

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КВАШУК ІЛЛЯ ГРИГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«__» _____ 20__ р.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:

Ю. М. Клименко, старший

викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

канд. техн. наук

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Суть інноваційної діяльності.....	11
1.2. Фактори та інструменти ефективної інноваційної діяльності.....	21
1.3. Процес впровадження та реалізації інноваційної стратегії.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Епіцентр-К»	
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К».....	36
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	41
2.3. Аналіз та оцінка інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К».....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	
3.1. Заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К».....	57
3.2. Розробка заходів щодо подолання проблем управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Епіцентр-К».....	60
3.3. Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К».....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Питання інноваційного розвитку економіки України стали основною темою різних обговорень та дискусій експертів останніх років. Положення про те, що інноваційна спрямованість багато в чому визначає ключові параметри розвитку різних економічних систем, розуміється і сприймається сьогодні не лише теоретиками, а й керуючими практиками. Активізація інноваційної діяльності на всіх рівнях економіки має супроводжуватися реформуванням, певною адаптацією існуючих організаційно-економічних механізмів і формуванням на їх основі механізмів, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності інноваційного розвитку. Необхідність наявності інноваційного типу відтворення є визначальним моментом у можливості виходу країни з глибокої кризи та переходу до стійкого економічного зростання. Науково-технічний потенціал як важливий фактор інноваційного процесу є органічною складовою процесів суспільного та індивідуального відтворення. Проте цей потенціал неможливо зберегти, ефективно використати, якщо немає відповідного економічного механізму управління інноваційним процесом.

Перед українською економікою стоїть завдання переходу на повністю інноваційний шлях розвитку. Зараз широке використання високоточного обладнання та заміна ручної праці машинною є пріоритетним напрямом розвитку всіх галузей економіки, і насамперед промислової галузі. При сучасних умовах розвитку української економіки це дозволить забезпечити стаке зростання, засноване на моделі стратегічного розвитку, збільшити темпи продуктивності праці та підвищити конкурентоспроможність українських галузей та підприємств. Хоча багато підприємств мають розробки, що вирізняються застосуванням ефективних технологій та дозволяють випускати продукцію на рівні світових стандартів, досягнення суттєвих результатів у розвитку інноваційної сфери серед широкого кола промислових підприємств

найближчим часом видається проблематичним. Дефіцит фінансових ресурсів перешкоджає технологічній перебудові української промисловості на власних сучасних технологіях, а в короткостроковому та середньостроковому періодах технічне переоснащення промисловості відбуватиметься переважно на основі запозичення західних технологій та інститутів, а також власних інститутів наздоганяючого розвитку.

Оцінка ефективності впровадження інновацій є дуже трудомістким процесом, при реалізації якого потрібне розуміння безлічі аспектів макро- та мікроекономіки, фінансових, бухгалтерських та податкових питань, технічної компетенції, знання методик та підходів такої оцінки. На відміну від інвестиційних, для інноваційних проектів характерні специфічні невизначеності, зумовлені технічною та ринковою новизною інновації, складністю та неоднозначністю їх впливу на економіку підприємства. У такому разі використання світового методологічного досвіду та відпрацьованого інструментарію оцінки ефективності інноваційних проектів з урахуванням особливостей нововведень, більш виправдано, ніж пряме копіювання зарубіжного досвіду.

Важливість проблеми вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства, її недостатня розробленість у наш час визначили вибір теми та актуальність дослідження.

Дослідженню проблем управління підприємством присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед останніх можна відзначити роботи таких дослідників, як: Абдулаєвої Н., Адамса Р., Бессанта Дж., Біркіншоу Дж., Вагнера С., Велеска С., Джумайозовни З., Жумабаєва Е., Кізі О., Курпаяніді К., Мумінової М., Сапюгіна А., Свядека А., Чирова А., Хамела Г. та ряду інших дослідників. Проблеми управління цією сферою економіки знайшли свій відбиток у працях українських авторів: Василюка К.О., Грудциної Ю.В., Квака С.К., Кваші Т.К., Климчука А.О., Кобелева В.М., Максименка Я.А., Микитюка П.П., Михайлова А.М., Мушеника І.М., Перерви

П.Г., Писаренка Т.В., Рожкової Л.В., Росанчика Т.Г., Сенів Б.Г., Чернобая Л.М та багатьох інших.

Роботи цих дослідників сприяли вирішенню низки теоретичних та методичних завдань формування системи управління підприємством в умовах ринкової економіки та у галузевому розрізі. Однак, багато питань, пов'язаних з інноваційним управлінням розвитком підприємств, сьогодні залишаються слабо вивченими і недостатньо розробленими, що стримує розвиток цих підприємств загалом. Не в повною мірою висвітлено теоретичні та методичні питання формування та реалізації інновацій, інформаційного забезпечення управління з урахуванням специфіки регіонального та галузевого розвитку підприємств, не охоплено багато інших аспектів інноваційного розвитку підприємств.

Аналіз показує, що основна увага в наукових дослідженнях приділяється теоретичним та методологічним засадам формування інноваційної політики та стратегії підприємства, визначенню підходів до проектування систем управління інноваціями. Проте конкретних науково-методичних рекомендацій щодо формування механізму організації управління інноваційною діяльністю досі запропоновано не було.

Актуальність проблеми, недостатність її опрацювання, теоретична та практична значимість визначили тему кваліфікаційного дослідження, мету та її завдання.

Мета дослідження. Метою даного кваліфікаційного дослідження є розробка та уточнення теоретичних та методичних положень щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємств, адекватного вимогам сучасних ринкових відносин на основі інноваційних методів та технологій, сприятливих для підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети реалізується у вигляді виконання певних завдань:

- визначити суть інноваційної діяльності;

- встановити фактори та інструменти ефективної інноваційної діяльності;
- окреслити процес впровадження та реалізації інноваційної стратегії;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- зробити аналіз та оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К»;
- встановити заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К»;
- охарактеризувати розробку заходів щодо подолання проблем управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Епіцентр-К»;
- запропонувати вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єкт дослідження. Об'єктом кваліфікаційного дослідження є суспільні відносини, виникнення, розвиток та припинення яких відбувається в процесі управління інноваціями на підприємстві.

Предмет дослідження. Предметом цього дослідження є управління інноваціями на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступили сучасні наукові підходи до вивчення управління інноваційною діяльністю, проектування систем управління технологічними платформами, дослідження інноваційних напрямів розвитку. Зокрема, на основі діалектичного методу було визначено суть інноваційної діяльності. З допомогою системного підходу були встановлені фактори та інструменти ефективної інноваційної діяльності. На основі методу формалізації окреслено процес впровадження та реалізації інноваційної стратегії. З допомогою методів аналізу та синтезу здійснили аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; провели аналіз фінансового стану підприємства; зробили аналіз та оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К». На основі методу моделювання встановили заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К». З допомогою методу проектування охарактеризували розробку заходів щодо подолання проблем управління

інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Епіцентр-К». На основі методу узагальнення та систематизації запропонували вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. У рамках кваліфікаційної роботи узагальнено дослідження та розробки, що дозволяють оцінити сучасний рівень розвитку структур управління інноваційною діяльністю на галузевому рівні в українській та зарубіжній науці та практиці. Отримані результати дослідження мають теоретичне значення для подальших розробок концептуальних положень, методологічних та методичних засад ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Практична значимість роботи визначається можливістю використання отриманих результатів дослідження при оцінці загального рівня розвитку інноваційної діяльності, а також інноваційного потенціалу, інноваційного ризику, інноваційної активності, в управлінні інноваційною діяльністю при розробці та здійсненні моніторингу, при виборі пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності.

Результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані в навчальному процесі вузів щодо дисциплін «Інноваційний менеджмент», «Інновації», «Інноваційно-інвестиційна стратегія», «Антикризове управління» тощо, а також на курсах підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у сфері ухвалення управлінських інноваційних рішень.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовані у рамках програми розвитку ТОВ «Епіцентр-К».

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні положення:

1. Автор зазначає, що суть інноваційної діяльності зводиться до того, що це різновид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (зазвичай результатів наукових досліджень та розробок або інших науково-технічних досягнень) у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи

вдосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. Саме інноваційна діяльність підприємства має сприяти виявленню наявних на підприємстві резервів, покращенню якості виробленої продукції, раціональному використанню трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, зростанню продуктивності праці працівників, вдосконаленню існуючої на підприємстві організації виробництва та підвищенню ефективності діяльності підприємства у цілому.

2. Автор зазначає, що сукупність факторів та інструментів інноваційної діяльності в Україні задає її ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих факторів та інструментів, можна констатувати певні проблеми їх застосування та впливу на інноваційну діяльність. Саме окремі не вирішені аспекти інноваційної діяльності прямо впливають на те, що за всіх здійснених державою заходів з метою удосконалення інноваційного потенціалу, наша держава досі залишається слабо розвиненою інноваційно. З огляду на це, варто переглянути існуючі фактори впливу на інноваційну діяльність та її інструментарій на відповідність зарубіжним моделям інноваційного розвитку провідних країн та, особливо, інноваційного розвитку країн ЄС, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції.

3. Автор встановлює, що визначення шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на досягненні високого рівня результативності виробництва; на отриманні економічного, науково-технічного, екологічного та соціального ефекту; на ефективному використанні наявних ресурсів. Отже, вибір стратегії розвитку інноваційної діяльності має бути обґрунтованим з економічної точки зору, а напрями інноваційної діяльності підприємства мають сприяти загальному системному розвитку підприємства та підвищенню його ринкової конкурентоспроможності.

4. Автором доведено, що діяльність ТОВ «Епіцентр-К» є багатосторонньою та ефективною. Дана компанія є однією з найбільш економічно розвинених в Україні та займає провідні позиції у розвитку всіх

галузей економіки країни. При цьому компанія сприяє розвитку не лише економіки країни, але й розвитку бізнесу – інші компанії, співпрацюючи з ТОВ «Епіцентр-К», отримують змогу укріпити свої позиції на ринку та ефективно розвивати свою економічну спроможність. ТОВ «Епіцентр-К» - один з найбільших інвесторів в розвиток економіки країни, частка податкових платежів цієї компанії, сплачених до державного бюджету, є найбільшою в Україні. При цьому ритейлер продовжує розвивати та нарощувати потенціал власної діяльності, активно використовуючи при цьому інноваційні технології управління компанією

5. Проведений автором аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» вказує на те, що компанія є фінансово стійкою, адже має гнучку структуру капіталу та організовує всі процеси руху основних засобів, грошових коштів капіталу так, щоб було перевищення доходів над витратами для забезпечення платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Якісний та своєчасний аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» допомагає розуміти правильність прийняття рішень у всіх господарюючих аспектах і встановлює ступінь їх відповідності цілям підприємства. Висновком проведеного аналізу фінансового стану в більшості випадків є визначення поточного стану ТОВ «Епіцентр-К», а також моніторинг фінансового стану компанії, що необхідно для своєчасного реагування на його погіршення чи зміну.

6. Автор доходить висновку, що ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективний інноваційний потенціал, застосування якого – перспектива успішного та ефективного розвитку компанії у майбутньому. Компанія є відкритою до інновацій, система управління побудована таким чином, щоб всебічно сприяти цьому. Однак, інноваційні можливості компанії можуть бути розширеними, що принесе їй максимально позитивний ефект, а тому слід виробити рекомендації стосовно впровадження новітніх заходів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К».

7. Для удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К» може бути застосований ряд заходів, який дозволить значно підвищити ефективність інноваційної управлінської діяльності компанії. Ці заходи не повинні бути одиничними, а застосовуватись у комплексі, що дозволить досягти максимального ефекту від їх впровадження та вивести ТОВ «Епіцентр-К» на новий рівень інноваційного розвитку.

8. Існуючі проблемні аспекти здійснення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» цілком можуть бути вирішені шляхом здійснення виваженої та ефективної політики компанії стосовно управління інноваційною діяльністю. При цьому доцільно використовувати досвід інших компаній, зокрема і зарубіжних, які характеризуються високим ступенем інноваційної діяльності, а також дотримуватись загальних засад впровадження ефективної інноваційної діяльності.

9. Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього управлінського інноваційного впливу. Інноваційні рішення – це ті фактори, які дозволяють не тільки підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» на економічному ринку, але й значно удосконалити управлінський процес в компанії. Інноваційні рішення на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» - це ефективний важіль інноватизації компанії, її всебічного розвитку. Обґрунтування інноваційних рішень, впровадження яких пропонується, повинно мати попередню оцінку можливого ефекту від їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр-К».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, з них 73 – основний текст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть інноваційної діяльності

В умовах ринку як системи економічних відносин купівлі-продажу товарів, у межах якої формується попит, пропозиція та ціна, основними чинниками інноваційної діяльності є нововведення. Нововведення формують ринок нововведень (новацій), інвестиції – ринок капіталу (інвестицій), нововведення – ринок чистої конкуренції нововведень. Ці три основні компоненти і утворюють сферу інноваційної діяльності.

Поняття інноваційної діяльності похідне від категорії «інновація», під якою розуміється нововведення. Родоначальник терміна «інновація» австрійський вчений Шумпетер Д. мав на увазі під нею комерціалізацію всіх нових комбінацій, заснованих на:

1. застосуванні нових матеріалів та компонентів;
2. запровадженні нових процесів;
3. відкритті нових ринків;
4. запровадженні нових організаційних форм [57].

Сучасні автори більш диференційовано підходять до визначення поняття «інновація» (Табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Сучасні підходи до визначення поняття «інновація»

Автор	Підхід до розуміння поняття
Охріменко І.В., Вдовенко Н.М., Овчаренко Є.І.	Розуміють під інновацією розумовий високоінтелектуальний процес діяльності підприємця, державного управлінця або іншого суб'єкту ринку, який складається з циклів: зародження, проектування, стратегування,

		бюджетування, виготовлення та комерціалізації [37, с. 6]. Автори роблять відмітку про те, що особливість такої інновації – це прояв її запровадження та результат, вимір якого здійснюється у грошовому еквіваленті. Також інновація має відзначатись попитом серед споживачів, а ще – мати суспільно корисний ефект.
Загребельний С.О.		Розуміє під інновацією певний процес, в межах якого відбувається створення та практичне освоєння новації, що задовольняє певну потребу, приносить дохід та зумовлює техніко-економічні й інші зміни в соціальному середовищі [16, с. 21].
Ковальчук Чайковський Я.	Я.,	Інновації – це новий продукт, нова структура чи система управління організацією, нова культура, новий технологічний процес або інформаційна система тощо [22, с. 123].
Маркова Є.В., А.Д.	Фархан	Інновація – процес, за допомогою якого нова ідея доводиться до стадії, на якій вона зрештою починає приносити прибуток [27, с. 72]. Це динамічний соціально-економічний процес, що включає взаємодію людей з різними точками зору і різними мотиваціями.
Чіков І. А		Інновація – це використання нововведення для отримання максимального економічного ефекту у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно-технічних та соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру [50, с. 2].
Поцелуйко К. С.		Інновація – це сукупність комерційних, виробничих

	та технічних заходів, наслідком яких є поява на ринку покращених та нових промислових процесів та обладнання [39, с. 138].
Красних С. С.	Інновація – це інтеграційний процес, що виражається у вдосконаленні суспільних, техніко-економічних відносин, які через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій [23, с. 336].

Джерело: розроблено автором

Законодавець в межах Закону України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [40].

На нашу думку, під інноваціями слід розуміти не просто впровадження або реалізацію нових ідей чи методів. Визначення або значення інновації можна визначити як процес, який включає кілька видів діяльності для відкриття нових способів виробництва. Їх не слід плутати зі створенням, оскільки останнє можна визначити як акт створення, винайдення або виробництва чогось. А інновації можна реалізувати за допомогою творчості. Люди повинні мислити нестандартно, щоб створювати поступові вдосконалення.

На даний момент ми знаходимося в швидкоплинному середовищі, де технології прогресують і глобалізація зростає. Це означає, що відстані лише скорочуються, і, як наслідок, конкуренція зростає, очікування споживачів стають більш вимогливими, а збої в економіці більш імовірні. Щоб бізнес або організації могли реалізувати конкурентні переваги, вони повинні мати можливість адаптуватися та впроваджувати інновації до мінливих тенденцій і

нових викликів. Інновації застосовуються до менеджменту та організацій усіх рівнів, розмірів і в усіх галузях промисловості. Інновації створюють більше можливостей і мають вирішальне значення для існування, економічного зростання та успіху компанії. Інновації допомагають розробляти оригінальні концепції та є рушійною силою оптимізації операцій. Компанії, які впроваджують інновації, можуть налаштувати організацію на іншу парадигму, щоб визначити нові можливості та найкращі методи вирішення поточних проблем.

Більшість сучасних підприємств з метою переходу в область наукового виробництва потребують реорганізації своєї діяльності та освоєння суміжних високотехнологічних напрямків. Швидкість і особливості інноваційних процесів, що проходять в українських компаніях в даний час, забезпечують стійкість розвитку підприємств різних сфер бізнесу і передбачають конкурентоспроможність національної економіки. У цьому зв'язку, однією з пріоритетних задач розвитку бізнесу в сучасних реаліях, стає грамотна організація інноваційної діяльності, а також прискорення темпів інноваційних перетворень.

Інноваційна діяльність підприємства – це системно об'єднаний в єдине ціле, безперервний процес створення, просування і обслуговування об'єктів інновацій, що входять в «інноваційний кошик» організації, протягом їх життєвого циклу [44, с. 156]. Метою такої діяльності є підвищення ефективності виробництва, отримання переваг у конкурентній боротьбі і як результат – отримання додаткового прибутку.

Об'єкти інноваційної діяльності – це нові чи вдосконалені товари, послуги, технології, що відрізняються від відомих новою якістю – специфікою, яка дозволяє: в умовах індустріального суспільства задовольняти існуючі потреби більшою мірою або з переважними показниками ефекту; в умовах постіндустріального суспільства створити та задовольнити нові потреби на традиційному чи новому сегментах ринку [32].

Законодавець закріплює наступні об'єкти інноваційної діяльності в Україні (Рис. 1.1.).

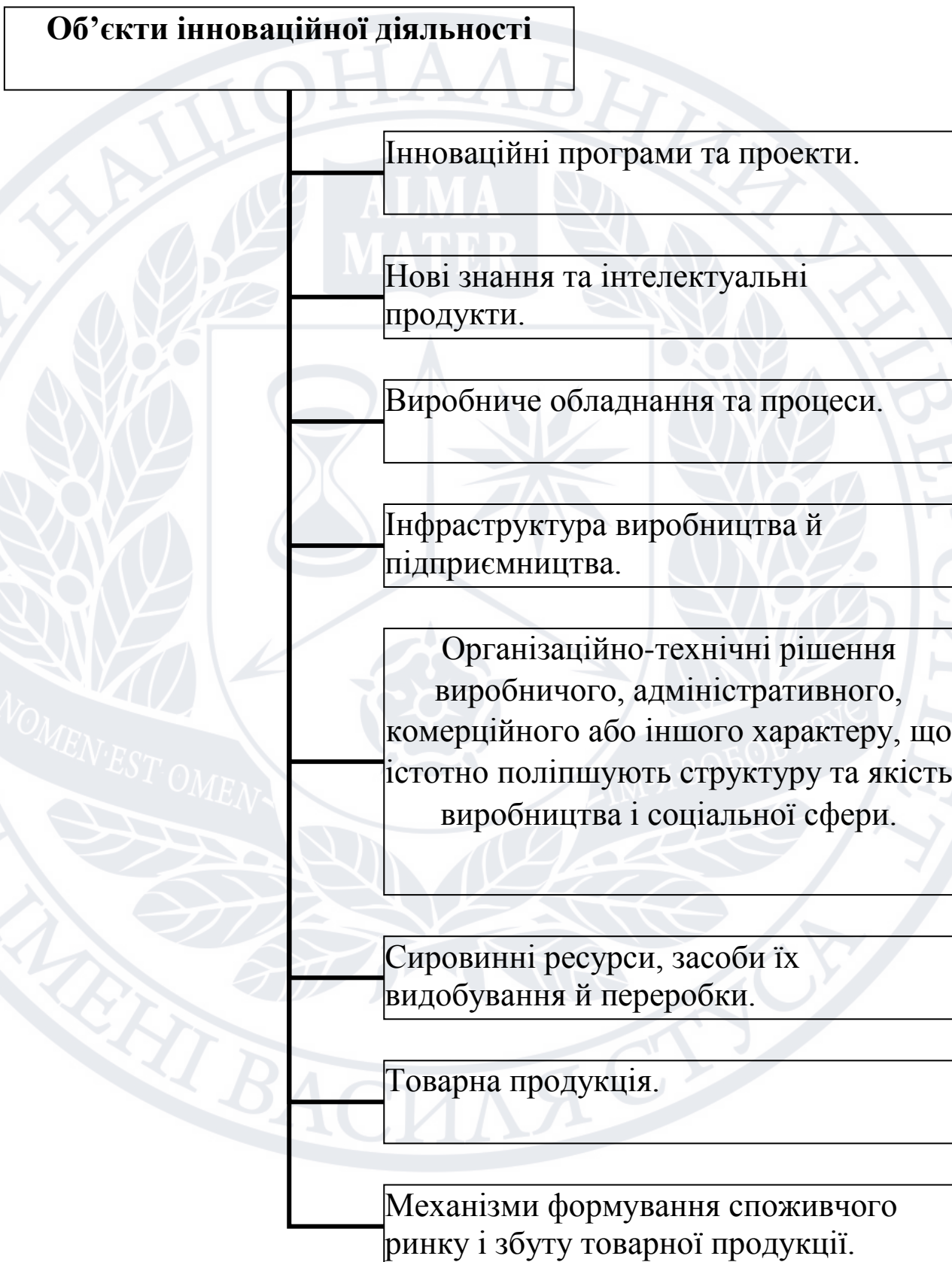


Рисунок 1.1. Об'єкти інноваційної діяльності в Україні [40]

При цьому варто встановити також і суб'єктів інноваційної діяльності. Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і юридичні особи України, іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [20, с. 107]. У відповідності до нормативних приписів систему суб'єктів інноваційної діяльності можна подати у вигляді рисунку (Рис. 1.2.).

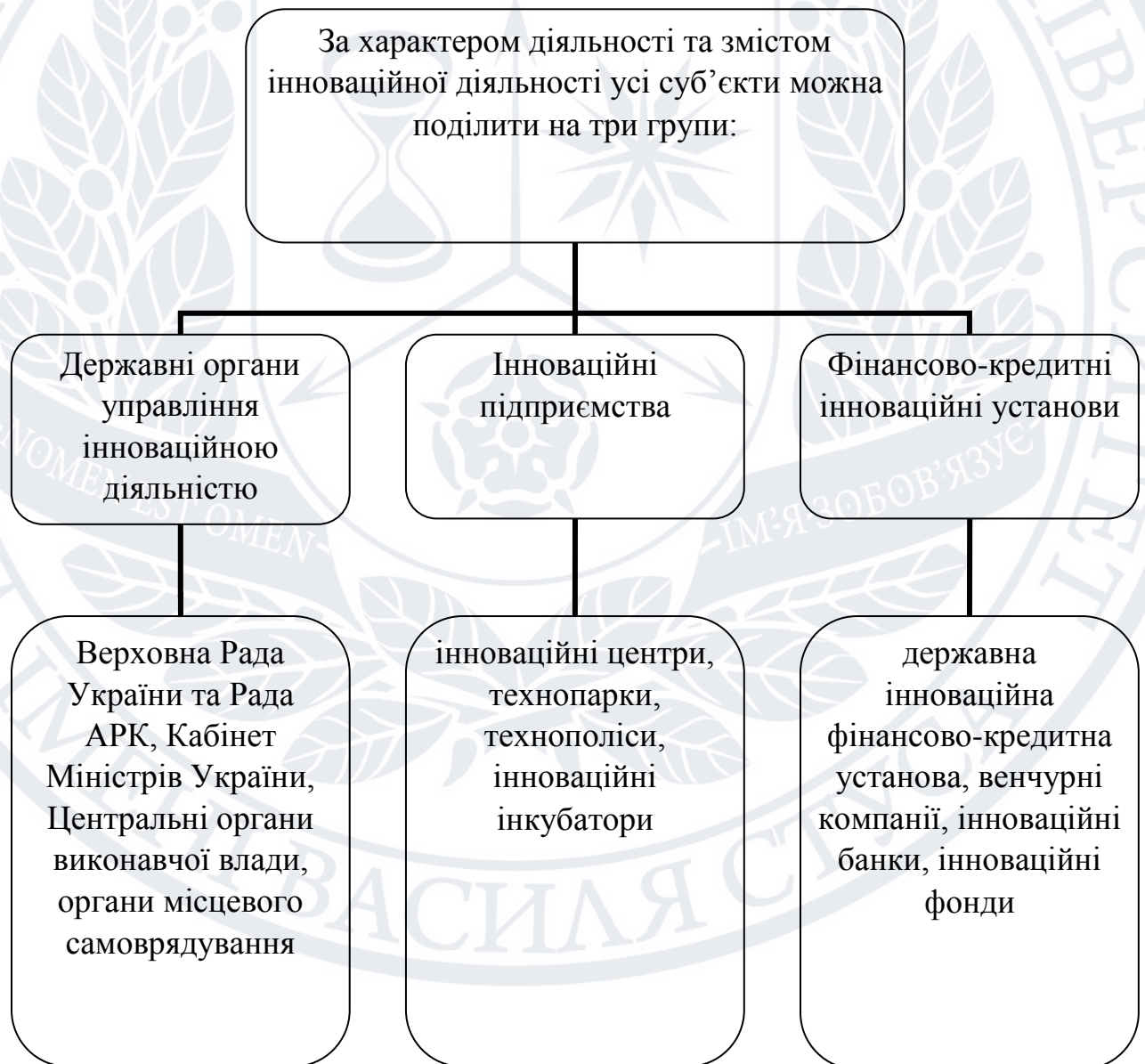


Рисунок 1.2. Суб'єкти інноваційної діяльності [32]

«Інноваційним кошиком» організації виступає сукупність скоординованих у часі та просторі витрат ресурсів інноваційних проектів, що знаходяться на різних етапах відтворювального процесу, управління якою здійснюється як єдиним цілим і складає в сукупності всю діяльність підприємства [44, с. 155]. Інноваційний проект – це спосіб реалізації інновації, який характеризується системною єдністю:

- по-перше, комплексу взаємопов'язаних та спрямованих на досягнення певного набору цілей заходів та дій, що охоплює всі етапи життєвого циклу об'єкта інновацій;

- по-друге, сукупності організаційно-правових, розрахунково-фінансових, конструкторських, технологічних та методичних документів, необхідних для здійснення та регламентуючих дій щодо розробки, виробництва, реалізації, експлуатації, модифікації та утилізації інноваційних товарів, послуг, технологій;

- по-третє, процесу інвестування ресурсів отримання продукту (товару або послуги), що володіє новим корисним для споживача якістю з однією з наступних цілей або їх комбінацією: досягненням конкурентних або стратегічних переваг; вирішенням соціальних проблем; отриманням прибутку [3, с. 131].

З огляду на вище викладене, можемо сказати, що інноваційна діяльність підприємства – цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на створення, придбання, освоєння та розповсюдження нових та вдосконалених видів продукції, послуг, технологій, сировини та матеріалів, методів організації виробництва та управління.

Стабільне економічне зростання економіки країни може бути здійснено тільки за рахунок здійснення інноваційної діяльності, проте інноваційна діяльність потребує значних коштів для розробок нових технік і технологій, а також для технічного переозброєння підприємства. Нестача власних коштів є

однією з основних проблем, що стоять перед вітчизняними промисловими підприємствами. Підвищення якості продукції, що випускається підприємствами, підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку в сучасних умовах може бути досягнуто тільки за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, впровадження нових технологічних процесів, вдосконалення організації праці та управління на підприємстві.

На сьогоднішній день інноваційна діяльність підприємств орієнтована на пошук і реалізацію інноваційних можливостей розширення асортименту і підвищення якості продукції, удосконалення технологій та організації виробництва. Компанії України, як і багато зарубіжних конкурентів, вважають за краще створювати власні наукові центри, технопарки, що дозволяє накопичувати дослідницький потенціал всередині фірми. При цьому спосіб і напрямки інноваційної діяльності визначаються ресурсними та науково-технічними можливостями, вимогами ринку, особливостями нарощування ресурсів.

Однак, слід визнати, що інноваційна діяльність в Україні досі знаходиться не на кращому рівні. Про це свідчать ряд досліджень незалежних іноземних організацій, серед яких – Глобальний індекс інновацій, Індекс інноваційного розвитку за Bloomberg, Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло тощо [24, с. 3].

Якщо виходити з аналізу даних, оприлюднених у цих рейтингах інноваційного розвитку країн, то можна побачити, що у 2021 році наша держава посідає найнижчі сходинки за останні декілька років. І ця тенденція є вкрай негативною, адже відображає неефективність запроваджених державою заходів у сфері інноваційної діяльності.

Однією з основних причин зниження інноваційної активності промислових підприємств є кризовий стан світової економіки, що своєю чергою відбивається на всіх сферах діяльності підприємств, зокрема на інноваційній. У сучасних умовах інноваційна активність промислових

підприємств стримується переважно за рахунок відсутності власних коштів, труднощами постачання сировини та матеріалів, недостатньою державною підтримкою вітчизняного виробництва за активного проникнення на український ринок продукції західних виробників [16, с. 9].

Відсутність державної підтримки також є негативним фактором, що впливає на стан інноваційної сфери. Держава має активізувати інноваційну діяльність підприємств за рахунок здійснення державної підтримки, розробки механізму надання промисловим підприємствам пільг та гарантій. Розробка та впровадження інновацій на підприємстві повинні сприяти покращенню техніко-технологічної бази підприємства, яка є частиною виробничого капіталу, матеріалізованого в будівлях, спорудах, машинах, в обладнанні та інших засобах праці, які багаторазово застосовуються у виробництві, зокрема при перенесенні їх вартості на готовий продукт.

Оновлені техніко-технологічної бази підприємства за рахунок впровадження інновацій забезпечать підвищення технічного рівня виробництва, який, у свою чергу, вплине на підвищення ефективності виробництва, зростання доходів працівників, покращення рівня соціального розвитку. У цьому випадку виробництво продукції стає наукомістким, скорочуються терміни амортизації основного капіталу, знижуються відходи виробництва, покращується обіг усіх ресурсів тощо. Це веде до зростання основних показників діяльності підприємства.

Вітчизняним промисловим підприємствам необхідно здійснювати інноваційну діяльність, наголошуючи на активізації технологічних інновацій, впровадження яких має сприяти підвищенню технологічного рівня виробництва. На сьогодні лише незначна частина вітчизняних промислових підприємств займається розробкою та впровадженням інновацій у процес виробництва продукції. Це насамперед пов'язано з тим, що розробка інновацій потребує значних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

За даними Міністерства освіти та науки України за 2021 рік, обсяг фінансування стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності за рахунок бюджетних коштів дорівнював 7832,94 млн грн [31]. А розподіл цих коштів мав наступний вигляд (Рис. 1.3.).

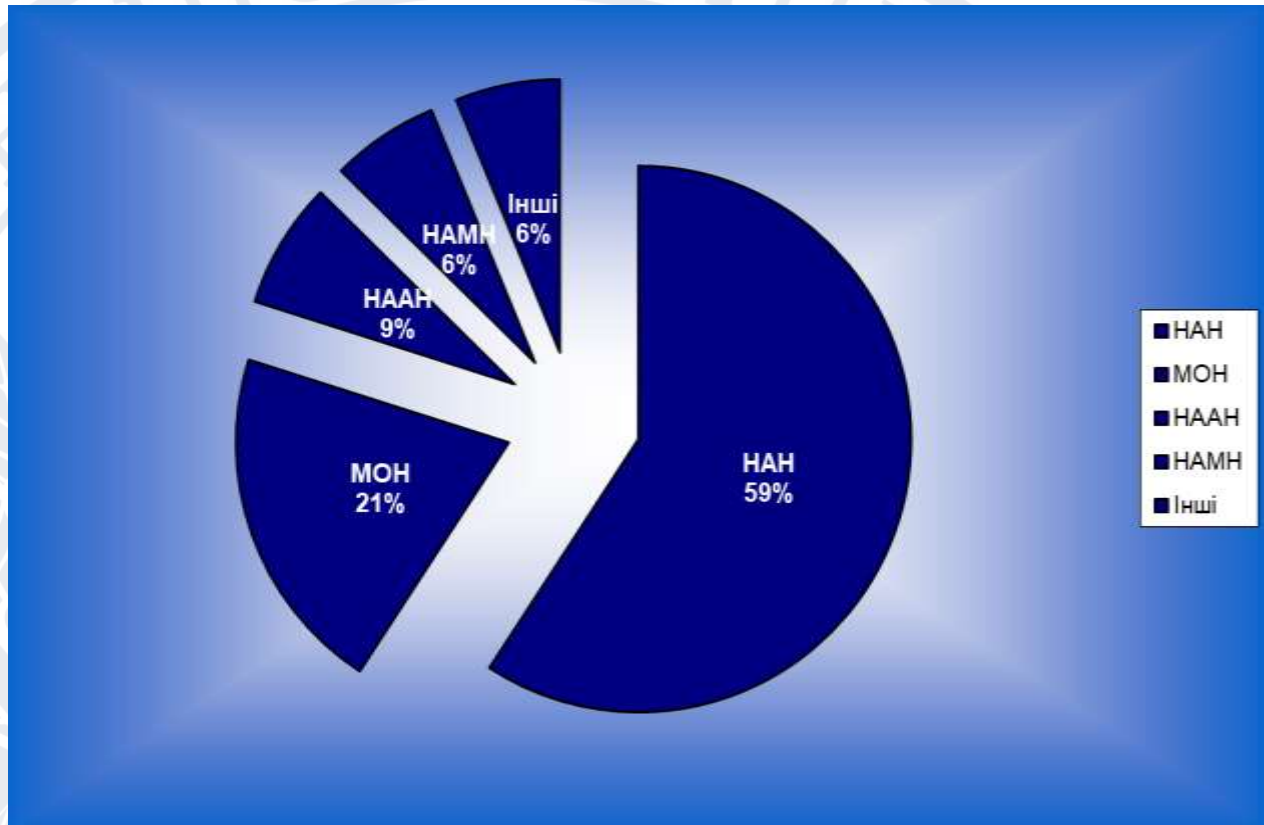


Рисунок 1.3. Розподіл видатків на пріоритетні напрямки інноваційної діяльності у розрахунку на головних розпорядників (2021 рік) [31]

Крім того, від початку розробки до впровадження інноваційного виробництва може пройти значний період часу. Все це призводить до того, що інноваційна активність вітчизняних підприємств є досить низькою. Підприємства не виробляють інноваційний продукт, а здебільшого споживають кінцеві результати інших дослідницьких організацій у вигляді нової техніки та обладнання. При цьому, значне підвищення ефективності виробництва може бути досягнуто не тільки за рахунок використання більш продуктивної техніки

та обладнання, але насамперед за рахунок впровадження нових технологій виробництва продукції. Однак не всі підприємства можуть собі дозволити оновити техніко-технологічну, оскільки це передбачає зміну всього виробничого процесу, що потребує значних витрат часу та коштів.

Таким чином, суть інноваційної діяльності зводиться до того, що це різновид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (зазвичай результатів наукових досліджень та розробок або інших науково-технічних досягнень) у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. Саме інноваційна діяльність підприємства має сприяти виявленню наявних на підприємстві резервів, покращенню якості виробленої продукції, раціональному використанню трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, зростанню продуктивності праці працівників, вдосконаленню існуючої на підприємстві організації виробництва та підвищенню ефективності діяльності підприємства у цілому.

1.2. Фактори та інструменти ефективної інноваційної діяльності

Головна передумова інноваційної діяльності підприємства полягає в тому, що все, що існує, старіє. Тому необхідно систематично відкидати все те, що зносилось, застаріло, стало гальмом на шляху до прогресу, а також враховувати помилки, невдачі та прорахунки. Для цього на підприємствах періодично необхідно проводити атестацію продуктів, технологій та робочих місць, аналізувати ринок та канали розподілу. Інакше кажучи, має проводитися своєрідна рентгенограма всіх сторін діяльності підприємства. Це не просто діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства, його продукції, ринків тощо. На її основі керівники повинні першими подумати, як самим зробити свою продукцію (послуги) більш затребуваними, а не чекати, поки це зроблять конкуренти. А це, у свою чергу, спонукатиме підприємства до інновацій.

Особливості розвитку інноваційної діяльності підприємств та її результативність залежать від багатьох факторів. Все різноманіття факторів, що прямо чи опосередковано впливають на інноваційну діяльність, умовно ділиться на два типи:

- фактори, що стимулюють інноваційну діяльність господарюючого суб'єкта;
- фактори, що перешкоджають (гальмують) розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Успіх інноваційної діяльності нині все більше залежить від рівня її організації. Головними факторами, що впливають на організацію інноваційного процесу, можна вважати:

- рівень комунікації та обміну інформацією між усіма учасниками розробки та реалізації проекту;
- організаційну структуру інноваційного процесу, яка дає можливість досягти необхідної відповідності між певними проблемами та структурами груп, що їх вирішують;
- стиль менеджменту та характер взаємовідносин між учасниками інноваційного проекту, їхня готовність до ризику, спільне сприяння організації виконання технічних експериментів;
- колективний механізм прийняття рішень, який реалізується через конфронтацію підходів та ідей.

Узагальнення результатів дослідження змісту інноваційної діяльності підприємства дозволило виділити у роботі найважливіші системоутворюючі внутрішні чинники, що зумовлюють підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств у такому вигляді:

- ресурсні: науково-технічний та технологічний потенціал; інноваційний потенціал; інвестиційний потенціал; матеріально-технічний потенціал; організаційний потенціал; трудовий та кадровий потенціал; виробничий потенціал; інформаційний потенціал; потенціал соціального розвитку; здатність

відтворювати, акумулювати та ефективно використовувати всі види ресурсів, необхідні для сталого розвитку підприємства;

- економічні: економічні відносини між учасниками (підрозділами); кооперація та інтеграція; фінансово-кредитна та страхова система; рівень якості прогнозування та планування; економічне стимулювання; ціноутворення; оподаткування;

- організаційні: організаційно-правова форма діяльності; організаційно-виробнича структура; функціональна структура; організація набору та підготовки кадрів; рівень підготовки та організації робіт; організація праці та її оплати; організація внутрішньогосподарського контролю та контролю якості; організація складського господарства на засадах логістики; організація фінансового обліку та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; організація документообігу; організація екологічного контролю діяльності; організація соціальної сфери;

- політичні: політика сталого розвитку; науково-технічна політика; інноваційна політика; інвестиційна політика; фінансова політика; організаційна політика; кадрова політика; виробнича політика; збутова політика; зовнішньоекономічна політика; екологічна політика; соціальна політика;

- правові: законодавство; нормативні акти місцевих органів влади; нормативні акти підприємства; законодавство країн-учасниць спільної зовнішньоекономічної діяльності [9; 14; 29].

Що стосується інструментів ефективною інноваційної діяльності, то під ними слід розуміти ту сукупність управлінських інструментів, яка дозволяє говорити про ефективність інноваційної діяльності. Відповідно до сфер їх формування ці інструменти можна поділити на:

1. податкові;
2. фінансові;
3. ресурсні;
4. політичні;

5. правові.

Що стосується податкових інструментів ефективності інноваційної діяльності, то тут варто зазначити таке. Головна роль податкових інструментів при здійсненні стимулювання інноваційної діяльності відображається у здатності держави та її можливості спонукати платників податків відмовлятися від певної частини коштів при здійсненні їх діяльності для відрахування їх як податкових платежів. Однак, держава залишає підприємствам ці кошти для того, щоб останні могли:

- направити їх для здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- здійснити на основі проведених робіт за рахунок цих коштів використання і комерціалізацію результатів, впровадження інновацій, модернізацію виробництва тощо [26, с. 25].

Одним із найбільш дієвих засобів податкової інструментарію ефективності інноваційної діяльності є податкова пільга, під якою слід розуміти надану ряду категорій платників податків перевагу, передбачену законодавством про податки та збори, порівняно з іншими платниками податків, включаючи можливість не сплачувати податки або сплачувати їх у меншому розмірі [34, с. 133].

Сьогодні в нашій державі застосовуються такі податкові пільги як інструменти стимулювання ефективної інноваційної діяльності:

- звільнення від податку на прибуток;
- звільнення від податку на додану вартість;
- звільнення від плати за землю [38].

Що стосується фінансових інструментів ефективності інноваційної діяльності, то ні для кого не секрет, що здійснення інноваційної діяльності потребує значних фінансових затрат, фінансування яких може здійснюватись як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. На сьогоднішній день існує багато форм фінансування інноваційної діяльності:

- фінансування з боку держави;
- акціонерне фінансування;
- система банківських кредитів;
- венчурне фінансування;
- система лізингу;
- форфейтинг, який характеризується як форма кредитування операцій, що належать до категорії зовнішньоторговельних;
- змішані варіанти фінансування [30, с. 2].

Однак, фінансування інноваційної діяльності на сьогоднішній день є в Україні однією з найбільш вагомих проблем розвитку інновацій. Фінансування інноваційної діяльності в нашій державі є проблемою, що перешкоджає розвитку інноваційної системи в нашій країні, у зв'язку з чим удосконалення фінансових інструментів виступає як першорядне завдання.

На сьогоднішній день спостерігається зростання долі власних коштів підприємств у структурі джерел фінансування інновацій. При цьому внаслідок нестабільності економіки все менш доступними стають можливості залучення займів в обсягах, необхідних для реалізації інноваційних проектів. Такі тенденції привели до збільшення важливості розвитку системи бюджетного фінансування інноваційної сфери. Крім цього, в якості заходів, що мають сприяти розвитку системи фінансування інноваційної діяльності, можна виділити наступні:

- вдосконалення системи фінансових засобів державної підтримки інноваційних проектів;
- спрощення доступу до різних інструментів фінансової підтримки на державному рівні;
- формування нових цифрових інструментів фінансування інновацій, що дозволяють інтегрувати всі можливі фінансові джерела;
- розвиток інфраструктури цифрових платформ фінансування інноваційних проектів, здатних скоротити час для прийняття рішень у частині

інноваційного фінансування. При цьому під цифровою платформою можна розуміти майданчики для комунікацій, що надають різні послуги, що виступають у якості бази для формування фінансових відносин між усіма учасниками інноваційного процесу;

- розробка нових інструментів фінансової підтримки інноваційних проектів, що враховують особливості національної та світової економік [17, с. 86].

Ресурсні інструменти – це сукупність різного роду інструментарію інноваційної діяльності, куди входять фінансові, підприємницькі, інформаційні та знаннєві ресурси. Кожен з цих ресурсів має важливе значення для існування та розвитку інноваційної діяльності, з огляду на що ресурсне забезпечення діяльності підприємства виступає як комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу і інших процедур, спрямованих на ефективне і раціональне використання ресурсів і зниження ризиків в діяльності підприємства [51, с. 607].

При цьому ресурсне забезпечення як інструмент інноваційної діяльності підприємства має здійснюватись відповідно до наступних стадій:

1. обґрунтування ресурсних потреб;
2. визначення джерел ресурсів і мобілізації ресурсів;
3. формування інноваційного потенціалу.

Політичним інструментом інноваційної діяльності є організація та здійснення інноваційної політики держави. Державна інноваційна політика – це система взаємозалежних цілей та завдань, які вирішує держава у сфері інновацій, а також форми та напрямки роботи органів державної влади у галузі науково-дослідної, дослідно-конструкторської діяльності. Інноваційна політика держави є невід'ємною частиною стратегії соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу. На основі інноваційної політики держави

визначаються цілі інноваційної стратегії та механізми підтримки інноваційних програм і проектів [53, с. 50].

Що стосується правових інструментів інноваційного розвитку, то під ними слід розуміти всю сукупність нормативно-правових актів, якою визначаються основи та конкретні питання інноваційної діяльності. Сучасна правова база, якою регулюється науково-технічна та інноваційна діяльність налічує близько 200 документів різної юридичної сили. Зокрема, національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом [25].

Здавалося б, для ефективного функціонування інноваційної діяльності в Україні є досить ґрунтовна інструментальна база, однак ряд проблем, які існують у сфері її застосування, призводять до того, що Україна посідає одні з найгірших позицій серед країн світу у сфері інноваційного розвитку держави та підприємств.

З огляду на вище викладене, для посилення ефективності інноваційної діяльності підприємств необхідно:

- переглянути та реформувати законодавчу базу регулювання інноваційної діяльності;
- у відповідності до темпів розвитку ТНП удосконалити процес техніко-технологічного переоснащення виробництва та реалізації продукції;

- створити та запровадити більш дієвий організаційно-економічний механізм в діяльність підприємства з метою стимулювання інноваційної діяльності;
- утвердити та ввести інфраструктуру інноваційної діяльності;
- здійснити розробку та запровадження нових сучасних інформаційно-комунікаційних, освітніх та маркетингових систем забезпечення інноваційної діяльності підприємств;
- різнобічно сприяти нарощенню потенціалу та розширенню процесу інтеграції наукових досліджень з виробничим процесом;
- використовувати в своїй політиці комунікацій сучасні технології з використанням інструментів цифрового маркетингу [18, с. 109].

Отже, сукупність факторів та інструментів інноваційної діяльності в Україні задає її ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих факторів та інструментів, можна констатувати певні проблеми їх застосування та впливу на інноваційну діяльність. Саме окремі невирішені аспекти інноваційної діяльності прямо впливають на те, що за всіх здійснених державою заходів з метою удосконалення інноваційного потенціалу, наша держава досі залишається слабо розвиненою інноваційно. З огляду на це, варто переглянути існуючі фактори впливу на інноваційну діяльність та її інструментарій на відповідність зарубіжним моделям інноваційного розвитку провідних країн та, особливо, інноваційного розвитку країн ЄС, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції.

1.3. Процес впровадження та реалізації інноваційної стратегії

На початку третього тисячоліття вирішальним фактором для ефективного використання інновацій стає соціально-економічний розвиток та можливість вирішення ряду проблем економічного, екологічного, соціального та іншого характеру. Поступове нарощення активності здійснення інноваційної діяльності підприємства у відповідності до встановлених напрямів її функціонування

дозволяє отримувати нові технологічні процеси, продукцію або форми управління та організації виробництва, внаслідок чого відбувається забезпечення зміцнюючого впливу позицій серед конкурентів на ринку та вплив на ринкову ситуацію завдяки реалізації інновацій. Одночасно з цим, діяльність підприємств у довгостроковій перспективі прямо залежить від формування та впровадження стратегії розвитку, головна орієнтація якої – посилення інноваційної активності. Процес формування такої стратегії полягає у прийнятті управлінського рішення стосовно змісту функціональних стратегій такого роду та пріоритетності їх фінансування з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку [35, с. 1].

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі [28, с. 207].

У сучасному розумінні поняття «стратегія» – це курс довгострокового розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Головна мета формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку – забезпечення активізації постійного розвитку підприємства в умовах конкуренції, встановлення лідерства на ринку.

Основні етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства можна відобразити з допомогою рисунку (Рис. 1.4.) [52, с. 169].

Етапи формування стратегії інноваційного розвитку

Визначення загального періоду формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Діагностика інноваційної діяльності підприємства

Оцінка сильних і слабких сторін інноваційної діяльності підприємства

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства

Визначення перспектив реалізації розробленої стратегії інноваційного розвитку підприємства

Організація реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Контроль за реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Рисунок 1.4. Етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Інші автори визначають власні підходи до визначення етапів стратегії інноваційного розвитку.

Якщо здійснити аналіз фінансово- економічної літератури, то можна констатувати, що на сьогоднішній день досі не існує єдиної позиції науковців стосовно формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Вибір стратегії інноваційного розвитку з певного набору альтернатив є одним із головних етапів процесу стратегічного планування інноваційної діяльності. В цілях визначення кола найбільш прийнятних альтернатив пропонується використовувати підхід, заснований на обліку рівня інноваційного потенціалу підприємства, досягнутого рівня інноваційної активності та інноваційних ризиків. На початковому етапі пропонується використовувати агреговану шкалу оцінок «високий» або «низький», де «високий» означає «вище середнього по галузі», «низький» – «нижчий за середній по галузі».

Так, при високому рівні інноваційного потенціалу та інноваційної активності рекомендується наступальний тип стратегії [55, с. 220]. При невисокому рівні інноваційного потенціалу та інноваційних ризиків, але досить високому рівні інноваційної активності найбільш прийнятними може бути оборонний чи імітаційний тип стратегії інноваційного розвитку. Оборонний тип стратегії також рекомендується за високого рівня інноваційної активності та ризиків, але низького рівня інноваційного потенціалу.

Якщо підприємство характеризується високим рівнем інноваційного потенціалу, але низьким рівнем інноваційної активності на початковому етапі рекомендується імітаційний тип стратегії, далі – наступальний. Наступним етапом є розробка набору альтернатив, що відповідають обраному типу стратегії. При оцінці стратегічних альтернатив необхідно виділити з багатьох

факторів показники, що найбільше впливають на ймовірність досягнення необхідного результату, а також визначити кількісні зв'язки між ними на основі використання математичного апарату.

Як критерії відбору альтернатив може бути використаний укрупнений набір кількісних та якісних показників та критеріїв (величина необхідних інвестиційних витрат та ін.). На перших етапах основна увага приділяється переважно якісним критеріям, включаючи відповідність запропонованої стратегічної альтернативи цілям організації. У міру уточнення даних за альтернативами увага повинна зміщуватися на кількісні показники.

Для комплексної оцінки стратегії інноваційного розвитку необхідно визначити, наскільки вона відповідає поставленій меті та сприяє реалізації завдань інноваційного розвитку. Інноваційна діяльність, особливо на початкових етапах, характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Тоді здатність компанії до швидких змін та гнучкість у прийнятті рішень стають значнішими, ніж поточна прибутковість.

В даний час при розрахунку ефекту від реалізації стратегії інноваційного розвитку визначається лише економічний ефект. Інші види ефекту у зв'язку з відсутністю методичних вказівок, труднощами під час збирання інформації кількісно не оцінюються. Водночас такі види ефекту, як екологічний та соціальний, відіграють велику роль при оцінці альтернатив стратегічного розвитку, особливо промислових підприємств. Крім того, найчастіше оцінка ефективності виражається динамікою кількісних показників, таких як обсяг виробництва продукції, витрати на виробництво та реалізацію продукції, прибуток та інших, що характеризують результати діяльності підприємства, без обліку якісних змін, до яких призводить реалізація тієї чи іншої стратегії.

Існуючі на сьогоднішній день підходи до формування стратегій інноваційного розвитку підприємств не повною мірою враховують економічні умови, що склалися, і тому вимагають кардинального їх перегляду з метою підвищення ефективності діяльності підприємств. Для нормального

функціонування підприємств у сучасному світі необхідно суттєво переробити стратегії розвитку. З цією метою доцільно використати всі сучасні досягнення в галузі нових технологій та переваги людського потенціалу. Саме такий підхід має бути основою формування стратегії розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств. Стратегії інноваційного розвитку спрямовані не на досягнення кількісних показників зростання, а на безперервний розвиток інноваційної діяльності підприємства і отримання високих якісних показників його діяльності.

Стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємств мають орієнтуватися на:

- модернізацію та технічне переозброєння виробництва, удосконалення існуючих технологічних процесів, введення в експлуатацію сучасної техніки та технологій;
- підвищення конкурентних переваг продукції, що випускається, поліпшення її споживчих властивостей при можливому зниженні собівартості;
- організацію виробництва нової продукції та розширення асортименту продукції, що випускається тощо [19, с. 164].

Таким чином, визначення шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на досягненні високого рівня результативності виробництва; на отриманні економічного, науково-технічного, екологічного та соціального ефекту; на ефективному використанні наявних ресурсів. Отже, вибір стратегії розвитку інноваційної діяльності має бути обґрунтованим з економічної точки зору, а напрями інноваційної діяльності підприємства мають сприяти загальному системному розвитку підприємства та підвищенню його ринкової конкурентоспроможності.

Висновки до першого розділу

1. Суть інноваційної діяльності зводиться до того, що це різновид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (зазвичай результатів наукових досліджень та розробок або інших науково-технічних досягнень) у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. Саме інноваційна діяльність підприємства має сприяти виявленню наявних на підприємстві резервів, покращенню якості виробленої продукції, раціональному використанню трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, зростанню продуктивності праці працівників, вдосконаленню існуючої на підприємстві організації виробництва та підвищенню ефективності діяльності підприємства у цілому.

2. Сукупність факторів та інструментів інноваційної діяльності в Україні задає її ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих факторів та інструментів, можна констатувати певні проблеми їх застосування та впливу на інноваційну діяльність. Саме окремі невирішені аспекти інноваційної діяльності прямо впливають на те, що за всіх здійснених державою заходів з метою удосконалення інноваційного потенціалу, наша держава досі залишається слабо розвиненою інноваційно. З огляду на це, варто переглянути існуючі фактори впливу на інноваційну діяльність та її інструментарій на відповідність зарубіжним моделям інноваційного розвитку провідних країн та, особливо, інноваційного розвитку країн ЄС, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції.

3. Визначення шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на досягненні високого рівня результативності виробництва; на отриманні економічного, науково-технічного, екологічного та соціального ефекту; на ефективному використанні наявних ресурсів. Отже, вибір стратегії розвитку інноваційної діяльності має бути обґрунтованим з економічної точки зору, а напрями інноваційної діяльності підприємства мають сприяти

загальному системному розвитку підприємства та підвищенню його ринкової конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

«Епіцентр-К» – один із лідерів українського ритейлу, справжній №1 на українському ринку непродовольчих товарів. Тим не менш, вплив компанії не обмежується роздрібним ринком. Понад 17 років ця компанія продовжує робити важливий внесок у розвиток економіки в цілому; щороку створює тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгівлі центри, логістику та виробництво.

«Епіцентр-К» завжди був налаштований на розвиток співпраці з українськими виробниками. Така політика дозволила диверсифікувати поставки, знизити логістичні витрати, бути менш залежними від курсових коливань і розвивати внутрішнє виробництво. Зараз цей ритейлер співпрацює з понад 3 тис. українських виробників, які постачають свою продукцію в його торгові центри. Отримавши стабільний майданчик для збуту продукції мережі «Епіцентр-К», багато підприємств розширили виробничі потужності, підвищили якість продукції та вийшли на міжнародні ринки.

Група «Епіцентр-К» також управляє власними великими виробничими активами у виробництві керамічної плитки, деревообробній та аграрній галузях. У 2020 році компанія продовжила інвестувати в усі ключові напрямки своєї діяльності, інвестувавши в розвиток 10,3 млрд грн. Зокрема, компанія завершила будівництво першої черги заводу з виробництва керамічної плитки в селі Калинівка Київського району. Протягом наступних двох років група інвестувала 95,7 млн. дол. у розширенні виробничих потужностей. Зокрема, були введені в експлуатацію друга, третя і четверта черги заводу в Калинівці, таким чином його потужність збільшилась до 15 млн. куб. кв м. на рік. Також була здійснена модернізація фабрики «Карпатська кераміка» в Калуші; в

результаті її виробничі потужності були збільшені з 2,5 млн. грн. м до 8,5 млн. кв. м кв. Крім того, «Епіцентр-К» також має намір інвестувати 15 млн дол. у завод сухих будівельних сумішей та 47 млн. дол. на газобетонному заводі [56].

У 2021 році група компаній «Епіцентр К» побудувала у Васильківському районі новий завод із виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation [48]. Це одне з найтехнологічніших виробництв в Європі. Та на цьому Гереги зупиняться не збираються – інвестиційний план їхньої компанії на найближчі два роки передбачає відкриття 50 нових торгових центрів різних форматів по всій Україні. «Епіцентр К» має намір інвестувати 706,5 млн дол на розвиток мережі ТЦ оптимального формату в невеликих містах.

У 2020 році компанія інвестувала 70,9 млн доларів США. в аграрному секторі, збільшивши кількість власних елеваторів до 14. Це дозволило збільшити ємності одночасного зберігання до 1,5 млн. тонн. У 2021-2022 роках група побудувала ще п'ять елеваторів, а загальний обсяг інвестицій «Епіцентр-К Агро» сягнув близько \$150-170 млн.

Водночас «Епіцентр-К» продовжує активний розвиток власної мережі торгових центрів. У 2020 році компанія відкрила сім нових та шість відремонтованих торгових центрів у різних регіонах України. На початок 2021 року торгова мережа цього ритейлера налічувала 64 ТЦ «Епіцентр-К» та 11 гіпермаркетів «Нова Лінія». Загальна площа торгових об'єктів компанії перевищує 1,5 млн. кв. м – це рекордна величина в Україні. Для порівняння: три найбільших продовольчих ритейлера (АТБ, Fozzy Group і Ашан) управляють сумарно лише 1,3 млн. кв. м торговельних приміщень.

Незважаючи на лідируючі позиції «Епіцентр-Ку» за площею торгових об'єктів в Україні, його показник становить лише 40 кв. м на тисячу населення. З одного боку, це означає, що доступ до комфортного шопінгу з широким асортиментом і найкращими цінами для багатьох українців обмежений. З іншого боку, це означає великі перспективи розвитку роздрібної торгівлі,

особливо в регіонах. Жорстке регулювання галузі, труднощі з отриманням дозволів і документів на будівництво та введення в експлуатацію комерційної нерухомості є стримуючими факторами для активного розвитку людиноорієнтованого ритейлу.

Західні країни розуміють, що торгівля є рушієм економіки, і, відповідно, знизили рівень регулювання та податкове навантаження в цьому секторі. Якщо українська влада зможе прийняти подібну політику, розвиток роздрібної торгівлі та економіки в цілому може реально прискоритися. У будь-якому разі, протягом наступних двох років «Епіцентр-К» має намір продовжувати динамічне розширення своєї присутності на ринку, відкривши близько 50 торгових центрів різного формату. За словами заступника генерального директора, директора з роздрібної торгівлі «Епіцентр-К К» Володимира Гончарова, ключовими завданнями в процесі розвитку роздрібної мережі є диверсифікація клієнтського сервісу, відкриття концептуальних магазинів у торгових центрах, відкриття малих об'єктів, високі технології та інновації, впроваджені в процеси.

2020 рік ознаменувався епідемією коронавірусу, і компанія була змушена оперативно реагувати на нові потреби споживачів і розвивати сектор продуктів першої необхідності. У мережі з'явилися три нові напрямки: FOOD Market, Аптека 100+ і Засоби захисту.

У 2021 році цей ритейлер відкрив shop-in-shop майданчики FOOD Market і Аптека 100+ у всіх ТЦ «Епіцентр-К». Крім того, у 2020 році в мережі з'явилася студія Lighting – концептуальний бутик декоративного освітлення, а також розпочато редизайн салонів краси Mon Chéri. У новому сучасному форматі почали працювати товари для домашніх тварин Automall і Lapki, відкрилися салон Interior Studio, сервіс Key Master і концептуальний бутик House of Water.

Крім того, у 2020 році «Епіцентр-К» вперше відкрив деякі напрямки торгівлі shop-in-shop поза приміщеннями власних торгових центрів. Дійсно, три Deco Galleries відкрили у торгово-розважальних центрах Києва Dream Town,

Arkadia та Retroville. У ТРК «Петровіль» відкрився магазин товарів для дітей E.PIC.

У подальшому компанія продовжить відкривати власні торгові формати поза межами мережі «Епіцентр-К». Крім того, як франчайзинг-компанія «Епіцентр-К» також розвиває мережу швейцарських магазинів спортивного одягу Intersport. У 2020 році в Україні відкрили вісім нових магазинів цього бренду, зокрема Intersport Outlet City – найбільший спортивний аутлет, відкритий у Dream Town. Крім того, у 2020 році «Епіцентр-К» запустив перший український магазин польського спортивного бренду 4F, який відкрився в ТРЦ Retroville, а також перший український магазин бренду The Athlete's Foot у ТРЦ Blockbuster Mall. У подальшому група планує збільшити присутність цих брендів в Україні шляхом відкриття 18 магазинів Intersport у власних торгових центрах, а також 17 точок продажу Intersport, 4F і The Athlete's Foot за межами мережі «Епіцентр-К».

Крім розвитку офлайн-проектів, протягом останніх років «Епіцентр-К» активно розвиває свою присутність в мережі та впроваджує інформаційні сервіси, спрямовані на забезпечення зручності покупок для споживачів. З 2020 року Інтернет-магазин Epicenterk.ua почав працювати як повноцінний маркетплейс і значно покращив свої показники. За трафіком він став другим найбільшим онлайн-ритейлером в Україні, досягнувши 20 млн. відвідувань на місяць.

У 2020 році з метою підвищення рівня обслуговування в торговельній мережі було відкрито Центри доставки замовлень E-shop на основі автоматизації процесів, адресної системи зберігання товарів та комфортної зони очікування для покупців. Загалом E-shop управляє 91 центром доставки замовлень. У подальшому «Епіцентр-К» планує збільшити відвідуваність інтернет-магазину та кількість пропонованих товарів, впровадити інноваційні IT-рішення, розгорнути проект автоматизованого посилочного терміналу для отримання товару.

Одним із головних напрямків діяльності групи у 2021 році було зосередження на логістичних потужностях. Зокрема, на базі логістичного комплексу в селі Калинівка Київського району компанія розпочала будівництво об'єкта особливого значення з багатомільйонними інвестиціями. Крім того, компанія планує побудувати чотири стратегічні об'єкти в регіонах за 248 млн доларів США. Група компанії розширить свій автопарк – придбає 200 великих вантажівок Mercedes-Benz Actros і 300 транспортних автомобілів Mercedes-Benz Sprinter загальною вартістю 39,5 млн доларів США.

У 2021-2022 роках «Епіцентр-К» інвестував в економіку України суму, яка не мала аналогів з іншими внутрішніми інвесторами. У компанії підкреслюють, що такої масштабної та ефективної роботи команди, як на тлі коронавірусного року, який прискорив запуск усіх процесів, ще не було. У 2020 році компанія створила 1 350 робочих місць; входила до трійки найбільших роботодавців українського ритейлу [13]. У його структурі працюють понад 34 тис. співробітників. Для порівняння: «Нова Пошта», найбільший український логістичний оператор, має 27 тис. працівників; Кернел, український аграрний холдинг – лідер за виручкою, має 14 тис. співробітників, а Макдональдс – найбільша національна мережа громадського харчування – має 10 тис. співробітників. «Незважаючи на складний інвестиційний клімат у нашій країні, «Епіцентр-К К» продовжує активно розвивати свій бізнес в Україні. Це наша принципова позиція, яка базується не лише на економічних показниках, а на бажанні інвестувати в майбутнє нашої країни, розвивати економіку та створювати нові робочі місця», – зазначила Галина Герєга, співзасновник та генеральний директор ТОВ «Епіцентр-К К» [56].

Беручи до уваги масштаб компанії та ступінь її впливу на економіку, можна стверджувати, що ця компанія має стратегічного значення для держави та її народу. Крім того, треба враховувати, що товари FMCG складають основну частину асортименту. Цей факт ще раз свідчить про неприпустимість закриття чи обмеження роботи мережі. Це призведе до значної шкоди малому та

середньому бізнесу, постачальникам, виробникам, сотням інших компаній, а також до реального зменшення податкових платежів.

Таким чином, діяльність ТОВ «Епіцентр-К» є багатосторонньою та ефективною. Дана компанія є однією з найбільш економічно розвинених в Україні та займає провідні позиції у розвитку всіх галузей економіки країни. При цьому компанія сприяє розвитку не лише економіки країни, але й розвитку бізнесу – інші компанії, співпрацюючи з ТОВ «Епіцентр-К», отримують змогу укріпити свої позиції на ринку та ефективно розвивати свою економічну спроможність. ТОВ «Епіцентр-К» - один з найбільших інвесторів в розвиток економіки країни, частка податкових платежів цієї компанії, сплачених до державного бюджету, є найбільшою в Україні. При цьому ритейлер продовжує розвивати та нарощувати потенціал власної діяльності, активно використовуючи при цьому інноваційні технології управління компанією.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Основним показником, що характеризує, «здоровий» стан справ підприємства є його фінансовий стан. Фінансовий стан є важливою характеристикою економічно ефективної діяльності організації, тому важливо правильно розуміти значення і оцінювати фінансовий стан підприємства. Розглянемо визначення фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан – це здатність підприємства фінансувати свою діяльність, а також здатність погашати свої зобов'язання, тобто показник того, що підприємство здатне до самофінансування та саморозвитку [36, с. 75]. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства у зовнішньому середовищі, його діловий потенціал, адже від фінансового стану залежить інвестиційна привабливість підприємства.

Аналіз фінансового стану пов'язаний з обробкою великого обсягу інформації, що характеризує різні сторони функціонування підприємства [21, с. 90]. Інформаційною базою для аналізу є дані активу та пасиву бухгалтерського

балансу підприємства та звіту про фінансові результати. Фінансовий стан відображається через систему абсолютних та відносних показників, які або вже є в активі та пасиві балансу, або визначаються на основі показників бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Тож розглянемо основні показники бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентр-К» за 2020 рік, оскільки звітності за 2021 рік у відкритому доступі не оприлюднено. У відкритому доступі є лише показники розвитку фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» у відсотковому значенні по відношенню до минулого року.

Основні показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» станом на 2021 рік, оприлюднені компанією ISI Emerging Markets Group, вміщені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» (на 2021 рік у порівнянні з 2020 роком)

Показник	Відсоток зростання чи падіння
Чистий дохід від реалізації	10,61% ▲
Загальний операційний дохід	11,68% ▲
Операційний прибуток	28,34% ▲
ЕВІТДА	33,13% ▲
Чистий прибуток (збиток) за період	12,11% ▲
Сукупні активи	18,03% ▲
Сукупний капітал	17,72% ▲
Маржа операційного прибутку (ROS)	1,56% ▲
Маржа чистого прибутку	0,11% ▲
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,09% ▼
Співвідношення боргу до власного капіталу	9,74% ▲

Швидкий коефіцієнт	0,04% ▲
Коефіцієнт готівки	-0,02% ▼

Джерело: розроблено автором на основі даних ISI Emerging Markets Group [47].

Для більш детальної характеристики фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» розглянемо показники бухгалтерської фінансової звітності за 2020 рік, які є у вільному доступі. Зокрема, розпочнемо аналіз із динаміки активів ТОВ «Епіцентр-К» (у порівнянні із 2019 роком) (Рисунок 2.1.).

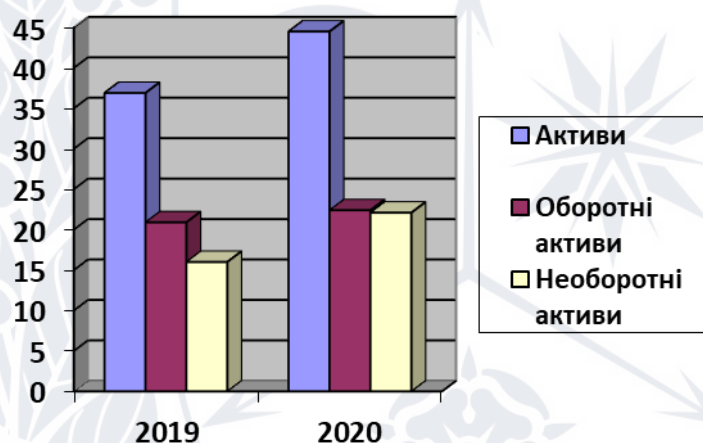


Рисунок 2.1. Динаміка активів ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 роках (мільярдів грн)

Джерело: розроблено автором на основі даних порталу «Звітність українських підприємств» [1]

З огляду на наявні показники динаміки активів ТОВ «Епіцентр-К», ми спостерігаємо нарощення господарського потенціалу компанії, про що свідчить збільшення загальної суми активів на 20,7% за рік. Це означає, що у ТОВ «Епіцентр-К» нарощується обсяг наявного у розпорядженні майна. Однак, те, що зростання активів є більш швидким, ніж зростання доходів від продажу товарів і послуг, загострює увагу на необхідності знаходження додаткових резервів з метою оптимізації поточної структури активів.

Також варто проаналізувати горизонтальну структуру активів ТОВ «Епіцентр-К» (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура активів ТОВ «Епіцентр-К» станом на 2019-2020 роки

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	1869460 тис. грн	3692156 тис. грн	1822696 тис. грн	97,5
Основні засоби	12304648 тис. грн	15231712 тис. грн	2927064 тис. грн	23,79
Інші фінансові інвестиції	1755267 тис. грн	3129633 тис. грн	1374366 тис. грн	78,3
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	16010547 тис. грн	22109337 тис. грн	6098790 тис. грн	38,09
Запаси	13885925 тис. грн	15389033 тис. грн	1503108 тис. грн	10,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455 тис. грн	3859491 тис. грн	-521964 тис. грн	-11,91
ОБОРОТНІ АКТИВИ	20881053 тис. грн	22416054 тис. грн	1535001 тис. грн	7,35
АКТИВИ	36891621 тис. грн	44525391 тис. грн	7633770 тис. грн	20,7

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

З аналізу даних, вміщених в таблиці, простежується зростання оборотних (на 7,35 %) і необоротних активів (на 38,09 %) протягом 2020 року.

У межах аналізу фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» варто також розглянути динаміку його джерел фінансування (Рисунок 2.2.).

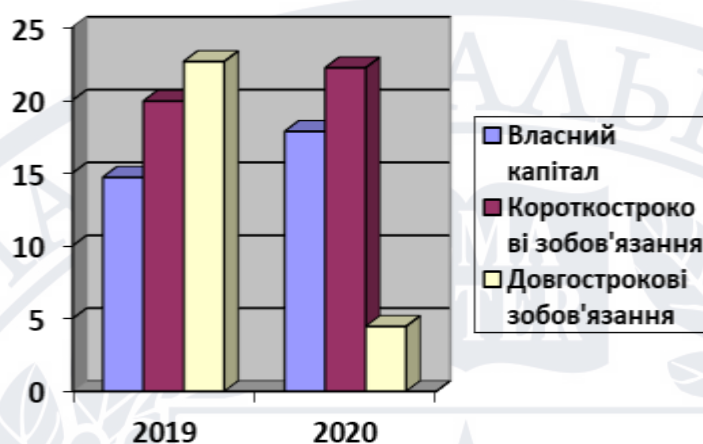


Рисунок 2.2. Динаміка джерел фінансування ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2019-2020 років (мільярдів грн)

Джерело: розроблено автором на основі порталу «Звітність українських підприємств» [1]

З огляду на дані, відображені на діаграмі, відбувається збільшення загальної суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що прямо залежно від нарощення власного капіталу ТОВ «Епіцентр-К» (збільшився на 21,4 %), короткострокових (збільшились на 11,54 %) і довгострокових (збільшились на 96,66 %) зобов'язань.

Таблиця 2.3.

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14542267 тис. грн	17688086 тис. грн	3145819 тис. грн	21,63
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	14700877 тис. грн	17846696 тис. грн	3145819 тис. грн	21,4
Довгострокові кредити банків	2008688 тис. грн	4142910 тис. грн	2134222 тис. грн	106,25

ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2265426 тис. грн	4455080 тис. грн	2189654 тис. грн	96,66
Товари, роботи, послуги	14514081 тис. грн	16290054 тис. грн	1775973 тис. грн	12,24
Інші поточні зобов'язання	3667811 тис. грн	4144753 тис. грн	476942 тис. грн	13
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	19925318 тис. грн	22223615 тис. грн	2298297 тис. грн	11,54
БАЛАНС	36891621 тис. грн	44525391 тис. грн	7633770 тис. грн	20,69

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Можна констатувати, що з наведених у таблиці даних, видно, що збільшення суми власного капіталу ТОВ «Епіцентр-К» прямо сигналізує про те, що рівень доходів власників компанії значно зріс протягом 2020 року (і це незважаючи на пандемію коронавірусу). Що стосується зростання загальної суми зобов'язань, то тут можна простежити більш повномірне розкриття потенціалу компанії, наявного у ТОВ «Епіцентр-К», однак тут є й негативний аспект – нарощення залежності компанії від постачальників фінансових ресурсів ззовні.

Доцільно також оцінити показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» (Таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» у
2019-2020 рр. (частка одиниці)**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,4	0,4	0	0,59
Поточна ліквідність	0,8	1	0,19	23,81

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Наявні дані свідчать, що значення поточної ліквідності ТОВ «Епіцентр-К» у 2020 році опустилось нижче нормативної межі (1,5), а це прямо засвідчує те, що у перспективі компанія може втратити платоспроможність.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Епіцентр-К», відображених на діаграмі (Рисунок 2.3.), свідчить про те, що має місце нарощення доходів від реалізації товарів та послуг (на 14,56 %), чим засвідчується висока конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр-К» у динамічному економічному середовищі. Про продуманість бізнес-моделі управління ТОВ «Епіцентр-К» свідчить сума чистого прибутку компанії, яка станом на 2020 рік була додатною (3,17 млрд. грн у 2020 році).

Однак для більш повного розуміння можливості менеджменту ТОВ «Епіцентр-К» досягати поставлених бізнес-цілей варто також проаналізувати показники рентабельності компанії. За показником співставлення рентабельності активів компанії (7,79 %) з інфляцією в Україні у 2020 р. (5 %), рентабельність активів на 2,79 % перевищувала інфляцію, а це прямо свідчить про те, що реальна вартість активів, наявних у компанії, постійно зростає.

Якщо оцінювати за показником співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «Епіцентр-К» (19,49 %) з дохідністю альтернативних інструментів (6,1 %) протягом 2020 р. у відсотковому співвідношенні, то можна констатувати перевищення рентабельності власного капіталу компанії на 13,39 %, що свідчить про швидке зростання благополуччя власників ТОВ «Епіцентр-К», при цьому швидкість цього зростання відбувається більш швидкими темпами у порівнянні із середньостатистичними показниками на фінансовому ринку.

Показники динаміки рентабельності продажів ТОВ «Епіцентр-К» у 2020 році мають наступні показники (Рисунок 2.3.).

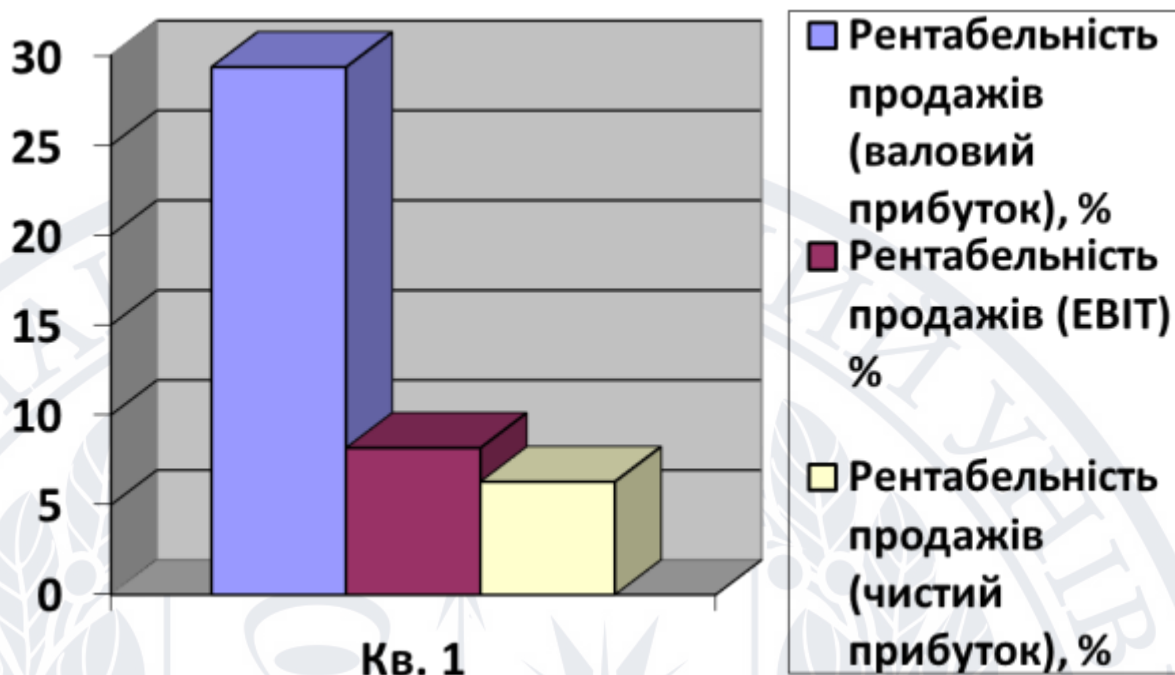


Рисунок 2.3. Показники динаміки рентабельності продажів ТОВ «Епіцентр-К» у 2020 році, %

Джерело: розроблено автором на основі [1]

З огляду на показники валової рентабельності ТОВ «Епіцентр-К», що мали додатне значення у 2020 р., компанія мала гостру необхідність у пошуку нових можливостей для нарощення обсягу продажів товарів та послуг з метою отримання максимального кінцевого фінансового результату діяльності компанії. Не виключається можливість і впровадження інноваційних технологій з цією метою.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» вказує на те, що компанія є фінансово стійкою, адже має гнучку структуру капіталу та організовує всі процеси руху основних засобів, грошових коштів капіталу так, щоб було перевищення доходів над витратами для забезпечення платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Якісний та своєчасний аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» допомагає розуміти правильність прийняття рішень у всіх господарюючих аспектах і встановлює

ступінь їх відповідності цілям підприємства. Висновком проведеного аналізу фінансового стану в більшості випадків є визначення поточного стану ТОВ «Епіцентр-К», а також моніторинг фінансового стану компанії, що необхідно для своєчасного реагування на його погіршення чи зміну.

2.3. Аналіз та оцінка інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К»

Сучасний етап розвитку економічних відносин, що характеризується повсюдною глобалізацією та інтернаціоналізацією процесів, у тому числі за рахунок інформаційних технологій, розширенням інформаційного простору просування товарів та послуг, прискоренням насичення попиту та скороченням життєвого циклу більшості продуктів, активізує представників бізнесу на пошук нових, перспективних шляхів та інструментів конкурентної боротьби, адекватних важелів підвищення конкурентоспроможності та досягнення конкурентних переваг. При цьому якщо основу конкурентоспроможності товарів складає їх здатність задовольняти найкраще ринкові потреби, то конкурентоспроможність бізнесу визначається перевагою компанії (її конкурентними перевагами) у всіх галузях діяльності – дослідницької роботи, виробництва, управління, фінансів, маркетингу, а також перспективами (потенціалом) розвитку [8, с. 67].

Є дослідження, згідно з якими конкурентоспроможність можна уявити, як взаємодію чотирьох компонентів:

- якості виробленої продукції;
- внутрішньої та зовнішньої адаптивності;
- інноваційності товарів та процесів;
- продуктивності.

Інновації в цілому розглядаються як важливий компонент конкурентоспроможності, закладений в організаційні структури, в бізнес-процеси, у продукцію (надані послуги). В свою чергу інноваційний розвиток підприємств і виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції є

запорукою економічного розвитку і потужності сучасного підприємства [54, с. 451].

З огляду на це і є доцільним провести аналіз та оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К».

У процесі аналізу інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К» варто враховувати сукупність таких параметрів (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Вплив параметрів технологічної системи на сприйняття нововведень

Технологічний системний параметр	Чинники сприйняття, зумовлені технологічним системним параметром	Припущення про впливовість параметрів на сприйняття нововведень
Рівень цілісності та відокремленості системних елементів	<ul style="list-style-type: none"> - послідовність розвитку особливостей наступних поколінь системи; - тактика та політика системного розвитку, що застосовуються ТОВ «Епіцентр-К» 	<ul style="list-style-type: none"> - високовідособлені елементи технологічні системи роблять її відкритою для незначних нововведень невеликої радикальності; - цілісно-відокремлені системи характеризуються більшою відкритістю до нововведень, які характеризуються середнім розмахом та радикальністю середнього рівня, одночасно з цим вони майже закриті для нововведень малого розмаху і малої радикальності; - системи, які характеризуються високою цілісністю, є відкритими для нововведень високої

		радикальності, при цьому вони напівзакриті чи закриті для мало радикальних нововведень
Наукоємність продукції	<ul style="list-style-type: none"> - обов'язкова присутність належним чином оснащених дослідницьких лабораторій і випробувальних виробництв; - раціональна стандартизація; - раціональне поєднання ступеня цілісності і відокремленості технологічної системи 	Більш високому рівню наукоємності виробленої продукції повинен відповідати вищий рівень необхідності впровадження нововведень, з огляду на що технологічна система є більш відкритою для радикальних нововведень
Мінливість технології	<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікований підбір нововведень; - функціонування конвеєра нововведень; - система пріоритетів у конвеєрі нововведень; - наявність власної або цілісної систем розвитку, сформованих з і зовнішніх та 	<p>Із посиленням мінливості у технології збільшується потреба у радикальніших нововведеннях і одночасно знижується ступінь відкритості технологічної системи для нововведень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабільні технології мають потребу в мало радикальних нововведеннях і відкриті для них; - плідні технології мають потребу в нововведеннях малої і середньої радикальності і відкриті для

	внутрішніх структур	конвеєра нововведень; - мінливі технології закриті для радикальних нововведень, підтримуються нововведеннями малої і середньої радикальності і розвиваються завдяки докорінним перетворенням чи заміною на нові
Науково-технічний рівень (НТУ) технологічної системи	- дотримання наступності властивостей у рядах розвитку елементів системи; - розвиток технологічної системи заміною елементів	Чим вищий НТУ технологічної системи, тим вона більш відкрита для нововведень

*Розроблено автором на основі [2; 4; 42]

При аналізі інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К» варто також враховувати вплив властивостей компанії на сприйняття нововведень:

1. структурно-організаційні властивості ТОВ «Епіцентр-К»:

- наукоємність продукції як властивість ТОВ «Епіцентр-К» - так, як компанія характеризується високим ступенем наукоємності продукції, то вона має підвищену необхідність у нововведеннях;

- масштаб організації – так, як ТОВ «Епіцентр-К» є однією з найбільших компаній на ринку, то її масштаб дозволяє залучити значно вищий інвестиційний потенціал та більш кваліфіковані кадри для забезпечення впровадження нововведень;

- структура ТОВ «Епіцентр-К» - так, як ця компанія є високоцілісною за характеристикою своєї структури, то це прямо сприяє її радикальним нововведенням; висока відособленість ТОВ «Епіцентр-К» значно сприяє

еволюційним нововведенням; а поєднання критеріїв високої цілісності та високої відособленості у структурі компанії – це фактори, що дозволяють здійснювати нововведення в широкому спектрі їхньої радикальності;

- стан системи розвитку ТОВ «Епіцентр-К» - так, як дана компанія має власну систему розвитку, то вона забезпечує прогресивне сприйняття власних проектів нововведень у широких межах їхньої радикальності;

2. соціальні властивості ТОВ «Епіцентр-К»:

- рівень соціального розвитку – так, як компанія має досить високий рівень соціального розвитку, то це дозволяє їй здійснювати більш прогресивніше сприйняття нововведень у всьому діапазоні їхньої радикальності;

- рівень соціальної захищеності персоналу – ТОВ «Епіцентр-К» гарантує своєму персоналу високий рівень соціального розвитку, а тому компанія більш відкрита до нововведень, адже значну роль в успішному запровадженні нововведень відіграє відкритість персоналу до них;

3. економічні властивості ТОВ «Епіцентр-К»:

- конкурентоспроможність – оскільки компанія вирізняється особливо високою конкурентоспроможністю, то прогрес запровадження нововведень у ній є більш активним [12, с. 18];

- тип реакції ТОВ «Епіцентр-К» на зміни зовнішнього середовища – оскільки компанії притаманний підприємницький стиль поведінки, то їй властиве прогресивне сприйняття нововведень;

- структура капіталу - наявність у структурі капіталу ТОВ «Епіцентр-К» значних сум нерозподіленого прибутку дозволяє йому успішно здійснити додаткову емісію акцій, що дозволяє здійснювати фінансування вигідних інвестицій в радикальні нововведення з власного капіталу;

4. управлінські властивості ТОВ «Епіцентр-К»:

- тип управлінської системи – організована управлінська система керування ТОВ «Епіцентр-К», для якої характерне поєднання цільового,

програмного і функціонального керування, підвищує прогресивність сприйняття власних проектів нововведень, а також темпи дифузії і готовність до раціоналізації сторонніх проектів у всьому діапазоні їхньої радикальності [5, с. 20];

- комплексність механізму керування розвитком виробництва ТОВ «Епіцентр-К» - дозволяє підвищити прогресивність сприйняття нововведень компанії за рахунок оптимального поєднання мотиваційних, економічних і організаційних механізмів управлінської діяльності;

- технічна політика і культура ТОВ «Епіцентр-К» - наявність програми технічного розвитку, орієнтованого на перспективні проекти, і послідовність керівництва в реалізації програми підвищує сприйнятливість до нововведень; сукупність уявлень фахівців ТОВ «Епіцентр-К» про шляхи його технічного розвитку визначає радикальність нововведень, які прийнятні для ТОВ «Епіцентр-К»;

- підприємницькі стратегії ТОВ «Епіцентр-К» - постійна орієнтація на стратегію лідерства сприяє здійсненню радикальних нововведень, у тому числі технологічного стрибка.

Таким чином, на основі характеристики та аналізу інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К» можна перейти до їх оцінки. Оцінити спроможність ТОВ «Епіцентр-К» можна за готовністю та достатністю його системи для здійснення інноваційної діяльності. Оцінити спроможність можна за допомогою ресурсного методологічного підходу. Рівень інноваційної спроможності ТОВ «Епіцентр-К» може бути визначений за допомогою певних параметрів:

- матеріально-технічні складові: технологія, устаткування, матеріали, сировина, інформаційно-комунікаційні засоби;

- фінансово-економічні: ресурси, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, виконання програм та проектів, витрати

на ПДДКР, наявність венчурного капіталу і можливість створення венчурних малих підприємств у складі компанії;

- ринково-ситуаційні складові: споживчі та технічні характеристики товару/послуги, товари-аналоги конкурентів, швидкість фізичного та морального застарівання;

- кваліфікаційно-якісні складові: рівень кваліфікації, освіти, стаж спеціалістів і робітників;

- структурно-функціональні: культура менеджменту, організаційна побудова, ефективні методи управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального (інтелектуального) продукту [33, с. 68].

Таким чином, можемо констатувати, що ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективний інноваційний потенціал, застосування якого – перспектива успішного та ефективного розвитку компанії у майбутньому. Компанія є відкритою до інновацій, система управління побудована таким чином, щоб всебічно сприяти цьому. Однак, інноваційні можливості компанії можуть бути розширеними, що принесе їй максимально позитивний ефект, а тому слід виробити рекомендації стосовно впровадження новітніх заходів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К».

Висновки до другого розділу

1. Діяльність ТОВ «Епіцентр-К» є багатосторонньою та ефективною. Дана компанія є однією з найбільш економічно розвинених в Україні та займає провідні позиції у розвитку всіх галузей економіки країни. При цьому компанія сприяє розвитку не лише економіки країни, але й розвитку бізнесу – інші компанії, співпрацюючи з ТОВ «Епіцентр-К», отримують змогу укріпити свої позиції на ринку та ефективно розвивати свою економічну спроможність. ТОВ «Епіцентр-К» - один з найбільших інвесторів в розвиток економіки країни, частка податкових платежів цієї компанії, сплачених до державного бюджету, є

найбільшою в Україні. При цьому ритейлер продовжує розвивати та нарощувати потенціал власної діяльності, активно використовуючи при цьому інноваційні технології управління компанією

2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» вказує на те, що компанія є фінансово стійкою, адже має гнучку структуру капіталу та організовує всі процеси руху основних засобів, грошових коштів капіталу так, щоб було перевищення доходів над витратами для забезпечення платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Якісний та своєчасний аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» допомагає розуміти правильність прийняття рішень у всіх господарюючих аспектах і встановлює ступінь їх відповідності цілям підприємства. Висновком проведеного аналізу фінансового стану в більшості випадків є визначення поточного стану ТОВ «Епіцентр-К», а також моніторинг фінансового стану компанії, що необхідно для своєчасного реагування на його погіршення чи зміну.

3. ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективний інноваційний потенціал, застосування якого – перспектива успішного та ефективного розвитку компанії у майбутньому. Компанія є відкритою до інновацій, система управління побудована таким чином, щоб всебічно сприяти цьому. Однак, інноваційні можливості компанії можуть бути розширеними, що принесе їй максимально позитивний ефект, а тому слід виробити рекомендації стосовно впровадження новітніх заходів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К»

У сучасній економіці існує тенденція, яка поступово перевертає традиційне розуміння складових елементів підприємства. Нове покоління підприємств створює інноваційний продукт із новими технологіями та організацією діяльності. Постійне прискорення науково-технічного прогресу, оточення, що змінюється в умовах невизначеності, посилення ринкової конкуренції вимагають від підприємств постійного розвитку та вдосконалення. Дедалі більше компаній готові інвестувати у підвищення своєї конкурентоспроможності для підтримки зростання рівня доходів у майбутньому.

Інновації відіграють вирішальну роль у прогнозуванні довгострокового виживання та розвитку організації, визначенні успіху та збереженні необхідного рівня конкурентоспроможності у навколишньому середовищі, де технології та вимоги клієнта змінюються дуже швидко, а життєвий цикл продуктів та послуг стає коротшим. Для отримання переваги в інноваційному розвитку компанії повинні бути задіяні всі можливості та ресурси – потенціал підприємства [14, с. 355]. При успішному використанні потенціалу підприємство має можливість оптимізувати бізнес-процеси, максимізувати прибуток і досягти лідируючої позиції на ринку.

З огляду на це, варто приділити особливу увагу удосконаленню управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К». Зокрема, алгоритм здійснення удосконалення управління інноваційним потенціалом ТОВ «Епіцентр-К» повинен мати такий вигляд (Рис. 3.1.).

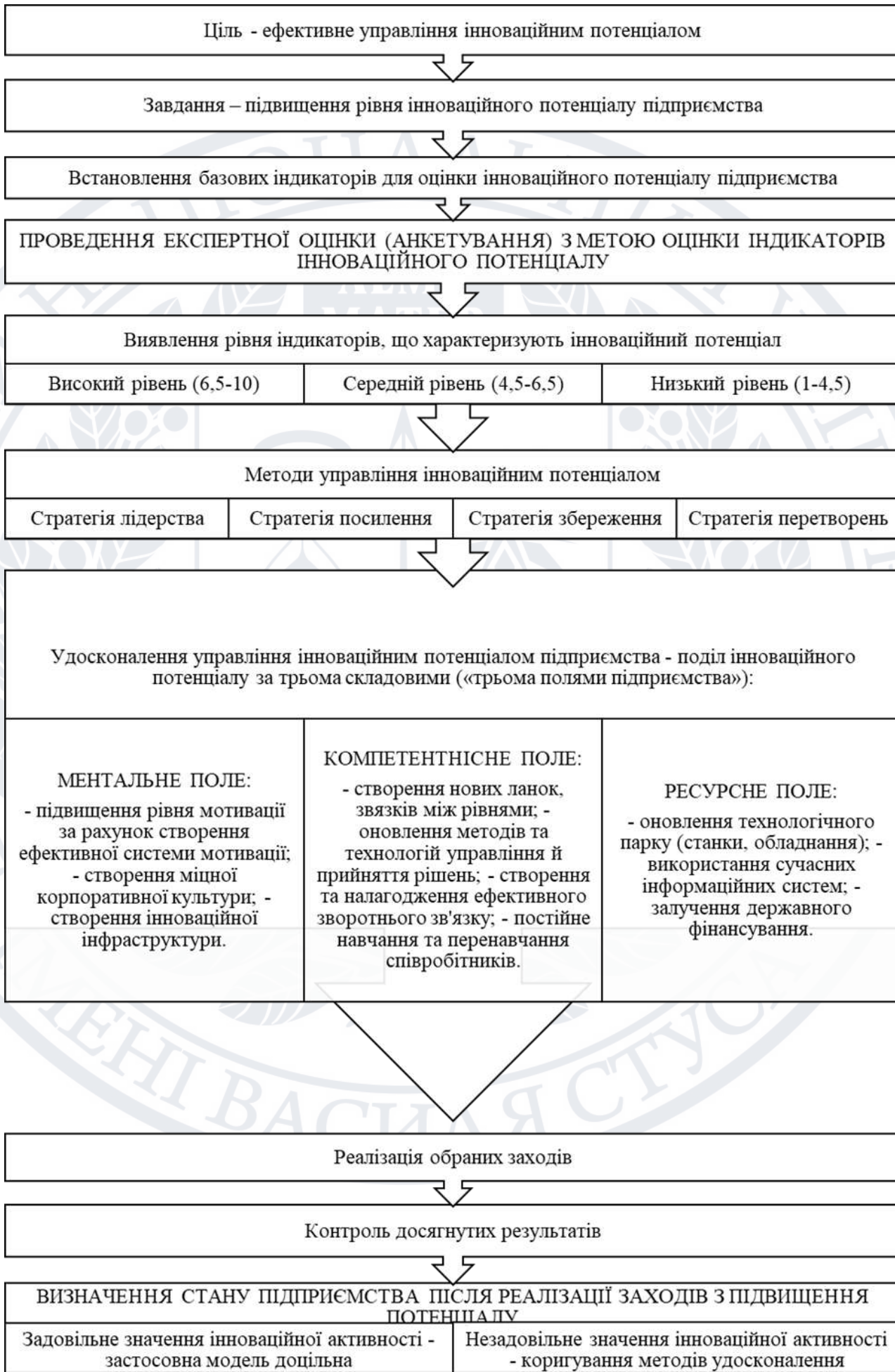


Рисунок 3.1. Алгоритм удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К»

*Розроблено автором на основі [11, с. 91]

Що стосується конкретних заходів, які можуть бути застосовані ТОВ «Епіцентр-К» у процесі удосконалення інноваційного розвитку, то вони можуть мати наступний прояв:

1. стимулювання ефективного використання ресурсного блоку: виробничо-технологічної бази, кадрового потенціалу, інформації та фінансів компанії;
2. стимулювання розвитку науково-технічного потенціалу;
3. підвищення рівня управлінського потенціалу, створення сприятливих умов підтримки інновацій та ідей;
4. покращення інноваційної культури у компанії;
5. безперервне навчання інноваторів;
6. виділення інноваційно-активного персоналу до окремої проектної групи, яка інтегрує зусилля для досягнення результату;
7. створення умов збільшення продуктивності компанії [46, с. 9].

Таким чином, для удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К» може бути застосований ряд заходів, який дозволить значно підвищити ефективність інноваційної управлінської діяльності компанії. Ці заходи не повинні бути одиничними, а застосовуватись у комплексі, що дозволить досягти максимального ефекту від їх впровадження та вивести ТОВ «Епіцентр-К» на новий рівень інноваційного розвитку.

3.2. Розробка заходів щодо подолання проблем управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

На сьогоднішній день в ТОВ «Епіцентр-К» існують наступні проблеми, що стримують розвиток інноваційної активності підприємства (Рис. 3.2.).

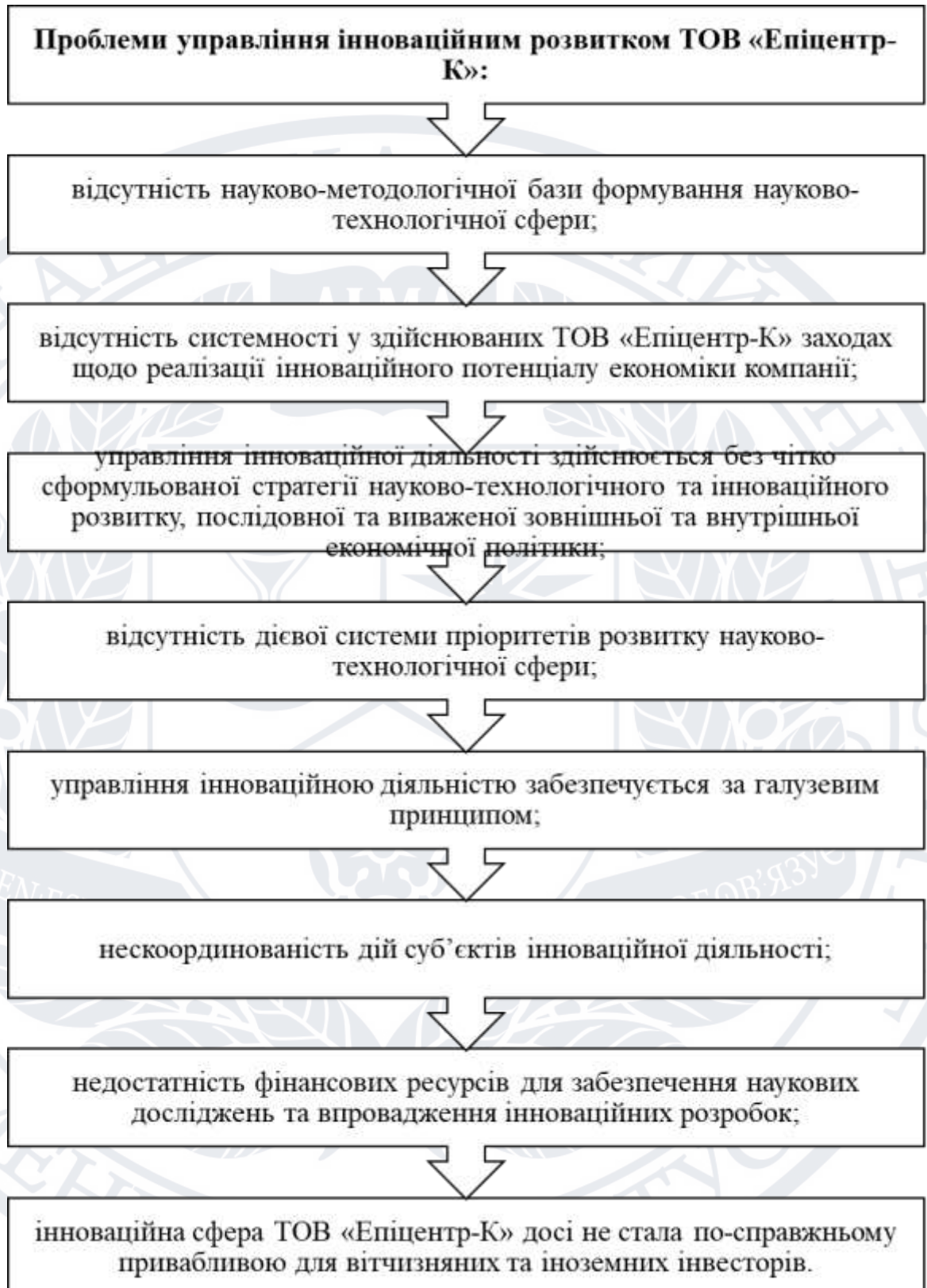


Рисунок 3.2. Проблеми управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К»

Більш незначними проблемами удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» є також:

- нестача власних коштів для здійснення інноваційного оновлення компанії;
- великі затрати на нововведення;
- малоефективна фінансова підтримка держави;
- досить високий економічний ризик впровадження інновацій;
- недосконалість законодавчої бази;
- тривалий термін окупності нововведень;
- низький платоспроможний попит на нову продукцію;
- нестача висококваліфікованого персоналу;
- відсутність коштів у замовників;
- мала поінформованість про інноваційні технології.

Перехід економіки ТОВ «Епіцентр-К» на інноваційні рельси вимагає стимулювання інноваційних процесів, прискорення просування нововведень в усіх його секторах діяльності. ТОВ «Епіцентр-К» потребує розвинутої інфраструктури для розробки та комерціалізації наукових ідей прикладного значення, що вимагає вчинення наступних дій:

- поліпшення інвестиційного клімату компанії;
- нарощення рівня експорту високотехнологічної продукції;
- мінімізації фіскального тиску для ТОВ «Епіцентр-К» як інноваційної компанії;
- створення зон інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К»;
- розвиток міжнародних науково-технічних зв'язків ТОВ «Епіцентр-К» через спільну генерацію, обмін і використання нових знань і технологій.

Подолання зазначених проблем інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» та управління його інноваційною діяльністю не можна цілком повністю покласти на саму компанію, адже вагому роль у можливості удосконалення управління інноваційною діяльністю компанії відіграє й державна політика у

цьому напрямку. Зокрема, розв'язання зазначених вище проблем удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» неможливе без пошуку альтернативних джерел фінансування, а саме:

- широкого залучення банківських кредитів;
- сприяння з боку держави щодо надання кредитів за зниженою кредитною ставкою ТОВ «Епіцентр-К» як компанії, яка провадить інноваційну діяльність;
- запровадження певного роду пільг для ТОВ «Епіцентр-К» та інших інноваційних підприємств;
- підвищення ефективності програмно-цільової форми у системі фінансування;
- запровадження різних форм фінансового лізингу та державних дотацій компаніям-інноваторам, у тому числі й ТОВ «Епіцентр-К».

На нашу думку, в межах компанії варто створити також науково-дослідний центр, який матиме подвійне фінансування – як з власних коштів ТОВ «Епіцентр-К», так і матиме частку державного фінансування. Також варто створити інноваційні фонди для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також закупівлі ліцензій на високоефективні іноземні технології, що дозволяють виробляти продукцію нових поколінь [10, с. 5].

З дослідження іноземного досвіду інноваційної діяльності підприємств стає зрозумілим, що для того, щоб інновація була корисною для ТОВ «Епіцентр-К» та стала невід'ємним компонентом його конкурентоспроможності, необхідно дотримуватися таких вимог (Рис. 3.3.).

**Вимоги до компанії, яка
бажає впроваджувати
інновації:**

1. Керівництво повинне визначити інноваційну стратегію, планувати інноваційні портфелі й заохочувати створення важливої цінності.

3. Інновація повинна відповідати бізнес-стратегії компанії.

2. Необхідно ототожнювати інновацію з діловим менталітетом компанії.

4. Потрібно урівноважити творчість й отримання цінності так, щоб компанія генерувала нові, успішні ідеї і в той же час отримувала прибуток від своїх вкладень.

5. Необхідно нейтралізувати так звані «організаційні антитіла», які вбивають продуктивні ідеї тільки тому, що ті не вписуються в загальноприйняті норми.

7. Необхідно корегувати системи параметрів і винагород задля того, щоб управляти інновацією і створити правильну поведінку.

6. Варто створювати інновації у вигляді мережі, як всередині компанії, так і за її межами, адже сама мережа, а не окремі особистості, є основним будівельним матеріалом для інновацій.

Рисунок 3.3. Вимоги до компанії, яка бажає впроваджувати інновації
[6, с. 24]

Складність сучасного стану в Україні в умовах російсько-української війни та ряд інших факторів, які мають негативний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр-К» змушують компанію здійснювати пошук дієвих шляхів розвитку компанії і тут як ніколи важливим стає саме впровадження інноваційної діяльності, адже компанія прагне залишатися стабільною.

Для того, щоб інноваційна діяльність мала успіх у межах ТОВ «Епіцентр-К» варто при її впровадженні дотримуватись наступних засад:

1. Для роботи з інноваціями повинна бути створена певна група креативних людей. Керівники ТОВ «епіцентр-К» повинні ретельно підійти до виявлення та подальшого об'єднання креативних особистостей. Саме креативність, здатність до дивергентного мислення, позитивно впливають на продукування та впровадження інноваційних ідей.
2. Мотивування групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому.
3. Планування роботи дасть змогу чітко визначити цілі й можливість подальшого контролю поставлених завдань.
4. Контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної політики, використовуючи спеціально розроблені критерії оцінки [49, с. 3].

Таким чином, існуючі проблемні аспекти здійснення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» цілком можуть бути вирішені шляхом здійснення виваженої та ефективної політики компанії стосовно управління інноваційною діяльністю. При цьому доцільно використовувати досвід інших компаній, зокрема і зарубіжних, які характеризуються високим ступенем інноваційної діяльності, а також дотримуватись загальних засад впровадження ефективної інноваційної діяльності.

3.3. Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Здійснення інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» включає в себе й здійснення інноваційного управління. Таке управління передбачає застосування нових методологій, методик, методів, технологій і механізмів здійснення управлінського впливу, розробку і прийняття управлінських рішень, результатом яких є зміна чи поява нових параметрів і глибини обґрунтування управлінських рішень, розширення переліку і сфер надання управлінських послуг, які активізують і прискорюють їх створення, підвищують їх якість, підсилюють участь і вплив управління на результати діяльності керованих систем [41, с. 87].

Управління інноваціями ТОВ «Епіцентр-К» є особливою організаційно-економічною і соціальною діяльністю компанії, основним спрямуванням якої є досягнення кращих економічних, соціальних, екологічних та інших результатів діяльності компанії через впровадження сукупності інноваційних методів, технологій, процесів і механізмів. У своїй сукупності ці елементи спрямовуються на перетворення ідей інноваційного суспільного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» в його практичну діяльність. Дана діяльність виходить із сучасного змісту інноваційного управління, зокрема враховує методів розробки інноваційних управлінських рішень, інноваційних технологій і процесів, їх обґрунтування наукою, впровадженні схем організації інновацій та здійснення їх реалізації, що залежать від специфіки обраного напрямку впроваджуваної ТОВ «Епіцентр-К» інновації.

Для вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» в системі класифікації інновацій варто виокремити у вигляді окремої складової управлінських інновацій такі елементи: методи, функції та зміст інноватизації управлінської діяльності, управлінські

технології, процеси, механізми та інший інструментарій, на основі якого в сучасних умовах в практику ТОВ «Епіцентр-К» трансформуються нові ідеї.

Для того, щоб вдосконалити методику обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» варто підняти рівень інноваційного розвитку його систем управління, що може бути досягнуто на основі впровадження нових ідей і їх трансформації в практику діяльності компанії. Насамперед варто здійснити аналіз цілей діючих систем управління стосовно обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», які передбачають інноватизацію всіх процесів і умов функціонування керованих систем за ключовими векторами інноваційного розвитку. Під час вирішення питання стосовно удосконалення обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» варто виходити з існуючої класифікації інновацій за галузями і сферами їх впровадження у ТОВ «Епіцентр-К», оскільки останні вказують на потенціал економічного і соціального розвитку компанії.

Існуючі в науці підходи дослідників стосовно напрямків інноваційного розвитку дозволяють визначити наступні групи інновацій, впровадження яких може мати місце в тій чи іншій сфері діяльності ТОВ «Епіцентр-К» (Рисунок 3.4.).

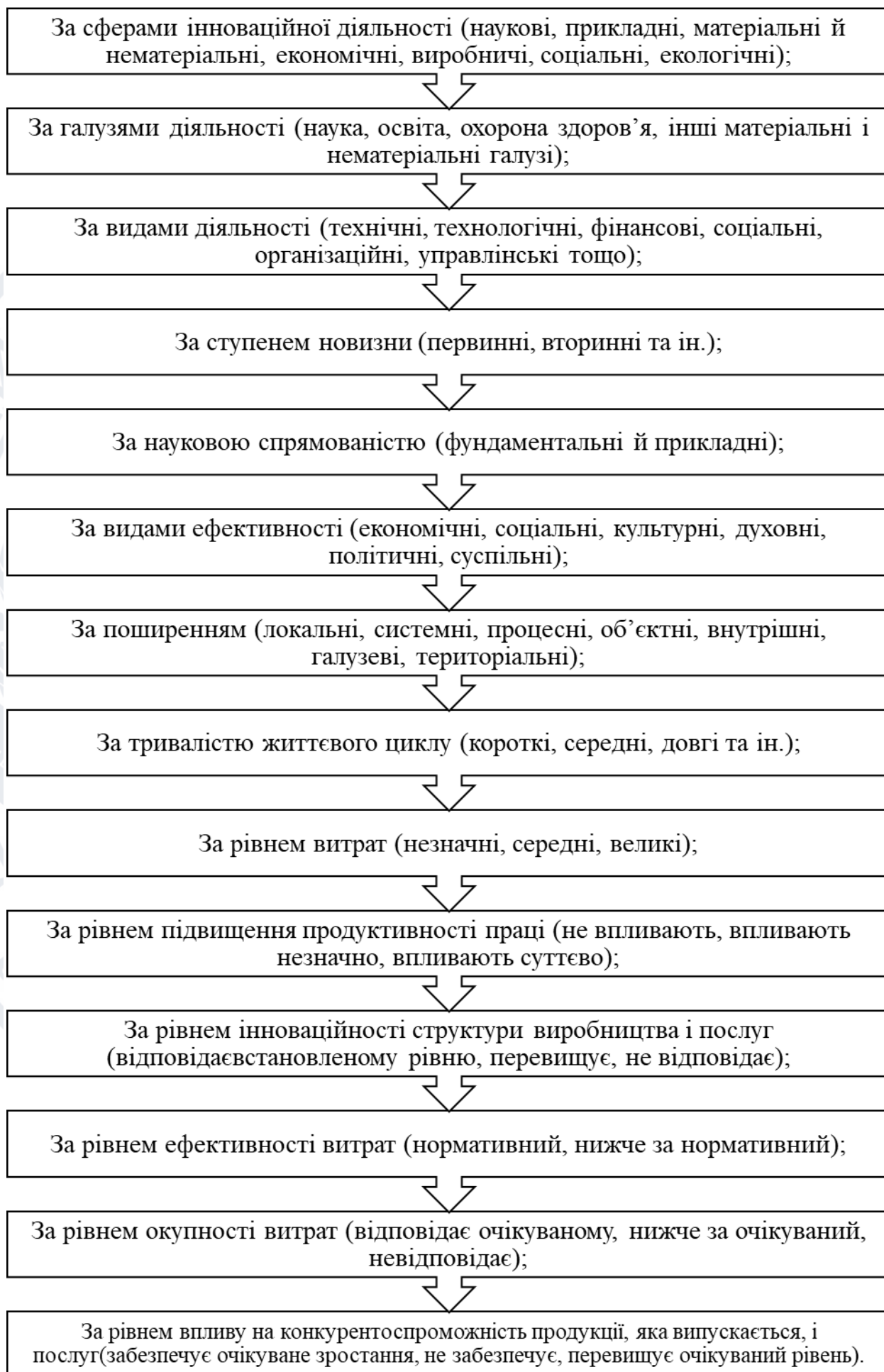


Рисунок 3.4. Існуючі напрямки інновацій ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 88]

Стає цілком зрозумілим те, що вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», безумовно, залежить від того, в якій групі інновацій відбувається таке обґрунтування. І в залежності від цього визначаються особливості обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», що вимагає подальшого дослідження та встановлення меж інноваційних рішень, які дозволять їх використовувати в якості потужного важелю впливу на нарощення економічного потенціалу компанії.

Визначення основних напрямків інновацій буде слугувати основою конкретизації змісту обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», які приймаються під час його управлінської діяльності, а також передбачають визначення й обґрунтування варіантів моделей і масштабності інноваційних заходів, векторів стратегічного розвитку, вибору форм співпраці і взаємодії учасників інноваційних процесів, впливу на характеристики та параметри інновацій, побудову інфраструктури й інституалізації [7, с. 26].

Окремими заходами стосовно вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» повинно стати введення у склад інновацій групи управлінських інновацій, що сприятиме кращому використанню творчого потенціалу учасників, впровадженню широкомасштабних інновацій, розширенню їх видів з урахуванням елементних, соціальних, психологічних та інших нововведень, створенню механізмів їх координації та інтеграції, комплексних систем мотивації, потужної системи інновування економічного розвитку компанії. Змінювані умови організації вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» сприятимуть процесу впровадження інновацій.

Інноваційний процес у ТОВ «Епіцентр-К» вимагає введення наступних заходів стосовно вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві:

- поліпшення методологічних і організаційних засад прийняття інноваційних рішень;
- створення бази даних існуючих інноваційних рішень, ідей та пропозицій стосовно удосконалення інноваційної діяльності компанії;
- систематизування існуючих інноваційних рішень, ідей та пропозицій за типами і ступенем готовності до їх впровадження;
- систематизування та ідентифікування існуючих інноваційних рішень, ідей та пропозицій в залежності від особливостей їх запровадження;
- проведення аналізу інноваційних потреб компанії стосовно створення нових інноваційних рішень, впровадження існуючих ідей та пропозицій;
- здійснення регулярного та постійного моніторингу стосовно результативності управлінських інноваційних рішень, впроваджених у діяльність ТОВ «Епіцентр-К»;
- інші заходи.

Прийняття інноваційних рішень та їх обґрунтування мають стати невід'ємною частиною сучасного процесу нововведень ТОВ «Епіцентр-К», що включає в себе використання широкого спектру методів впливу на формування і розвиток інноваційних рішень, спрямування їх до раціоналізації та отримання очікуваних результатів.

Інноваційні управлінські рішення, які мають характер інтегруючих, можуть мати комплексний характер їх застосування [45, с. 205]. Такі рішення характеризуються різним періодом часу їх впровадження, внаслідок чого вони можуть вагомо впливати на динамічний і соціальний розвиток компанії. Управлінські інноваційні рішення ТОВ «Епіцентр-К» також надають компанії системні переваги у сфері виробничої діяльності, забезпечуючи поширення нематеріальних активів.

Чинники внутрішнього та зовнішнього управлінського впливу на інноваційні рішення також мають бути враховані при їх прийнятті та впровадженні. При цьому особливу увагу слід приділяти теоретико-методологічним аспектам створення та реалізації інноваційних рішень. Інноваційні рішення важливі для побудови та успішного впровадження інноваційних процесів і об'єктивно повинні зараховуватися до структури їх елементів. При цьому інноваційні управлінські рішення потребують створення нових функцій, методів, інноваційних процесів і форм управління, що матимуть сприятливий ефект їх впровадження у виробничі системи з метою максимізації їх результатів в економічному розвитку компанії.

Таким чином, вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього управлінського інноваційного впливу. Інноваційні рішення – це ті фактори, які дозволяють не тільки підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» на економічному ринку, але й значно удосконалити управлінський процес в компанії. Інноваційні рішення на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» - це ефективний важіль інноватизації компанії, її всебічного розвитку. Обґрунтування інноваційних рішень, впровадження яких пропонується, повинно мати попередню оцінку можливого ефекту від їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр-К».

Висновки до третього розділу

1. Для удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К» може бути застосований ряд заходів, який дозволить значно підвищити ефективність інноваційної управлінської діяльності компанії. Ці заходи не повинні бути одиничними, а застосовуватись у комплексі, що дозволить досягти максимального ефекту від їх впровадження та вивести ТОВ «Епіцентр-К» на новий рівень інноваційного розвитку.

2. Існуючі проблемні аспекти здійснення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» цілком можуть бути вирішені шляхом здійснення виваженої та ефективної політики компанії стосовно управління інноваційною діяльністю. При цьому доцільно використовувати досвід інших компаній, зокрема і зарубіжних, які характеризуються високим ступенем інноваційної діяльності, а також дотримуватись загальних засад впровадження ефективної інноваційної діяльності.

3. Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього управлінського інноваційного впливу. Інноваційні рішення – це ті фактори, які дозволяють не тільки підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» на економічному ринку, але й значно удосконалити управлінський процес в компанії. Інноваційні рішення на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» - це ефективний важіль інноватизації компанії, її всебічного розвитку. Обґрунтування інноваційних рішень, впровадження яких пропонується, повинно мати попередню оцінку можливого ефекту від їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр-К».

ВИСНОВКИ

У процесі роботи над дослідженням за темою магістерської роботи ми досягли поставленої мети та виконали завдання, в результаті чого прийшли до таких висновків:

1. Суть інноваційної діяльності зводиться до того, що це різновид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (зазвичай результатів наукових досліджень та розробок або інших науково-технічних досягнень) у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. Саме інноваційна діяльність підприємства має сприяти виявленню наявних на підприємстві резервів, покращенню якості виробленої продукції, раціональному використанню трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, зростанню продуктивності праці працівників, вдосконаленню існуючої на підприємстві організації виробництва та підвищенню ефективності діяльності підприємства у цілому.

2. Сукупність факторів та інструментів інноваційної діяльності в Україні задає її ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих факторів та інструментів, можна констатувати певні проблеми їх застосування та впливу на інноваційну діяльність. Саме окремі невирішені аспекти інноваційної діяльності прямо впливають на те, що за всіх здійснених державою заходів з метою удосконалення інноваційного потенціалу, наша держава досі залишається слабо розвиненою інноваційно. З огляду на це, варто переглянути існуючі фактори впливу на інноваційну діяльність та її інструментарій на відповідність зарубіжним моделям інноваційного розвитку провідних країн та, особливо, інноваційного розвитку країн ЄС, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції.

3. Визначення шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на досягненні високого рівня результативності виробництва; на

отриманні економічного, науково-технічного, екологічного та соціального ефекту; на ефективному використанні наявних ресурсів. Отже, вибір стратегії розвитку інноваційної діяльності має бути обґрунтованим з економічної точки зору, а напрями інноваційної діяльності підприємства мають сприяти загальному системному розвитку підприємства та підвищенню його ринкової конкурентоспроможності.

4. Діяльність ТОВ «Епіцентр-К» є багатосторонньою та ефективною. Дана компанія є однією з найбільш економічно розвинених в Україні та займає провідні позиції у розвитку всіх галузей економіки країни. При цьому компанія сприяє розвитку не лише економіки країни, але й розвитку бізнесу – інші компанії, співпрацюючи з ТОВ «Епіцентр-К», отримують змогу укріпити свої позиції на ринку та ефективно розвивати свою економічну спроможність. ТОВ «Епіцентр-К» - один з найбільших інвесторів в розвиток економіки країни, частка податкових платежів цієї компанії, сплачених до державного бюджету, є найбільшою в Україні. При цьому ритейлер продовжує розвивати та нарощувати потенціал власної діяльності, активно використовуючи при цьому інноваційні технології управління компанією

5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» вказує на те, що компанія є фінансово стійкою, адже має гнучку структуру капіталу та організовує всі процеси руху основних засобів, грошових коштів капіталу так, щоб було перевищення доходів над витратами для забезпечення платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Якісний та своєчасний аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» допомагає розуміти правильність прийняття рішень у всіх господарюючих аспектах і встановлює ступінь їх відповідності цілям підприємства. Висновком проведеного аналізу фінансового стану в більшості випадків є визначення поточного стану ТОВ «Епіцентр-К», а також моніторинг фінансового стану компанії, що необхідно для своєчасного реагування на його погіршення чи зміну.

6. ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективний інноваційний потенціал, застосування якого – перспектива успішного та ефективного розвитку компанії у майбутньому. Компанія є відкритою до інновацій, система управління побудована таким чином, щоб всебічно сприяти цьому. Однак, інноваційні можливості компанії можуть бути розширеними, що принесе їй максимально позитивний ефект, а тому слід виробити рекомендації стосовно впровадження новітніх заходів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К».

7. Для удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр-К» може бути застосований ряд заходів, який дозволить значно підвищити ефективність інноваційної управлінської діяльності компанії. Ці заходи не повинні бути одиничними, а застосовуватись у комплексі, що дозволить досягти максимального ефекту від їх впровадження та вивести ТОВ «Епіцентр-К» на новий рівень інноваційного розвитку.

8. Існуючі проблемні аспекти здійснення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр-К» цілком можуть бути вирішені шляхом здійснення виваженої та ефективної політики компанії стосовно управління інноваційною діяльністю. При цьому доцільно використовувати досвід інших компаній, зокрема і зарубіжних, які характеризуються високим ступенем інноваційної діяльності, а також дотримуватись загальних засад впровадження ефективної інноваційної діяльності.

9. Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього управлінського інноваційного впливу. Інноваційні рішення – це ті фактори, які дозволяють не тільки підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» на економічному ринку, але й значно удосконалити управлінський процес в компанії. Інноваційні рішення на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» - це ефективний важіль інноватизації компанії, її всебічного розвитку. Обґрунтування інноваційних рішень, впровадження

яких пропонується, повинно мати попередню оцінку можливого ефекту від їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр-К».

З огляду на вище викладене, можна констатувати, що управління інноваціями на підприємстві – це сукупність заходів, необхідних для розробки та впровадження інноваційних рішень. Наразі стає очевидним, що розвиток інноваційної діяльності підприємств не може бути реалізований без грамотного впровадження та управління інноваційними проектами. З світового досвіду відомо, що якісне виконання інноваційних проектів невідривно пов'язане з різними методами стратегічного управління, що сприяє підвищенню як економічних показників підприємства, так й його конкурентоспроможності загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР-К К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Звітність українських підприємств. 2021. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDAL_NSTU_EPICENTR_K. (дата звернення: 20.10.2022).
2. Аврамкіна К.А. Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 6.051 – економіка. Суми: СумДУ, 2020. 45 с.
3. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки», 2018. № 1 (38). С. 131-140.
4. Блудова Л. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності та шляхи її підвищення. Кваліфікаційна робота магістра, Харків, 2019. 124 с.
5. Боднар О. Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2021. 87 с.
6. Вязовой О. Проблеми впровадження результатів інноваційної діяльності. Редакційна колегія. С. 24-25.
7. Герасимчук Г. О. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Кваліфікаційні магістерські роботи. Розділ Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа (2020-2021 н.р.). 2020. 85 с.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020. №3. С. 66-70.

9. Гук О., Мельник А. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2020. С. 164-165.
10. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. 9 с.
11. Долинська А.Ю. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі стратегій розвитку інноваційного потенціалу. Економіка та менеджмент. 2019. Т. 13, № 2. С. 87-95.
12. Дубчак В. Ю. Формування конкурентної переваги ТОВ «Епіцентр К» в сегменті побутової техніки. Магістерська робота, 2021. 98 с.
13. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні вливання в економіку України. Економічна правда, 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/>. (дата звернення: 22.10.2022).
14. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство, 2018. №14. С. 354-360.
15. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство, 2018. №14. С. 354-360.
16. Загребельний С.О. Інноваційна діяльність підприємства в умовах нестійкого економічного середовища» (на прикладі підприємства ТОВ «Украфлора – Вінниця»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021. 95 с.
17. Заплатинський М. В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. Агросвіт, 2020. №4. С. 83-90.
18. Ільченко Т. В. Використання інноваційних маркетингових інструментів в діяльності аграрних підприємств. 30 років незалежності:

здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія; Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 109-121.

19. Кадырова О.В., Беспалова В.В. Подходы к формированию стратегии инновационного развития предприятия. 2017. С. 163-166.

20. Кіцкай І. А. Суб'єкти інноваційної діяльності. 2019. С. 105-108.

21. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2018. №3. С. 89-93.

22. Ковальчук Я., Чайковський Я. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. Світ фінансів. 2018. № 4 (57). С. 121-136.

23. Красних С. С. Становлення фінансових інновацій у світовій економіці та особливості фінансових інновацій на основі технології блокчейн. Розвиток територіальних соціально-економічних систем: теорія і практика. Збірник наукових статей XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. 2017. С. 336-338.

24. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка, 2022. №5. 6 с.

25. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. Сайт Міністерства юстиції України. 2022. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_13958. (дата звернення: 06.09.2022).

26. Магопець О. А. Податкові інструменти стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 2018. С. 25-26.

27. Маркова Е. В., Фархан А.Д. Влияние инноваций на экономический рост. Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2019. №2 (86). С. 72-74.

28. Матюх С. А. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 3. С. 206-209.

29. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2019. №1-2. С. 25-32.

30. Мухина К.С. Формы и методы финансирования инноваций. Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2022. №1. 7 с.

31. Науково-технічна та інноваційна діяльність у 2021 році: пріоритети та їхня реалізація, проблеми та можливі інструменти вирішення. Міністерство освіти та науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/naukovo-tehnichna-ta-innovacijna-diyalnist-u-2021-roci-prioriteti-ta-yihnya-realizaciya-problemi-ta-mozhlivi-instrumenti-virishennya>. (дата звернення: 05.02.2022).

32. Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності та їх функції. Управління інноваційними інвестиціями підприємства. 2021. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4sdJL_NffrEJ:https://buklib.net/books/35288/&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua. (дата звернення: 05.09.2022).

33. Олексенко Л. В. Інноваційна сприйнятливість підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2022. С. 68-69.

34. Олійник М. М. Податкові пільги: як вони працюють. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. 2022. С. 133-134.

35. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2015. №1. 7 с.

36. Осадчук Ю. М., Наумко Ю. С. Теоретичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства. Менеджмент, підприємництво та цифрові інновації: аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 30 березня 2019 р.). ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С. 75-79.

37. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І. та ін. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава, 2021. №8. С. 4-9.

38. Податковий кодекс України. Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>. (дата звернення: 06.09.2022).

39. Поцелуйко К. С. Сутність поняття «інноваційні технології розвитку підприємств». Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції «Університетська освіта і наука: традиції та інновації», UESTI-2021. Харків: Видавництво ТОВ «Стильна типографія», 2021. С. 138-140.

40. Про інноваційну діяльність. Закон України № 40-IV від 4.07.02. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#doc_info. (дата звернення: 05.09.2022).

41. Ревенко Н. Г., Надточій І. І., Пулянович О. В. Удосконалення концептуального підходу до теоретико-методологічних і практичних засад розвитку інноваційного управління промисловими комплексами в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування, 2021. Вип. 1 (48). С. 80-91.

42. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: аналіз інноваційних можливостей організації. URL: https://pidru4niki.com/19570411/menedzhment/analiz_innovatsiynih_mozhливостей_organizatsiyi. (дата звернення: 22.10.2022).

43. Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – рукопис. Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021. 110 с.

44. Соколы И.И. Инновационная деятельность как экономическая категория, ее значение в повышении эффективности деятельности промышленных предприятий. Економіка: реалії часу. 2013. № 3 (8). С. 154-159.

45. Соколюк С. Ю., Чернега І. І., Жарун О. В. та ін. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, 2020. №98 (2). С. 203-211.

46. Текст (конспект) лекцій з дисципліни «Управління інноваціями» для студентів денного й заочного відділень спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Регіональне управління». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 79 с.

47. ТОВ «ЕПЦЕНТР-К К» (УКРАЇНА). Основні фінансові показники. 2022. URL: https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Epicentr_K_TOV__%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A_%D0%A2%D0%9E%D0%92__en_2199575.html. (дата звернення: 20.10.2022).

48. Топ-100 найвпливовіших людей Київщини. Моя Київщина, 2021. URL: <https://mykyivregion.com.ua/analytics/top-100-naivplivovisix-lyudei-kiyivshhini-v-2021-goci>. (дата звернення: 22.10.2022).

49. Тюха І. В., Кузнецова В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2015. №1. С. 1-3.

50. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. 9 с.

51. Чухраєва Н.М. Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2015. С. 606-608.

52. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2017. № 3 (2). С. 167-171.

53. Шматько Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50-56.

54. Щербакова А. С., Храбан А. А. Якість продукції як чинник забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку організацій сфери торгівлі. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування, 2020. №4 (92). С. 448-458.

55. Юсупова Э.Р. Оценка эффективности стратегии инновационного развития предприятия. Креативная экономика. 2015. № 2 (98). С. 217-224.

56. Epicenter of Development: Company Plans and the Flow of Investments in Ukrainian Economy. 2021. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epicenter-of-development-company-plans-and-the-flow-o.investments-in-ukrainian-economy.html>. (дата звернення: 20.10.2022).

57. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge, 1934. URL: https://www.academia.edu/2492522/Schumpeter_J_A_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_. (дата звернення: 04.09.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.
Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
I. Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209

Продовження додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
II. Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

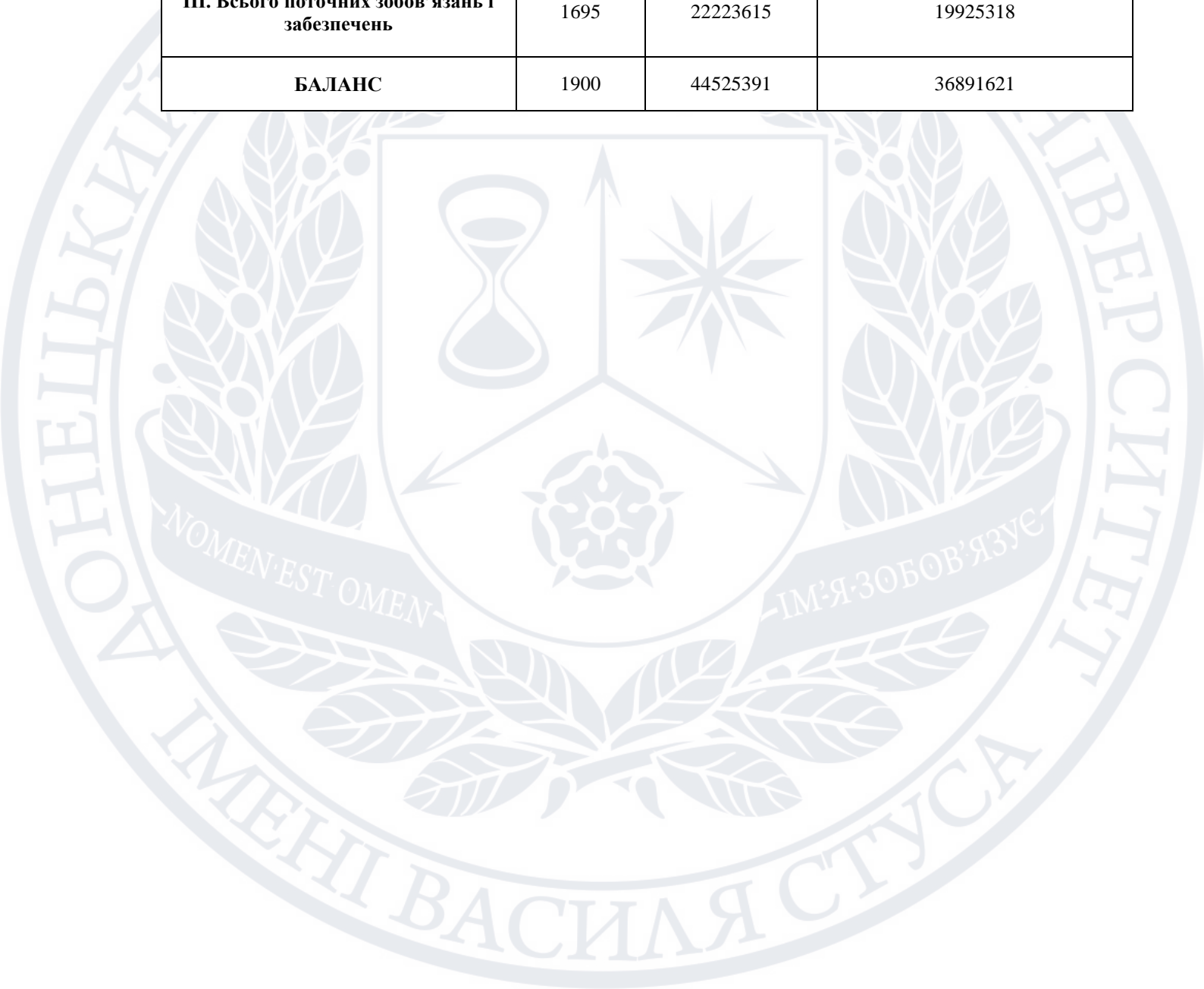
Додаток Б

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.
Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
I. Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0

Продовження додатку Б

Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
ІІІ. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	22223615	19925318
БАЛАНС	1900	44525391	36891621



Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109