок електромобілів в Україні має великі перспективи: законодавча підтримка, розвиток мереж електрозаправних станцій; популярний і «зелений» вид транспорту; за споживчими характеристиками переважає автомобілі із двигуном внутрішнього згорання; вдосконалюється ємність акумуляторів, ходові якості електромобілів.

Переваги електромобілів: екологічність, технічне обслуговування, заправлення, доступ до зарядної інфраструктури, ефективний, зручний і доступний транспорт. Якщо аналізувати ринок автомобільної продукції України, то за 2021 р. помітно зменшилася частка продажу нових легкових автомобілів, тоді як частка продажу вживаних досягла 82,23 %. Частка щорічних продажів електромобілів становить до 2 %, але їх парк стійко зростає/

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність є головною складовою економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення конкурентних переваг окремих товарів і бізнес-одиниць. Більшість світових наукових шкіл, які досліджували питання економічного розвитку, наводять його тісний зв'язок із інноваціями. Інновації виконують відтворювальну інвестиційну стимулюючу функції.

Інноваційний менеджмент є різновидом функціонального менеджменту, який безпосередньо керує інноваційними процесами в різних національній

економіки.

З позицій системного підходу інноваційний менеджмент є ієрархічною, складною, багатокomпонентною, відкритою, адаптивною (здатною до самоорганізації, саморозвитку), динамічною системою, але яка проявляє ймовірнісний характер, тому що залежать від умов зовнішнього середовища (рис. 1.2)

Інноваційна культура є головним чинником формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань.

Формування інноваційної культури підприємства нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу його персоналу. (рис. 1.4)

Виробництво автомобілів – ключовий фактор розвитку розвинених країн світу, його конкурентоспроможність і сформованість – важлива умова успішного економічного розвитку. Інновації в Україні на ринку електроавтомобілів показують діджиталізацію автомобільної галузі, впровадження нових прогресивних технологій, при зростанні обсягів продажів машин з електричним двигуном: легкові автомобілі, автобуси, вантажівки (табл. 1.1+1,8а).

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що 88,4 % всіх зареєстрованих електромобілів в Україні вже були у використанні, що свідчить про бажання споживачів до економії, з них 4870 авто (57 % з загальної кількості нових власників) придбали його з терміном вживання до п'яти років. І лише 11,6 % авто будуть перебувати на офіційній гарантії від виробника в Україні.

Кількість зареєстрованих електромобілів на 1.01.2022 р. за областями України подано в табл. 1.2: лідерами є Київська (і місто Київ), Одеська, Харківська, Дніпропетровська й Львівська області – сумарна частка перевищує 73 % від їх загальної кількості. Частка Вінницької області становить майже 3%.

Низькі доходи споживачів в Україні формують попит на вживані авто з електродвигуном і бензиновим (мають низьку вартість і широкий вибір в країнах ЄС).

Ринок електромобілів в Україні має великі перспективи: законодавча підтримка, розвиток мереж електрозаправних станцій; популярний і «зелений» вид транспорту; за споживчими характеристиками переважає автомобілі із двигуном внутрішнього згорання; вдосконалюється ємність акумуляторів, ходові якості електромобілів.

Переваги електромобілів: екологічність, технічне обслуговування, заправлення, доступ до зарядної інфраструктури, ефективний, зручний і доступний транспорт. Якщо аналізувати ринок автомобільної продукції України, то за 2021 р. помітно зменшилася частка продажу нових легкових автомобілів, тоді як частка продажу вживаних досягла 82,23 %. Частка щорічних продажів електромобілів становить до 2 %, але їх парк стійко зростає (табл. 1.3).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» має лідируючі позиції на ринку Вінницької області як офіційний дилер запчастин 10-ти світових автомобільних брендів: Citroen, Hyundai, Fiat, Honda, Kia, Ford, Mitsubishi, Mazda, Nissan, Peugeot. Історія підприємства розпочинається із 2006 року, коли воно отримує статус офіційного дилера Mitsubishi Motors в Вінницькій області. У 2007 році підприємство стало офіційним дилером Kia та Ford з продажу легкових і комерційних автомобілів.

У 2008 відбулось розширення портфелю брендів – ТОВ «INTER CARS UKRAINE» отримало у місті Вінниця та Вінницькій області ексклюзивний статус дилера Honda – автомобілі, мотоцикли, водомоторна та силова техніка.

У 2009 році – відкриття і офіційний запуск в роботу малярно-рихтувального комплексу, оснащеного професійним обладнанням і широким асортиментом автомобільних фарб. Також підприємство підписало дилерський договір з брендом Nissan, у 2012 році – з брендом Citroen як офіційний дилер та авторизований сервісний центр у Вінницькій області.

У 2014 році відкрито дилерський центр і авторизовану сервісну станцію Hyundai. З тих пір мешканцям міста Вінниці та Вінницької області мають змогу ближче познайомитися з автомобілями даного бренду.

У 2015 компанія приймає участь у KIA Драйв Тур – Всеукраїнське випробування автомобілів KIA в рамках глобальної ініціативи корпорації Kia Motors. У 2019 відкривається 3S центр Ford. Компанія стає ексклюзивним представником «Winner» у Вінницькій області, пізніше – офіційним дилером бренду Fiat та Fiat Professional на території Вінницької області. Також у 2019

році з компанією «Пежо Сітроен Україна» укладено контракт на дилерство Peugeot. Започатковано роботу відділу корпоративних продаж.

Кропітка робота також дозволяє заключити договір партнерства та включення у всесвітню мережу шинних центрів Vianor, що заснована компанією Nokian Tyres. Розроблено і впроваджено власну програму лояльності, що дає можливість економити на послугах сервісного обслуговування.

У 2019 року почато розбудову автомобільного містечка з інфраструктурою продажів й обслуговування автомобілів.

У 2020 підписано договір з компанією ELIT Україна, ТОВ «INTER CARS UKRAINE» стало учасником Всеукраїнської мережі ELIT Partner.

Важливою подією 2020 року є й участь менеджерів компанії у Всеукраїнському позашляховому off-road турі світової зірки ралі Хіроші Масуока та здійснення ними показових заїздів на спеціально підготованій екстремальній трасі на Mitsubishi Pajero Sport.

В 2021 році започатковано роботу з електрокарами, підприємство було включено у AutoEnterprise – Всеукраїнська мережа станцій підзарядки електрокарів.

Також, у 2021 році відкрито відділ Trade-In, для реалізації автомобілів з пробігом. Також, у 2021 році, авторизована сервісна станція ТОВ «INTER CARS UKRAINE» проходить сертифікацію і стає представником одного з найбільших світових виробників оригінальних автомобільних амортизаторів KYB Service,

Також підприємство стало дистриб'ютором оригінальних запчастин Mazda та сервісного обслуговування автомобілів бренду.

Започатковано будівництво нового сервісного центру, з продажу і обслуговування електромобілів Hyundai Motor Company.

Варто відзначити, що основними цінностями ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є клієнтоорієнтованість, командна робота та відповідальність.

Організаційна підсистема ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» - самостійна юридична особа, зареєстрована за адресою: 23219, Вінницька обл., Вінницький район, село Вінницькі Хутори, вулиця Неміровське шосе, будинок 94 А.

Дана організація працює з 2008 року. Звідти здійснюється безпосереднє управління всією структурою організації, а також на її території розташовуються: приміщення складу, приміщення автосервісу, кафе, офісні кабінети. Діяльність компанії - це реалізація професійного обладнання, витратних матеріалів та автохімії, матеріалів і інструментів для кузовного ремонту, ремонт автотранспорту, продаж автотранспорта. Напрямок роботи на сьогоднішній день охоплює практично всі сфери ринку автомобільних послуг, створює повний цикл послуг для тих, хто одного разу прийшов в автоцентр, вибрати будь-яку професійну послугу, необхідну при покупці, зміст, ремонті автомобіля.

Асортимент складу компанії представлений різноманітною продукцією, яка призначена для автомобілістів, автосервісів та автомийок: автоемалі, автокосметика, автохімія, автозапчастини, автоузлов. Основними клієнтами є населення міста і області.

Площа залу автосалону становить 140 кв. м, а всього центру 300 кв.м. Автоцентр розташовується недалеко від центру міста. Навколо торгового центру передбачена велика автомобільна парковка, що дуже зручно для покупців. Салон працює з 09-00 до 19-00 год щодня без перерви на обід. Режим роботи дозволяє охопити досить широкий сегмент споживачів.

Асортиментний перелік товару налічує близько чотирьох тисяч видів.

В салоні працює 6 осіб на посаді менеджера, 2 - кредитних фахівців, 1 - адміністратор, 1 - касир. Вони працюють за укладеними з ними трудовими договорами на постійній основі. Заробітна плата виплачується вчасно і в повному обсязі. Вона складається з окладу і премії працівника. Також передбачений повний соцпакет.

До числа клієнтів, крім фізичних осіб, відносяться і організації (юр. особи).

Для стимулювання продажів використовується реклама на радіо, випускаються рекламні буклети та календарі, а також пропонуються знижки на окремі групи товарів.

Метою діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є створення високоефективного виробництва, що працює на отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є: задоволення суспільних потреб у продажу та сервісному обслуговуванні автомобілів.

Структура підприємства наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснюється Генеральним директором. Він вирішує питання діяльності підприємства, розпоряджається майном підприємства, затверджує положення про структурні підрозділи з допомогою комерційного і виконавчого директорів. Організація веде свою діяльність відповідно до законодавства України, для дотримання

встановлених законом норм і правил, а також грамотного ведення бізнесу з юридичної точки зору в організації присутній юридичний відділ. Виконавчий директор стежить за діяльністю відділів продажів, логістики, маркетингу та проектною групою. Комерційний директор відповідає за діяльність бухгалтерії, групи закупівель та складу. Головний бухгалтер веде діяльність із складання документальних звітів фірми. Його діяльність підзвітна комерційному директору.

Виробничо-технологічна підсистема ТОВ «INTER CARS UKRAINE». ТОВ «INTER CARS UKRAINE» створено в 2008 році рішенням загальних зборів засновників. Товариство засновано на необмежений термін діяльності.

Основними видами діяльності підприємства є:

- продаж авто, таких відомих марок, як Citroën, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Kia, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Electro.
- капітальне будівництво, будівельно-ремонтні та будівельно-монтажні, пускона-кладочні, проектні, реставраційні, художньо-оформлювальні, дорожньо-будівельні роботи.
- торгівля оптом і в роздріб;
- надання сервісних послуг;
- проектну, науково-дослідницьку діяльність, проводить технічні, техніко-економічні та інші експертизи та консультації;

У ТОВ «INTER CARS UKRAINE» сформувалися всі три рівні управління - вищий, середній і нижчий. До вищого рівня управління відносяться директора компанії і його заступників.

До середнього рівня управління відносяться: начальника відділу роздрібних, корпоративних і комісійних продажів, начальника відділу адміністрування торгового залу, начальника універсально кредитно - страхового відділу, начальника відділу супроводу продажів, начальника відділу продажів додаткового обладнання, начальника цеху, начальника кузовного цеху, начальник відділу запчастин, головний бухгалтер, начальник відділу оформлення продажів і сервісу, бригадир цеху установки додаткового

обладнання, менеджер з реклами та маркетингу, менеджер по персоналу, логіст, менеджер по роботі з клієнтами, системний адміністратор, інженер по гарантії, технічний експерт, майстер контролер.

До нижчого рівня управління відносяться: менеджери з продажу автомобілів, адміністратори торгового залу, менеджер кредитно-страхового відділу, приймальник - перегонник, менеджер з продажу ДОП, майстер - приймальник, механіки, майстер цеху, майстра - приймальники, менеджер по роботі зі страховими компаніями, арматурники, бляхарі, малярі, колористи, мийник, менеджер з продажу запчастин і аксесуарів, старший комірник, комірник, менеджер з постачання запчастин, фахівець з постачання.

Керівництво компанією здійснює директор ТОВ. У безпосередньому підпорядкуванні у директора знаходяться заступник директора Товариства з продажу, заступник директора Товариства по виробництву і головний бухгалтер. Для проведення аналізу підприємства ТОВ «INTER CARS UKRAINE» у таблиці 2.1 наведено основні економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Економічні показники ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за період з 2019 до 2021 років

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				за 2019-2020 рр.	за 2019-2021 рр.
Вартість активів, тис. грн.	188436	178689,5	189408	10718,5	972
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	67085,5	68042	69581	1539	2495,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	51895,5	46908	62586	15678	10690,5
Реалізовано послуг, тис. грн.	216239	169700	269520	99820	53281
Матеріальні витрати, тис. грн.	131585	93069	119567	26498	-12021
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	172748	118941	164207	45266	-8541
Фондоозброєність	89,8	109,9	136,7	43703	46,9

Плановий обсяг реалізації у 2021 році складає 269 520 тис.грн, що на 99 820 тис.грн більше від відповідного періоду минулого року.

Найвищий показник собівартості послуг склав 172 748 грн у 2019 році, значно меншим він був у наступному році, а у 2020 зріс на 45 266 тис. грн.

Наявність основних виробничих фондів характеризується балансовою вартістю, яка з кожним роком збільшується. Це свідчить про нарощування основних виробничих фондів, їх розширене відтворення.

Основні показники, що характеризують ефективність використання основних засобів, є фондovіддача, фондovісткість та фондooзброєність. Показник фондovіддачі склав у 2021 році 3,9., що в порівнянні з 2020 більше на 1,4 – позитивний фактор для підприємства. Фондовісткість у 2021 році склала 0,3. Фондоозброєність становить у 2021 році 136,7 тис. грн. (на особу): у порівнянні із 2020 роком її розмір збільшився на 26,8 тис. грн., при порівнянні з 2019 роком фондooзброєність збільшилася на 46,9 тис. грн.

Позитивні зміни в діяльності підприємства:

- збільшення середньорічної вартості основних засобів,
- збільшення прибутку.

Соціально-психологічна підсистема ТОВ «INTER CARS UKRAINE». Чоловіків - 84%, жінок - 16%. Наймолодшому співробітнику 19 років, самому дорослому 60 років. 46% персоналу фірми мають вищу освіту, 54% персоналу фірми мають тільки технічну освіту. Співвідношення чисельності персоналу за категоріями функціонального поділу праці:

- а) управлінський персонал (директора, керівники відділів) - 26%;
- б) основний персонал (менеджери середньої ланки) - 34%;
- в) робочий персонал (інший персонал, який відповідає за установку, перевезення та зберігання продукції, що реалізовується) - 40%.

Якість роботи і обслуговування багато в чому визначається кадровим складом і кваліфікацією співробітників

70,8% персоналу компанії мають вищу освіту, 29,2% - середню спеціальну (магістр, спеціаліст);

58,3% співробітників молодше 30 років, 25% співробітників має вік від 30 до 40 років, 12,5% співробітників має вік від 40 до 50 років, 4,2% старше 50

років. Отже, в автосалоні наявний певний віковий баланс кадрів, коли молодість поєднується з досвідом.

Плинність висока. У 2019 році було звільнено 50 співробітників за власним бажанням у зв'язку зі зміною роботи. А у 2020 році було звільнено 22 працівника.

Система оплати праці менеджерів з продажу: оклад +% від продажів. Оклад для менеджера з продажу становить 9 тис. грн., Для старшого менеджера - 15 тис. грн. Відсоток коливається від 2 до 4% в залежності від моделі автомобіля і його вартості. З липня 2019 року введена система штрафів за результатами перевірок роботи торгового персоналу за допомогою методу таємничого покупця. Система штрафів ув'язана з бальною оцінкою роботи менеджера.

Фінансово-економічна підсистема ТОВ «INTER CARS UKRAINE». Аналіз формування прибутку на підприємстві складається з вивчення фінансових результатів та аналізу факторів, що впливають на величину і структуру зміни прибутку.

Для оцінки та аналізу рівнів динаміки показників фінансових результатів діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» було проведено аналіз даних табл. 2.2: у 2021 році, в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року, відбулося погіршення основних фінансових показників. Прибуток від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг зменшилася. Найбільш негативним моментом стало значне зниження показника чистого прибутку, так як саме її наявність створює стимулюючі умови господарського розвитку підприємства. Зниження величини чистого прибутку відбувається набагато швидшими темпами, ніж зменшення балансового прибутку і прибутку від реалізації товарної продукції, що сигналізує про не цілком «здорове» фінансово-виробниче положення підприємств.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за період з 2019 до 2021 років

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2019 до 2021
Чистий дохід від реалізації	880000	910000	987000	107000
Собівартість продукції	172748	118941	164207	-
Прибуток від операційної діяльності	220000	185000	187685	32315
Прибуток до оподаткування	120560	79590	87906	32654
Податок на прибуток	30004	20059	16050	13954
Чистий прибуток	94220	59080	61190	33030

Аналіз показників рентабельності займає особливе місце у фінансовій характеристиці підприємства, які характеризують рівень прибутковості підприємства.

Показники рентабельності відображають ефективність діяльності підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти рентабельності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за період з 2019 до 2021 років

Показники	2019	2020	2021
Рентабельність активів	0,63	0,28	0,22
Рентабельність оборотних активів	0,59	0,25	0,19
Рентабельність особистого капіталу	0,41	0,2	0,17

Коефіцієнт рентабельності на 2019 р склав 0,63, на 2021 р показник знизився практично в 3 рази, що свідчить про недостатність грошової одиниці для отримання грошової одиниці прибутку, незалежно від джерела залучення коштів. Цей показник є одним з важливих індикаторів конкурентоспроможності. Прибуток організації знижується за даними результату таблиці, це відбувається через утворення зайвих запасів товарно-

матеріальних цінностей, зниження збуту продукції в результаті зниження попиту.

На 2019 р коефіцієнт рентабельності оборотних активів склав 0,59, а вже на 2020 р і на 2021 р спостерігається різкий спад показника. Динаміка показника по даній організації свідчить про те, що необхідно переглянути ціни на продукцію.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу - за аналізований період спостерігається спад показника (2019 р - 0,41; 2021 року - 0,17), дана зміна означає, що вкладений капітал власниками використовується неефективно.

2.2 Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Ринок торгівлі автомобілями є динамічним сектором в Україні. Однак вплив зовнішніх факторів дещо сповільнює розвиток підприємств торговельної галузі. Не є винятком і ТОВ «INTER CARS UKRAINE», яке спеціалізується на продажі автомобілів та їхнього технічного обслуговування. За останні роки складові фінансових результатів не є сталими, спостерігається їх нестабільна динаміка, що в результаті формує незадовільні характеристики для акціонерів підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища організації ТОВ «INTER CARS UKRAINE» доцільно використання моделі п'яти сил конкуренції по М. Портеру. В аналізі в якості експертної думки долучено думку співробітника даної фірми. Для вимірювання думок експертів була застосована 5-ти бальна шкала. Частка ринку, рівень прибутку фірми визначається тим, наскільки ефективно фірма протидіє наступним конкурентним силам:

- конкуренція між учасниками галузі;
- загроза з боку нових конкурентів;
- конкуренція з боку виробників товару-замінників з інших галузей;

- конкурентний тиск постачальників, викликана необхідністю взаємодії з ними і зобов'язаннями перед ними.

- конкурентний тиск споживачів.

Конкуренція в даній галузі проявляє себе досить таки сильно, так як характерна однорідність послуг і товарів, що випускаються, і велике число конкурентів. Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції в галузі:

1. Конкуренція посилюється через зростання кількості конкуруючих компаній, у міру того як вирівнюються розміри, і їх обсяг виробництва;
2. Звичайна конкуренція має силу, коли відбувається уповільнення зростання попиту на продукцію; умови штовхають фірму на зниження цін або на застосування інших засобів для збільшення обсягу продажів;
3. Хід конкуренції тим менш передбачуваний, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їх стратегії, ресурси і умови країн де вони зареєстровані;
4. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, набувають іміджу та руйнують фірму в даній галузі і починають діяти рішучими фінансовими заходами по перетворенню купленої ними фірми в лідера ринку.

Проникнення на ринок нових конкурентів.

Фірми, які щойно з'явилися на ринку, мають нові виробничі потужності, бажання забезпечити собі частку ринку іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби. Серйозність загрози появи нових конкурентів залежить від двох чинників:

- бар'єрів на шляху проникнення в галузь;
- очікувана реакція компанії, які діють на ринку, на прихід нового конкурента.

Бар'єри галузі, що перешкоджають проникненню на ринок[4]:

1. Економія масштабу виробництва;
2. Неможливість доступу до ноу-хау і технологій;
3. Прихильність споживачів до певних марок товару; |

4. Відсутність необхідного обсягу капіталовкладення;
5. Приватність каналу збуту;
6. Дія контролюючих органів в регульованих галузях;
7. Тарифи і міжнародні обмеження.

Конкурентний тиск з боку компанії постачальників залежить від двох чинників:

- здатності постачальників, чинити тиск на споживачів змінюючи умови і терміни поставок в бажану для себе сторону.
- рівні взаємодії постачальників і споживачів в галузях.

Що стосується організації ТОВ «INTER CARS UKRAINE», то на сьогоднішній момент фірма співпрацює з 4-ма постачальниками і не залежить ні від одного з них. У разі виникнення проблем з даними постачальниками, фірма без втрат може укласти контракти з іншими численними дилерами і європейськими виробниками автомобілів.

Конкурентний тиск з боку споживачів.

Якщо послуги автосалону досить схожі з послугами конкурентів, то споживач може переключитися без особливих витрат, а менеджери автосалону змушені йти на додаткові поступки, бажаючи зберегти клієнтів.

Кожен споживач особливо цінний для автосалону ТОВ «INTER CARS UKRAINE», тому що розуміють перевагу деяких конкурентів в асортименті послуг, в їх якості.

Великий вплив має інформованість клієнтів про нашому салоні і наших конкурентів. Фактори конкуренції, що мають вплив на споживачів [5]:

1. Покупці зацікавлені в економії коштів, тому що товар, що купується становить значну частину їх витрат;
2. Покупці мають низькі доходи;
3. Можливості споживачів диктувати умови і ціни на товар;
4. Покупці мають повну інформацію.

Таким чином, проаналізувавши зовнішнє середовище автосалону ТОВ «INTER CARS UKRAINE», використовуючи модель п'яти сил конкуренції по М. Портеру можна зробити висновок, що:

- при переході з однієї марки на інші, витрати споживачів не особливо високі;
- в багатьох компаніях конкуренти використовують успішні стратегічні рішення;
- важелі впливу покупців в якійсь мірі чинять тиск на конкурентоспроможність автосалону, хоч і не є великими компаніями, а індивідуальними споживачами;
- для організації даного виду діяльності потрібні невеликі капіталовкладення.

Для визначення положення ТОВ «INTER CARS UKRAINE» на ринку автосалонів легкових автомобілів, в теперішній час, був проведений SWOT - аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - система продажів; - система розрахунків; - розташування ТОВ «INTER CARS UKRAINE»; - торгівельна площа; - система страхування; - імідж організації, гарне враження, що склалося про компанію у клієнтів - інформаційне та технічне забезпечення; - висока продуктивність праці та зацікавленість персоналу в його збільшенні; - повна компетентність в ключових питаннях; - кваліфікація керівництва; - ініціативність керівництва; - маркетингова діяльність організації, в тому числі рекламна діяльність; - система управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - загальний фінансовий стан; - недостатнє фінансування рекламних заходів; - реакція на зміну ринкової ситуації; - неефективне стимулювання збуту; - система управління автосалоном.

Продовження табл. 2.4

Можливості ринку	Загрози ринку
<ul style="list-style-type: none"> - зростання все більшого числа клієнтів, що віддають перевагу компанії; - проведення ефективних рекламних заходів; - оперативне реагування на зміну ринкової ситуації 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції з боку інших компаній; - негативний вплив факторів зовнішнього оточення, таких як політична і економічна ситуація в регіоні; - падіння рівня продажів, можливо, втрата клієнтів; - зрив поставок

Як видно з проведеного аналізу компанія володіє великим числом сильних сторін. Однак присутні і слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу вищого керівництва при розробці довгострокової стратегії компанії. Також присутні загрози із зовнішнього середовища, що перешкоджають досягненню певних цілей, але існують і можливості мінімізації цих загроз.

1. Система продажів, перебуває на досить високому рівні. Це дає підстави стверджувати, що у випадку появи нових конкурентів і підвищенню вимог споживачів до якості товару, ТОВ «INTER CARS UKRAINE», зможе не тільки втримати свої позиції на ринку, а й залучити нових покупців.

2. Маркетингова діяльність на ринку легкових автомобілів не значна. Однак, ТОВ «INTER CARS UKRAINE» займається маркетинговою діяльністю, але при цьому вивчення конкурентів на низькому рівні, що не припустимо в сформованих економічних умовах і постійно зростаючому ринку.

3. Імідж розглянутого автосалону є сильною стороною організації і дозволяють залучити не тільки разових клієнтів, але і зробити їх постійними. Також даний показник характеризує організацію як здатну залучити й утримати висококваліфікований управлінський і неуправлінський персонал, а це в свою чергу не може не відбитися на якості обслуговування.

4. Стабільність системи розрахунків, безумовно, впливає на діяльність організації в цілому і на ринок зокрема.

5. Був відзначений ріст числа конкурентів. Але завдяки особливій увазі керівництва до рівня кваліфікації торгового персоналу, системі продажів, а

також підтримці іміджу на відносно високому рівні цей критерій не є настільки небезпечним для діяльності автосалону.

6. Система управління персоналом організації також була відзначена як сильна сторона. Хоча, і при оцінці всього ринку, ці показники були віднесені до погроз. При детальному, розгляд даної групи в системі управління автосалоном особливе побоювання викликає якість управлінського персоналу, організація системи стимулювання (матеріального і нематеріального), що може негативно відбитися на ефективному функціонування даної організації зв'язку зі збільшенням концентрації конкурентів і здатністю конкурентів забезпечити кращі умови праці. Система відбору персоналу та висока кваліфікація неуправлінського персоналу дає можливість для протистояння підвищується вимогам до якості продукції і можливістю зниження цін конкурентами.

7. Особливу увагу слід приділити нестабільному фінансовому становищу автосалону, що надає негативний ефект на організацію ефективної системи управління. Проте, у зовнішньому середовищі організації існує ряд можливостей, які дозволяють вирішити питання даного напрямку і поліпшити фінансове становище організації. Таким показниками можна назвати вхідні бар'єри на ринок. Складність виходу на ринок дозволяє протистояти появі нових конкурентів. Сезонність даного виду бізнесу і гнучкість системи ціноутворення дозволяє активно використовувати різні методи щодо стимулювання збуту; до того ж, спостерігається зростання ринку, і збільшення частки споживачів продукції, що не може, не відіб'ється на фінансовому становище організації.

8. Стабільність і різноманітність постачальників на ринку дозволяє розглянутій організації збільшити свою частку, за рахунок вибору ефективної стратегії.

Завершенням всього наведеного вище аналізу є розробка плану заходів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми, а саме маркетингової стратегії. Необхідно розробити стратегію, здатну поліпшити становище

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» по відношенню до конкурентів в довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз автомобільного ринку України

Три економічні кризи 2008-2009, 2013-2014 і 2019-2020 рр. призвели до зміни динаміки ринку легкових автомобілів, через зниження доходів населення, скорочення обсягів автокредитування.

Незважаючи на те, що автомобільний ринок України за останні десять років займає провідне місце в структурі торгівлі, кількість робіт, присвячених українському ринку легкових автомобілів є досить обмеженою. Більшість таких робіт містять загальні огляди ринку або розгляд діяльності окремих компаній-виробників чи конкретних автодилерів. Як правило, дані публікації містяться в періодичних виданнях. Повноцінний аналіз стану ринку легкових автомобілів України, його специфічних особливостей та виявлення різноманітних факторів та чинників, які впливають безпосередньо на функціонування даного ринку представлені в закритих, або платних дослідженнях. Необхідно також відзначити збірники Держкомстату, де представлена деяка статистика по вітчизняному автомобільному ринку, проте повні аналітичні матеріали в них теж відсутні.

Автомобіль визначає сучасний спосіб життя споживачів: висока мобільність, підвищення ефективності праці. Автомобіль є товаром тривалого користування, попит на нього визначається суб'єктивними та об'єктивними факторами.

Сукупність об'єктивних факторів: доходи, рівень цін, курс обмінну національної валюти, кредитні та депозитні ставки. Їх використовують при прогнозуванні динаміки споживчих ринків.

Сукупність суб'єктивних факторів:

1. Сприйняття споживачами поточної ситуації,
2. Очікування змін в майбутньому,

3. Індекс споживчого настрою.

4. Готовність взяти автомобіль в кредит.

Якщо суб'єктивні фактори не будуть враховані, при прогнозуванні можна отримати ряд помилок.

За дослідженням компанії GfK Ukraine, на автомобільному ринку України під впливом кризи важливість суб'єктивних факторів стрімко зростає при купівлі автомобіля (рис. 2.2).

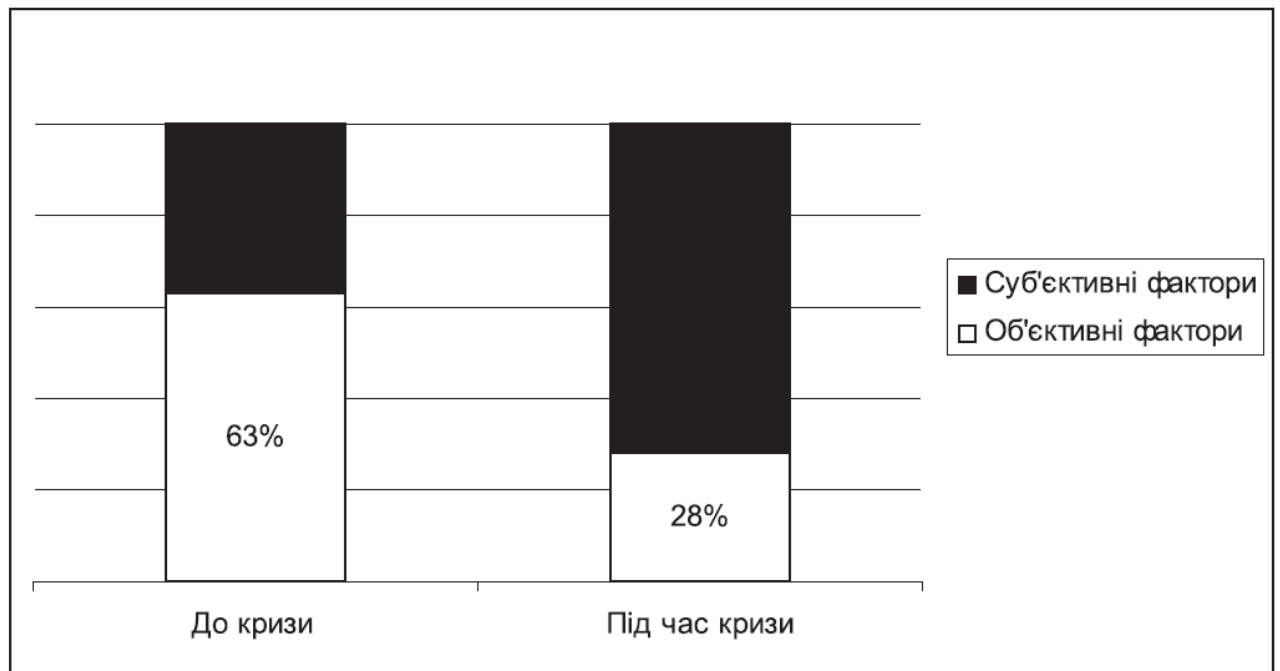


Рисунок 2.2 – Співвідношення між об'єктивними та суб'єктивними факторами для купівлі нового автомобілю

Характеристика автодилерських мереж

Дилерські мережі підвищують оперативність збуту автомобілів, оперативно реагують на зміну кон'юнктури, забезпечують сервіс після продажу.

Дилерські мережі створюються за корпоративним принципом: централізація торгівлі дозволяє використовувати «ефекту масштабу», корпоративний центр забезпечує гнучкість в конкуренції.

Дилерські мережі дотримуються загальної торгівельної політики, способів стимулювання збуту, розмірів торгівельних надбавок, вони

використовують конкурентні методи продажу при формуванні торговельного асортименту; забезпечують комунікаційні зв'язки як продавця з покупцем.

Конкурентні переваги дилерської мережі:

- 1) оперативний збут автомобілів прискорює обіг капіталу і збільшує прибуток;
- 2) формальні та неформальні контакти з покупцями, що дозволяє реалізувати товар на вигідних умовах;
- 3) швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку підвищує конкурентоспроможність товарів за рахунок скорочення термінів постачання з центрального складу імпортера,
- 4) організація передпродажного сервісу і технічного обслуговування.
- 5) розробка власної стратегії відносно постачальників, покупців та конкурентів.
- 6) концентрація капіталів у сфері автомобільної торгівлі.

Недоліки дилерських мереж:

- 1) розширення торговельного асортименту ускладнює розрахунок товарно-складських запасів;
- 2) ускладнена своєчасна доставка товарів на склад та дилерам;
- 3) значно збільшуються транзакційні витрати на внутрішню координацію;
- 4) зростання витрат на систему обліку та контролю товаропотоків.

Конкуренція на автомобільному ринку має товарний (брендовий) і регіональний характер (присутність декількох дилерів одного бренду в регіоні). Це впливає на методи просування бренду на локальному ринку. Якщо виробник основною ціллю бачить створення іміджу, знайомство з цінностями бренду, формування прихильності і лояльності до бренду, то метою дилера на локальному ринку є залучення потенційних покупців в певний автосалон.

Разом з тим, виробники та дилери мають на меті збільшення реалізації та зростання прибутку.

Специфіка автомобільного ринку України

Попит на авто залежить від купівельної спроможності споживачів.

Попит визначається сезонністю.

Попит на певні групи авто залежить від їх оподаткування.

Підтримка попиту шляхом кредитування й іншими послугами банківського сектору.

Особливості автомобільного ринку України

Важке планування обсягів реалізації (політична, економічна, валютна, військова нестабільність).

Від 50 % і більше автомобілів в Україні продається в кредит.

Прибутковість дилерських мереж в Україні на 80% формується з продажів автомобілів, і на 20% від їх сервісного обслуговування, на відміну від розвинених країн світу, де 20% прибутків припадає на продажі і 80% – на сервіс.

До світової фінансової кризи в Україні відбувалось стійке зростання попиту на дорогі бренди автомобілів, більш дорожчі, у порівнянні з доходами споживачів.

Разом з тим, фінансова криза визначила дефіцит позикових коштів, зростання відсоткової ставки за кредитами, що знижує їх доступність, зростання курсів іноземних валют. Окрім фінансового сектору, скорочуються зарплати і доходи, відбувається звільнення людей – що знижує обсяги продажу автомобілів. Фінансова криза та скорочення попиту визначили також закриття автосалонів.

Необхідні умови успішності українських дилерів:

- 1) стабільність економічної і політичної ситуації в державі;
- 2) популярність бренду;
- 3) ціноутворення;
- 4) комплекс супутніх послуг;
- 5) стабільність / прогнозованість ринку;
- 6) маркетингова активність дилерів.

Рейтинг чинників успішності українських автодилерів:

- 1) тест-драйву (80%);
- 2) рівень цін на автомобілі(69%);
- 3) зручність розташування автосалону (48%);
- 4) можливість придбання автомобіля у кредит (30%);
- 5) «trade in» (урахування вартості старого автомобіля під час покупки нового) (18%);
- 6) популярність автосалону (15%).

Огляд ринку легкових автомобілів України.

На нашу думку для повноцінного аналізу стану українського ринку легкових автомобілів доцільно було б розглянути автомобільний ринок до кризи, що відбулася у 2008 році та після кризи (2009-2010 роки). У 2008 році автопарк України становив понад 9 млн. одиниць. Питомий показник чисельності легкових автомобілів на тисячу жителів у 2008 р. склав 160 од. За період 2000-2008 рр. кількість щорічних реєстрацій автотранспортних засобів в Україні зросла у п'ятеро, обсяги виробництва автомобільної техніки зросли в 13 разів та склали в 2008 році 425,8 тис. од. З таким показником Україна посіла 12 місце серед країн Європи. Обсяги експорту продукції українського автовиробництва за період 2000-2008 рр. зросли у 19 разів. У валовому внутрішньому продукті український автопром у 2008 році мав частку близько 2,5 %.

Світова фінансова криза та посткриза банківської системи Україні визначили негативні зміни автомобільного ринку. В 2009 відбувся найбільший спадом автомобільного ринку – було реалізовано на 74% менше, порівняно з обсягом продажу 2008 року (162 тис. нових автомобілів, що дорівнює 2003 року, 155 тис. автомобілів). В загальному європейському рейтингу за підсумками 2009 року Україна посіла 14 місце. За підсумками 2010 року в Україні було продано 162595 одиниць автомобілів, що на 0,2 % більше порівняно з 2009 роком. З таким показником Україна посіла 15 місце за обсягами продажу автомобілів серед країн Європи.

Ринок легкових автомобілів України втретє виходив з кризи з 2015 року. Однак слід згадати, що під час АТО/ООС та війни багато автодилерів зупинили свою діяльність через збитковість. Також, сьогодні на ринку автомобілів спостерігається перехід від кількісних характеристик до якісних. До економічної кризи 2008 і 2014 рр. автодилери працювали за показником кількості проданих автомобілів, то з 2015 до теперішнього часу переглянули маркетингову політику, і знаходять шляхи до збереження рентабельності. Українські автодилери чітко позиціонують власні бренди, будують систему комунікацій, формують лояльність, відданість споживачів, сприятливий імідж компанії. Таким чином, українські автодилерські мережі починають розуміти важливість даних заходів, які допомагають вижити у жорсткій конкурентній боротьбі.

Сучасний етап розвитку торгівлі та економіки України загалом можна охарактеризувати як посткризове поживлення, однак констатувати наявність стійких тенденцій до стабілізації ситуації і переходу до економічного зростання поки що рано. Торгівля автомобілями в кожній розвинутій країні є невід'ємною частиною торгівельного бізнесу, який, з одного боку, розвивається з огляду на потреби суспільства і навколишню економічну ситуацію, а з іншого – характеризується певними особливостями функціонування, властивими саме торгівлі автомобілями.

Підприємства торгівлі автомобілями, що в докризовий період розвивалися достатньо динамічно (середній темп приросту товарообороту у 2003– 2008 рр. становив 15–17%), відреагували на фінансово-економічну кризу дещо по-іншому. На тлі загального економічного спаду 2008 року торгівля автомобілями демонструвала найвищі за всю історію розвитку українського автомобільного ринку обсяги продажу – 40–50 тис. автомобілів щомісяця і зростання ринку на рівні 90% на початку 2008-го. При тому, що вже наступного, 2009-го найкращим показником був 12 тис. автомобілів – станом на вересень).

Кризові явища, що охопили практично всі сфери економічної

діяльності, зумовили і перерозподіл структури продажів нових автомобілів 2014-2021 року в регіональному розрізі. Через значне скорочення обсягів попиту на продукцію індустріального Східного регіону майже всі області в цьому регіоні втратили свою частку продажів на внутрішньому ринку України. Найбільше падіння спостерігалось в Дніпропетровській і Донецькій областях. Порівняно меншим був вплив кризи на автомобільний ринок Південного регіону, частка якого в 2014-2021 роках незначно зросла. Частка Західного регіону залишилася фактично на рівні 2014 року.

Порівнюючи ринок автомобілів за різними ціновими сегментами, слід зазначити, що найбільшу кількість автомобілів в 2014-2021 роках продали у ціновому сегменті 6,5–10 тис. євро. Частка бюджетного цінового сегмента зменшилася на 1,9% при зростанні частки вищих цінових сегментів. Не відбулось перерозподілу продажів на користь бюджетних автомобілів, у кращому становищі опинялися підприємства з преміум-сегмента. Так, у 2014-2021 рр. окремі бренди вже виходили на обсяги продажів рівня 2013 року (зокрема, «BMW», «Porsche» тощо). Така тенденція пов'язана із суттєвим зниженням заробітної плати (в доларовому еквіваленті) і відсутністю кредитування – у 2014-2021 роках у кредит було продано 5% автомобілів. До кризи 2008 року у кредит було продано щорічно 38% автомобілів, а після 2009 – в середньому 16,2%.

У 2014-2021 роках змінилися стратегії автомобільних імпортерів, призупинився розвиток дилерських мереж, знизився імпорт нових автомобілів (імпортери розпродавали склади, що були в наявності). Інвестиції автомобільних компаній у рекламу скоротилися на 69%, вони не стимулювали збільшення продажів.

Позитивна динаміка ринку автомобілів відновилася з 2015 року, нових, вживаних й експортованих. Відбулось поновлення виробництва вітчизняних автомобілів. Середньорічний приріст виробництва легкових автомобілів в Україні становив 6%.

З 2014-2021 комерційний сектор автомобільного ринку України

перевершив докризовий в 1,3 рази. Річний результат ринку автобусів на 28% більше від докризового періоду.

Частка продажів нових легкових автомобілів становила 98% відносно вживаних, комерційних авто – 19%, автобусів – 67%.

Вагомим чинником розвитку ринку автомобілів України було приєднання до СОТ. Експерти припускали, що СОТ матиме негативний вплив на виробництво вітчизняних автомобілів, та його розвиток, через вимогу СОТ до зниження ставок ввізного мита. За Протоколом приєднання України до СОТ, Україна була зобов'язана за період з 2008 до 2013 років знизити ставку ввізного мита з 10 до 5%, із умовою щорічного скорочення на 1% протягом кожного року.

Такі зобов'язання були вигідні для імпортерів автомобілів, і для українських покупців при зниженні цін на імпортні автомобілі, при посиленні конкуренції на внутрішньому ринку.

Разом з тим, ввізне мито в Україні було залишено на рівні 10%, під час кризи навіть збільшилася до 13%. Така політика не стимулювала розвиток вітчизняного автомобілебудування, зберіглась її технічна відсталість від конкурентів, зросла частка імпорту у структурі споживання. За період з 2008 до 2014 років скоротилася частка продажу автомобілів, вироблених в Україні, з 38 до 15%. Для порівняння, у 2005 році продаж автомобілів власного виробництва становив 23,1% від всього ринку.

Автомобілебудування в Україні потребує модернізації, новітніх технічних рішень, редизайну. Вказані проблеми посилюють державний протекціонізм замість його руйнування. В такій ситуації більшість вітчизняних споживачів віддає перевагу імпортованим автомобілям, розвивається вторинний ринок легкових автомобілів на фоні вступу до СОТ (WTO), розвитку ринку страхування і кредитування автомобілів.

Впродовж 2014-2021 років збільшилась частка нових легкових автомобілів в Україні. Частка первинних продажів становила 59%, що більше на 25% порівняно з докризовим періодом. Знизилась частка внутрішніх

перепродажів автомобілів до 39%, що менше порівняно з докризовим періодом на 23%.

Основні причини переваги нових автомобілів перед уживаними:

зростання добробуту громадян впродовж 2014-2021 років;

розвиток автомобільного кредитування;

законодавчий протекціонізм для вітчизняних автовиробників, який зрівняв ціну та вживаних закордонних автомобілів з новими;

зниження ризиків в торговій мережі (зручність розрахунків, уникнення обману, гарантійне сервісне обслуговування).

В Україні працює більше 80 автомобільних дистриб'юторів, які працюють із широким асортиментом (корпорації «УкрАВТО»: 30% українського ринку легкових автомобілів, «Автоінвестстрой» (АІС), «Богдан»: по 10%), і спеціалізуються на реалізації окремих марок. Останні можуть бути самостійними дистриб'юторськими компаніями, так і входити до складу корпоративних структур.

Отже, три корпорації контролюють 50% ринку легкових автомобілів України. Вони спеціалізуються на брендах європейських та азійських виробників, а також брендах вітчизняного виробництва.

Спеціалізовані дилери: ПАТ «Концепт АВТО» («Toyota» і «Lexus»), «ALFA automotive group» («Mazda»), ТОВ «Формула мотор Україна» («Lada», «Seat»), СП «Auto Trading» («Volkswagen», «Skoda», «Seat», «Nissan», «Audi»), ТОВ «Автомир» («Mitsubishi», «Skoda», «Fiat»), «Український автомобільний холдинг» («Lada», «KIA») – пов'язана з корпорацією «Богдан», ТОВ «УкрАвтоЗАЗ-Сервіс» («Chevrolet», «Opel»), ТОВ «Сі.Ей.Автомотів» («Chery») – обидві пов'язані з корпорацією ПАТ «УкрАВТО».

Територіальними особливостями розміщення дистриб'юторських компаній є їх реєстрація в м. Києві, для високої централізації капіталів й управління. З іншого боку, дистриб'юторські компанії прагнуть охопити більшу кількість споживачів, формують власні дилерські мережі,

розподіляють зони відповідальності регіональних дилерів. Дилерські компанії більше наближені до регіональних споживачів. Перевагою дилерських мереж перед окремими партнерами-дилерами, є співпраця за єдиними економічними, правовими, технологічними засадах.

Дилерські підприємства за способами утворення, мають практично всі види організаційно-правових форми: приватні і публічні акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, філії й дочірні підприємства, приватні підприємства.

Висока вартість автомобілів і брак у дилерів вільних фінансових коштів визначають мінімальну кількість товарів-зразків, дилери працюють під замовлення, за винагороду від дистриб'юторів за реалізацію автомобілів. Додатково автодилери виконують додаткові обов'язки щодо підтримання гарантійних зобов'язань, технічного обслуговування, реалізації запасних частин, ремонту автомобілів.

Сегменти автомобільного ринку України: нові автомобілі національних і закордонних виробників, внутрішній перепродаж автомобілів, що були у використанні, продаж імпортованих автомобілів, що були у використанні.

За період до 2014 року зростали обсяги продажу нових автомобілів національних і закордонних виробників в абсолютному і відносному вираженні, що визначало зниження перепродажів автомобілів, що були у використанні. З 2015 року до теперішнього часу тенденція продажів за сегментами змінилась на протилежну, постійно відбувалась суттєве зростання продажів автомобілів імпортного виробництва всіх категорій при скороченні продажу автомобілів вітчизняного виробництва.

За підрахунками аналітиків «Асоціації дилерів автомобілів України» середній вік автомобілів в Європі складає 8 років, в Україні термін експлуатації іномарок складає 11-12 років, а вітчизняних автомобілів до 15-16 років.

В структурі ринку за ціновим діапазоном знизилася частка моделей

дешевого сегменту: у 2008 році машини до 6,5 тис. євро займали до 70% ринку, а з 2012 їх частка знизилась до 25%. Великий обсяг попиту на автомобілі із діапазону 6,5–10 тис. євро перейшов на більш високий рівень: частку автомобілів вартістю в 2006 році вже припадало близько 40% ринку.

2008 року в Україні було продано понад 623 тис. нових легкових автомобілів – річний приріст продажів становив майже 15%. Близько половини продажів здійснювалось у кредит.

В сегменті ринку іномарок, їх частка стійко зростає за останні роки за рахунок фізичного зносу авто, зробленого в СРСР та СНД, їх заміною іномарками, як зібраними в Україні (великовузлове збирання), так і імпортованими.

За результатами продажів легкових автомобілів, з 2015 року більше купують нові, а не вживані машини. Якщо порівняти, то до 2008 року пропорція становила 1:3, на нові автомобілі не старші одного року припадало 7% продажів, понад 66% автомобілів були старші за вісім років.

За підрахунками, у 2007 році на 1 тис. жителів в Україні припадало 137 автомобілів, в 2008 році вже 152 автомобілі. Цей показник в інших країнах суттєво вище.

Найбільш популярними в 2021 році стали автомобілі С-класу, на другому і третьому місцях – класи В та SUV. Середня ціна на автомобіль – 19 тис. долл. США. За підсумками 2021 року у ТОП-20 не відбулося суттєвих змін (табл. 2.5).

Купуючи авто водії в першу чергу звертають увагу не тільки на комплектацію і характеристику, але й на зовнішній вигляд та колір запропонованої моделі. При дослідженні було виявлено, що українці є досить консервативними у виборі кольорової гамми автомобілів.

За 2021 рік серед нових легкових автомобілів було зареєстровано близько 60 тис. шт. білих за кольором авто. Другий за популярністю колір – сірий. Близько 26% поставлених на облік нових автомобілів були сірого відтінку. Строгий чорний колір вибрали 14% покупців нових машин. На

автомобілях синього кольору зосередили свій вибір тільки 9% покупців. П'ятим за популярністю кольором на українському ринку нових легкових автомобілів є коричневий.

Таблиця 2.5 – Рейтинг і обсяги продажів автомобілів за марками (топ-20) в Україні у порівнянні 2020 і 2021 років

Cars 2021								
21	20	Chg +/-	Марка	2021 год	%	2020 год	%	21 / 20 %
1	2	1	TOYOTA	15 235	14,70%	13 337	15,44%	14,23%
2	1	-1	RENAULT	13 452	12,98%	14 495	16,79%	-7,20%
3	3	0	KIA	9 134	8,81%	6 079	7,04%	50,25%
4	4	0	SKODA	6 178	5,96%	5 093	5,90%	21,30%
5	5	0	HYUNDAI	4 863	4,69%	4 099	4,75%	18,64%
6	6	0	NISSAN	4 777	4,61%	3 833	4,44%	24,63%
7	15	8	CHERY	4 646	4,48%	1 982	2,30%	134,41%
8	12	4	MITSUBISHI	4 251	4,10%	2 473	2,86%	71,90%
9	7	-2	VOLKSWAGEN	4 099	3,95%	3 731	4,32%	9,86%
10	9	-1	SUZUKI	3 769	3,64%	2 971	3,44%	26,86%
11	8	-3	PEUGEOT	3 568	3,44%	3 036	3,52%	17,52%
12	10	-2	MAZDA	2 999	2,89%	2 891	3,35%	3,74%
13	11	-2	MERCEDES-BENZ	2 987	2,88%	2 762	3,20%	8,15%
14	14	0	BMW	2 962	2,86%	2 102	2,43%	40,91%
15	23	8	VAZ (LADA)	2 028	1,96%	771	0,89%	163,04%
16	16	0	AUDI	2 026	1,95%	1 762	2,04%	14,98%
17	13	-4	FORD	1 981	1,91%	2 453	2,84%	-19,24%
18	17	-1	LEXUS	1 858	1,79%	1 627	1,88%	14,20%
19	18	-1	CITROEN	1 577	1,52%	1 588	1,84%	-0,69%
20	21	1	VOLVO	1 196	1,15%	945	1,09%	26,56%
			Другие	10 064	9,71%	8 324	9,64%	20,90%
			Всього	103 650	100,00%	86 354	100,00%	20,03%

Автомобільний ринок України за продажами в ЄС в 2010 році зайняв 15-те місце (162,6 тис. шт. нових автомобілів), при 14-му місці в 2009 році, і 7-му місці в 2008 році, що в теперішній час є недосяжною у перспективу.

В Україні продаж нових автомобілів можна порівняти з продажем в Португалії та Чехії, при тому що чисельність населення цих країн в чотири рази менше населення України. Фактичний в Україні обсяг продажів автомобілів дорівнює 2002 року (100 тис. шт. автомобілів).

У світі центр споживання автомобілів сьогодні розташований в країнах, що розвиваються: Китай є глобальним лідером, а багаторічний лідер США вже другий: у Китаї 2010 року продано 13,1 млн, в США – 8,7 млн автомобілів.

В Україні 10,5 млн. автомобілів, активно експлуатується 9,5 млн, їх

кількість автомобілів зростає на 2-3% кожного року, за рахунок імпорту сучасних автомобілів.

За статистику, в Україні щомісяця купують до 10 тис. нових автомобілів, і майже вдвічі при сплесках продажів, при презентації нових моделей, знижках за моделі, зняті з виробництва, при сезонному розпродажі.

Також зросли середні ціни на автомобілі: в 2008 році – 10 тис. євро, в 2012 – 12 тис., з 2015 – 15,8 тис. євро. Зростання середніх цін пояснюється інфляцією, появою нових моделей з вищою вартістю.

Важливим трендом є збільшення продажів в середньому ціновому сегменті автомобілів.

За статистичними даними, в Україні динамічний розвиток ринку легкових автомобілів відбувався до 2008 року (рис. 2.1), потім на продажі впливали 2 кризи: фінансова та військова.

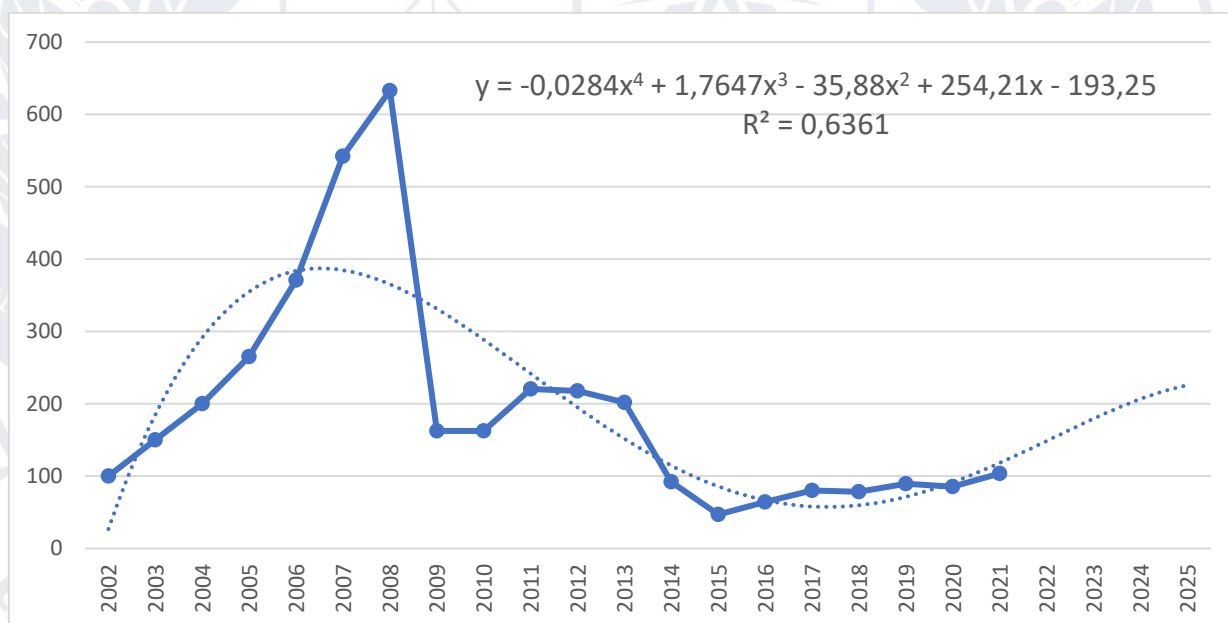


Рисунок 2.3 – Динаміка продажів нових автомобілів в Україні (і прогноз) за період із 2002 по 2021 роки, тис. одиниць.

В динаміці продажів присутні фінансова та військова кризи, вплив військової є більш значущим, падіння продажів було майже у два рази до рівня 2002 року. Тривалість кризи за рівнянням тренду можна оцінити до 2025 року, щоб попит збільшився до рівня довоєнних часів (200 тис. одиниць), достовірність тренду становить майже 64%.

Висновки до розділу 2

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» представлено на ринку Вінницької області з 2006 року, має лідируючі позиції як офіційний дилер запчастин до 10-ти світових автомобільних брендів: Citroen, Hyundai, Fiat, Honda, Kia, Ford, Mitsubishi, Mazda, Nissan, Peugeot. основними цінностями підприємства є клієнтоорієнтованість, командна робота та відповідальність. Предметом діяльності - продаж та сервісне обслуговування автомобілів.

Підприємство динамічно розвивається та є прибутковим (табл. 2.1). Визначено особливості автомобільного ринку України. Важке планування обсягів реалізації (політична, економічна, валютна, військова нестабільність). Від 50 % і більше автомобілів в Україні продається в кредит.

Прибутковість дилерських мереж в Україні на 80% формується з продажів автомобілів, і на 20% від їх сервісного обслуговування, на відміну від розвинених країн світу, де 20% прибутків припадає на продажі і 80% – на сервіс.

До світової фінансової кризи в Україні відбувалось стійке зростання попиту на дорогі бренди автомобілів, більш дорогі, у порівнянні з доходами споживачів.

Сегменти автомобільного ринку України: нові автомобілі національних і закордонних виробників, внутрішній перепродаж автомобілів, що були у використанні, продаж імпортованих автомобілів, що були у використанні.

За статистичними даними, в Україні динамічний розвиток ринку легкових автомобілів відбувався до 2008 року (рис. 2.1), потім на продажі впливали 2 кризи: фінансова та військова.

В динаміці продажів присутні фінансова та військова кризи, вплив військової є більш значущим, падіння продажів було майже у два рази до рівня 2002 року. Тривалість кризи за рівнянням тренду можна оцінити до 2025 року, щоб попит збільшився до рівня довоєнних часів (200 тис. одиниць), достовірність тренду становить майже 64%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

3.1 Вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Розробка інноваційного проекту включає постановку мети, концепції, планування проекту й оформлення його проектно-кошторисної документації. Концепція інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE» має містити наступні етапи (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи розробки інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Ми можемо визначити головні шляхи вдосконалення інноваційної діяльності підприємства як створення сервісного центру з обслуговування електромобілів та власної мережі док-станцій для їх заряджання в центрі міста та головних автошляхах.

Система маркетингових досліджень повинна дати відповідь на питання щодо ємності ринку та наявних ризиків.

Кількість зареєстрованих автомобілів в Вінницькій області за даними Головного сервісного центру МВС складає 200 807 одиниць, а їх загальна кількість 13 468 287 [61].

Таблиця 3.1 – Чисельність населення по регіонах (за оцінкою) на 1 лютого 2022 року [62]

Показники	Середня чисельність населення	Кількість зареєстрованих автомобілів	Середня чисельність автомобілів на одного чоловіка
Україна	40 979 247	13 468 287	0,3287
Вінницька	1 501 541	200 807	0,1337
м. Вінниця	369 739	55 461	0,1500

Відповідно до даних табл. 3.1, врахувано середню чисельність автомобілів на одного чоловіка в Україні та в Вінницькій області, та прийняли для міста Вінниця значення в 0,15, за яким чисельність авто буде складати 55,5 тис. одиниць, які кожні два роки потребують певного сервісного обслуговування, яке включає заміну витратних деталей та використання витратних матеріалів, мінімальна вартість яких складає приблизно по 1 тис. грн. якщо взяти для розрахунків середню вартість сервісного обслуговування на рівні 3 тис. грн, то річну ємність ринку міста Вінниця можна оцінити як $55461/2*3000 = 83\ 191\ 275$ (грн)

Середня частка сервісних центрів міста Вінниця коливається від 3 до 5 %, що становить від 2,5 до 4,2 млн грн на рік.

План організації СЦ ТОВ «INTER CARS UKRAINE» з надання сервісного обслуговування й авторемонтних послуг передбачає залучення клієнтів за рахунок якісного, швидкого ремонту, покращення дизайну

автомобіля із застосуванням сучасних робочих технологій, новітніх хіміко-технологічних розробок. Вищезгаданий підхід є ноу-хау для місцевого ринку.

Для досягнення заданих цілей необхідно:

- Наявність приміщення з відповідним естетичним виглядом і що дозволяє раціонально розташувати необхідне обладнання для плавного переходу від однієї робочої процедури до іншої.

- Придбання основного обладнання: а) контрольно-вимірювальної та рихтувальної системи (стапеля), що дозволяє відновлювати геометрію кузова з точністю до 1 мм; б) фарбувально-сушильної камери, використання якої є основною вимогою щодо лакофарбової продукції; в) підйомників для підлоги, що дозволяють проводити демонтаж-монтаж мотора, кузова та ін.

- Придбання витратних матеріалів та інструментів: а) лакофарбової продукції одного із світових виробників; б) хім. продуктів провідного лідера в галузі кузовного ремонту – компанії ЗМ; в) супутнє фарбування продукції провідних виробників (шліфувальні та полірувальні апарати FESTO, пильверизатори SATA, зварювальний напівавтомат КЕМРРІ)

- Наявність висококваліфікованих спеціалістів.

- Сучасний підхід до маркетингу та реклами автосервісних послуг.

– Висока культура обслуговування клієнтів.

ПОЧАТКОВІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ СКЛАДАЮТЬ:

- Розвиток стабільного та зростаючого бізнесу.
- Збільшення кількості клієнтів.
- Зниження залежності від несприятливих факторів довкілля та від зміни чи падіння ринку попиту.
- Вибір автовиробника та створення під його егідою авторизованого авторемонтного сервісного центру.
- Створення мережі док-станцій з заряджання електромобілей.

ПОЧАТКОВІ ТАКТИЧНІ ЦІЛІ СКЛАДАЮТЬ:

- Збільшити загальну площу до 700 кв. метрів та провести реконструкцію до жовтня 2023 року.

- Забезпечити повернення вкладених коштів до березня 2024 року.
- Закінчити оформлення всієї документації протягом 2023 року.
- Почати оформлення та будівництво док-станцій з заряджання електромобілей для майбутнього розвитку, протягом двох років.

ПОЧАТКОВІ ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ СКЛАДАЮТЬ:

- Досягти мінімальних термінів ремонту та побудувати комфортну для клієнта систему обслуговування.
- Розробити стратегію просування послуг у 2023 році.
- Розвинути комп'ютерну систему управлінського обліку у наступні два роки.
- Впровадити систему мотивації персоналу протягом 2023 року.
- Навчити офіс-менеджера виконання функцій контролю над процесами поточної роботи.
- Розробка нових форм рекламної кампанії кожні 6 місяців.

Розглянемо основні види операцій середнього ремонту та технічного обслуговування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вартість профілактичних робіт, грн.

Найменування послуги	Ціна	Обсяг робіт	Місячне завантаження	Виручка
1	2	3	4	5
Діагностика ходової на підйомнику	250	1	3	750
Діагностика ходової на стенді (для тех. огляду)	340	1	15	5100
Комп'ютерна діагностика автомобіля	350	1	15	5250
Промивання інжекторів (зі зняттям)	850	1	2	1700
Розвал-сходження	350	1	5	1750
Регулювання світла фар	150	1	3	450
Встановлення та підключення протитуманних фар	800	0,5	1	400
Заміна ременя ГРМ	600	1	2	1200

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Заміна заднього сальника к/валу	850	1	2	1700
Заміна прокладки піддону	200	1	2	400
Заміна паливного фільтра	85	1	7	595
Заміна повітряного фільтра	85	1	7	595
Регулювання клапанів	400	0,5	1	200
Заміна олії у двигуні	150	1	15	2250
Заміна олії у двигуні з промиванням	500	1	5	2500
Заміна охолоджувальної рідини	85	1	15	1275
Заміна термостату	150	0,5	1	75
Заміна радіатора	400	0,5	1	200
Заміна сальника півосі (за сальник)	230	0,5	1	115
Заміна підшипника ступиці	230	0,5	1	115
Заміна гальмівної рідини	85	1	7	595
Відповідальне зберігання автомобіля (доба)	350	1	10	3500
ВСЬОГО:	—	—	—	30 715

Для функціонування СЦ ми використовуватимемо перелік устаткування, поданого у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок величини амортизаційних відрахувань на машини та обладнання для роботи СЦ, грн.

Найменування обладнання	Вартість, грн.	Термін служби, міс.	Амортизаційні відрахування
1	2	3	4
Підйомник а/м 2-3,6 т	15 000	60	250,0
Балансувальний стенд	19000	60	316,7
Камера фарбово-сушильна	95 000	60	1583,3
Спецінструмент для авторемонту, 3 комплекти	9 500	60	158,3
Стенд розвал-сходження коліс	12 500	60	208,3
Встановлення антикорозійної обробки днища	7 500	60	125,0
Стійка адміністратора	6500	36	180,6
Меблі в кабінет директора	13500	36	375,0
Меблі в кабінет бухгалтера	12000	36	333,3

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Меблі в зал очікування	9500	36	263,9
Шиномонтажний комплекс	13 650	24	568,8
Ацетиленовий апарат	2550	24	106,3
Кисневі балони, 5 шт.	2 000	12	166,7
Зарядна станція для акумуляторів	3500	12	291,7
Вулканізатор для коліс	1600	12	133,3
Компресор 25л, 8 атм., 200л/хв.	7300	12	608,3
Автомийка, комплекс Kercher	16 500	12	1375,0
Напівавтомат зварювальний, 220В	20 000	12	1666,7
Комп'ютери (2 шт.), принтер, ПЗ	38000	12	3166,7
Сума витрат на обладнання:	305 100	—	11 877,8

Ми можемо визначити, що загальна сума витрат становить 305 тис. грн, а сума амортизаційних нарахувань дорівнює 11 877,8 грн. разом з тим, обладнання входить в різні групи, для яких амортизація здійснюється протягом 12 -60 місяців (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок величини амортизаційних відрахувань за групами, грн.

Термін служби, міс.	Вартість, грн.	Частка, %	Амортизаційні відрахування
60	158500,0	52,0	2641,7
36	41500,0	13,6	1152,8
24	16200,0	5,3	675,0
12	88900,0	29,1	7408,3
Сума витрат на обладнання:	305100,0	100,0	11877,8

Відповідно, 30% всіх витрат буде амортизовано протягом першого року, ще 19 % за другий і третій роки, та 52 % за п'ять років.

Для організації роботи СЦ потрібні кваліфіковані майстри для виконання відновлювальних робіт та сервісних послуг, а також комерційний директор, менеджер-адміністратор та бухгалтер (табл. 3.5).

Добір персоналу слід робити з початком ремонтних робіт. Штат СЦ має бути укомплектовано з початком пуско-налагоджувальних робіт, для його успішної адаптації, щоб працівники успішно працювали на новому

обладнанні.

Таблиця 3.5 – Визначення фонду оплати праці (ФОП), грн/міс

Посада	Місячний оклад	Кількість працівників, осіб	ФОП	ФОП із нарахуваннями
Комерційний директор	15500	1	15 500	18 910
Бухгалтер	12000	1	12 000	14 640
Сервіс-менеджер	12 000	1	12 000	14 640
Майстер-моторист	15 000	1	15 000	18 300
Майстер-бляхар	15 000	1	15 000	18 300
Майстер із загальних робіт	12 000	3	36 000	43 920
Разом:	—	8	105 500	128 710

Отже, штатний розпис сформовано у кількості 8 осіб, фонд оплати праці працівників становить 105 тис. грн., що з відрахуваннями у розмірі 22% становить 129 тис. грн. на місяць.

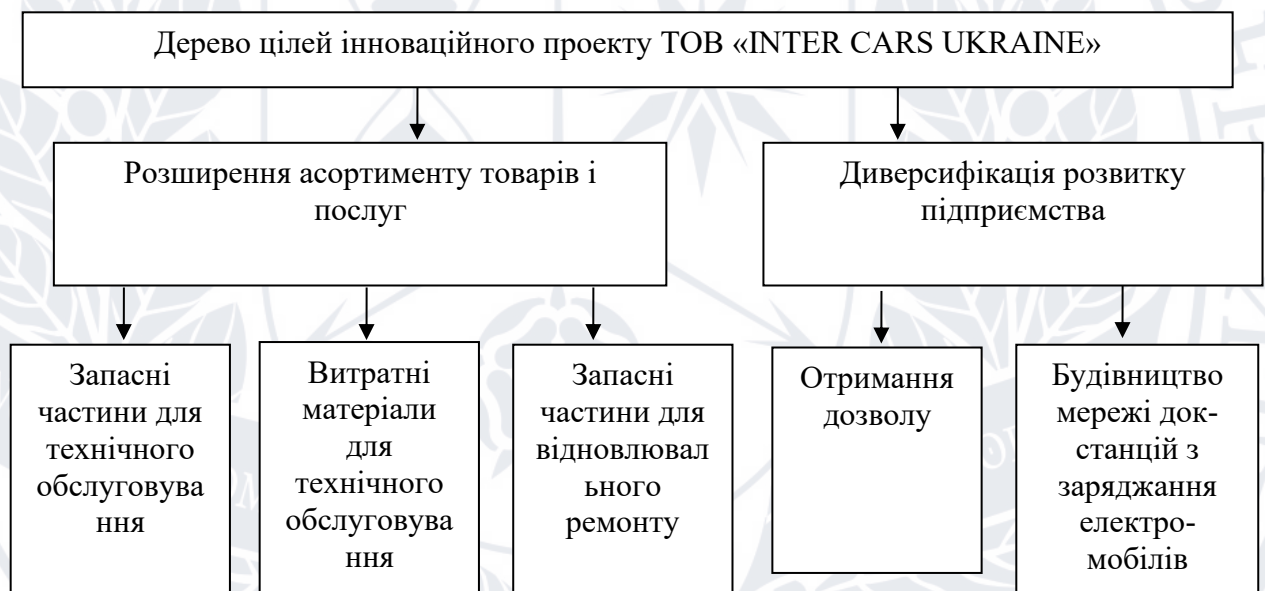


Рисунок 3.2 – Дерево цілей інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

До роботи в СЦ допускається персонал, навчений та підготовлений до процесу роботи, ознайомлений з посібником з експлуатації всього комплексу обладнання та медкомісією. Уся сукупність взаємовідносин роботодавця з робітниками визначені законодавством України (КЗпП), із закріпленням у терміновому трудовому договорі, щоб утримувати майстрів, які будуть утримувати також постійних клієнтів.

3.2 Розробка інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

У табл. 3.6 зведено основні фінансові результати інноваційного проекту. Підрахунок зроблено для кожного місяця за основними фінансовими показниками доходів і витрат, розраховано обсяг чистого прибутку. Динаміка перших 4 місяців показує збитковість через те, що проект починає працювати з продажами на рівні 30%, а потім відбувається відповідне зростання. З 5 місяця реалізації інноваційного проекту він є прибутковим, із відповідною сплатою податку на прибуток.

В структурі собівартості реалізованої продукції матеріальні витрати складають 78,4%, витрати на оплату праці 19,8%, амортизаційні відрахування 1,8%. Позитивна сума валового прибутку при наявності перших 4 збиткових місяців показує незначний рівень рентабельності. Так, рентабельність продажів буде становити 3,4 %, рентабельність виробництва буде становити 3,6%, чиста рентабельність буде становити 0,2%, рентабельність інвестицій буде становити 2,1%. Найбільш високим показником буде відзначатись операційна рентабельність (34,1%).

Підрахунок фінансових результатів діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за три роки реалізації інноваційного проекту зведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Фінансові результати ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за три роки реалізації інноваційного проекту, грн

Показники інноваційного проекту	1 рік	2 рік	3 рік	Разом
Виручка від продажів	8 245 000	10 200 000	10 200 000	28 645 000
ПДВ	1 374 167	1 700 000	1 700 000	4 774 167
Сума чистого доходу	6 870 833	8 500 000	8 500 000	23 870 833
Собівартість продукції:	6 634 053	7 718 153	7 710 053	22 062 260
амортизаційні відрахування	4 947 000	6 120 000	6 120 000	17 187 000
матеріальні витрати	1 544 520	1 544 520	1 544 520	4 633 560
витрати на оплату праці	142 533	53 633	45 533	241 700
Валовий прибуток	236 780	781 847	789 947	236 780
Адміністративні витрати	108 000	108000	108000	108 000
Витрати на збут	48 000	48000	48000	48 000
Операційний прибуток	80 780	625 847	633 947	1 340 573
Податок на прибуток	63 660	125 169	126 789	315 618
Чистий прибуток (збиток)	17 120	500 677	507 157	1 024 955

За три роки планується надати послуг на загальну суму 28,6 млн грн., з них 4,7 млн грн становитиме сума ПДВ, 835,6 і 315,6 тис. грн сума ЄСВ і податку на прибуток (разом сума податків становитиме 5 925 344,9 грн). загальна сума чистого прибутку становитиме 1 024 955 грн.

Отже, соціальна ефективність інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в 5,78 разів вище, ніж підприємницька.

Якщо загальна сума витрат становитиме 823770,0 грн., а сума чистого прибутку 1 024 955 грн, то відбувається покриття інвестицій протягом загального терміну його реалізації (2 роки та 9 місяців, або 2,75 років). Отже, інноваційний проект ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є інвестиційно ефективним.

Розрахунки показників рентабельності інноваційного проекту зведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники рентабельності інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за три роки реалізації проекту, %

Показники інноваційного проекту	1 рік	2 рік	3 рік	Разом
Рентабельність виробництва	3,6	10,1	10,2	8,2
Рентабельність продажів	3,4	9,2	9,3	7,6
Чиста рентабельність	0,2	5,9	6,0	4,3
Операційна рентабельність	34,1	80,0	80,3	74,1
Рентабельність інвестицій	2,1	60,8	61,6	124,4

Розрахуємо показник внутрішньої норми доходності інноваційного проекту (табл. 3.9). За функцією IRR в MS Excel показник внутрішньої норми доходності дорівнює 9,27%. Для наочності визначено межу між позитивним (9%) і негативним (10%) значенням поточної вартості інвестицій за коефіцієнтами дисконтування.

Таблиця 3.9 – Розрахунок поточної вартості інвестицій та показника IRR інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE», тис. грн.

Показники	Інвестиції та чистий прибуток	Коефіцієнт дисконтування 9%	Поточна вартість інвестицій	Коефіцієнт дисконтування 10%	Поточна вартість інвестицій
Сума інвестицій	-823 770	1	-823 770	1	-823 770
1 рік	17 120	0,9174	15 706	0,9091	15 564
2 рік	500 677	0,8417	421 420	0,8264	413 760
3 рік	507 157	0,7722	391 627	0,7513	381 027
Разом	201 185	–	4 983	–	-13 419
IRR	9,27%				

Отже, інноваційний проект ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є економічно обґрунтованим, термін окупності інвестицій складає 2,75 роки, при їх доходності 9,27%.

Висновки до розділу 3

Розробка інноваційного проекту включає постановку мети, концепції, планування проекту й оформлення його проектно-кошторисної документації.

Визначено головні шляхи вдосконалення інноваційної діяльності підприємства як створення сервісного центру з обслуговування електромобілів та власної мережі док-станцій для їх заряджання в центрі міста та головних автошляхах.

Запропоновано дерево цілей інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE» (Рисунок 3.1.), яке включає розширення існуючого асортименту товарів і послуг, а також диверсифікацію розвитку щодо створення власної мережі док-станцій для електрокарів.

Розроблено інноваційний проект ТОВ «INTER CARS UKRAINE», він включає розрахунки для трьох років, точкою беззбитковості є період до п'яти місяців, (табл. 3.6) Отже, інноваційний проект ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є економічно обґрунтованим, термін окупності інвестицій складає 2,75 роки, при їх доходності 9,27%. (табл. 3.8)

ВИСНОВКИ

1. Інноваційна діяльність є головною складовою економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення конкурентних переваг окремих товарів і бізнес-одиниць. Більшість світових наукових шкіл, які досліджували питання економічного розвитку, наводять його тісний зв'язок із інноваціями.

2. Інноваційний менеджмент є ієрархічною, складною, багатокomпонентною, відкритою, адаптивною (здатною до самоорганізації, саморозвитку), динамічною системою, але яка проявляє ймовірнісний характер, тому що залежать від умов зовнішнього середовища.

3. Інноваційна культура є головним чинником формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. Формування інноваційної культури підприємства нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу його персоналу.

4. Виробництво автомобілів – ключовий фактор розвитку розвинених країн світу, його конкурентоспроможність і сформованість – важлива умова успішного економічного розвитку. Інновації в Україні на ринку електроавтомобілів показують діджиталізацію автомобільної галузі, впровадження нових прогресивних технологій, при зростанні обсягів продажів машин з електричним двигуном: легкові автомобілі, автобуси, вантажівки.

5. Низькі доходи споживачів в Україні формують попит на вживані авто з електродвигуном і бензиновим (мають низьку вартість і широкий вибір в країнах ЄС). Ринок електромобілів в Україні має великі перспективи: законодавча підтримка, розвиток мереж електрозаправних станцій; популярний і «зелений» вид транспорту; за споживчими характеристиками переважає автомобілі із двигуном внутрішнього згорання; вдосконалюється ємність акумуляторів, ходові якості електромобілів.

6. Переваги електромобілів: екологічність, технічне обслуговування,

заправлення, доступ до зарядної інфраструктури, ефективний, зручний і доступний транспорт. Частка щорічних продажів електромобілів становить до 2 %, але їх парк стійко зростає.

7. ТОВ «INTER CARS UKRAINE» представлено на ринку Вінницької області з 2006 року, має лідируючі позиції як офіційний дилер запчастин до 10-ти світових автомобільних брендів: Citroen, Hyundai, Fiat, Honda, Kia, Ford, Mitsubishi, Mazda, Nissan, Peugeot. основними цінностями підприємства є клієнтоорієнтованість, командна робота та відповідальність. Предметом діяльності підприємства є: задоволення суспільних потреб у продажу та сервісному обслуговуванні автомобілів. Підприємство динамічно розвивається та є прибутковим (табл. 2.1)

8. Визначено особливості автомобільного ринку України. Важке планування обсягів реалізації (політична, економічна, валютна, військова нестабільність). Від 50 % і більше автомобілів в Україні продається в кредит. Прибутковість дилерських мереж в Україні на 80% формується з продажів автомобілів, і на 20% від їх сервісного обслуговування, на відміну від розвинених країн світу, де 20% прибутків припадає на продажі і 80% – на сервіс.

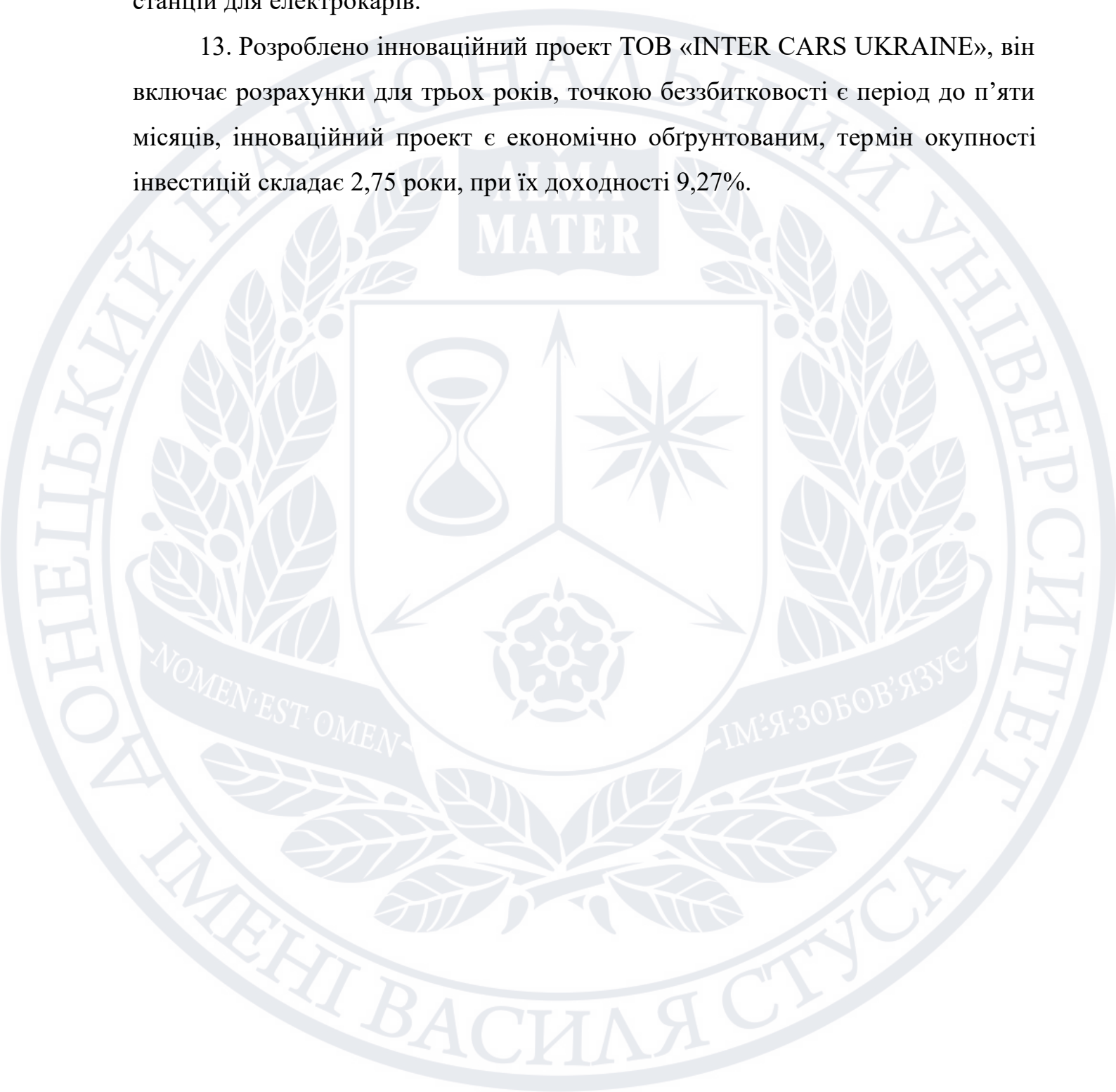
9. Сегменти автомобільного ринку України: нові автомобілі національних і закордонних виробників, внутрішній перепродаж автомобілів, що були у використанні, продаж імпортованих автомобілів, що були у використанні.

10. В Україні динамічний розвиток ринку легкових автомобілів відбувався до 2008 року, потім на продажі впливали 2 кризи: фінансова та військова. Тривалість кризи за рівнянням тренду можна оцінити до 2025 року, щоб попит збільшився до рівня довоєнних часів (200 тис. одиниць), достовірність тренду становить майже 64%.

11. Розробка інноваційного проекту включає постановку мети, концепції, планування проекту й оформлення його проектно-кошторисної документації. Визначено головні шляхи вдосконалення інноваційної діяльності підприємства як створення сервісного центру з обслуговування електромобілів та власної мережі док-станцій для їх заряджання в центрі міста та головних автошляхах.

12. Запропоновано дерево цілей інноваційного проекту ТОВ «INTER CARS UKRAINE», яке включає розширення існуючого асортименту товарів і послуг, а також диверсифікацію розвитку щодо створення власної мережі док-станцій для електрокарів.

13. Розроблено інноваційний проект ТОВ «INTER CARS UKRAINE», він включає розрахунки для трьох років, точкою беззбитковості є період до п'яти місяців, інноваційний проект є економічно обґрунтованим, термін окупності інвестицій складає 2,75 роки, при їх доходності 9,27%.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system *Econtechmod. An international quarterly journal* 2015, vol. 4, no. 1, 45–50.
2. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe, 1994. P. 107 - 114.
3. Porter M. *Competitive Strategy*. New York. 1980. 396 p
4. Алексеев І.В., Паранчук С. В., Червінська О. С. Інноваційний розвиток підприємств регіону та його фінансове забезпечення. *Регіональна економіка*, 2012. № 2 (64). С. 99–108.
5. Ансофф І. *Нова корпоративна стратегія: навч. посіб* К: КОНДОР, 2009. 370с.
6. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія* К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
7. Білик О.С. *Управління інноваційною діяльністю підприємства. Державне управління: удосконалення та розвиток* 2020. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1693> (дата звернення: 15.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.101
8. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямку інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 4. С. 7–15.
9. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. *Основи підприємництва: підручник*. Житомир, ЖДТУ, 2019. 493 с
10. Боковец В.В., Мазуренко Р.П., Свічкарь Ю.И. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет* 2018. Випуск # 18 / DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39>
11. Боковец В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 395–398. URL: <http://economyandsociety.in.ua>

12. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.

13. Боковець В.В., Швед В.В., Акулов М.Г. Формування інноваційної політики підприємств харчової промисловості Вінницької області: колективна монографія. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 281 с.

14. Бояринова К.О. Визначення домінантних функціональних компонент внутрішнього середовища підприємства машинобудування в забезпеченні економічного інтересу функціонування в інноваційно орієнтованому розвитку. *Економіка та держава*. № 2 2017, стор. 37 – 42 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3698&i=8>

15. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 440с.

16. Володін С.А. Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. с. 65–72.

17. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці : Рута, 2006. 248 с.

18. Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Економічне управління підприємством: конспект лекцій Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

19. Гришин І.Я. Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер. *Вісник УАДУ*. 2009. №2. С. 205-208

20. Грішнова О.А. Полив'яна Н.М. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 3. С. 37–42.

21. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 459-464.

22. Демчишак Н.Б., Швець М.Б. Зарубіжний досвід фінансового регулювання інноваційної діяльності та напрями його імплементації у вітчизняну практику. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 24–29.

23. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

25. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

26. Ємельянов С.Г. Економічний механізм стратегічного управління розвитком вузу: монографія. К.: Вища школа, 2007. 224 с.

27. Єпіфанова І.Ю. Власний капітал у системі фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 239–244.

28. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

29. Заварзіна Т.В. Дослідження тенденцій обсягу фінансування інноваційного розвитку підприємств торгівлі України. *Сталий розвиток*. 2012. 336-339 с.

30. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV. URL: www.zakon.rada.gov.ua

31. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241с.

32. Ібрагімова М.Х. Аналіз зовнішнього середовища компанії для прийняття стратегічних рішень. *Проблеми сучасної економіки*. 2012. №2. С. 140-143.

33. Ілляшенко С.М., Олефіренко О.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 272 с.

34. Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія. С: Університетська книга, 2009. 328 с.
35. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
36. Йохна М. А., Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: «Академвидав», 2008. 292 с.
37. Капица С. Демографический переход и будущее человечества. *Вестник Европы*. 2007. №21. URL: <http://magazines.russ.ru/vestnik/2007/21/ka3-pr.html>
38. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 243 с.
39. Князь С.В. Комарницька Н.М. Методи прийняття регулюючих рішень суб'єктами управління інноваційною діяльністю підприємства *Економіка та держава*. №4. Квітень. 2016. С. 15-20.
40. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. 143 с.
41. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.
42. Комарницька Н.М. Фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства *Бізнес Інформ*. 2015. №7. С. 129–134.
43. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 308 с.
44. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Мельник Л.І. Соціально-економічна ефективність управління інноваційними процесами: загальнодержавний та регіональний аспект. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи*. Вип. 3. Ч.1. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2004. С. 240–255.
45. Лігоненко Л.О. Економічне управління підприємством: предметна царина та суб'єкти здійснення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. 112-120 с.
46. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія за заг. ред. С. М. Ілляшенка. С: ВТД «Університетська книга», 2009. 728 с.

47. Мехович С.М., Погорелова М.І. Організація та управління інноваційною діяльністю: підр. Х: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
48. Молодоженя М.С. Проблеми інформаційного забезпечення моніторингу результативності інноваційної діяльності підприємств торгівлі. *Управління розвитком*. Х: ХНЕУ, 2011. 179-180 с.
49. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 104–112.
50. Покропивний С. Інноваційний менеджмент в ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 2005. №2. С. 34.
51. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С. 185–187.
52. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
53. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми ВТД «Університетська книга», 2008. 284 с.
54. Філософсько-соціологічні аспекти сучасного інформаційного суспільства: монографія. За заг. ред. О.Ю. Панфілова. Харків: ФОП Данилко Н.С. 2017. 388 с.
55. Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г., Ткаченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 270 с.
56. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підр. К. : КОНДОР, 2009. 398 с.
57. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ, Києво–Могилянська академія, 2012. 242 с.

58. Щедрина Т.І. Перспективи міжнародного трансферу технологій в реалізації інноваційної моделі розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. К. : Либідь, 2008. 281 – 291с.

59. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й. Інвестиційний та інноваційний менеджмент. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 320 с.

60. Юринець З.В., Задорожний Д.Б., Звір В.В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні та світі *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10
URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/nvntu_2013_23.10_49.pdf

61. Кількість зареєстрованих автомобілів в Вінницькій області за даними Головного сервісного центру МВС. URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/84463/response/238537/attach/2/31.217.pdf?cookie_passthrough=1

62. Чисельність населення в місті Вінниця з 2011 по 2022. Мінфін. URL: [pp.https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/vinnica/](https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/vinnica/)

ДОДАТКИ

