

Київський національний торговельно-економічний університет

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**Управління інноваційним розвитком підприємства
(на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»)**

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бойка
Андрія Вікторовича

Науковий керівник:
доктор економічних
наук, професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент», «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І.
« » 2020 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Бойко Андрій Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ
«ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»)

Затверджена наказом ректора від « » 2019 р. №

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01.11.21

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета проекту (роботи) полягає в дослідженні та вдосконаленні процесу
управління інноваційним розвитком підприємства

Об'єкт дослідження - процес управління інноваційним розвитком
підприємства

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів та
організаційних засад до формування та реалізації інноваційної політики
підприємства

4. Графічні матеріали

5. Зміст випускного кваліфікаційного роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та особливості інноваційного розвитку підприємства

1.2. Інструментарій оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

2.1. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

2.2. Аналіз інноваційного розвитку підприємства

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування заходів з управління інноваційним розвитком підприємства

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 15.09.20 р.	
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 15.11.20 р.	29.12.20
	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.12.20 р.	
	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 20.12.20 р.	
	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.03.21 р.	
	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.05.21 р.	
	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.06.21 р.	
	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики (заочна форма навчання)	За графіком	
	Захист звіту з практики (заочна форма навчання)	За графіком	
	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (заочна форма навчання)	до 01.11.21 р.	
	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу (заочна форма навчання)	до 15.11.21 р.	
	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.12.21 р.)	

7. Дата видачі завдання «13» січня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи(проекту)

Федулова І.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Федулова І.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Бойко А.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Відмітка про попередній захист _____ (ПІБ, підпис, дата)

« » 2021 p.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління інноваційним розвитком підприємства»
(на прикладі ТОВ «Декатлон Україна», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бойка
Андрія Вікторовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Управління інноваційним розвитком підприємства»
(на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»)**

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 65 сторінок, в тому числі 18 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 37 найменувань. Робота містить 11 додатків, викладених на 13 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Декатлон Україна» (м. Київ).

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації інноваційної політики підприємства ТОВ «Декатлон Україна».

Метою роботи є дослідження та вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянути сутність, види та особливості інноваційного розвитку;
- розглянути інструментарій оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства;
- провести діагностику інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи та заходи покращення рівня інноваційного розвитку підприємства;

- оцінити та проаналізувати ефективність реалізації запропонованих заходів;

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні на ТОВ «Декатлон Україна».

Рік виконання роботи 2020-2021 рр.

Рік захисту роботи – 2021

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Управління інноваційним розвитком підприємства»
(на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління інноваційним розвитком підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення методологічного підходу до оцінювання стану управління інноваційним розвитком підприємства та формування ефективної інноваційної стратегії на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2021 років з метою аналізування зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на забезпечення інноваційного розвитку підприємства, обґрунтовано ефективність впровадження запропонованих заходів з покращення управління інноваційним розвитком підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком, інноваційна стратегія, ефективність.

Summary

The final qualification paper performed on the topic:

"Management of enterprise innovative development"

(For example, Declon Ukraine LLC)

The final qualification work is devoted to the study of management of innovation development of the enterprise. The work has been solved an important scientific and practical task for further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the methodological approach to assessing the state of management of innovation development of the enterprise and the formation of an effective innovation strategy at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2021 were investigated to analyze external and internal factors that affect the introduction of innovative development of the enterprise, the effectiveness of the implementation of the proposed measures to improve the management of innovation development of the enterprise is substantiated. Key words: innovation, innovation development, innovation management, innovative strategy, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, види та особливості інноваційного розвитку підприємства.....	10
1.2. Інструментарій оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».....	24
2.1. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	24
2.2. Аналіз інноваційного розвитку підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».....	41
3.1. Обґрунтування заходів з управління інноваційним розвитком підприємства.....	41
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Розвиток економіки країни у сучасних умовах глобалізації економічних відносин потребує підвищення рівня інноваційного розвитку з боку підприємств.

Проблемам управління інноваційним розвитком присвячено багато наукових праць українських та зарубіжних вчених. Важливе значення в обґрунтуванні загальнотеоретичних засад інноваційного менеджменту та сутності й ролі інновацій в економіці мали праці таких вчених як: Й. Шумпетера, Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса та інших. Результати досліджень щодо інноваційної діяльності підприємств і питання, які певною мірою стосуються проблем управління інноваційним розвитком висвітлювалися в наукових публікаціях О. Адаменко, О. Антіпова, С. Гуткевич, С. Ілляшенка, М. Йохна, Л. Малюта, П. Микитюк, Р. Побережний, В. Стадник, Л. Струніна, Р. Побережний, І. Федулової, Л. Шульгіна та інших.

В працях вказаних авторів висвітлюються лише деякі аспекти поняття інновацій, інноваційної діяльності підприємств та питання інноваційного розвитку підприємств. Але слід зауважити, що в науковій літературі, на сьогодні, питання щодо управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання є недостатньо розробленими

Актуальність теми полягає в тому, що за умов мінливого глобального і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств є ефективне управління його інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності підприємства, цільових кількісних і якісних показників.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність, види та особливості інноваційного розвитку;

- розглянути інструментарій оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства;
- провести діагностику інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи та заходи покращення рівня інноваційного розвитку підприємства;
- оцінити та проаналізувати ефективність реалізації запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Декатлон Україна»

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації інноваційної політики підприємства ТОВ «Декатлон Україна».

Методи дослідження. У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу – при оцінці рівня інноваційного розвитку підприємства; системного підходу – при визначенні складових інноваційного розвитку підприємства; метод Т. Бурмаки, задля оцінки інноваційного розвитку обраного підприємства.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною базою написання випускної кваліфікаційної роботи стали монографії та наукові статті вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-правові акти, матеріали фінансової звітності та управлінського обліку підприємства

Практична значущість для підприємства. Результати дослідження викладені в роботі сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, покращать фінансові показники діяльності, можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ «Декатлон Україна», для підвищення рівня інноваційного розвитку. Результати проведеного дослідження було розглянуто ТОВ «Декатлон Україна» та прийнято до уваги. Зокрема було прийнято на розгляд питання щодо створення проєктного відділу з впровадженню інновацій.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. За темою випускної кваліфікаційної роботи опублікована стаття на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства» у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Менеджмент» (спеціалізація «Управління бізнесом») (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається з 3-х розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та особливості інноваційного розвитку підприємства

У сучасних економічних умовах підприємствам необхідно відповідати усім вимогам споживачів, бути конкурентоспроможним на ринку та вміти правильно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому для ефективної роботи необхідно здійснювати розвиток підприємства.

Розвиток підприємства - це певний тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, в якій поєднані інноваційні процеси, що ведуть до якісних та кількісних змін у всіх галузях підприємства.

Одним із важливих чинників розвитку підприємства у довгостроковому періоді є інноваційна діяльність. Й. Шумпетер вперше ввів термін «інновації» як чинник розвитку економіки. На його думку, інновації є змінами, які проводяться з метою впровадження нових виробничих та транспортних засобів, нових споживчих товарів, ринків та форм організації і їхнього практичного використання [35].

На основі дослідженої наукової літератури можна виділити декілька основних підходів щодо визначення терміну «інновації»:

1) на основі процесного підходу поняття «інновації» розглядають як процес використання технологій, інтелектуального продукту, організаційно-технічних рішень (Б. Санто [29], Б. Твісс [31]). Перевагою даного підходу є розкриття зв'язку інновацій з господарською діяльністю.

2) на основі фінансового підходу інновації розглядають як систему. Що формує основні способи виробництва (Л. Волдачек [5, с. 12], Й. Шумпетером). До переваг даного підходу, можна віднести те, що він описує рушійні та мотиваційні сили інноваційного процесу;

на основі суб'єктивного підходу поняття «інновації» розглядають як розвиток направлений на зростання науково-технічного рівня виробництва

3) підприємства (А. Кабанов [15]). До переваг підходу відносять розкриття економічних зв'язків інновацій та інвестицій, але недоліком є те, що він не враховує в інноваційному процесі економічні відносини;

4) на основі об'єктивного підходу «інновації» розглядають як результат від вкладання свого капіталу в нові технології або техніку (Р. Фатхутдинов [32]). Перевагою даного підходу є простота в розумінні та використанні, але він не розкриває економічні відносини в інвестиційному процесі.

Після проведення дослідження, можна зробити висновок, що термін «інновація» включає в себе розробку управлінських рішень адміністративного, виробничого, економічного, комерційного та інших характерів [22, с.22].

Поняття «інновація» є дуже тісно пов'язана із поняттям «розвиток». Це пояснюється тим, що наявний рівень конкуренції визначає, що в сучасних умовах господарювання основною умовою для ефективного економічного зростання підприємства є його інноваційний розвиток [22].

Термін «інноваційний розвиток», як правило, вже тривалий час використовується не тільки на макрорівні, але і на мікрорівні (тобто на рівні підприємств та організацій).

Існує низка дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства», які представлені в наукових виданнях (таблиця Б.1, додатка Б).

Аналізуючи таблицю Б.1, можна побачити, що дефініцій поняття «інноваційного розвитку підприємства» є досить багато. Але проведений аналіз показав, що не всі визначення однозначно роз'яснюють дану категорію.

Отже, інноваційний розвиток підприємства - процес закономірних змін у стані підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Джерелом цього є інновації, які створюють нові можливості для подальшої ефективної діяльності підприємства на ринках через вміння знаходити нові ідеї, рішення та винаходи.

Управління інноваційним розвитком підприємств, як будь-які види діяльності, є цілеспрямованою дією керуючої системи над керованою системою об'єкта управління з метою змінити його поточний стан, у зв'язку з

впровадженням інновацій, потрібних для подальшого розвитку спричинених змінами внутрішнього та зовнішнього середовища [17, с.7].

Мета управління інноваційним розвитком підприємства - систематичне управління інноваційною діяльністю, що спрямоване на забезпечення економічного розвитку шляхом раціонального використання інноваційного та економіко-технологічного потенціалу [33].

Досконале управління інноваційною діяльністю спричиняє інноваційний розвиток підприємства та формується на основі завдань, функцій, принципів та методів управління. Схема процесу управління інноваційним розвитком зображена на рис. 1.1.

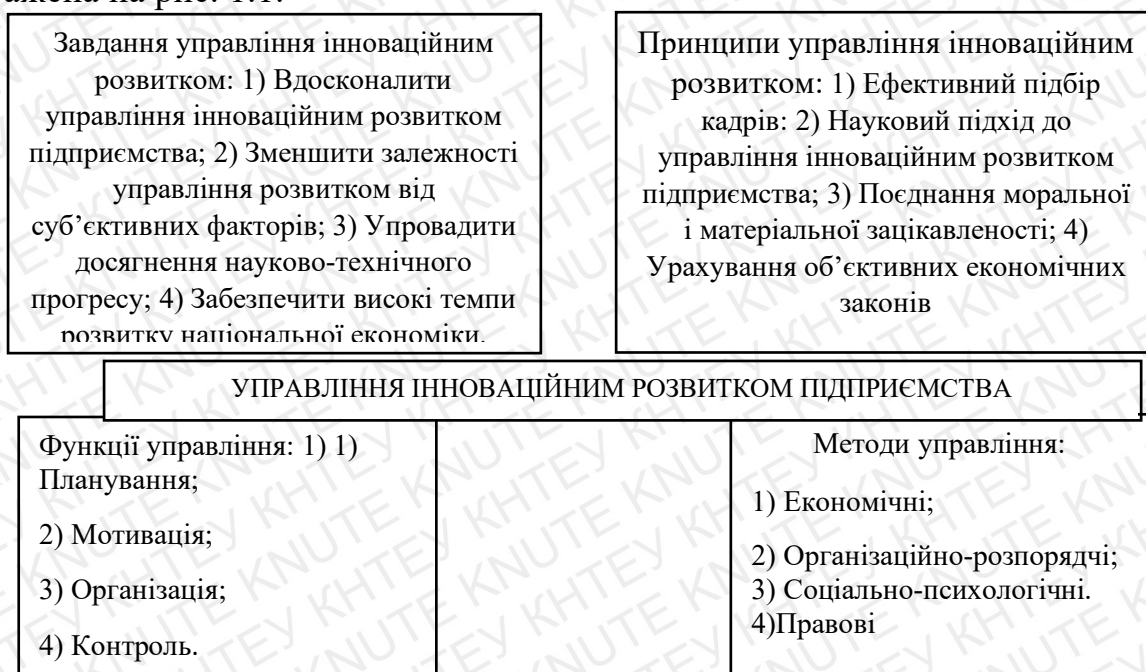


Рис. 1.1 Процес управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [22].

Принципи управління інноваційним розвитком підприємства базуються на певних законах розвитку суспільства, закріплені в нормативних документах, показують основні властивості, взаємозв'язки та відносини управління.

В управлінні інноваційним розвитком підприємства повинні бути принципи взаємопоєднання матеріальної та моральної зацікавленості, галузевого і територіального управління, науковості управління, правильного підбору кадрів, економічності й ефективності.

Завдання управління інноваційним розвитком:

- 1) впровадження досягнень науково-технологічного прогресу,
- 2) зменшення залежності управління від суб'єктивних факторів,
- 3) удосконалення системи управління інноваційним розвитком,
- 4) забезпечення високих показників розвитку національної економіки.

Реалізація управління інноваційним розвитком підприємств здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих, економічних, правових і соціальнопсихологічних методів.

Управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою таких функцій управління як: планування, організація, мотивація та контроль.

Напрямки інноваційного розвитку повинні бути обрані для ефективного управління. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці зображені на рис. 1.2.

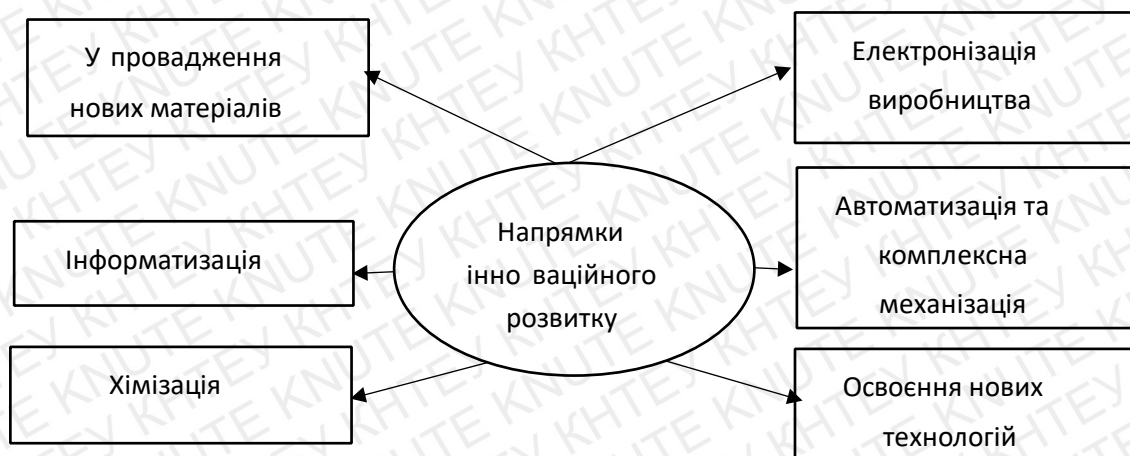


Рис.1.2 Напрямки інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [22].

Підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції допомагає створення та впровадження нових матеріалів, інформатизація виробництва (створення інформаційних систем, мереж та технологій на основі сучасної мережевої та комп'ютерної техніки), вдосконалення виробничих процесів шляхом впровадження хімічних технологій, матеріалів, сировини для отримання інноваційних продуктів, забезпечення усіх підрозділів підприємства

високоєфективними засобами електроніки, впровадження автоматизації та комплексної механізації виробництва, освоєння нових технологій. Завдяки цьому вирішується досить багато соціально-економічних та виробничих проблем.

Розглянемо основні етапи процесу управління інноваційним розвитком [24]:

- 1) визначити головну стратегічну мету інноваційного розвитку, через яку формулюються й інші складові системи управління інноваційним потенціалом підприємства (принципи, завдання, функції, організаційні механізми);
- 2) провести системний аналіз наявних і потенційних можливостей організації в сфері здійснення інноваційної діяльності та їх оптимізації за часом та розміром;
встановити період досягнення усіх поставлених цілей;
- 3) створити організаційний механізм управління інноваційним розвитком (створення команди, розподіл повноважень тощо);
- 4) реалізувати відповідні інноваційні заходи, що встановлені в рамках напрямків інноваційної діяльності підприємства;
- 5) оцінити наявний рівень інноваційного потенціалу;
- 6) вибрати стратегії подальшого розвитку управління інноваційним розвитком;
- 7) здійснювати контроль за розвитком управління інноваційним потенціалом;

Оцінювання отриманих результатів від впровадження інновацій і планування на основі подальших змін управління інноваційним розвитком підприємства через складність інноваційних процесів, впливу великої кількості факторів, функціонування в умовах невизначеності, необхідності врахування багатьох умов і критеріїв ефективності управління інноваціями вимагає комплексного та системного підходу, який потребує застосування економіко-математичних моделей і методів.

Методи моделювання показують реальні економічні процеси та системи за допомогою побудови математичних моделей, проводять оцінку та реалізацію засобами інформаційних технологій.

Перелік методик, що використовуються при моделюванні процесу управління інноваційним розвитком торговим підприємства, на його різних етапах, наведені в таблиці В.1, що наведена в додатку В.

Розглянувши таблицю В.1, можна побачити, що управління інноваційним розвитком підприємства має шість основних етапів. На кожному з них використовуються різні моделі та методи управління, що допомагають вирішувати різні проблеми в організації.

Отже, проведені дослідження дозволили визначити сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства». Встановлено, що головними передумовами для інноваційного розвитку підприємства на ринку є висока інтенсивність нецінової конкуренції на ринку, наявність можливостей для ефективного трансферу технологій та потужного інноваційного потенціалу.

Також, було визначено, що реалізація функцій управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою сукупності правових, організаційно-розпорядчих, економічних і соціально-психологічних методів. Дослідження процесу управління інноваційним розвитком підприємства за допомогою засобів математичного моделювання допомагає отримати інформацію про стан об'єкта управління під впливом змін зовнішніх та внутрішніх діючих факторів.

Наведена методика управління інноваційним розвитком підприємства за допомогою комплексу економіко-математичних моделей, забезпечує вирішення таких основних завдань як аналіз наявного інноваційного потенціалу, розрахунок ефективності та вибір перспективних інноваційних проектів, прогнозування результатів управління інноваційною діяльністю, розробку та прийняття необхідних управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства [3].

1.2 Інструментарій оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства

Вибраний підприємством напрям інноваційного розвитку потребує постійного моніторингу рівня досягнення запланованих цілей та оцінювання ефективності прийнятих рішень. Це необхідно для того, щоб переконатись, чи поточна робота забезпечує виконання стратегічних завдань, для виявлення чинників, які перешкоджають досягненню запланованих цілей; для діагностики відповідності можливостей інноваційного розвитку підприємства прийнятим інноваційним рішенням; для виявлення резервів та напрямків поліпшення діяльності на шляху до досягнення цілей інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства залежить від якості всіх сфер інноваційної діяльності: технологічної, фінансової, кадрової, наукової, маркетингової, від якості системи управління на основі стратегічного та операційного планування як основи діяльності підприємства.[9] Існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на основі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства.

За допомогою цих методів можна провести оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємства. Кожен з них показує готовність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку зі сторони організаційної структури, системи управління та зв'язків на підприємстві. У таблиці Г.1, додаток Г, представлені основні методи підвищення ефективності управління інноваційним розвитком.

Ці методи дозволяють оцінити підприємство лише з позицій статичної моделі (поточного стану розвитку), а аналіз динаміки зміни стану розвитку дозволяє отримати інформацію про те, що підприємство робить (оновлення інноваційного потенціалу, вдосконалення інноваційних процесів в результаті впровадження нових видів обладнання, технологій, управлінських рішень і т.д.) для розвитку інноваційної діяльності і як це впливає на ефективність економічної діяльності.

Сьогодні для оцінювання результатів діяльності вітчизняних підприємств актуальним є застосування часової моделі організаційної ефективності, яка передбачає врахування двох аспектів: застосування теорії систем, згідно з якою критерії ефективності повинні відображати повний цикл "вхід – процес – вихід" і забезпечувати здатність підприємства зберігати своє становище в середовищі, у якому воно функціонує; і часового параметра, який вирішує це питання, але з врахуванням основних етапів розвитку, через які проходить підприємство (формування, розвитку, вдосконалення і погіршення діяльності) [13].

Використання часової моделі для оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства передбачає виділення короткострокових, середньострокових і довгострокових критеріїв (додаток Д, табл. Д.1).

Отже, часова модель ефективності дає змогу на основі підтримання оптимального балансу між критеріями ефективності зрівноважити результати інноваційної діяльності у часі.

Вважаю, що важливим є інтеграційний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень, який передбачає поєднання різних джерел отримання ефективного результату інноваційної діяльності.

Потрібно порівнювати показники звітних періодів, щоб можна було спостерігати динаміку інноваційності підприємства і в разі негативної динаміки економічної діяльності в області інновацій вжити заходів для виведення підприємства з такого стану.

Оцінка рівня інноваційного розвитку (ІР) є вихідним етапом в процесі розробки стратегій ІР підприємства.

Шлях підприємства від місії до конкретних стратегічних завдань визначає стратегія ІР, яка постійно розвивається, щоб відповідати зовнішнім і внутрішнім можливостям, і може бути представлена у вигляді стратегічної карти, що розробляється на основі системи збалансованих показників і результатів кількісної оцінки стану ІР, в конкретний момент часу, виконаної з застосуванням процесно-системного та динамічного підходів.

За допомогою статистичних даних оцінюється ступінь впливу ефективності функціонування виробничої, кадрової, управлінської, інтелектуальної, інформаційної, фінансової, маркетингової та екологічної підсистем підприємства (факторів IP) на інноваційний розвиток та його результати.

Для цього встановлюється набір показників K_{ij} , які розраховуються за формулою (1.1) та характеризують ефективність діяльності по кожному фактору.

$$K_{ij} = O_{ij}/I_{ij} \quad (1.1)$$

де $i = 1, n$ - число факторів,

$j = 1, m$ - число оцінюваних показників фактора,

I_{ij} - ресурсний показник (вхід) підсистеми,

O_{ij} - результативні показник (вихід) підсистеми.

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність усіх ресурсів підприємства (маркетинговий, виробничий, кадровий, управлінський, фінансовий), які забезпечують можливість отримання максимального ефекту в заданий момент часу. Застосування результативних показників забезпечує інформаційну базу для якісного та кількісного аналізу стану виконання інноваційної програми в частині фінансового забезпечення реалізації її заходів та ефективності виконання.

Слід виділити модель оцінювання ефективності діяльності підприємства на основі концепції стратегічних карт авторства Р. Каплана і Д. Нортон [4]. Стратегічні карти розробляють для узгодження короткострокових цілей діяльності підприємства з його місією і стратегією на довгострокову перспективу з допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності і надають можливість контролювати вплив поточних операцій на її перспективи інноваційного розвитку за рахунок фінансових, ринкових чинників, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку.

Стратегічна карта будується на підставі аналізу факторів інноваційного розвитку. В якості базових величин порівняння можуть виступати відповідні показники конкурентів, галузі, регіону і інші в залежності від поставлених цілей.

За результатами оцінки стану ІР підприємства визначаються фінансові цілі та орієнтири, заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нової продукції, підвищення якості обслуговування, підвищення продуктивності і т.д.), які необхідно реалізувати для досягнення бажаних для підприємства фінансових результатів.

Стратегічна карта (наочне зображення стратегії, архітектури причин і наслідків) показує, як інтегровані цілі складових складаються в єдину стратегію, і дозволяє підприємству чітко визначити мету і процес створення вартості щодо як короткострокових, так і довгострокових періодів. Стратегія реалізується одночасно по взаємодоповнюючим один одного напрямках, при інвестуванні коштів в кожне з них [28], а ефективність використання і впровадження стратегічних карт визначається на основі оцінки стану ІР підприємства в певний момент часу і залежить від механізму її реалізації, який може бути наочно описаний за допомогою дорожньої карти.

Дорожня карта ІР - це документ, який містить покрокову інструкцію для досягнення мети і розвитку підприємства у вигляді маршрутів розвитку за основними напрямками діяльності - ринок, продукти, технології, конкуренти - на основі координації всіх сфер економічної діяльності підприємства.

Дорожні карти допомагають сфокусувати увагу керівника на довгостроковому плануванні, забезпечують інформацією і інструментами контролю для прийняття ефективних рішень з управління інноваційним розвитком підприємства завдяки ефективному розподілу ресурсів і виявлення важливих процесів, нових можливостей для підприємства, а також ризиків, які необхідно попередити для вироблення конкурентних і реальних планів інноваційного розвитку.

Ефективно реалізувати дорожню карту інноваційного розвитку можливо за умови постійного моніторингу його стану з метою коригування маршруту розвитку.

В інноваційному розвитку існує два типи компаній: лідери та послідовники. Залежно від стратегії підприємства, можна вирахувати до якого типу відноситься

підприємство. Для цього пропонується провести аналіз за допомогою коефіцієнтів, які наведені у (додатку Е, табл. Е.1).

Показники, які наведені у (додаток Е, табл. Е.1), характеризують підприємство з точки зору організаційного та фінансового забезпечення інноваційного розвитку, тому їх доцільно використовувати при оцінці.

Важливо оцінити готовність підприємства до впровадження інновацій, а також необхідно проаналізувати основні показники ефективності інноваційного розвитку.

Ефективність інноваційного (науково-технічного) розвитку підприємства визначають орієнтуючись на співвідношення ефекту (прибутку організації) і його витрат.

Виділяють чотири основних види ефекту від інновацій: технічний, ресурсний, економічний і соціальний.

Фактори, які впливають на успіх реалізації інновацій на підприємстві: науково-технічний потенціал; виробничо-технічна база; основні види ресурсів; великі інвестиції; відповідна система управління.

Показники інноваційного розвитку демонструють наскільки вдалим був проект з впровадження інновації вже після її впровадження, розрахунок показників відображено у додатку Ж, табл. Ж.1

Останнім методом оцінки забезпечення інноваційного розвитку, розглянутим у роботі, є метод Т.Бурмаки, [4;с. 43] що пропонує визначати рівень розвитку підприємства за наступною формулою (1.2)

$$Pp = \sqrt{\alpha_1 P_k^2 + \alpha_2 P_\pi^2} \quad (1.2)$$

де Pp — рівень розвитку підприємства, част. од.;

Pk — рівень конкурентоспроможності підприємства, част. од.;

$P\pi$ — рівень потенціалу підприємства, част. од.;

α_1, α_2 — коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу.

Рівні конкурентоспроможності і потенціалу підприємства змінюються в межах від 0 до 1. У зв'язку з цим мінімально можливий рівень розвитку підприємства дорівнює нулю, а максимально можливий рівень — одиниці.

Коефіцієнти a_1 і a_2 можуть змінюватися залежно від специфіки ринку товарів (послуг), на якому здійснює свою діяльність підприємство.

У методології Бурмака запропоновано чисельні показники коефіцієнтів a_1 та a_2 приймати на рівні 0,58 та 0,42 відповідно.

Отже, загальна формула для оцінки рівня розвитку підприємства приймає вигляд формули (1.3):

$$P_p = \sqrt{0,58P_K^2 + 0,42P_{\Pi}^2} \quad (1.3)$$

Оцінка рівня розвитку враховує весь спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства.

Оскільки рівень конкурентоспроможності для кожного підприємства є різним, замість використання запропонованого коефіцієнту, проведемо оцінку конкурентоспроможності, а замість потенціалу розрахуємо інноваційний потенціал.

Вважаю за потрібне використати метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності його продукції. Даний метод базується на судженні про те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена через аналіз і оцінку основних факторів конкурентоспроможності його продукції.

Л. Чайникова і В. Чайників пропонують метод оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням диференціації виробленої продукції, шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності по кожному виду продукції, де в якості вагових коефіцієнтів виступають обсяги реалізації відповідного виду продукції, конкурентоспроможність визначається за формулою за формулою (1.4) [35]:

$$K = \sum a_i * k_i, \quad (1.4)$$

де K - конкурентоспроможність підприємства;

a_i - питома вага i -го виду продукції в загальному обсязі продажів;

k_i - конкурентоспроможність i -го виду продукції.

По кожному виду продукції розрахунок показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою (1.5) шляхом знаходження відношення параметричного і економічного індексів:

$$K_i = \frac{\Pi}{E}, \quad (1.5)$$

Параметричний індекс являє собою сукупну оцінку технічних (якісних) параметрів продукції, економічний - вартісних. Розрахунок зазначених індексів здійснюється шляхом складання приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом.

Наступною складовою оцінки інноваційного розвитку заТ. Бурмакою є розрахунок інноваційного потенціалу. Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведено в (додаток 3, табл. 3.1).

Розрахунок інноваційного потенціалу підприємства відбувається за формулою (1.6):

$$ПП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (1.6)$$

де K_i — числове значення i -го критерію;

P_i — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n — кількість критеріїв оцінки.

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9, і «низьким» при ПП < 4.

Таким чином, розглянуто основні інструменти оцінювання ефективності інноваційного розвитку торговельного підприємства. Для комплексної оцінки

підприємства доцільним буде використовувати декілька методик, для повного аналізу.

Отже, у ході дослідження було проведено критичний аналіз сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства». Інноваційний розвиток можна визначити як процес зміни економічного стану підприємства на кращий за рахунок використання своїх потенційних і реальних можливостей при впровадженні нововведень. Підводячи підсумки дослідження, відмітимо, що нами було розкрито основні складові змісту інноваційного розвитку підприємства як економічної категорії, а саме: цілі, завдання, принципи і функції інноваційного розвитку. У результаті узагальнення та систематизації наукової літератури розкрито сутнісні складові інноваційного розвитку, сформовано авторське осмислення основних теоретичних понять про сутність, принципи, цілі, завдання та функції інноваційного розвитку. Управління інноваційним розвитком охоплює всі сторони діяльності організації та сприяє реалізації інноваційної стратегії і тактики на певний період часу, і забезпечує вирішення завдань найбільш раціональ

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

2.1. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Для розробки стратегії вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Декатлон Україна» необхідно спочатку оцінити інноваційні можливості даного підприємства.

Проведення оцінки інноваційних можливостей організації дасть змогу оцінити реальні можливості підприємства ТОВ «Декатлон Україна» щодо реалізації певних програм управління інноваційним розвитком, як на етапі формування, так і на етапі її реалізації.

Для початку необхідно виявити, які зовнішні фактори впливають на інноваційні можливості ТОВ «Декатлон Україна», адже саме вони є найменш контрольованими та найбільш невизначені.

Розглянемо основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «Декатлон Україна». На основі аналізу зовнішніх факторів можна буде оцінити загальний стан розвитку підприємства, виявити фактори які позитивно та негативно впливають на діяльність підприємств та оцінити їх вплив.

Кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність в галузі торгівлі спортивними товарами в Україні, за даними Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (ЄДРПОУ), щорічно зростає [3].

Одним із визначальних економічних факторів зовнішнього середовища для підприємства є діяльність його конкурентів.

Станом на 2021 рік в Україні нараховується приблизно 60 великих підприємств, які пропонують різні спортивні товари, тому можна стверджувати, що конкуренція є інтенсивною. Окремо можна виділити три міжнародні компанії, які є найсуттєвішими гравцями на ринку України. Найбільші конкуренти наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика підприємств-конкурентів

Назва	Характеристика
Sportmaster	Група компаній Sportmaster посідає друге місце в Європі та третє у світі за оборотом серед спортивних мереж, а також є найбільшою спортивною мережею в Україні. 2016 року Sportmaster Ukraine мав 83 магазини під такими брендами як: Sportmaster, Sportlandia, Columbia та Weekender. Перевага- великий досвід на ринку України, висока якість продукції.
Adidas	Німецька компанія- один зі світових лідерів виробництва спортивних товарів Основним видом діяльності є роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах. На ринку України працює з 1996 року Переваги : власне виробництво спортивних товарів , один з найважливіших рекламодавців, який робить акцент на телерекламу за участі світових зірок. Недолік: поширеність китайських підробок цієї марки.
Intersport	Швейцарський бренд Intersport був введений на український ринок у 2016 році компанією «Епіцентр К». Менш ніж за два роки мережа Intersport в Україні зросла до 23 торговельних точок. Переваги: окрім продажу спортивних товарів та інвентарю, Intersport надає послуги з обслуговування гірськолижного спорядження, послуги друку на спортивній формі та перетяжка тенісних ракеток. Соціальні ініціативи та спонсорство

Джерело : складено автором

Загалом галузь торгівлі спортивними товарами володіє високим потенціалом, проте жорстока ринкова конкуренція змушує підприємства здійснювати технічне переоснащення, підвищувати кваліфікацію працівників, впроваджувати сучасні управлінські системи, підтверджувати якість своєї продукції сертифікатами. Для виявлення зовнішніх сил, які впливають на організацію застосуємо методику PEST-аналізу.

Цей метод є частиною управління ризиками та розробки стратегії, допоможе виявити фактори макросередовища, що впливають на інноваційні можливості підприємства.

Для проведення PEST-аналізу спочатку визначаємо фактори, які можуть вплинути на ефективність роботи підприємства ТОВ «Декатлон Україна» та поділяємо їх на чотири основні групи, після чого оцінюємо вплив кожного фактору. Загальна сума значень показника ваги фактора впливу повинна дорівнювати одиниці. Оцінка значимості факторів впливу на підприємство розміщена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Оцінка значимості факторів впливу на підприємства ТОВ «Декатлон Україна»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Зміна законодавства	0,2	Динаміка курсу гривні	0,2
Державний вплив на галузь роздрібно торгівлі	0,4	Ціни на енергоресурси	0,2
Податкова політика	0,3	Рівень цін на сировину і матеріали	0,35
Політична стабільність держави	0,1	Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25
Соціальні		Технологічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Ставлення до праці	0,3	Швидкість зношування обладнання	0,3
Демографічні зміни	0,1	Рівень розвитку галузі	0,3
Ставлення до товарів даного підприємства	0,4	Витрати на дослідження і розробки	0,2
Рівень освіти населення	0,2	Розвиток інформаційних технологій	0,2

Джерело: побудовано автором

Оцінивши значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, можна побачити, що найбільш вагомими є такі фактори як: державний вплив на галузь торгівлі, рівень доходів потенційних клієнтів, ставлення населення до товарів даного підприємства, рівень технологічного

розвитку в галузі та швидкість зношування обладнання. Після визначення значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство будемо PEST-аналіз, де вказується оцінка впливу на підприємство та зважена оцінка факторів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз середовища підприємства ТОВ «Декатлон Україна»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Зміна законодавства	0,2	3	0,6
Державний вплив	0,4	5	2
Податкова політика	0,3	4	1,2
Політична стабільність держави	0,1	3	0,3
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,2	4	0,8
Ціни на енергоресурси	0,2	4	0,8
Рівень цін на сировину і матеріали	0,35	5	1,75
Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25	3	0,75
Соціальні			
Ставлення до праці	0,3	3	0,9
Демографічні зміни	0,1	2	0,2
Ставлення до товарів даного підприємства	0,4	5	2
Рівень освіти населення	0,2	2	0,4
Технологічні			
Швидкість зношування обладнання	0,3	5	1,5
Рівень технологічного розвитку в галузі	0,3	5	1,5
Витрати на дослідження і розробки	0,2	3	0,6
Розвиток інформаційних технологій	0,2	3	0,6

Джерело : складено автором

Після проведення PEST-аналізу, можна виокремити декілька факторів макросередовища, що здійснюють найбільший вплив на підприємство ТОВ «Декатлон Україна». Політичним фактором, який найбільше впливає на

діяльність підприємства, є державний вплив на торгівлю, напрямок якого збільшує або зменшує можливості розвитку підприємства.

Найбільш вагомим економічним фактором є рівень ціни на сировину і матеріали. Цей фактор здійснює вплив на ціноутворення товарів й загалом на потенціал підприємства.

Соціальним фактором впливу є ставлення населення до товарів даного підприємства. Цей фактор впливає на попит підприємства ТОВ «Декатлон Україна».

З технологічних факторів можна виділити два, які найбільше впливають на діяльність підприємства. Такими факторами є швидкість зношування обладнання та рівень технологічного розвитку в галузі. Вони впливають на рівень розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Швидкість зношування обладнання впливає на витрати підприємства, продуктивність праці.

Проведемо діагностику внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає:

- надання загальної характеристики підприємства ТОВ «Декатлон Україна»;
- аналіз основних фінансово-господарських показників;
- виявлення сильних і слабких сторін та аналіз основних проблем інноваційного розвитку.

Декатлон (eng. Dekathlon) – французька компанія, яка спеціалізується на створенні, виробництві і роздрібній торгівлі спортивними товарами більш як для 70 видів спорту. Компанії належить торгова марка Dekathlon, а також 20 торгових марок, кожна з яких відповідає за конкретний вид спорту: Artengo (спорт з ракетками), B'twin (велосипедний спорт) і ін. В Україні компанія розпочала свою діяльність у 2018 році. 23 березня 2019 року був відкритий перший магазин за адресою: м. Київ, вул. С. Бандери 15. Площа першого магазину мережі – близько 2,5 тисяч кв.м. У ньому знаходяться шоуруми і зони тестування спорттоварів. Інвестиції у перший магазин сягнули близько 1 млн. євро. Розширення мережі магазинів в Україні відбулося у 2020 і 2021 році. У листопаді 2020 року відбулося відкриття другого магазину площею 3 тисячі кв. м за адресою: м. Київ, вул.

Берковецька ,6. У травні 2021 року французький бренд спортивного одягу Dekathlon відкрив новий магазин площею 2 тисячі кв. м у торговельно – розважальному комплексі «Проспект» (за адресою: м. Київ, вул. Г. Хоткевича, 11), розширивши мережу в Україні до трьох магазинів.

Компанія ТОВ «Декатлон Україна» навесні 2019 року одночасно з першим фізичним магазином запустила онлайн-магазин, доставка доступна в усі регіони України. Інтернет-магазин пропонує і адресну доставку, і самовивезення з фізичного магазину рітейлера. У магазині на вул. Берковецькій діє сервіс Dekathlon Drive. З 2012 року компанія розпочала співпрацю з виробниками з України. Станом на 2021 рік виробництво товарів компанії розташовано в Закарпатській, Сумській та Чернігівській областях. В Україні виготовляється та експортуються така продукція, як: черевики, футбольні рукавиці, бігові лижі та ключки для гри в хокей. Постачання товару здійснюється зі складу в Польщі.

ТОВ «Декатлон Україна» реалізовує свою продукцію через власний офіційний сайт «Декатлон». Серед основних переваг продукції «Декатлон» є те, що продукція відповідає європейським стандартам якості, так як імпортується із-за кордону; найкраще співвідношення ціни та якості; постійна наявність на складі всього асортименту продукції; короткі терміни виконання замовлення; можливість доставки товару транспортом по Європі; гнучкі системи знижок для постійних клієнтів; широкий асортимент продукції.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Декатлон Україна» має наступний вигляд (рис. 2.1). додаток К

Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор проекту. Він підпорядковується власникам та реалізовує загальну стратегію розвитку, яка визначається ними. Директор з організації торговельного процесу керує загальними операційними бізнес-процесами, що пов'язані з організацією розміщення спортивних товарів та їх продажем. Комерційний директор підприємства забезпечує функції управління операціями з імпорту та продажем спортивних товарів на внутрішньому ринку України. Фінансовий відділ і бухгалтерія підприємства відповідає за ведення фінансового обліку та підготовку

необхідної бухгалтерської документації, організовує облікову роботу з Державною фіскальною службою.

Для дослідження особливостей організації продажу спортивних товарів на підприємстві «Декатлон Україна» проаналізуємо основні елементи торговельно-технологічного процесу: торговельне обладнання магазину; торговельно-оперативний персонал; структура складу; контрольно-касове обслуговування; організацію продажу товарів; надання додаткових послуг; мерчендайзинг.

В табл. 2.4 наведені основні та розрахункові показники організації торговельної діяльності магазину “Декатлон Україна”.

Таблиця 2.4

Показники торговельної діяльності підприємства ТОВ «Декатлон Україна»

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абс.	Відн., %
1	Торгова площа м ²	820	820	0	0
2	Чисельність працівників, чол.	61	66	5	8,2
	у т.ч. оперативних працівників	29	32	3	10,3
3	Торгова націнка(сер.%)	53	54	1,00	1,9
4	Коефіцієнт установчої площі торг.обладнання	0,42	0,42	0,00	0,0
5	Кількість покупців, що обслуговуються, тис.чол / міс.	10,5	12,4	1,90	18,1
6	Витрати часу на обслуговування 1 працівника (хв.)	12,5	11,8	-0,70	-5,6

Джерело: за даними комерційного відділу підприємства

Логістичні процеси, пов’язані з рухом товарів зі складу до торгових секцій мають свою особливість. Якщо проаналізувати завантаженість складу за товарними категоріями, то можна помітити, що на спортивний одяг та взуття припадає 33 % від загального обсягу складу, на тренажери – до 40%, на велосипеди та вело аксесуари - до 7%.

Специфіка формування складських запасів спортивних товарів полягає у тому, що переважна їх частина знаходиться в торговельному залі безпосередньо в

експозиції. При доставці товарів на склад надходить всього 10-20 %, решта товарів одразу поповнюють представницький асортимент (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Коефіцієнт експозиції, % (середня, 2021 рік)

Джерело: за даними комерційного відділу підприємства

Також слід зазначити, що показники експозиційної площі досить високі для магазину, особливо по категорії спортивних товарів. Ці товари компактні, і більшу їх частину доцільно зберігати в залі, а не на складі. Це ефективно з точки зору логістики і полегшує також процес планування складських запасів.

Серед спектру основних додаткових послуг на підприємстві можна охарактеризувати наступні: інформаційні, пакування, доставка товару на домашню адресу, Інтернет-магазин, каси самообслуговування тощо.

Стосовно інформаційних та пакувальних послуг, то вони надають у процесі продажу товару працівником торговельного залу. Доставка відбувається по офіційному замовленню покупця на особливо габаритні товари. Для процесу продажу спортивних товарів доставка використовується досить рідко, оскільки товари закупають невеликими партіями вроздріб і не є об'ємними. Частина покупців габаритних товарів вже має свою доставку.

Що ж стосується специфічних непродтоварів – тренажери, велосипеди та ін., то тут оформлення доставки магазину є доцільним. Покупцю вигідно, щоб магазин ніс відповідальність за доставку специфічних товарів аж до дому.

Цей інструмент зараз досить популярний, і відкриває перед магазином достатньо широкі можливості зростання обсягів продажу.

Слід зазначити, що застосування електронного устаткування доцільно при всіх методах продажу, а не тільки при самообслуговуванні. На підприємстві використовується два методи продажу – по зразках і на основі вільного доступу (аналогічно - через прилавок, якщо прилавку немає, то через прямий контакт з продавцем). На підприємстві, як було зазначено вище, використовується метод продажу «з рук в руки». А також метод самообслуговування – при купівлі аксесуарів.

Контроль викладки товарів здійснюється безпосередньо продавцями – для невеликих секцій. Для великих підсекцій назначається відповідальний за доставку товарів зі складу і за розміщення їх на полицях.

У даному питанні проаналізуємо на основі фінансової звітності показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Декатлон Україна» за 2018-2021 рр. У табл. 2.3 наведено обсяги продажу спортивних товарів, чисельність персоналу та показник продуктивності праці.

Як видно з табл. 2.3, обсяги продажу підприємства за 2019-2020 роки збільшилися на 43815 тис.грн, а за 2020-2021 рр. – зменшилися на 1879 тис.грн (-2,9%). В той же час обсяги реалізації за 2019-2020 рр. зросли на 32081 тис.грн (+233,3%), а за 2020-2021рр. – зменшилися на 3833 тис.грн (-7,7%). Показник валової прибутковості за останні 3 років збільшився на 4,9%, а за 2020 р. - зменшився на 0,2%. Основним чинником зміни рівня валового прибутку від здійснення операційної діяльності ТОВ «Декатлон Україна» було з одного боку – збільшення обсягу собівартості реалізації, а з іншого – обсягів доходів від реалізації товарів.

Продуктивність праці персоналу у 2019-2021 мала тенденцію до збільшення за рахунок зростання обсягів діяльності. Зокрема, у 2019-2020 рр. показник продуктивності праці зріс на 730,9 тис.грн або на 71,8%, а у 2020-2021 рр. зменшився на 81,9 тис.грн або на 4,5%. Обсяги чистого прибутку підприємства у 2019-2020 роках мали тенденцію до зростання на 8991 тис.грн або на 210,1%, зокрема у 2019-2020 рр. чистий прибуток збільшився на 545 тис.грн або на 4,3%.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності**ТОВ «Декатлон Україна» за 2018-2021 рр., тис. грн**

Показники	Значення показника по роках				Відхилення			
					Базисне, 2020/2018		Ланцюгове, 2020	
	2018	2019	2020	2021	Абс, тис. грн	Відн, %	Абс, тис. грн	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	42746	61815	64119	93360	53433	125,0	2819	3,0
Обсяг собівартості реалізованих товарів, тис. грн	33111	56424	49667	70751	41390	125,0	3750	5,3
Чисельність персоналу, осіб	42	39	48	51	13	31,0	4	7,8
Чистий прибуток, тис. грн	4280	-62	7876	12726	8991	210,1	545	4,3
Рівень валового прибутку, %	12,9	-0,1	15,9	18,0	4,9	37,8	-0,2	-1,0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	1018	1585	1336	1831	730,9	71,8	-81,9	-4,5

Джерело: за даними фінансового відділу підприємства

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Декатлон Україна» застосуємо метод SNW-аналізу, який дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони організації. Даний аналіз розташований у табл. Л.1, додатку Л.

Провівши SNW-аналіз внутрішнього середовища організації, можна зробити висновок щодо сильних та слабких сторін ТОВ «Декатлон Україна».

Сильними сторонами підприємства виявились:

- 1) наявність необхідних кадрів (підприємство забезпечено потрібною кількістю персоналу);
- 2) кваліфікація і здібності керівників (керівники підприємства є кваліфікованими тому управління організацією є ефективним);
- 3) загальна система контролю (здійснюється контроль за ефективністю та якістю виконання робіт);

- 4) вартість товарів та їх доступність (налагоджені зв'язки з постачальниками);
- 5) складання графіка роботи (для підвищення продуктивності праці на підприємстві встановлюється щомісячно графік роботи);
- 6) цінова політика (ціни на продукцію є доволі низькі та конкурентоспроможні через відносно низьку вартість сировини); розширення номенклатури товарів (великий асортимент товарів, який постійно оновлюється);
- 7) прибутковість підприємства (підприємство впродовж останніх років було прибутковим);
- 8) тенденції змін фінансових показників (спостерігається стабільне покращення фінансових показників).

Також, в результаті аналізу, були виявлені нейтральні позиції, що розглядаються як середньоринковий стан для конкретної ситуації. Ними виявились: кваліфікація персоналу, оплата праці порівняно з конкурентами, імідж та престиж організації, контроль за якістю продукції, способи просування товару на ринок за допомогою реклами, збір потрібної інформації про ринок, ставлення до податків та ефективний контроль за витратами організації.

Найбільшу увагу необхідно звернути на слабкі сторони підприємства. Під час аналізу їх виявилось найменше, що є позитивною тенденцією для підприємства. Ними виявились такі позиції як:

- 1) стимули для мотивації персоналу (на підприємстві немає мотиваційних стимулів для підвищення продуктивності праці);
- 2) плинність кадрів (через відсутність стимулів для мотивації персоналу та невисоку заробітну плату спостерігається висока плинність кадрів);
- 3) стиль керівництва (на підприємстві наявний авторитарний стиль керівництва, що є не зовсім ефективним);
- 4) впровадження інновації, дослідження та розробки (підприємство фактично не створює інновацій та інноваційні продукти);
- 5) зворотній зв'язок із споживачами (на підприємстві немає встановленої системи зворотного зв'язку із споживачами).

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього підприємства ТОВ «Декатлон Україна», проведемо оцінку можливостей та загроз організації за допомогою SWOT-аналізу. В результаті якого буде оцінено інноваційні можливості підприємства. Результати SWOT-аналізу розміщені в табл. М.2, Додатку М.

На основі проведеного SWOT-аналізу організації, можна визначити стратегії, які може використовувати підприємство ТОВ «Декатлон Україна», безпосередньо, у своїй діяльності.

Для ефективної роботи підприємству необхідно максимально використовувати свої можливості завдяки сильним сторонам та покращенню слабких сторін. Саме завдяки своїм високим конкурентним перевагам (низькі ціни на товар, широкий товар, збільшення обсягів продажів) ТОВ «Декатлон Україна» необхідно виходити на нові ринки збуту. Для цього, також необхідно покращити маркетингову систему підприємства.

Для ефективного управління і введенням інновацій необхідно створити на підприємстві проєктний відділ, який дасть змогу впровадити нові інноваційні проєкти, технології.

Для розширення інноваційної діяльності необхідне збільшення персоналу, але через велику плинність кадрів, така можливість є малоймовірною. Тому необхідно підвищити стимули для мотивації та покращити умови праці для зменшення плинності кадрів. Також, для ефективної роботи підприємству ТОВ «Декатлон Україна» необхідно враховувати усі загрози зовнішнього середовища, а саме:

- 1) для збереження першості на ринку серед великої кількості конкурентів підприємству потрібно зберегти свої сильні сторони такі як: низькі ціни на товар, широкий асортимент, наявність постійної клієнтської бази, та покращити маркетингову політику.
- 2) для забезпечення ефективної діяльності організації в нестабільних економічних умовах світу, потрібно втримати наявну клієнтську базу та розширювати нові ринки збуту.

2.2. Аналіз інноваційного розвитку підприємства

Для аналізу структурних елементів інноваційних впроваджень у діяльності підприємства ТОВ «Декатлон Україна» розглянемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика запроваджених інновацій в організації ТОВ «Декатлон Україна»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Кількість інновацій по роках (шт.)			Темпи змін у % до базового року	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019/2020	2020/2021
1. Нові технології	Оновлення окремих технологій ,технологія Biton, Dore ove використання вторинного поліестру	1	1	1	100	100
2.Нові види продукції	Інноваційна палатка, маски Easybreath, баскетбольний м'яч, який витримує до восьмипроколів,моделі самокатів «для метро», черв'яки для риболовлі	1	1	1	100	100
3.Нові форми організації	Декатлон Drive , зони Click & Collect	1	1	1	100	100
4.Інновації в сфері торгівлі	Вихід на іноземні ринки	1	1	-	100	-
5.Інновації в сфері управління	Запровадження нових підходів до планування обсягів товарів і прибутку		1		-	-
6.Новіорганізаційніфрмгосподарювання	Декатлон Drive		1	-	100	-
7.Рационалізаторські пропозиції	RFID-чіп , каси самообслуговування	-	1	1	-	100

Джерело : складено автором

Розглянувши таблицю 2.4, можна побачити, що найбільш активно впроваджувались інновації у 2020 році. Саме тоді були впроваджені каси самообслуговування, зони Click & Collect, Декатлон Drive, RFID-чіп.

Впродовж 2019-2021 років систематично оновлювались види товарів підприємства, а саме збільшувався асортимент товару.

Щодо інновацій у сфері торгівлі, то підприємство розширило свої ринки збуту. Також у 2019 році були запроваджені нові підходи до планування обсягів товарів та прибутку. Для визначення виконавців інноваційних впроваджень підприємства ТОВ «Декатлон Україна» проаналізуємо виконання функцій й інноваційного менеджменту, що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства ТОВ
«Декатлон Україна»**

Функції	Зміст	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	1) Планування інноваційної діяльності; 2) встановлення цілей інноваційної діяльності; 3) планування впровадження нових видів товарів; 4) розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; 5) виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; 6) економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор, заступники директора, бухгалтерія, фінансовий відділ зон -лідери
Організація	1) Розподіл функцій та створення структури управління інноваційними проектами; 2) організація процесу реалізації та розробки нових технологій; 3) організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	Заступники директора, відділ, зон-лідери
Мотивація	1) Управління процесом мотивації персоналу; 2) розробка мотиваційної системи працівників у інноваційній діяльності.	Заступники директора, бухгалтерія
Контроль	1) Збір інформації про стан та результати інноваційної діяльності; 2) аналіз результатів інноваційної діяльності; 3) аналіз нововведень.	директор

Джерело: складено автором

На підставі проведеного дослідження, можна проаналізувати інноваційні можливості та сформувані інноваційну систему розвитку для підприємства ТОВ «Декатлон Україна».

Аналіз показав, що підприємство володіє достатньо сильним внутрішнім інноваційним потенціалом, що в поєднанні з факторами зовнішнього середовища успішно реалізує всі інноваційні стратегії.

Для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства необхідно створити проєктний відділ, який буде займатися розробкою та реалізацією інновацій організації. Завдяки цьому відділу може відбутися впровадження нових технологій та вдосконалення системи реалізації товарів.

Також, підприємство потребує покращення системи мотивації та стимулювання працівників для зменшення плинності.

Це може бути впроваджено через створення матеріальних винагород в разі перевиконання плану продажу товарів, створення сприятливого клімату в колективі та відповідних умов праці.

Отже, провівши аналіз інноваційних можливостей підприємства ТОВ «Декатлон Україна», можна зробити висновок, що на підприємстві існує ряд питань, які необхідно вирішити, але саме через сильні сторони підприємства (прибутковість, наявність клієнтської бази, цінову політику товару та збільшення обсягів продажу тощо) ці проблеми можливо усунути.

Великою можливістю для інноваційних впроваджень є розширення мережі магазинів у 2021 році. Саме завдяки ній можна змінити організаційну структуру, створивши додатково проєктний відділ, встановити нове автоматизоване обладнання, що дасть змогу не збільшувати чисельність працівників, цим ж заощадити витрати на заробітній платі.

Під час аналізу підприємства було виявлено ряд переваг стосовно товарів, що реалізуються в мережі магазинів, а саме: всі товари відповідають європейським стандартам якості, так як імпортуються з-за кордону, найкраще

співвідношення ціни та якості, постійна наявність на складі всього асортименту товарів, короткі терміни виконання замовлення, широкий асортимент спортивних товарів та гнучкі системи знижок для постійних клієнтів.

Організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється з урахуванням змін та вимог ринку та внутрішньої політики підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «НВП «Декатлон Україна» в період з 2019 по 2020 роки був стабільним, підприємство отримувало прибуток та було рентабельним.

Проведений аналіз ефективності управління на підприємстві впродовж 2019-2021 років показав, що управлінська діяльність була достатньо ефективною, але необхідно збільшувати витрати, так як спостерігається тенденція до їх зниження.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, був проведений аналіз показників фінансового стану підприємства, який показав, що підприємство ТОВ «Декатлон Україна» стабільно працює та є рентабельним, дебіторська заборгованість покриває кредиторську, витрати підприємства покриваються прибутком.

Також, у цьому розділі були оцінені інноваційні можливості підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу організації. На підставі яких було визначено стратегії, які підприємство ТОВ «Декатлон Україна» може використовувати у своїй діяльності.

Було виявлено, що підприємству необхідно покращити маркетингову систему, розширити ринки збуту товарів та створити проєктний відділ на підприємстві. На основі цього підприємству необхідно збільшити персонал, але для зниження плинності кадрів необхідно підвищити стимули для мотивації та покращити умови праці.

Отже, у другому розділі було виявлено, що підприємство ТОВ «Декатлон Україна» володіє достатньо високим рівнем інноваційного можливостей і є готовим до інноваційних впроваджень.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування заходів з управління інноваційним розвитком підприємства

Кожне підприємство для ефективної довгострокової роботи має обрати стратегію за якою буде працювати задля досягнення встановлених цілей. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації передбачає визначення ролі і місця інновацій в реалізації загальної стратегії, яку розробляють для досягнення перспективних цілей в умовах конкурентного середовища [24].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою концептуального підходу відповідно до обраної інноваційної стратегії. Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства зображена на рис. 3.1.

Вибір інноваційної стратегії для підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: сфера діяльності організації, номенклатура й асортимент її продукції, умови і фактори зовнішнього середовища, тривалість життєвого циклу товарів, рівень технологічного та науково-технічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи свій вибір інноваційної стратегії, менеджери підприємства мають враховувати її відповідність до головної стратегії розвитку організації і готовність ринку до сприйняття нових товарів.

Для вибору інноваційної стратегії підприємства був проведений послідовний аналіз розроблення стратегії по таких етапах [21]:

- 1) етап розроблення цілей організації, на якому була сформована мета інноваційного розвитку;
- 2) етап стратегічного аналізу, на якому було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та встановлено інноваційну позицію підприємства;

3) етап вибору інноваційної стратегії, на якому були визначені базові стратегії розвитку підприємства.



Рис.3.1. Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [21]

Враховавши усі фактори для стратегічного управління підприємством ТОВ «Декатлон Україна» була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Задля ефективного управління інноваційним розвитком підприємства, необхідно провести комплекс заходів, що позитивно вплинуть на діяльність підприємства в цілому.

Проведене дослідження підприємства ТОВ «Декатлон Україна» показало, що підприємство у своїй діяльності використовує інноваційні

впровадження такі, як впровадження технології RFID у 2020 році, постійне удосконалення асортименту товарів, вихід на іноземні ринки таких країн як Молдова та Польща. Але попри це на підприємстві були виявлені ряд проблем, які потребують вирішення задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Такими проблемами є висока плинність кадрів підприємства, уповільнені показники інноваційного розвитку й ефективність інноваційної діяльності та неузгодженість системи управління всередині організації.

Для того, аби вирішити ці питання, необхідно покращити систему управління діяльністю підприємства за допомогою управління інноваційним розвитком підприємства. Для цього необхідно скористатись інноваційною стратегією наступу, яка ґрунтується на освоєнні принципово нових технологій та інноваційному оновленні застарілого обладнання з метою зайняти конкурентні позиції на існуючих ринках та вихід на нові ринки [18]. Для стратегії наступу є характерним активне впровадження інновацій і зростання обсягу продажу наукомістких товарів.

Отже, стратегічними напрямками управління інноваційним розвитком ТОВ «Декатлон Україна», які вирішують наявні проблеми організації можуть стати такі шляхи подолання проблем (табл. 3.1):

- 1) Покращення управління інноваційним розвитком підприємства шляхом створення проєктного відділу;
- 2) Підвищення обсягів реалізації товарів за допомогою впровадження CRM-системи;
- 3) Зменшення плинності персоналу за допомогою покращення стимулів для мотивації персоналу та вдосконалення управління розвитком персоналу.

Таблиця 3.1

Шляхи подолання проблем ТОВ «Декатлон Україна»

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Заходи з подолання проблеми
1) Уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства	Створення проєктного відділу на підприємстві ТОВ «Декатлон Україна»
2) Управління контактами з клієнтом	Впровадження CRM-системи
3) Висока плинність кадрів	Вдосконалення системи управління розвитком персоналу та покращення стимулів для мотивації персоналу

Джерело : складено автором

Розглянувши основні проблеми, з якими стикається підприємство ТОВ «Декатлон Україна» у своїй діяльності, були обрані шляхи їх подолання. Але для доцільності їх проведення, необхідно розробити план заходів та економічно обґрунтувати.(табл.3.2)

Першою проблемою виявились уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства. Тобто, на підприємстві впродовж трьох досліджуваних років у 2021 році спостерігається зниження впровадження інновацій.

Вирішення проблеми інновацій в організації необхідно розпочати зі змін в управлінській системі. Для того, аби систематично впроваджувати ефективні інновації на підприємстві, на нашу думку, необхідно створити проєктний відділ.

Проєктний відділ ТОВ «Декатлон Україна» виконуватиме такі основні інноваційні завдання як:

- 1) Формування середньострокових та стратегічних цільових програм підприємства і здійснення моніторингу їх реалізації;

Таблиця 3.2

Програма організаційно-економічного розвитку ТОВ «Декатлон Україна»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
CRM-система	-впровадження системи з відслідковування виконання KPI -система швидкого обміну інформацією всередині компанії -автоматизована база даних з прайсовими цінами та відображеними складськими запасами -інтеграція з 1С	- зростання мотиваності працівників -приріст рівня продажів до 30% -значна економія робочого часу
Підвищеннякваліфікації Впровадження системи мотивації	-курси за фаховими напрямками -програма обміну досвідом між співробітниками	- економія робочого часу -збільшенняпродуктивності праці - зростання якості виконання робіт -рентабельність вкладених коштів до 500%
Створення проєктного відділу на підприємстві ТОВ «Декатлон Україна»	-розроблення інноваційних проєктів, програм підприємства ТОВ «Декатлон Україна» та їх виконання; -планування інноваційних процесів на підприємстві -залучення нових клієнтів з використанням інноваційних стратегії	-зростання продажів -зайняття вакантної ніші -зростання рівня конкурентоспроможності - розширення ринку збуту
Програма фінансування інновацій	-розробка плану фінансування інноваційних проєктів на рік -аналіз рентабельності інвестицій	-поява стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства

Джерело : розроблено автором

- 2) Розроблення інноваційних проєктів, програм підприємства ТОВ «Декатлон Україна» та їх виконання;
- 3) Планування інноваційних процесів на підприємстві;
- 4) Комплексне використання та формування інноваційного потенціалу організації;

- 5) Організація та кооперація інноваційних програм;
- 6) Здійснення координації інноваційної діяльності за допомогою комунікаційних засобів;
- 7) Спрямування організації роботи проєктного відділу на підвищення гнучкості підприємства та запобігання значних витрат.

Для створення ефективного проєктного відділу, на нашу думку, необхідно набрати спеціальний кваліфікований колектив, який не обов'язково повинен бути чисельним, проте якому має бути притаманний пошуковий новаторський дух.

Перевагою створення даного відділу є те, що він дасть можливість поєднувати науковий пошук з потенціалами підприємства та потребами потенційних споживачів. Також, він сприятиме полегшенню процесу прийняття інноваційних рішень та прискорить розробку і впровадження нових товарів та технологій.

До проєктного відділу, що сприятиме інноваційному розвитку підприємства ТОВ «Декатлон Україна», має входити кваліфікований персонал. На нашу думку, для запобігання значних витрат, на початковому етапі штатний склад підрозділу має складатись не більше ніж з двох осіб, а саме з керівника-лідера підрозділу, який безпосередньо буде управляти інноваційною діяльністю підприємства та з одного фахівця, за яким будуть закріплені чітко визначені обов'язки щодо впровадження програм, спрямованих на інноваційний розвиток.

Так як проєктний відділ буде самостійним структурним підрозділом, то за керівником відділу будуть закріплені такі посадові обов'язки як:

- 1) Розробка інноваційних програм та проєктів;
- 2) Розробка маркетингової політики на аналізі споживчого попиту та споживчих властивостей виготовленої продукції;
- 3) Розробка заходів щодо зниження витрат підприємства;
- 4) Керівництво працівниками відділу;

- 5) Забезпечує участь відділу в складанні стратегічних планів реалізації спортивних товарів підприємства;
- 6) Складає план підготовки пропозиції по підвищенню конкурентоспроможності товарів та їх якості;
- 7) Керує проведенням досліджень основних показників, які формують динаміку попиту на спортивні товари;
- 8) Здійснює контроль за вчасним усуненням недоліків, які виникають в процесі інноваційної діяльності підприємства;
- 9) Готує пропозицію щодо формування фірмового стилю підприємства.

Річні витрати на утримання проєктного відділу ТОВ «Декатлон Україна» розміщені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на заробітну плату працівників проєктного відділу

ТОВ «Декатлон Україна»

№	Посада працівника	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, грн	Річна заробітна плата, грн
1.	Керівник проєктного відділу ТОВ «Декатлон Україна»	1	10000	120000
2.	Фахівець у сфері інноваційної діяльності	1	8500	102000
Всього		-	18500	222000

Джерело : розроблено автором

З табл. 3.3 можна побачити, що всього річні витрати на заробітну плату працівників проєктного відділу становитимуть 222000 грн., які складатимуть приблизно 5% від всього фонду оплати праці за попередній рік.

Для ефективного функціонування проєктний відділ потрібно забезпечити матеріально-технічною базою, що потребує також незначних витрат. Витрати на формування матеріально-технічного забезпечення наведені в табл. 3.4.

З табл. 3.4, можна побачити, що загальні витрати на забезпечення проєктного відділу матеріально-технічною базою складатимуть 28000,00 грн. Враховуючи ще витрати на заробітну плату працівникам відділу за рік, всього витрати складатимуть 250000 грн.

На основі створення проєктного відділу, планується отримувати певну віддачу від впровадження інновацій, а саме на перший рік роботи відділу планується отримати щонайменше 10 пропозицій від відділу, які в середньому дадуть економічний ефект у розмірі 10000 грн на рік від економії витрат.

Таблиця 3.4

Витрати на матеріально-технічне забезпечення проєктного відділу ТОВ «Декатлон Україна»

Матеріально-технічне забезпечення	Кількість, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
1) Меблі:			
стіл;	2	900,00	1800,00
стілець;	4	600,00	2400,00
шафа.	2	1200,00	2400,00
2) Оргтехніка:			
- комп'ютер;	2	7600,00	15200,00
-принтер;	1	1800,00	1800,00
- сканер та ксерокс.	1	1900,00	1900,00
3) Зв'язок:			
- телефон;	2	1200,00	2400,00
- Інтернет.	1	100,00	100,00
Всього	-	-	28000,00

Джерело : розроблено автором

За рік, відповідно, в сумі такі витрати знижаться на 100000 грн. На другий рік впровадження інноваційних пропозицій від відділу планується отримати щонайменше 15, загальний економічний ефект яких становитиме 150000 грн.. На третій рік планується отримати більше 26 пропозиції, які в загальному обсязі зменшать витрати на 260000 грн.

Таким чином, при запланованому розвитку подій за три роки створення проєктного відділу підприємство ТОВ «Декатлон Україна» зможе на третій рік отримати прибуток від впровадження проєкту.

Також впровадження проєктного відділу дасть змогу знизити фінансові витрати та термін збору перспективних пропозицій та обробку інформації, знизить ризики прийняття невірних рішень за рахунок залучення компетентних фахівців, збільшить потік пропозицій з боку працівників, здійснить обмін знаннями між працівниками різних підрозділів підприємства.

З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо один із запропонованих методів: впровадження CRM-системи.

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної розвивається організації.

На ринку є велика кількість компаній-інтеграторів CRM-систем. Для вибору найоптимальнішого варіанту, розглянемо основні плюси та мінуси найпопулярніших програм (табл.3.5).

Управління контактами з клієнтом (CRM) - це підхід, який дозволяє поліпшити спілкування з потенційними і вже існуючими замовниками. На підставі інформації про клієнта, зібраної в інструменті типу CRM, можна приймати більш зважені рішення про відправляються пропозиції, повідомлення і використовуваних каналах продажів. Додаток CRM дозволяє зберігати дані, краще планувати і організовувати роботу, а також посилити контроль за компанією. Це допомагає заощадити час, пов'язане з виконанням дій, що повторюються, поліпшити комунікацію в організації, взаємовідносини з клієнтами та фінансові показники компанії, саме тому доцільним є розгляд впровадження CRM як один з напрямків удосконалення роботи підприємства.

Провівши порівняння основних CRM-систем, можна дійти висновку, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функціоналу, необхідного підприємству для роботи. На ринку України існує велика кількість компаній інтеграторів, тому при чіткому розумінні того, які функції

має виконувати CRM, буде не складно знайти програму, яка повністю буде задовольняти потреби компанії.

Таблиця 3.5

Порівняння CRM-систем

Назва	Основні плюси	Основні недоліки	Вартість, грн/місяць
Бітрікс24	-Багатофункціональна -робота з документами всередині сервісу -інтеграція з соцмережами, googleкалендарем і іншими сервісами -інтеграція з 1С-бітрікс	-проблеми з інтерфейсом - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер Немаєдоговорів, контрактів, шаблонів документів	4400,00
Простий бізнес	- недорога -концентрація на робочому процесі без зайвихфункцій - IP-телефонія -першиймісяцьбезкоштовний -універсальна	залежність від програми на Windows не інтегрується з 1С немає зв'язку з клієнтськими банками	7205,00
amoCRM	-простий, красивий і зрозумілий інтерфейс - є телефонія - інтеграція з великою кількістю сервісів	малофункціональна прибання мінімум на півроку	3614,00
Мегаплан	-безлімітне хмарне сховище -велика увага до документації (шаблони, автоматизація) -виявляє ледарів -є зручний калькулятор для тарифів -гідна інтеграція з іншими сервісами	- складний інтерфейс - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік	1542,00

Джерело: розроблено автором

Вважаємо, що найбільш прийнятною із вище описаних CRM-систем є Бітрікс24, тому що ця система проста у використанні, листування та дзвінки автоматично фіксуються в системі, автоматизація продажів, дозволяє здійснювати відеодзвінки з командою, аналізувати звіти. Бітрікс24 – це система, яка рахує ефективність витрат на рекламу. Ціна за місяць при покупці пакету «Професійний» складає 4400 грн, якщо пакетом користуватися рік, то надається знижка 20% (3520 грн). Отже, витрати на

впровадження CRM-системи Бітрікс24 в рік будуть становити 52800 (повна вартість пакету 4400 грн), 42240 грн (із врахуванням знижки 20 %).

Ще однією виявленою проблемою ТОВ «Декатлон Україна», виявився високий показник плинності кадрів підприємства. Аналізуючи цей показник, було виявлено, що найбільше плинність кадрів спостерігається серед продавців-консультантів. Для подолання цієї проблеми, на наш погляд, доцільно покращити стимули мотивації персоналу та вдосконалити систему управління розвитком персоналу, адже це є важливим напрям управління розвитку всього підприємства.

Плинність кадрів має негативний вплив на розвиток персоналу та підприємства в цілому, адже той, хто має намір звільнитися, не зацікавлений у розвитку на даному підприємстві та проходженні професійного навчання.

Для зменшення плинності кадрів ТОВ «Декатлон Україна» необхідно забезпечити якісний підбір персоналу. Тобто, співробітники, що наймаються на роботу мають відповідати існуючій корпоративній культурі організації, їх принципи мають відповідати принципам та цінностям компанії.

Також, важливим чинником в адаптації співробітника при прийомі на роботу має роль наставництво. До кожного нового працівника необхідно впродовж 3-5 днів прикріпити висококваліфікованого працівника, що має здібності до виховної роботи, який буде наставником.

Ще однією причиною плинності працівників підприємства ТОВ «Декатлон Україна» є незадоволення розміром заробітної плати. На наш погляд, доцільно покращити мотиваційні стимули та систему мотивації в цілому. Необхідно встановити розмір матеріальних надбавок через перевиконання встановленого плану продажу товарів.

Для того, аби покращити інноваційну діяльність організації, можна запровадити мотивацію для інноваторів підприємства. Тобто для працівників, які запропонують дієве та доцільне інноваційне впровадження, виділити премію до заробітної плати.

Однак, необхідно пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими тому, що немає абсолютної впевненості, що вони виявляться економічно доцільними. Тому інновація на підприємстві часто виступає як об'єкт конфлікту. З цього приводу, керівник має вирішувати конфлікти враховуючи те, що:

- 1) Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;
- 2) Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;
- 3) Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;
- 4) Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.

Крім цього керівник повинен враховувати при роботі з колективом такі психологічні дії як:

- 1) пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив;
- 2) заохочення новаторів та їх всебічна підтримка;
- 3) делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі;
- 4) використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих;
- 5) прийняття участі керівника у справах колективу.

Отже, запропоновані заходи допоможуть підприємству вдосконалити систему управління розвитком персоналу та знизити плинність кадрів ТОВ «Декатлон Україна».

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

З огляду на вищезазначене, можемо спрогнозувати рівень інноваційного розвитку підприємства. Залежно від основних принципів оцінювання ефективності інвестиційних проектів використовується ряд методів.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять:

- метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV);
- метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI);
- термін окупності (PP).

Проведемо оцінку ефективності впровадження CRM – системи. Спершу проведемо аналіз витрат, що потрібні будуть для впровадження CRM- системи.

До складу витрат включено:

- вартість пакету «Професійний», входять витрати на купівлю, на впровадження Бітрікс24, запуск системи.
- управлінські витрати і витрати на персонал, де враховано заробітну плату за категоріями, витрати на навчання ІТперсоналу, обслуговування техніки;
- витрати на розвиток, до яких включено оплату послуг, консультацій та сервісних організацій;
- загальні витрати на зв'язок, до яких включено витрати на оренду ліній і каналів зв'язку, на інтернет, вартість корпоративних мереж передачі даних;
- вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК.

Загальні витрати на впровадження CRM –системи представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

**Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Декатлон Україна»,
тис. грн.**

Клас витрат	Сума
Загальна річна вартість пакету	42240
Усього управлінських витрат і витрат на персонал на рік	2900
Всього щорічні витрати на розвиток	1300
Загальні витрати на зв'язок	650
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК	1350
Всього	48440

Джерело : складено автором

Оскільки повернення від інвестицій в CRM -систему йде не від самої системи, а від підвищення ефективності бізнес процесів, які вона інтегрує, то не є можливим точно вирахувати можливий дохід. Згідно аналітичних даних та досвіду компаній, збільшення прибутку за рік складає близько 3-5 %, що потім щорічно зростає [34]. Вирахуємо величину можливого доходу, взявши за базовий рік величину прибутку базового 2021 року. (див.табл.2.3)

Дохід від впровадження (2022) = $933600 * 0,03 = 28008$ тис. грн.

Розрахуємо чистий приведений дохід у перший рік реалізації (Табл. 3.6).

Ставку дисконтування приймемо за 30 %.

Визначимо термін окупності проекту:

$$PP = \frac{484400}{28008} = 1,7$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 1 рік і 7 місяців.

Розрахуємо за формулою індекс прибутковості:

$$PI = 6359,36/48440 = 1,3$$

Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,3, тому проект вважається ефективним.

Таблиця 3.7.

Розрахунок NPV проекту впровадження CRM - системи

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
				$i = 30 \%$	
1	2	3	$4 = 2 - 3$	5	$6 = 4 * 5$
2021	0	48440	-48440	1	-48440
2022	28008		28008	0,77	21566,16
2023	56016		7576	0,77	5833,52
2024	84024		35584	0,77	27399,68
Чиста приведена вартість					6359,36

Джерело : складено автором

Проект прибутковий, оскільки $NPV > 0$.

Представимо результати всіх розрахунків у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Результати оцінки ефективності впровадження CRM – системи

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	6359,36 тис. грн.	> 0
PP	1,7 місяців	< 5 р.
PI	1,3	> 1

Джерело: розроблено автором

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним і має низький рівень ризику. Так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності 1 рік і 7 місяців, можна вважати проект доцільним до впровадження на ТОВ «Декатлон Україна».

Також, відмітимо, що за оцінками аналітиків, запровадження CRM - систем призводить до: скорочення складських запасів підприємства на 8-35 %, зростання продуктивності праці на 8-27 %, збільшення кількості виконаних замовлень на 7-20 %[34].

Після всіх отриманих необхідних значень, розрахуємо чистий приведений дохід від реалізації проєкту: створення проєктного відділу. Проведемо аналіз витрат, що потрібні будуть для створення проєктного відділу(Табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Витрати на створення проєктного відділу на ТОВ «Декатлон», тис. грн.

Клас витрат	Сума
1.Матеріально- технічне забезпечення проєктного відділу	28000
2.Заробітна плата працівників.	222000
Всього	250000

Джерело : складено автором

Річні витрати на заробітну плату працівників проєктного відділу становитимуть 222000 грн., які складатимуть приблизно 5% від всього фонду оплати праці за попередній рік.

З табл. 3.9, можна побачити, що загальні витрати на забезпечення проєктного відділу матеріально-технічною базою складатимуть 28000,00 грн. Всього витрати складатимуть 250000 грн.

На перший рік роботи відділу планується отримати щонайменше 10 пропозицій від відділу, які в середньому дадуть економічний ефект у розмірі 10000 грн на рік від економії витрат. За рік, відповідно, в сумі такі витрати знижаться на 100000 грн. На другий рік впровадження інноваційних пропозицій від відділу планується отримати щонайменше 15, загальний економічний ефект яких становитиме 150000 грн.. На третій рік планується

отримати більше 26 пропозиції, які в загальному обсязі зменшать витрати на 260000 грн.

Таким чином, при запланованому розвитку подій за три роки створення проєктного відділу підприємство ТОВ «Декатлон Україна» зможе на третій рік отримати прибуток від впровадження проєкту.

Таблиця 3.10

Розрахунок NPV для проєкту проєктний відділ

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн на проєктний відділ	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник, $i = 30\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
1	2	3	$4 = 2 - 3$	5	$6 = 4 * 5$
2021	0	250	- 250	1,0	-250
2022	100		100	0,77	77
2022	150		150	0,583	87
2023	260		260	0,445	114,4
Чиста приведена вартість					28,4

Джерело : складено автором

Проект прибутковий, оскільки $NPV > 0$.

Період окупності розраховується як відношення первісних інвестицій до річного грошового потоку:

$$PP = \frac{2500000}{100000} = 2,5$$

Тобто термін окупності проєкту становить близько 3 років.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проєктів є визначення індексу прибутковості. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проєкту. Якщо $PI > 1$, то проєкт ефективний.

З огляду на те, що інвестиційний проєкт вартий уваги, якщо індекс прибутковості більше 1, розрахуємо цей показник.

$$PI = 28,4 / 250 = 1,1$$

Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,1, тому проект вважається ефективним.

Представимо результати всіх розрахунків у вигляді табл. 3.11

Таблиця 3.11

Результати оцінки ефективності створення проєктного відділу

Показник	Методика розрахунку	Значення	Критерій ефективності
NPV	$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}$ де n, t - кількість часових періодів, CF - грошовий потік (Cash Flow), R - вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate).	28, 4 тис. грн.	> 0
PP	$PP = \frac{IC}{CF}$ де PP – період окупності; CF – величина грошового потоку; IC – первісна інвестиція.	2 рік, 5 місяців	< 5 р.
PI	$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC$ де PI – індекс прибутковості; P_k – чистий грошовий потік; i – норма дисконтування; n – роки реалізації інноваційноінвестиційного проекту; IC – загальний обсяг інвестицій по проекту.	1,1	> 1

Джерело : побудовано автором

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проєкт є ефективним і має низький рівень ризику, так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності менше 5 років

Отже, проведений аналіз економічної доцільності впровадження запропонованих заходів свідчить про те, що заходи є доцільними, оскільки за всіма розглянутими показниками приносять прибуток підприємству, покращують фінансові показники, та показники інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку, розглянуто економічну сутність інновацій та інноваційної діяльності та їх вплив на організацію.

Було виявлено, що інноваційна діяльність невід’ємно пов’язана з економічною складовою і є основним джерелом конкурентної переваги підприємства. Так як нами розглядається підприємство галузі торгівлі, яка є дуже конкурентною, дослідження забезпечення інноваційного розвитку є дуже актуальним у контексті роботи.

Аналіз поняття «інноваційний розвиток» показав, що існує дуже багато трактувань цього терміну, але всі вони мають спільні характеристики, які розкривають економічну сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства.

Під організаційно-економічним забезпеченням інноваційного розвитку потрібно розуміти ряд заходів та створених умов, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку підприємства.

У роботі розглянуто основні методи оцінки організаційно-економічного забезпечення. Аналіз показав, що для комплексної оцінки підприємства рекомендовано використовувати одночасно декілька методів оцінювання, що дасть змогу більш детально дослідити підприємство.

Була поведена оцінка інноваційного розвитку ТОВ «Декатлон Україна», проаналізовано ефективність інноваційної діяльності (частоту реалізації інновацій, ефективність інновацій та ін.), основні фінансові показники розвитку підприємства (доходи підприємства, витрати, чистий та валовий прибуток та ін.). Також було розраховано індекс інноваційного розвитку, досліджено систему показників для комплексної оцінки інноваційного розвитку підприємства (фінансова, кадрова, матеріально-технічна, ринкова, інформаційна складова).

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Декатлон Україна» швидко розвивається за рахунок впровадження інновацій, оскільки за деякими показниками підприємство перевищує результати минулих років майже втричі, що свідчить про постійний розвиток досліджуваного підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища виявив загрози і можливості розвитку ТОВ «Декатлон Україна». Побудувавши матрицю SWOT – аналізу, ми побачили, що основні загрози для компанії криються у факторах непрямого впливу носять політичний та економічний характер. Оскільки підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність, важливою є політика держави та економічна стабільність.

Сильними сторонами компанії є досвід роботи на ринку, довіра споживача, широкий асортимент товарів та їх конкурентоспроможність.

Проаналізувавши показники інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що підприємство є досить інноваційно активним. Зміна інтегрального показника становить 0,68 і знаходиться в межах від 0 до 1, що відповідає середньому темпу стійкого інноваційного розвитку.

Підприємство веде активну інноваційну діяльність, яскравим доказом тому є впровадження інноваційних товарів у 2020 році, що призвело до збільшення доходів на 200%.

В результаті проведеного аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Декатлон Україна», для активізації інноваційної діяльності були запропоновані та розглянуті такі організаційно-економічні заходи: реорганізація організаційної структури, навчання персоналу, розробка проєктного відділу.

Для посилення своїх позицій на ринку, підприємству необхідно мати конкурентну перевагу на ринку, оскільки галузь роздрібної торгівлі спортивними товарами є дуже конкурентною. Було проаналізовано основних конкурентів та запропоновано ряд заходів, що забезпечать підприємству перевагу на ринку торгівлі спортивними товарами.

В ході аналізу, було встановлено, що впровадження даного проєкту є вдалим для підприємства, оскільки значно підвищує інноваційну ефективність компанії і має низький рівень ризику.

Проведений прогноз фінансових результатів розвитку підприємства свідчить про те, що мінімальний чистий прибуток від впровадження інновації становитиме 70 тис в місяць. Таким чином, запропоновані заходи можна вважати доцільними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент: підручник. / під.ред. О.П. Молчанової. М.: ВітаПрес, 2001. – 448 с.
2. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5-10.
3. Бурденюк. І. І., Черняк Н.І. Моделі і методи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва / І. І. Бурденюк, Н. І. Черняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/716.pdf> (дата відвідування: 11.10.2021)
4. Бурмака Т. М., Оцінка рівня розвитку підприємства/ Т. М. Бурмака // Науковий вісник будівництва., Вип. №27 – Х. ХДТУБА, 2004, с. 263-268
5. Волдачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии: учеб. пособие / Л. Волдачек, О. Волдачкова. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
6. Гумба Х.М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли: монография / Х.М. Гумба; МОН РФ, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – М: МГСУ, 2017. – 200 с.
7. Заглумина Н.А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия: автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05 / Н.А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.
8. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. № 40 IV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. (дата відвідування: 14.10.2021)

9. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури – 2012, 446 с.
10. Ілляшенко Н.С. Інноваційний менеджмент: [підручник]/Н.С. Ілляшенко. - Суми: ВТД Університетська книга, 2010. - 334 с.
11. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств [Текст]: [монографія] / Н.С. Ілляшенко. - Суми: ДВНЗ Сумського державного університету, 2011. - 192 с.
12. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник для студ. вузів / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
13. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посіб. / С. В. Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Електрон. текстові дані. – Київ: КНЕУ, 2013. – 667 с.
14. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М.А. Йохна, В.В. Стадник – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
15. Кабанов А.І. Роль держави та ринкових механізмів у здійсненні інноваційного розвитку вугільної галузі / А.І. Кабанов, Ю.З. Драчук, О.М.
16. Кибиткин А.И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А.И. Кибиткин, М.Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2015.
17. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком: моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне: Видавець О. Зень, 2015. – 136 с.
18. Коліщук О. В. Класифікація стратегій інноваційного розвитку економіки/ О. В. Коліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27481/1/P.86-87.pdf> (дата відвідування: 21.10.2021)

19. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Издво "Дека", 1997.– 304 с.
20. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах / Н. М. Корсікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19470/02-Korsikova.pdf?sequence=1> (дата відвідування:01.10.2021)
21. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л. Я. Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017. –232с.
22. Микитюк П.П., Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник /П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. –224с.
23. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О.С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. № 3(40). – С. 263-266.
24. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі інноваційних програм/ Л. В. Олійник [Електронний ресурс].–Режим доступу: <file:///C:/Users/User1/AppData/Local/Temp/4997.pdf> (дата відвідування:11.09.2021)
25. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. – № 3.
26. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – Харків, 2012. – № 13. – С. 90-100.
27. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2017. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

28. Попов С.А. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — С. 60—65.
29. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. — М.: Прогресс, 1990. — 295 с.
30. Статистичний щорічник України, 2018. — Київ, 2019. — 560 с. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата відвідування:11.09.2021)
31. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; сокр. пер. с англ.; науч. ред. К.Ф. Пузыря. — М.: Экономика, 1989. — 271 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., испр. и доп. — СПб.: Питер, 2008. — 448 с.
33. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л.І. Федулова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_2_122_135.pdf (дата відвідування:12.10.2021)
34. CRM-система для управления продажами [Електронний ресурс]. — Режим доступу: bitrix24.ru. (дата відвідування:22.10.2021)
35. Чайникова Л. Н., Э Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятий: навч. пос. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 192 с. Челябинск, 2009. — 28 с
36. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. / Й. А. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982. — 453 с.
37. Яременко // Економічний вісник Донбасу. — 2007. — № 4 (10) С. 4-11

ДОДАТКИ

Додаток А

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ****УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**БОЙКО А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблематики управління інноваційним розвитком підприємства. Визначені теоретичні засади інноваційної діяльності. Розроблені та економічно обґрунтовані заходи щодо вдосконалення організації та управління інноваційною діяльністю підприємства.

The article considers the existing developments on the management of innovative development of the enterprise. Theoretical bases of innovative activity are defined. Developed and economically sound measures to improve the organization and management of innovative activities of the enterprise.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що розвиток економіки вимагає активізації та розширення обсягів інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. В конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту продукції, підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, розробляти та удосконалювати нові вироби, впроваджувати прогресивні технології, системи управління та реалізації продукції. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві дасть змогу вітчизняним підприємствам розширити їх інноваційний потенціал і активно виходити на зарубіжні ринки із своєю інноваційною продукцією, та, як результат, отримувати більш високий комерційний результат своєї діяльності, залучати інвестиції для подальшого економічного і соціального розвитку підприємства.

Метою статті є поглиблення теоретичного обґрунтування сутності управління інноваційним розвитком підприємства.

Для написання статті були поставлені наступні завдання: поглибити теоретичні положення щодо визначення сутності інноваційного розвитку підприємства, визначити чинники, які стримують інноваційний розвиток підприємства, сформувати процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади управління інноваційним розвитком підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління інноваційною діяльністю розглядалися у працях українських і зарубіжних вчених-економістів, зокрема, Гончарова В.М., Александрова В.П., Амоша О.І., Бажал Ю.М., Ілляшенко С.М., Воробйова С., Теленчук В.С., Стадник В.В., Кузьміна О.Є., Ямпольського С.М., Шумпетера І. та ін [1, 2, 5, 6, 7]. У наукових працях цих вчених розглядається широке коло питань з проблематики інновацій. Разом з тим слід відмітити, що низка теоретичних питань щодо особливостей управління інноваційним розвитком підприємства залишається недостатньо дослідженою.

Викладення матеріалу дослідження. Успішне функціонування вітчизняних підприємств на сучасному рівні розвитку економіки України безпосередньо залежить від активної інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку.

Управління інноваційною діяльністю підприємства – це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізація інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства [1].

Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого – з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства [2].

Механізм управління інноваційною діяльністю завжди спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, що забезпечують їх досягнення. Удосконалюючи систему інноваційного менеджменту необхідно запроваджувати ефективні форми організації, враховуючи насамперед економічні, фінансові, соціально-психологічні, організаційно-управлінські чинники, що впливають на учасників інноваційного процесу.

Інноваційна діяльність є невід’ємною складовою виробничо-господарської діяльності сучасних підприємств і зорієнтована на оновлення та вдосконалення її виробничих сил і організаційно-виробничих відносин. Вона повинна базуватися на чітко визначеній політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінюванні її результативності [3]. Ефективність інноваційної діяльності, значним чином, залежить від системи, яка сформувалась на підприємстві та контролюється керівництвом.

У діяльності вітчизняних підприємств недостатньо уваги приділяється питанням управління інноваціями, відсутня стратегія і плани управління інноваційною ситуацією, не формується політика управління інноваціями. Головними причинами є відсутність необхідних ресурсів для запровадження нововведень на підприємстві, незацікавленість власників у впровадженні інновацій, зокрема іноземних, недостатньо ефективна політика держави (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники, що стримують інноваційний розвиток підприємства

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
1. Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності	1. Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємств
2. Низький науково-інноваційний потенціал держави	2. Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність
3. Недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	3. Опір змінам під час впровадження інновацій та нововведень
4. Ускладнення науково-дослідних розробок	4. Орієнтація на усталені ринки, на короткострокову окупність
5. Недостатня кількість джерел фінансування	5. Відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці
6. Відтік наукових кадрів	6. Домінування інтересів існуючого виробництва
7. Відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних проєктів	7. Слабкість матеріально-технічної та наукової бази

Джерело: побудовано автором

Належне управління інноваційними процесами є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, а тому врахування усіх проблем інноваційної діяльності та оцінка чинників, що їй перешкоджають повинні бути враховані на будь-якому етапі впровадження інновацій.

Управління інноваційною діяльністю підприємства є частиною загальної системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Процес управління інноваційним розвитком підприємства можна представити у вигляді певної послідовності кроків, етапів (рис. 1).



Рис. 1. Процес управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: [4]

Для формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю науковці передбачають здійснення таких основних кроків [5]:

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;
- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

Для успішного управління інноваційним розвитком підприємства доцільно враховувати рекомендації такого характеру:

- визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства;
- структуризація цілей розвитку підприємства;

- врахування чинників, які сприяють або перешкоджають досягненню цілей підприємства, спрямованого на інноваційний розвиток;
- інструментом досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства є інноваційна стратегія.

Для активізації інноваційної діяльності підприємств необхідно здійснювати широкий комплекс заходів, важливо приділити увагу виявленню внутрішніх резервів її організації.

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує здійснення теоретичних і практичних пошуків можливості її активації не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави [6].

На рівні держави слід виокремити такі основні напрямки вдосконалення управління інноваційною діяльністю:

- ефективна державна інвестиційна та промислова політика;
- створення сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні;
- вдосконалення механізмів фінансування інноваційних процесів;
- цільові субсидії підприємствам, які освоюють нові технології;
- правове забезпечення інноваційної діяльності;
- удосконалення податкової політики (наприклад, податкова знижка на власні інвестиції в інноваційну діяльність).

Отже, важливим завданням для української економіки є створення сприятливих умов для здійснення інвестицій в інноваційну сферу, використання технологічних трансферів, розвиток венчурних механізмів, освоєння нововведень тощо.

На рівні підприємства можна виокремити такі основні напрямки удосконалення системи управління інноваційною діяльністю [7]:

- розробка та послідовна реалізація інноваційної стратегії підприємства;
- впровадження в систему внутрішньо – фірмового управління інноваційного менеджменту;
- забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позичкових коштів;
- фінансування розробки і реалізації інноваційних проєктів;
- забезпечення системного підходу до здійснення технічного переозброєння і модернізації виробництва, створення виняткових технологій по всіх стадіях виготовлення продукції з метою нарощування її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;
- впровадження прогресивних форм організації праці, ефективної системи мотивації;
- впровадження інвестицій у розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу підприємства.

Кожний із названих заходів механізму управління інноваційною діяльністю підприємства розглядається як система, яка включає комплекс заходів щодо забезпечення практичного здійснення стратегій підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі інноваційного розвитку.

Висновок. Проведений аналіз показав, що інноваційний розвиток підприємства є одним із основних напрямів поліпшення фінансових показників суб'єктів господарювання та їх ефективного функціонування, передбачає застосування нових прогресивних технологій та розвиток удосконалених механізмів реалізації управлінських рішень. Інноваційна діяльність підприємства – процес складний, тому слід враховувати під час управління інноваційною діяльністю зовнішні та внутрішні чинники, що гальмують інноваційний процес на підприємстві. Аналіз проблем впровадження інновацій необхідно здійснювати з метою пошуку напрямів активізації інноваційних процесів на українських підприємствах, щоб сформулювати ефективний процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005, 324 с.
2. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю. Режим доступу: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynouy-diyalnistyu-pidpriemstva/>
3. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2008. № 6. С. 28–34.
4. Польова Н.А. Етапи формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Економічний аналіз*. 2012, № 10. Ч. I. – С. 396.
5. Воробйова С. Управління інноваціями : чотири ключових правила. *Маркетолог*. 2007. № 10. С. 91–92.
6. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 269–274.
7. Ратушняк О.Г. Управління інноваційними проектами на промислових підприємствах. *Актуальні питання сучасної економіки : матер. Всеукраїнської наукової конференції 24 грудня 2016 р. Умань: Видавець» Сочінський М.М.*. 2016. № 4. I. С. 118–120.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І.В.

Таблиця Б.1 – Порівняння дефініцій сутності «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства»	Основні характеристики дефініцій
1	2	3
О. Адаменко [2]	Це діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання.	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності.
Х. Гумба [6, с.34]	Це не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу.	Інноваційний процес; інноваційний потенціал.
Н. Заглуміна [7]	Це сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації.
С. Ілляшенко [10]	Це процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
А. Кібіткін, М. Чечуріна [16]	Це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру).	Процес упровадження нововведень.
О. Мороз [23]	Це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо).	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни.
І. Підкамінний, В. Ціпурина [25]	Це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей.	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів.
І. Федулова [33], Ю. Погорелов [27]	Це такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації.	Розвиток за рахунок інновацій.

Джерело: складено автором за даними [2, 6, 7, 10, 16, 23, 25, 2]

Таблиця В.1 – Методика управління інноваційним розвитком підприємства

Етапи управління інноваційним розвитком	Моделі та методи управління інноваційним розвитком
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод сегментації, методи аналізу та статистичної оцінки, методи порівняльного аналізу, метод побудови матриці можливостей.
Формування завдань та цілей інноваційного розвитку підприємства	методи активного пошуку, мозковий штурм, методи аналогій, експертні методи; методи пасивного пошуку (реалізація пропозицій споживачів, маркетингові дослідження).
Розробка стратегії управління інноваціями підприємства	метод сценарію розвитку, імітаційні моделі, методи експертних оцінок, методи динамічного програмування.
Визначення інноваційного потенціалу підприємства	методи вартісного аналізу, метод розриву, теорії масового обслуговування, метод мозкової атаки.
Розрахунок ефективності інноваційних проєктів	методи аналізу чутливості проєктів, оцінки ефективності інвестиційних проєктів та аналізу беззбитковості проєктів.
Розробка та прийняття управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку	методи системного аналізу, методи регресійного аналізу, експертні методи, аналіз відхилень, оперативно-календарного управління.

Джерело: складено автором за даними [3].

Таблиця Г.1 - Методи підвищення ефективності суб'єкта господарювання

Метод	Характеристика
Стандартизація	Використання стандартів ISO-сімейства міжнародних стандартів, які в тому числі регламентують функціонування системи менеджменту якості, інформаційних систем, систем охорони навколишнього середовища.
Мануал Осло	Використання рамок умов, включаючи концепції, визначення та методології, що дозволяють досліджувати показники інноваційного процесу.
Модель Кляйна Стівена	Модель нелінійного інноваційного процесу, що акцентує увагу на соціотехнічній природі виробництва і технологій та необхідності розглядати їх як складну систему.
Концепція зовнішньоорієнтованих стратегій	Концепція орієнтації на зацікавлені сторони бізнесу: критерієм успішності бізнесу і його стратегічного розвитку є повнота задоволення всіх зацікавлених в його діяльності сторін.
6 СІГМА	Методологія управління якістю, яка орієнтована на контроль процесу в межах стандартних відхилень і визначення чинників якості.
Цикл Демінга	Циклічний процес прийняття рішення, використовуваний в управлінні процесами, даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль, коригуючий вплив, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного поліпшення якості
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників (СЗП), методика стратегічного управління за ключовими показниками бізнесу, передбачає побудову ієрархії цілей організації в чотирьох складових стратегії: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; навчання та зростання.

Джерело: складено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Критерії оцінювання ефективності інноваційних рішень

Підходи до оцінки ефективності інноваційних рішень	Завдання	Показники
<i>Короткострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	продуктивність діяльності; ефективність; якість; гнучкість; задоволеність;
<i>Середньострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційних проектів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обґрунтувати їх ефективність	– NPV – чистий приведений дохід; – PI – індекс прибутковості; – IRR – внутрішня норма прибутковості; – PP – період окупності;
Оцінювання ефективності інноваційних рішень на основі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	– конкурентоспроможність інноваційних рішень; – критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; – критерій ризиковості інноваційних рішень;
<i>Довгострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі визначення тенденцій зміни показників їх впровадження та використання	– прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; – прогнозування змін та впливу чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних рішень; – врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проектів.

Джерело : складено автором на основі [4]

Додаток Е

Таблиця Е.1 - Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Розрахунок	Відповідність результату стратегії
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}$ де B_i — інтелект-туальна власність, грн.; A_{na} — інші поза-оборотні активи, грн.	$K_{ic} \geq 0,10$ — стратегія лідера; $K_{ic} \leq 0,09$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{П_n}{Ч_n}$ де $П_n$ — число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ — середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{np} \geq 0,20$ — стратегія лідера; $K_{np} \leq 0,19$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{nv})	$K_{nv} = \frac{O_{дп}}{O_{вп}}$ де $O_{дп}$ — вартість дослідно-приборного обладнання, грн. $O_{вп}$ — вартість виробничого обладнання, грн.	$K_{nv} \geq 0,25$ — стратегія лідера; $K_{nv} \leq 0,24$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки ($K_{от}$)	$K_{от} = \frac{O\Phi}{O\Phi_{cp}}$ де $O\Phi_n$ — вартість нових введених основних фондів, грн. $O\Phi_{cp}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.	$K_{от} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{от} \leq 0,34$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт впровадження нової продукції ($K_{сп}$)	$K_{сп} = \frac{BP}{BP_{заг}}$ де $BP_{сп}$ — виручка від продажу нової, удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.; $BP_{заг}$ — загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{сп} \geq 0,45$ — стратегія лідера $K_{сп} \leq 0,44$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання ($K_{із}$)	$K_{із} = \frac{I}{I_{заг}}$ де $I_{дп}$ — вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.; $I_{заг}$ — загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{от} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{от} \leq 0,34$ — стратегія послідовника

Джерело: складено автором на основі [4]

Таблиця Ж.1 - Основні показників ефективності інноваційної діяльності

Показник	Розрахунок
Економія заробітної плати T_e	$T_e = (m_1 - m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_n) B,$ де m_1, m_2 — заробітна плата на одиницю продукції до і після впровадження інновації, грн.; d_m — коефіцієнт додаткової заробітної плати, %; d_n — коефіцієнт нарахувань на заробітну плату; B' — річний обсяг продукції після впровадження інновації.
Економія умовно-постійних витрат K_e	$K_e = (k_y - k_y (i_k i_e)) B' /$ де k_y — умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн.; i_k — індекс зміни умовно-постійних витрат; i_e — індекс зміни обсягу продажу продукції.
Фактична результативність науковотехнічної діяльності	$r = \frac{\sum R}{\sum_{n=1}^m Q_n} - (H_1 - H_1)$ де r — коефіцієнт фактичної результативності науково-технічної діяльності підприємства; $\square R$ — сумарні витрати за закінченими роботами; H_1 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на початок періоду часу, що аналізується; H_2 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на кінець періоду часу, що аналізується; m — число років періоду, що аналізується; Q_n — інвестиції за n -й рік.
Ефективність сегменту ринку для реалізації нової продукції	$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max,$ де ΔL — збільшення об'єму чистих продаж (потенційних покупців) у відповідному сегменті, J — середній попит, d — зміна долі ринку, C — витрати на проведення інновації.
Економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту	$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m (P_t \times Q_t - I_t)$ де $E_{\text{сум}}$ — економічний ефект (прибуток); P_t — ціна одиниці продукції в t -му періоді часу, грн.; Q_t — обсяг реалізованої продукції в t -му періоді часу, шт.; I_t — сукупні витрати (інвестиції) на проект в t -му періоді часу, грн.; m — період життєвого циклу інноваційного проекту.

Джерело: складено автором на основі [4]

Таблиця 3.1 - Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (діапазон)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
	1 Наявність і характеристики підрозділів аналізу, б маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.		0 - 10
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	0 - 10
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	0 - 10
4	Середній вік працівників в основному виробництві в науково-технологічному секторі в управлінні	3 4 5	0 - 10 0 - 10 0 - 10
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	0 - 10
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	0 - 10
7	Сертифікованість виробництва	10	0 - 10
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	0 - 10
9	Рівень технологій виробництва	8	0 - 10
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	0 - 10
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	0 - 10
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	0 - 10
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	0 - 10
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	0 - 10

Джерело: [4, с. 265]

Рис.2.1 - Організаційна структура підприємства ТОВ «Декатлон Україна»



Додаток Л

Таблиця Л.1- SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Декатлон Україна»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1	2	3	4	5
Кадри				
1	наявність необхідних кадрів	+		
2	стимули для мотивації персоналу			+
3	плинність кадрів			+
4	кваліфікація персоналу		+	
5	оплата праці порівняно з конкурентами		+	
Управління (менеджмент)				
6	стиль керівництва			+
7	імідж та престиж організації		+	
8	кваліфікація і здібності керівників	+		
9	загальна система контролю	+		
10	організаційний клімат та культура		+	
Виробництво				
11	вартість сировини та її доступність	+		
12	контроль за процесом виготовлення продукції		+	
13	впровадження інновацій, дослідження та розробки			+
14	складання графіка роботи	+		
15	контроль за якістю продукції		+	
Маркетинг				
16	цінова політика	+		
17	зворотній зв'язок із споживачами			+
18	способи просування товару на ринок за допомогою реклами		+	

19	збір потрібної інформації про ринок		+	
20	розширення номенклатури товарів	+		

Фінанси та облік				
21	ставлення до податків		+	
22	ефективний контроль за витратами організації		+	
23	прибутковість підприємства	+		
24	тенденції змін фінансових показників	+		

Джерело : складено автором

SWOT-аналіз середовища підприємства ТОВ «Декатлон Україна»

<i>Зовнішнє середовище</i>		<i>Можливості - Opportunities</i>	<i>Оцінка в балах</i>	<i>Загрози - Threats</i>	<i>Оцінка в балах</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>		1. Науково-технічний прогрес	3	1. Покращення якості продукції конкурентів	3
		2. Розвиток інформаційних технологій	2	2. Зниження обсягів попиту на продукцію	3
		3. Глобалізація економічних відносин, інтеграція з ЄС	3	3. Збільшення кількості конкурентів	2
		4. Захист навколишнього середовища	3	4. Посилення контролю продукції на національному рівні	3
		5.Збільшення енергозберігаючої продукції	3	5.Зростання уваги до якості управління відходами	2
<i>Сильні сторони -Strengths</i>	<i>Оцінка в балах</i>	Поле SO		Поле ST	
1.Багаторічний досвід роботи на ринку	3				
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий)	3				
3.Наявність достатньої кількості власних коштів	3				
4.Значна кількість постійних клієнтів	3				
5. Позитивна репутація фірми	3	Поле WO		Поле WT	
<i>Слабкі сторони - Weaknesses</i>	<i>Оцінка в балах</i>				
1.Високі витрати на тестування продукції	3				
2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу	1				
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	3				
4. Недостатній рівень комунікацій між відділами	1				

