

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управлінські нововведення на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 3 курсу 10с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління  
бізнесом»

Позняковського  
Дмитра Володимировича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2022**

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління нововведеннями на торговельних підприємствах .....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1. Управління інноваційним процесом на торговельних підприємствах.....                                    | 5         |
| 1.2. Методичний підхід до оцінки ефективності управлінських нововведень на торговельних підприємствах ..... | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. Система управління нововведеннями в ТОВ «Епіцентр К»..</b>                                     | <b>15</b> |
| 2.1. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства .....                                                     | 15        |
| 2.2. Характеристика інноваційної стратегії підприємства.....                                                | 20        |
| 2.3. Організаційна підтримка нововведень на підприємстві .....                                              | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 3. Впровадження управлінських нововведень в діяльність ТОВ «Епіцентр К» .....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                         | <b>37</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                     | <b>39</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                              |           |



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується істотним прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що обумовлює постійні зміни в структурі й динаміці суспільних потреб і, як наслідок, загострює конкуренцію в пропозиції нових товарів і послуг, а також покращенні їх якісних характеристик. У цьому зв'язку стійкість економічного положення більшості суб'єктів господарювання значною мірою визначається темпами і масштабами здійснення інноваційної діяльності, що дозволяє своєчасно і швидко реагувати на умови конкурентної боротьби, що постійно змінюються, шляхом використання різноманітних нововведень, забезпечуючи більш якісне й повне задоволення потреб ринку. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку просуваються у виробництво досягнення науково-технічного прогресу, є особливо актуальною областю, що потребує серйозної уваги з боку суб'єктів господарювання, що приймають участь у інноваційних процесах.

Вагомий внесок у дослідження проблеми управління інноваційними процесами здійснили такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Бажал Ю.М. [6], Ілляшенко С.М. [23], Ілленкова С.Д. [22], Краснокутська Н.Н. [33], Твіс Б. [52], Фатхутдінов Р.А. [53], Шумпетер Й. [59] та інші. Разом з тим необхідно відзначити, що ще недостатньо вивчено й розроблені теоретичні й методологічні підходи, а також практичні рекомендації, спрямовані на системне управління інноваційними процесами. Зазначені тенденції підкреслюють необхідність і пріоритетність удосконалення механізму управління інноваційними процесами. Вище викладені положення визначили вибір теми й основний напрямок дослідження.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження управлінських нововведень на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до мети дослідження були поставлені й вирішені наступні **завдання**:

- охарактеризовано управління інноваційним процесом на торговельних підприємствах;
- визначено методичний підхід до оцінки ефективності управлінських нововведень на торговельних підприємствах;
- проаналізовано інноваційний потенціал підприємства;
- здійснено характеристику інноваційної стратегії підприємства;
- досліджено організаційну підтримку нововведень на підприємстві;
- обґрунтовано доцільність впровадження нововведень в механізм управління підприємства;

**Об'єктом дослідження** є система управління нововведеннями в ТОВ «Епіцентр К»

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні питання управління нововведеннями на підприємствах.

**Методи дослідження.** При проведенні дослідження застосовувались методи аналізу, синтезу, експертних оцінок, матричний, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, прогнозування, SWOT.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, монографії, вітчизняні та іноземні періодичні видання, ресурси Інтернету.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 43 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 65 найменувань, викладених на 6-ти сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2-х сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Управління інноваційним процесом на торговельних підприємствах

Фундатор інноваційної теорії Й. Шумпетер розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме: «виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації...» [59, с.59].

За визначенням американського дослідника Б. Твісса [52, с.33], інноваційний процес — це перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство. В основі інноваційного процесу лежить створення, упровадження і поширення інновацій, необхідними властивостями яких є науково-технічна новизна, практичне їх застосування і комерційна реалізованість з метою задоволення нових суспільних потреб. Звичайно, світ нововведень не обмежується тільки технікою і технологіями. Удосконалення, зміни систем управління та організації процесів виробництва теж здійснюються через введення інновацій.

Нові організаційні структури, методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання розробляються науковцями-спеціалістами, освоюються і впроваджуються так само, як і нові прилади, технологічні лінії чи обладнання — усе це є результатом інноваційних процесів, які розвиваються на основі певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розроблюється інновація, освоюється, поширюється, використовується і «відмирає».

На думку А. Пригожина [46, с.74], «нововведення — це процес, тобто перехід певної системи з одного стану в інший». Інноваційний процес має

чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект. На рис. 1.1 показана загальна схема інноваційного процесу.



**Рис. 1.1. Загальна схема інноваційного процесу [33, с. 28]**

Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витoki наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання [12, с.69]. На розвиток інноваційного процесу впливають:

- стан зовнішнього середовища, у якому він проходить (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки і виробництва тощо);
  - стан внутрішнього середовища окремих організаційних і господарських систем (фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язки з зовнішнім середовищем та ін.);
  - специфіка самого інноваційного процесу як об'єкта управління.
- Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. Важливе значення при цьому має інструмент моделювання. Модель



інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін.

Таким чином, інноваційний процес можна вважати засобом задоволення суспільних потреб на основі впровадження досягнень науки і технології. Інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва й експлуатації [53, с.157].

Інноваційний процес - це не тільки складний, але і взаємопов'язаний процес створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової і маркетингової діяльності; сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою (техніка, прилади, устаткування, організація виробництва) [11, с.298].

Інноваційний процес - це комплекс різних послідовних видів діяльності на основі поділу і кооперації праці - від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі товару споживачем [4, с. 173].

Потреба в інноваційному процесі формується під впливом такої суперечності, як співвідношення між реальною і бажаною ситуацією в розвитку суспільства. Започатковує інноваційний процес настанова на зміну ситуації або її вдосконалення. Розрізняють три види інноваційного процесу:

- 1) простий внутрішньоорганізаційний (натуральна форма);
- 2) простий міжорганізаційний (товарна форма);
- 3) розширений.

Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес передбачає створення і використання нововведення у рамках однієї організації. Нововведення при цьому не набирає безпосередньо товарної форми. У разі простого міжорганізаційного інноваційного процесу нововведення стають предметом купівлі-продажу в стосунках між виробниками та споживачами. Розширений інноваційний процес виявляється з появою нових виробників

нововведення, порушуючи монополію виробника -- піонера, то сприяє через конкуренцію удосконаленню властивостей нововведення.

Простий інноваційний процес переходить у товарний за дві фази:

- 1) створення інновації та її поширення;
- 2) дифузія нововведення - це інформаційний процес, форма і швидкість якою залежать від комунікаційних каналів, спроможності суб'єктів господарювання сприймати цю інформацію та практично використовувати.

Інноваційний процес в економічному й організаційному розумінні поділяється, як уже зазначалось, на окремі етапи, стадії, фази, які розрізняються.

У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується схеми: «дослідження - розробки - виробництво - маркетинг - продаж». Американські дослідники розглядають інноваційний процес докладніше: «фундаментальні дослідження - прикладні дослідження - розробки - дослідження ринку - конструювання - дослідне виробництво - ринкове випробування - комерційне виробництво». Усі вказані етапи взаємозумовлені і забезпечують успіх нововведення лише за умови інтеграції їх у єдине ціле [1, с.58].

Специфіка інноваційного процесу така, що з розробленням інновації центр уваги поступово переміщується від сфери досліджень до сфери збуту. Водночас елементи інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії, постійно обмінюючись інформацією [1, с.59].

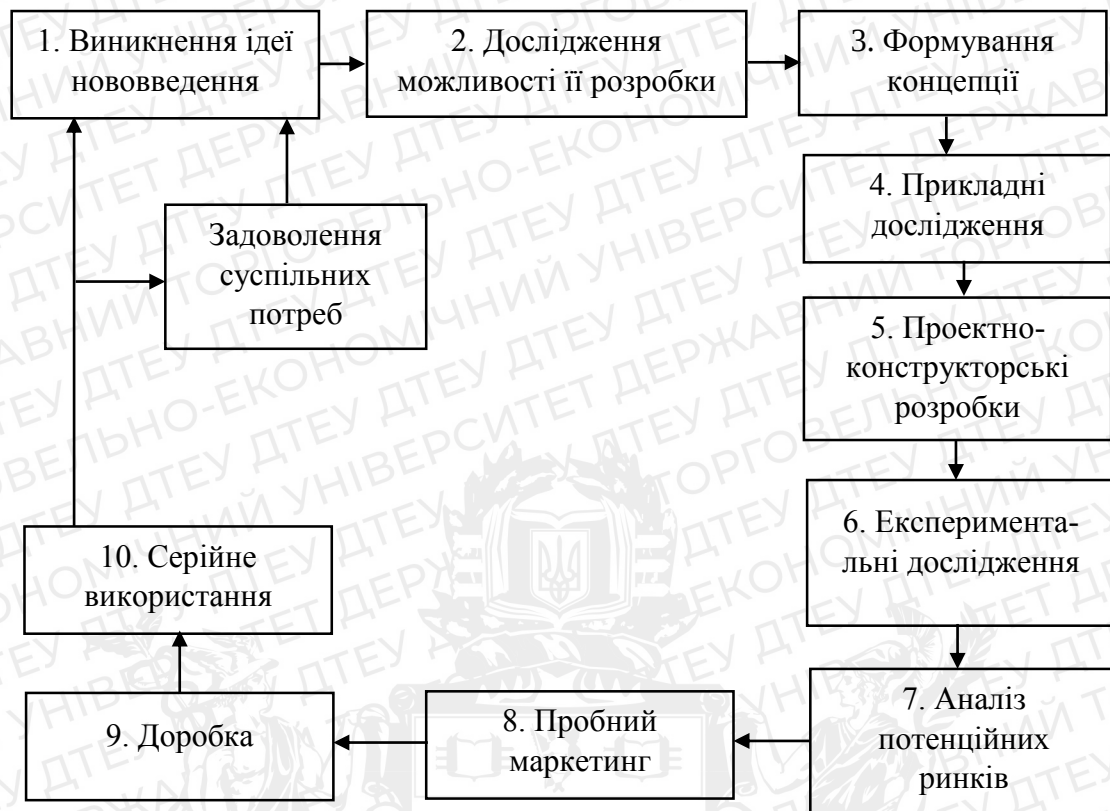
На рис. 1.2. зображено послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві [49, с.174].

Інноваційний процес має циклічний характер розвитку, здійснюється в просторі і часі, основними його етапами є: науковий, технічний, технологічний, експлуатаційний [60, с.68].

Розглядаючи інноваційний процес вчені виділяють дві основні моделі поширення інновацій:

- 1) модель дифузії нововведення на макрорівні в межах всієї економіки.





**Рис. 1.2. Стадії інноваційного процесу на підприємстві [29, с.34]**

Модель дифузії нововведень на макрорівні безпосередньо залежить від створення державою економічних, організаційно-правових та соціальних умов, через певну фінансово-кредитну, податкову, патентну, амортизаційну та іншу політику, яка стимулює як створення, так і впровадження, швидке поширення новацій. Звичайно, до різних товарів, технологій, соціально-економічних умов застосовуються різні варіанти інноваційної політики з точки зору її спрямованості і впливу на соціально-економічні процеси. До того ж під час дифузії нововведень необхідно брати до уваги можливість адаптації соціально-економічного середовища до певних циклічних змін.

## 2) модель поширення інновацій.

Ця модель характеризує внутрішньоорганізаційний шлях нововведення в окремо взятій фірмі (підприємстві) чи організації. Упровадження інновації є завжди складним процесом для будь-якої організації, що зумовлюється невизначеністю, яка пов'язана із самим нововведенням: недостатньою інформацією про нього і його прибутковість, особливо на ранніх стадіях

дифузії. Оцінити відносні переваги інновацій на ранній фазі їх дифузії особливо важко тоді, коли мова йде про радикальні нововведення. Тому значна кількість виробників, як свідчить практика, не завжди йдуть на ризик і віддають перевагу зниженню витрат виробництва за рахунок використання ресурсозберігаючих технологій та модернізації продукції.

До основних видів нововведення на підприємстві можна віднести інновації продукції; технологічних процесів; персоналу; управлінської діяльності.

При підготовці нових технологічних процесів враховують такі умови: вид і тип підприємства торгівлі, вид торговельної структури, суб'єкт торгівлі, матеріально-технічну базу, технологію торгівлі та торговельне обладнання підприємства, технічні засоби, об'єкт торгівлі, процеси купівлі-продажу і рух товару, торговельне обслуговування, стан ринку, життєвий цикл нововведення.

Основне завдання нововведень в торгівлі - забезпечити високу якість процесів купівлі-продажу і руху товару, торговельного обслуговування та торговельної діяльності в цілому. Дуже важливо впровадження технологій, що дозволяють більш ефективно використовувати будівлі, торгові площі, торговельне обладнання, технічні засоби, програмні продукти, а також створювати необхідні умови для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи організації в цілому.

## **1.2. Методичний підхід до оцінки ефективності управлінських нововведень на торговельних підприємствах**

Для здійснення об'єктивної та комплексної оцінки інноваційного процесу доцільно визначитися із сутністю засадничої категорії «ефективність», дослідити її зміст та підходи до визначення, виокремити особливості вияву ефективності саме інноваційної діяльності. Економічний словник дає таке визначення: ефективність – це досягнення визначених



показників результативності процесу, проекту чи операції з використанням мінімально можливих витрат [48]. Адаптуючи таке визначення до особливостей інноваційної діяльності, в яких додаткові витрати в більшості випадків не погіршують, а навпаки здебільшого удосконалюють та покращують процес впровадження інновацій, можна зазначити, що ефективність інноваційної діяльності – це комплексна характеристика, яка відображає показник результату впровадження інновацій у співвідношенні до витрачених ресурсів; спроможність досягати поставлених цілей і здатність до стійкої життєдіяльності в конкурентному ринковому середовищі.

Критерії ефективності формуються, базуючись на витратному (спожиті ресурси) та ресурсному (застосовані ресурси) підходах. Витратний підхід відображає ефект, отриманий з кожної одиниці сукупних витрат. Ресурсний підхід покликаний характеризувати ефективність використаних ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових. Водночас переважна більшість вітчизняних фахівців звертають основну увагу на питання оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності [10, 26], залишаючи поза увагою інші ефекти. Натомість доповнення критеріїв ефективності сприятиме комплексній характеристиці інноваційної діяльності, пошуку резервів її покращення, в тому числі збільшення і економічних ефектів.

Для оцінки ефективності нововведень торгових підприємств використовують різні джерела інформації, а саме: дані спеціальних спостережень, статистичні дані, облікові реєстри, фінансову та поточну звітність. Проте при формуванні аналітичної інформації виникає низка складнощів з її отриманням. Органи статистики не обробляють і відповідно не вимагають від підприємств усієї інформації про інноваційну діяльність. Статистика має у своєму розпорядженні лише такі дані: скільки було витрачено грошових коштів на різні види інноваційної діяльності, який був обсяг виробленої та реалізованої продукції [18]. Тому провести порівняння поетапного впровадження аналогічних інновацій інших підприємств досить складно, а в більшості випадків взагалі неможливо.

Розглядаючи більш детально питання оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності торгових підприємств, доцільно зазначити її особливості, що відрізняють її від визначення ефективності іншої діяльності, а саме [61, с. 74]:

1. Оцінюючи ефективність інновацій, необхідно враховувати не тільки загальний дохід (корисний результат), який можна отримати за весь період корисного використання нововведень, але і його приріст порівняно з аналогами. Порівняльна оцінка ефективності нововведення сприяє вибору найоптимальнішого варіанту з числа можливих і визначення його впливу на економічні показники господарської діяльності підприємства.

2. Оцінюючи ефективність інновацій, необхідно провести розподіл, як трансформуються нововведення, адже на початку створення ідея завжди є чимось новим, а на виході перетворюється або в інновацію, або в удосконалений продукт. Такий розподіл пов'язаний з тим, що характеристики вдосконаленого продукту вже здебільшого відомі, а натомість інновації окреслені нечіткими характеристиками.

3. Методи оцінки ефективності інновацій ґрунтуються на системі оціночних показників, ураховуючи інтереси держави, виробників, споживачів, інвесторів, відображаючи необхідні показники для кожного з них з урахуванням ролі кожного з елементів у процесі проведення інноваційної діяльності.

4. Методи оцінки ефективності інновацій повинні містити показники, які відображають інтегральний (загальний) ефект від створення, виробництва і експлуатації нововведень. Такий підхід дозволяє дати узагальнюючу (комплексну) оцінку ефективності нововведення і провести розподіл здобутків кожного елемента під час впровадження інновацій.

5. Для інноваційної діяльності доцільно застосовувати не тільки методи дисконтування, але і методи компаундингу та ануїтету. У такому випадку виникає можливість розраховувати економічний ефект за кожним роком корисного використання нововведень і більшою мірою пов'язати показники



ефективності з реальними господарськими процесами, які будуть відбуватися в економіці. Такий варіант дає можливість оцінити економічну ефективність на кожному етапі впровадження інновацій і, як наслідок, скласти прогнозний показник ефективності.

Ураховуючи вищезазначені особливості, доцільно структурно відобразити процес оцінки ефективності інноваційної діяльності. У роботі запропоновано певну послідовність проведення оцінки інноваційної діяльності та відображено результати після її проведення (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Структурно-блокова схема процесу оцінки інноваційної діяльності торгових підприємств**

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4]

Запропонована структурно-блокова схема складається з вхідних даних, процесу оцінки інноваційної діяльності та вихідних результатів. Вхідними елементами є підприємство як самостійний господарський суб'єкт, який займається торговим процесом, наданням послуг та виконанням робіт з метою отримання прибутку, та інновація як спосіб вдосконалення роботи підприємства. Ці елементи є взаємопов'язаними та створюють безперервний вплив між собою.

Друга складова структурно-блокової схеми – оцінка – є процесом, який складається з послідовності етапів, що утворюють між собою логічно-ієрархічний зв'язок. Саме послідовний перехід від одного етапу до іншого є обов'язковою умовою здійснення коректної оцінки та отримання чіткого результату, відповідного поставленій меті. Процес оцінки складається з підготовчого, технологічного та аналітичного блоку. Третя складова – це вихідні результати. Вони формуються на основі показників ефективності та складають комплексну характеристику параметрів діяльності, що досягаються за рахунок низки ефектів від проведення інноваційної діяльності.

Запропонований методичний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності торгового підприємства полягає у проведенні комплексного процесу оцінки за принципами системності, формалізованості, адаптивності, гнучкості та містить систему оцінки, яка синтезує у собі показники за критеріями економічної, соціальної, науково-технічної, екологічної ефективності. Виокремлення цільових напрямів сприяє здійсненню комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності та отримання об'єктивних результатів.



## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства

Враховуючи зв'язок між інноваційними показниками діяльності підприємства та здатністю підтримувати три складові стійкого розвитку протягом повного циклу діяльності, необхідно зробити аналіз інноваційної складової ТОВ «Епіцентр К».

Для аналізу інноваційного потенціалу підприємства розрахуємо показники інноваційної активності та інноваційної діяльності [23].

Показники інноваційної активності ТОВ «Епіцентр К»:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю.

Даний показник показує співвідношення між інтелектуальними та іншими позаоборотніми активами підприємства, що дає змогу оцінити кількісну складову інноваційного потенціалу підприємства, та частку інтелектуальної власності що на даний момент залучена в інноваційній діяльності підприємства.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{па}} \quad (2.1);$$

де  $B_i$  — інтелектуальна власність, грн.;  $A_{па}$  — інші позаоборотні активи, грн.

Отже для 2018 року:

$$K_{ic} = 27,6 \backslash 3244,6 = 0,009$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{ic}=0,011$ ) та 2020 років ( $K_{ic}=0,018$ ).

2. Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР

Показник дає змогу оцінити скільки трудових ресурсів задіяно у інноваційній діяльності підприємства. Оперуючи цим показником, можна

встановити взаємозв'язок між наявною організаційною структурою підприємства та інноваційною активністю, виявити наскільки ефективно трудовий потенціал діяльності підприємства втілений у інноваційній складовій.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{np} = \frac{P_n}{C_n}, \quad (2.2);$$

де  $P_n$  — число зайнятих в сфері НДДКР, осіб;  $C_n$  — середня чисельність працівників підприємства, осіб.

Отже для 2018 року:  $K_{np} = 53 \setminus 280 = 0,189$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{np}=0,153$ ) та 2020 років ( $K_{np}=0,164$ ).

### 3. Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР

На відміну від першого показника, кількість власності призначеної для НДДКР у загальному обсязі власності підприємства демонструє інноваційну активність підприємства саме в виробничій сфері на етапах розвитку ідеї нововведення. Цей показник є особливо важливим для подальших продуктивних інновацій та ілюструє потенціал підприємства у створенні та впровадженні нових ідей. Такий підхід безумовно є чи не найважливішим для підтримання стійкого розвитку на всіх рівнях підприємства [23].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{nb} = \frac{O_{дп}}{O_{вп}} \quad (2.3)$$

де  $O_{дп}$  - вартість дослідно-приборного обладнання, грн.;  $O_{вп}$  – вартість виробничого обладнання, грн.

Отже для 2018 року:  $K_{nb} = 85,4 \setminus 242,85 = 0,352$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{nb}=0,313$ ) та 2020 років ( $K_{nb}=0,311$ ).

### 4. Коефіцієнт освоєння нової техніки

Технологічний показник освоєння нових фондів на підприємстві значною мірою залежить від фінансових ресурсів компанії, що безпосередньо



впливають на введення нової техніки, але є важливим для розуміння рівня адаптивності інноваційної сторони підприємства до нових умов та потужностей ринку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{от} = \frac{OF_n}{OF_{cp}}, \quad (2.4);$$

де  $OF_n$  — вартість нових введених основних фондів, грн.;  $OF_{cp}$  — середньо-річна вартість основних виробничих фондів, грн.

Отже для 2018 року:  $K_{от} = 73,5 \setminus 413,7 = 0,178$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{от}=0,221$ ) та 2020 років ( $K_{от}=0,213$ ).

#### 5. Коефіцієнт впровадження нової продукції

Надає можливість зрозуміти наскільки успішними є попередні інноваційні проекти підприємства, оцінити вплив впроваджених на ринок нових продуктів чи послуг на загальну діяльність підприємства

Розраховуємо за формулою:

$$K_{вп} = \frac{BP_{нп}}{BP_{заг}}, \quad (2.5);$$

де  $BP_{нп}$  — виручка від продажу нової, удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.;  $BP_{заг}$  — загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.

Отже для 2018 року:  $K_{вп} = 354,78 \setminus 6257,9 = 0,057$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{вп}=0,080$ ) та 2020 років ( $K_{вп}=0,067$ ).

#### 6. Коефіцієнт інноваційного зростання

Показник, що є досить важливим в умовах підтримання стійкого інноваційного розвитку, оскільки містить у собі інформацію про готовність підприємства до подальшої інноваційної активності, здатність її фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення стійкого розвитку [24].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{із} = \frac{I_{дп}}{I_{заг}}, \quad (2.6);$$

Де  $I_{\text{оп}}$  – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;  $I_{\text{заг}}$  – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

Отже для 2018 року:  $K_{\text{із}} = 63,5 \setminus 112,8 = 0,563$

Аналогічно розраховуємо показник для 2019 ( $K_{\text{із}}=0,450$ ) та 2020 років ( $K_{\text{із}}=0,580$ ).

Відобразимо отримані результати інноваційної активності в вигляді таблиці (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Показники інноваційної активності ТОВ «Епіцентр К»**

| Показник        | Роки  |       |       | Абсол. Приріст<br>(+/-) |               | Темп росту    |               | Темп приросту |               |
|-----------------|-------|-------|-------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                 | 2018  | 2019  | 2020  | 2019/<br>2018           | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| $K_{\text{іс}}$ | 0.009 | 0.011 | 0.018 | 0.002                   | 0.007         | 1.240         | 1.682         | 0.240         | 0.682         |
| $K_{\text{пр}}$ | 0.189 | 0.153 | 0.164 | -0.036                  | 0.011         | 0.810         | 1.069         | -0.190        | 0.069         |
| $K_{\text{нв}}$ | 0.352 | 0.313 | 0.311 | -0.038                  | -0.002        | 0.891         | 0.993         | -0.109        | -0.007        |
| $K_{\text{от}}$ | 0.178 | 0.221 | 0.213 | 0.043                   | -0.008        | 1.244         | 0.964         | 0.244         | -0.036        |
| $K_{\text{вп}}$ | 0.057 | 0.080 | 0.067 | 0.023                   | -0.013        | 1.405         | 0.836         | 0.405         | -0.164        |
| $K_{\text{із}}$ | 0.563 | 0.450 | 0.580 | -0.113                  | 0.130         | 0.799         | 1.290         | -0.201        | 0.290         |

Джерело: Складено автором

Отже, як видно з таблиці, ТОВ «Епіцентр К» займає впевнені позиції за власністю призначеною для НДДКР та інноваційного зростання. Також варто відзначити показник персоналу зайнятого в НДДКР, який в 2018 році майже досяг позначки лідера ( $K_{\text{пр}} \geq 0,2$ ). Це свідчить про високий потенціал інноваційного розвитку підприємства і наявність сировинної бази для виконання інноваційних проектів. Однак низькі значення решти показників приводять до висновку, що виникає проблема у адмініструванні та організації даних проектів. Найменшим показником є коефіцієнт впровадження нової продукції, що свідчить про велику кількість неуспішних або довгострокових інноваційних проектів, які ще не були впровадженні у виробництво [12].

Якщо розглядати показники з позиції стійкого розвитку, позитивною є тенденція до приросту показника інноваційного зростання на 29% у 2020 році. Таке зростання дає змогу розвивати базу для стійкого зростання з



концентрацією на економічному, соціальному та екологічному векторі. Окрім цього на підприємстві присутня екологізація підприємства, хоча показник становить лише 0,2 у 2020 році.

Найбільш стійкий розвиток можна побачити у показнику забезпечення інноваційною власністю, оскільки він зростає у динаміці як у 2019 так і в 2020 році. Найгірший показник стійкого інноваційного розвитку у впровадженні нової продукції. Зважаючи на це, потрібно сказати, що підприємству варто перемістити частину сил спрямованих на нарощення інноваційної бази на розвиток і впровадження продукції, яка б мала соціальний ефект на довгостроковому часовому проміжку. Такий вплив безумовно призведе до мультиплікативного ефекту, який забезпечить постійне зростання показників, що являється обов'язковою умовою стійкого розвитку [23].

Навіть висока питома вага інноваційного обладнання на підприємстві, і наявність численних проектів розробок у конструкторському бюро при неефективному використанні основних виробничих фондів не ведуть до стійкого інноваційного зростання та його впливу на економічний результат діяльності. Це можна побачити в коефіцієнті впровадження нової продукції, освоєння нової техніки.

В цілому можна сказати, що підприємство займає позицію послідовника, що супроводжується відсутністю чітко виражених конкурентних переваг, повільними темпами розвитку, неповним використанням потенціалу. Хоча темпи приросту у 2018 році є у більшості позитивними (варто відзначити значне зростання питомої ваги витрат на організаційно-управлінську діяльність у виробництві інновацій), підприємству не вистачає як зовнішнього катализатора в вигляді інвесторських коштів, так і внутрішньої реорганізації бізнес процесів для досягнення високого рівня інноваційної діяльності та конкурентних позицій [11].

## 2.2. Характеристика інноваційної стратегії підприємства

Спрямована на лідерство мережа ТОВ «Епіцентр К» захопила ринок своїм клієнтоорієнтованим обслуговуванням, різноманітним асортиментом товарів і послуг, а також професіональністю працівників.

Мережа будівельних гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» розробила дуже велику кількість заходів для стимулювання продажу товару, які складаються з різноманітних сезонних знижок та акцій, а також подарункові сертифікати. Загальною метою мережі є забезпечення мешканців України різноманітним асортиментом доступних і якісних товарів, заощадження часу клієнта завдяки сучасним технологіям обслуговування та надання великого спектру послуг і товарів під одним дахом.

Кожен новий гіпермаркет більш вдосконалений ніж попередній. Перевагами серед конкурентів є накопичувальні знижки у відділі комплектації, знижки на окремі групи товарів та подарунки, які отримують споживачі. Також у всіх відділах є додаткові послуги: тонування фарб, пересадки квітів, виготовлення рамок з багетів та комплектація по дизайну ванної кімнати і кухні. Існують багато інших корисних можливостей в будівельно-господарських гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» по всій країні.

Великим бажанням будівельно-господарських гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» - це можливість створити найкращі умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.

Комплексна оцінка інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» показала низький рівень стійкості всіх вимірів діяльності підприємства. Це означає, що товарні інноваційні проекти які впроваджувались керівництвом організації раніше, не дають змоги підвищити рівень стійкого інноваційного розвитку у повній мірі.

Для досягнення максимального ефекту у підвищенні рівні стійкого інноваційного розвитку підприємства і конкурентних позицій організації, необхідно впроваджувати інвестиційно-інноваційні стратегії на всіх рівнях діяльності. Відповідно до напрямів у яких буде здійснюватися



реструктуризація та модернізація бізнес-процесів, складаємо таблицю з обґрунтуванням заходів інноваційної стратегії, їх актуальністю для підприємства та очікуваним впливом на його діяльність (табл. 2.2).

Всі зміни у структурі функціонування підприємства повинні виконуватись відповідно з довгостроковими цілями внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

### Заходи реструктуризації ТОВ «Епіцентр К»

| Назва напрямку реструктуризації                                                             | Опис нововведення                                                                                                                                                  | Обґрунтування важливості змін                                                                                                                                                                                  | Вплив впровадження                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аллокаційні (організаційно-управлінські нововведення)                                       |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
| 1. Адаптація організаційної структури під інноваційну діяльність                            | Побудова ефективної взаємодії між підрозділами, вибудова «містків Файоля» для підвищення ролі нижніх частин ієрархії в створенні інноваційних стратегій            | На довгостроковому періоді забезпечення стійкості можливе лише в умовах ефективної взаємодії управлінських, виробничих та операційних підрозділів.                                                             | Підвищення гнучкості інноваційної культури підприємства, виникнення ефекту синергії при реалізації нововведення.                                                            |
| 2. Впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників                             | Горизонтальний та вертикальний розвиток працівників фірми за рахунок програм стажування, менторства, курсів підвищення кваліфікації тощо.                          | Відсутність тісних зв'язків між управлінням та робітниками підприємства та висококваліфікованих робітників заважає формуванню необхідної соціальної та кадрової культури підприємства.                         | Підвищення іміджу компанії на ринку праці, збільшення питомої ваги висококваліфікованих працівників, відповідне підвищення ефективності виробництва та управління процесами |
| 3. Утвердження соціальної політики підприємства, визначення засад діяльності відділу кадрів | Затвердження юридичним відділом чітко сформульованої соціальної політики розвитку організації з описаними методами та заходами взаємодії з соціальним середовищем. | Невизначеність соціального вектору розвитку підприємств не дозволяє в повній мірі функціонувати у бізнес-середовищі, не створюються належної ціннісної пропозиції для суспільства від діяльності підприємства. | Збільшення рівня інвестиційної привабливості підприємства, залучення нових робітників на підприємство, зростання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.         |

Джерело: Складено автором на основі [26]

Усі заходи що пропонуються до втілення можна впроваджувати поступово по мірі вивільнення коштів на інвестиції, появі нових фінансових джерел.

Перераховані нововведення призведуть до очікуваного результату лише у разі ефективних методів управління процесами виробництва. Інноваційні ініціативи не повинні затримуватись на рівні функціональних підрозділів, а мають взаємодіяти з бізнес-середовищем підприємства на всіх рівнях його діяльності. Процес впровадження нововведень та генерації інноваційних ідей повинно бути спрощено, його регуляція не повинна обмежуватись рішенням операційного та комерційного директора.

Для спрощення процесу впровадження стратегії, необхідно затвердити певні зміни в організаційній структурі підприємства, модифікувати зв'язки між робітниками та керівниками фірми. При переслідуванні довгострокових цілей стійкого розвитку, необхідно орієнтуватись на організаційну структуру з найбільш сприятливим середовищем для креативності, розвитку інноваційної діяльності.

Одним із таких варіантів є матрична організація «гіпертекст» створена І. Нонака і Х. Такеучі для подолання основних недоліків матричної структури. Ця організаційна структура значно зменшує конфлікт ролей менеджерів та працівників, конфлікт між функціональними підрозділами за ресурсно-сировинну базу та налагоджу неформальну взаємодію між функціональними керівникам завдяки можливості одночасного доступу до різних рівнів структури, що будуються за принципом проектних команд, бізнес-систем, баз знань [7].

Повна картина організаційної структури вибудовується на трьох рівнях. Рівень бізнес-систем у даному дослідженні залишається майже без змін і відображає наявну організаційну систему з ієрархією зв'язків. Єдина зміна полягає у створенні повноцінного відділу кадрів з чітко сформульованим завданням відділу та методами взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем. При цьому база знань полягає у інформації, що підприємство



накопичило протягом своєї діяльності (база відносин з посередниками, постачальниками, НДДКР, технології виробництва, дані аналізу ринкового середовища, потреб споживача та можливостей виробництва тощо).

Кожний функціональний підрозділ вільно взаємодіє з іншими рівнями ієрархії у вимірі проектних команд. Перевага такої взаємодії полягає у скороченні часу, необхідного на узгодження та прийняття рішень для різних проектів, які можуть відбуватись одночасно. Дана організаційна структура здатна забезпечити потрібну гнучкість прийняття рішень та адаптивність у динамічному середовищі інноваційних змін.

Отже в ході реалізації інноваційної стратегії по забезпеченню стійкого розвитку необхідно розглядати системний підхід до впровадження змін. Однак, враховуючи попередній аналіз фінансового забезпечення інвестицій та показник фінансового левериджу, постає необхідність досягти короткострокової економічної стійкості діяльності підприємства. Тому виникає потреба у оцінці ефективності інноваційного проекту з впровадження механізмів переробки відходів виробництва та встановлення енергоефективного освітлення у виробничих приміщеннях.

Загалом в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К», торговий відділ очолює керівник, якому підпорядковуються керівники відділів сад та город; інструменти; електротехніка; вироби з металу; декор; покриття для підлоги; сантехніка; вироби з дерева; будівельні матеріали. Кожен керівник відділу має асистента в обов'язки якого входить оформлення службових записок, документації по списанню товарів, ведення договорів з постачальниками товарів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. Всі відділи налічують по 3-4 секції. Продаж товарів та консультування клієнтів здійснюють старші продавці та продавці. Кожен продавець має можливість стати старшим продавцем при успішному складанні атестації.

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників, він організовує роботу гіпермаркету, укладає угоди, представляє його у всіх організаціях, установах, видає

доручення, затверджує штатний розклад підприємства, встановляє плани виконання збуту товарів, приймає та звільняє з роботи працівників.

Гіпермаркет безпосередньо підпорядковується директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор.

Гіпермаркет не є юридичною особою, є платником податків та відрахувань в Пенсійний фонд, фонди соціального страхування, пов'язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету, а також платником окремих податків у відповідному податковому органі, за місцем свого розташування.

Оскільки, основним видом діяльності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є здійснення роздрібно й оптової торгівлі товарами будівельно-господарського призначення, то виходячи з обсягу товарообороту, чисельності працівників та інших характеристик діяльності, цей структурний підрозділ можна ідентифікувати як велике торговельне підприємство (табл. 2.3).

Зростання показника продуктивності праці, а також чисельності працівників (2018 р.) обумовило зростання обсягів реалізації товарів, а зниження продуктивності праці (2019 р.) при зростанні чисельності спричинило зниження темпів товарообороту.

Таблиця 2.3

**Показники результативності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» [43]**

| № з/п | Показники                                                       | Роки     |          |          | 2019р. до 2018р. |           | 2020 р. до 2019р. |         |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------|-----------|-------------------|---------|
|       |                                                                 | 2018     | 2019     | 2020     | %                | +, -      | %                 | +, -    |
| 1     | Товарооборот, тис. грн                                          | 586136,9 | 698427,1 | 692346,0 | 119,2            | +112290,3 | 99,1              | -6081,1 |
| 2     | Чисельність працівників, осіб, у т.ч. торговельних              | 510      | 541      | 550      | 106,1            | +31       | 101,7             | +9      |
|       |                                                                 | 280      | 295      | 296      | 105,4            | +15       | 100,3             | +1      |
| 3     | Продуктивність праці працівників, тис. грн, у т.ч. торговельних | 1149,3   | 1291,0   | 1258,8   | 112,3            | +142,0    | 97,5              | -32,2   |
|       |                                                                 | 2093,3   | 2367,5   | 2339,0   | 113,1            | +274,2    | 98,8              | -28,5   |
| 4     | Витрати на оплату праці, тис. грн                               | 23722,6  | 27993,7  | 28060,5  | 118,0            | +4271,1   | 100,2             | +66,3   |
| 5     | Середня заробітна плата, тис. грн                               | 46,5     | 51,7     | 51,0     | 111,2            | +5,2      | 98,6              | -0,7    |
| 6     | Витрати, тис. грн, у                                            | 56145,7  | 68833,8  | 70271,2  | 122,6            | +12688,1  | 102,1             | +1437,4 |



|   |                               |         |         |         |       |          |      |         |
|---|-------------------------------|---------|---------|---------|-------|----------|------|---------|
|   | %до товарообороту             | 9,58    | 9,86    | 10,15   | -     | +0,28    | -    | +0,29   |
| 7 | Маржинальний дохід, тис. грн, | 67552,1 | 90708,4 | 88986,6 | 134,3 | +23156,3 | 98,1 | -1721,8 |
|   | у % до товарообороту          | 11,5    | 13,0    | 12,9    | -     | +1,5     | -    | -0,1    |

Безпосередній вплив на рівень прибутковості продаж має система стимулювання працівників. На жаль, під системою стимулювання керівники, зазвичай, в основному розуміють її матеріальну складову.

### 2.3. Організаційна підтримка нововведень на підприємстві

Розглянуті раніше проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. З метою вирішення цих пролем та покращення показників інноваційного розвитку підприємства необхідно розробити ряд заходів (табл.2.4).

Отже, основою для подальшого інноваційного розвитку підприємства можемо вважати заходи з впровадження у виробництво нового продукту, що покращить економічні показники, розробка плану фінансування інноваційної діяльності та впровадження CRM-системи, що стане базою управлінського інноваційного розвитку компанії.

Таблиця 2.4.

#### Шляхи подолання проблем ТОВ «Епіцентр К»

| Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення                    | Заходи з подолання проблеми                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Низька доля затрат на навчання персоналу.                                            | 1. Розробка програми та плану фінансування заходів з підвищення кваліфікації.                                                    |
| 2. Недостатня кількість кваліфіковани кадрів, велика загруженість існуючих спеціалістів | 2. Розробка та впровадження CRM – системи для контролю загруженості працівників та активна робота з пошуку нових співробітників. |
| 3. Порівняно невисока доля затрат підприємства на інноваційну діяльність.               | 3. Розробка програми фінансування інноваційної діяльності.                                                                       |

Джерело: складено автором

Зобразимо схематично залежність між розвитком підприємства та запропонованими заходами з покращення показників інноваційного розвитку (див. рис.2.1).



**Рис. 2.1. Схематичне відображення процесу удосконалення організаційно- економічного забезпечення інноваційного розвитку**

*Джерело: розроблено автором*

Отже, для подальшої розробки шляхів розвитку ТОВ «Епіцентр К», розглянемо кожен з запропонованих заходів та рекомендацій з точки зору впливу на інноваційний розвиток підприємства. Для цього розробимо таблицю, яка включатиме всі заходи з подолання наявних на підприємстві проблем та очікуваного ефекту від їх впровадження (див. табл. 2.5).

Отже, запропоновані заходи є актуальними для підприємства та позитивно вплинуть на значну кількість показників діяльності. З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо два з



запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового продукту.

Таблиця 2.5

### Програма організаційно-економічного розвитку ТОВ «Епіцентр К»

| Запропоновані заходи            | Шляхи реалізації                                                                                                                                                                                                                                                        | Прогнозований ефект відвпровадження                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CRM-система                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-впровадження системи з відслідковування виконання KPI</li> <li>-система швидкого обміну інформацією всередині компанії</li> <li>-автоматизована база даних з прайсовими цінами та відображеними складськими запасами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання мотивованості працівників</li> <li>-приріст рівня продажів до 30%</li> <li>- значна економія робочого часу</li> </ul>                                             |
| Підвищення кваліфікації         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-курси за фаховими напрямками</li> <li>-програма обміну досвідом між співробітниками</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- економія робочого часу</li> <li>- збільшення продуктивності праці</li> <li>- зростання якості виконання робіт</li> <li>- рентабельність вкладених коштів до 500%</li> </ul> |
| Програма фінансування інновацій | <ul style="list-style-type: none"> <li>-розробка плану фінансування інноваційних проєктів на рік</li> <li>-аналіз рентабельності інвестицій</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-поява стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства</li> </ul>                                                                                                   |

Джерело: розроблено автором

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 [29].

На ринку є велика кількість компаній-інтеграторів CRM-систем. Для вибору найоптимальнішого варіанту, розглянемо основні плюси та мінуси найпопулярніших програм (див. табл.2.6).

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.

Таблиця 2.6

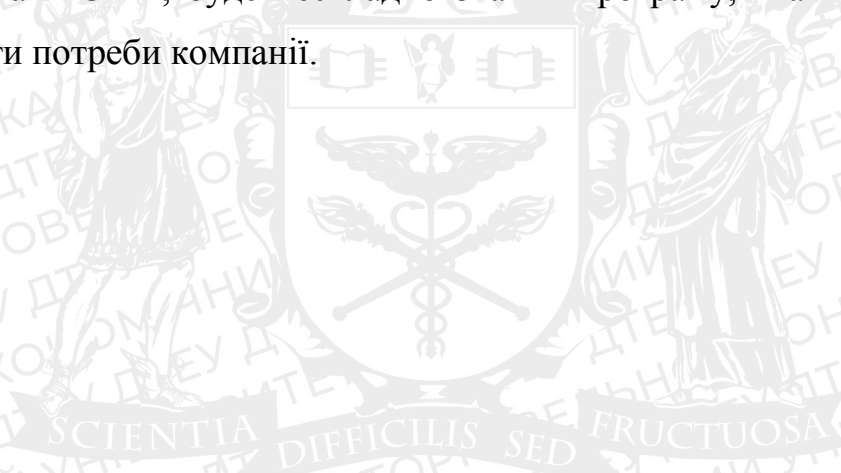
### Порівняння CRM-систем

| Назва          | Основні плюси                                                                                                                                                                               | Основні недоліки                                                                                                                    | Вартість, грн/місяць |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Бітрікс24      | багатофункціональна<br>- робота з документами всередині сервісу<br>- інтеграція з соцмережами, календарем і сервісами<br>- інтеграція з 1С-бітрікс                                          | проблеми з інтерфейсом<br>- незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер<br>- немає договорів, контрактів, шаблонів документів | 26 190,00            |
| Простий бізнес | недорога<br>-концентрація на робочому процесі без зайвих функцій<br>IP-телефонія<br>-перший місяць безкоштовний<br>-універсальна                                                            | - залежність від програми на Windows<br>- не інтегрується з 1С<br>- немає зв'язку з клієнтськими банками                            | 7205,00              |
| атоCRM         | -простий, красивий і зрозумілий інтерфейс є телефонія<br>- інтеграція з великою кількістю сервісів                                                                                          | малофункціональна<br>прибання мінімум на півроку                                                                                    | 36144,00             |
| Мегаплан       | - безлімітне хмарне сховище<br>- велика увага до документації (шаблони, автоматизація)<br>- виявляє ледарів<br>- є зручний калькулятор для тарифів<br>- гідна інтеграція з іншими сервісами | - складний інтерфейс<br>- не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік                                          | 1542,00              |

Джерело: розроблено автором на основі [29]



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 нескладно знайти програму, яка повністю буде задовольняти потреби компанії.



### **РОЗДІЛ 3**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

Сучасна організація, яка хоче бути конкурентоспроможною на ринку, повинна стати на шлях запровадження інновацій, які мають бути не випадковими, а безперервними і забезпечувати організації успіх.

Інноваційне управління персоналом підприємства повинно мати системний характер і базуватися на основі комплексного вирішення кадрових питань та кінцевого результату для організації.

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачених персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізмів мотивації персоналу на пряму пов'язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства.

Головною помилкою існуючої системи мотивації ТОВ «Епіцентр К» є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом.

Індикаторами неефективної мотивації виступають:

- Спад середньої продуктивності персоналу;
- Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним
- Ступінь ефективності;
- Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;



- Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- Висока плінність кадрів.

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому менеджери повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока заробітна плата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним. При мотивації лише грошима, працівник легко змінить роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

Для підвищення справедливості та забезпечення адресності винагороди, індивідуалізації заохочення до інноваційної діяльності, формування відповідального ставлення персоналу до праці у цій сфері визначено необхідність розроблення методичного підходу до проектування моделі матеріального стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності на орієнтованому на інноваційний розвиток підприємства в торговельній сфері.

Варто зазначити, що методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямої дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням остоточного результату – комерційної вигоди від упровадження новачії.

Тоді як методи непрямої дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища. У цьому плані успіхи японських та деяких західних виробничих комплексів у розвитку передових технологій, освоєнні нових конкурентоспроможних видів продукції саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління (технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства).

Концепція партисипативного управління та її реалізація можлива у вітчизняній практиці за умов обґрунтованої системи стимулювання

ініціативності і творчого підходу до роботи персоналу підприємства, яка забезпечує не лише розвиток її працівників, а й приваблює творчих особливостей з інших підприємств, формуючи колектив креативних спеціалістів, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємства (рис.3.1.).



**Рис. 3.1. Вплив системи стимулювання на розширення інноваційних можливостей**

*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Підсумовуючи відзначене, зазначимо, що роль мотивації і стимулювання у формуванні інноваційного розвитку є провідною. Вони обґрунтовують стратегічні напрямки соціально- економічного розвитку країни і реальні кроки (заходи) щодо її реалізації. Центральною проблемою, яку належить вирішити, є формування ефективного ринку інновацій та забезпечення його функціонування. Це передбачає здійснення реальних заходів впливу на складові цього ринку. Конкретно йдеться про стимулювання



попиту на інновації, сприяння зростання їхньої пропозиції та забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

Найважливішими елементами управлінських нововведень мають бути принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

На досліджуваному підприємстві було виявлено декілька проблемних питань при інноваційному управлінні людськими ресурсами. Саме тому ТОВ «Епіцентр К» потрібно удосконалювати цю роботу для того, щоб зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству потрібно враховувати такі аспекти:

- приділяти таку ж саму увагу стратегії управління персоналом, як і формуванню інших складових корпоративної стратегії;
- бути готовими більше інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію, створювати умови для розвитку і кар'єрного зростання працівників;
- використовувати аналітичні та креативні методи в управлінні персоналом.

Механізм підбору персоналу даного підприємства стикається з низкою проблем та недостатньою результативністю.

Самоуправління дозволить швидше й ефективніше у межах посадової інструкції розв'язувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно являє собою і нематеріальне стимулювання відповідних працівників. Локальне самоуправління мають взяти на себе лідери товариства. Що сприятиме згуртованості працівників в ефективний колектив, для удосконалення роботи менеджерів. Менеджери мають підвищити якість управління не лише за рахунок лідерів, а за рахунок покращення індивідуальних показників роботи.

Вироблення зразка етичної поведінки кожного працівника є важливим завданням менеджера по управлінню персоналом, адже від цього залежатиме імідж підприємства. Етичні нормативи ділових комунікацій і ділової поведінки повинні розкривати загальну систему норм і правил етики, яких повинні дотримуватися працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділові комунікації на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення - встановлення сприятливого моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень.

З метою забезпечення ефективності функціонування підприємства та підвищення якості обслуговування, на мою думку, доцільно впровадити коучинг персоналу – це інструмент професійного та особистого розвитку працівників компанії, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності [4]. Дана система дозволить вирішити такі завдання:

- створити комфортну атмосферу в колективі;
- максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу;
- заохотити ініціативність працівників;
- створити корпоративну культуру в організації;
- організувати ефективну систему розвитку персоналу;
- мотивувати працівників за допомогою нематеріальних стимулів;
- створити необхідні умови для самовдосконалення та особистого розвитку працівників, виявити їх творчі та професійні здібності.

Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу допоможуть:

- Зменшити непотрібні витрати на оплату понаднормових через збільшення продуктивності під час звичайного робочого дня.
- Усунути зайві витрати часу працівників, розробивши правильний алгоритм їхньої взаємодії.



- Мінімізувати рівень плинності і витрати на допомогу у зв'язку з безробіттям через створення робочої атмосфери, що забезпечує задоволеність роботою.
- Розробити ефективні програми безпеки і охорони здоров'я, щоб зменшити втрати робочого часу і зробити низькими витрати на медицину.
- Добре навчати і розвивати всіх працівників, тому що вони можуть збільшити прибутки компанії і покращувати якість продуктів і послуг.
- Зменшити непотрібні витрати дорогих матеріалів через усунення навичок і установки погано працювати, ліквідацію поганих умов праці, що призводять до помилок.
- Об'єднувати працівників-спеціалістів в одній галузі, щоб вони могли запропонувати нові ідеї щодо підвищення продуктивності і зменшення витрат виробництва.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження управлінських нововведень в діяльність підприємства можна зробити наступні висновки.

Досліджено, що інноваційний процес – це процес створення, розповсюдження і впровадження продукції і технології, які відрізняються науково-технічною новизною і задовольняють нові потреби спільноти. Систематизовано показники оцінки ефективності інновацій, які допоможуть у розрахунках для застосування до будь-яких типів інноваційних проектів незалежно від їхніх технічних, технологічних, фінансових, галузевих або регіональних особливостей на підставі таких базових принципів аналізу інвестиційних проектів: ефективність реальних інноваційних проектів оцінюється на підставі порівняння обсягу інноваційних затрат, з одного боку, та сум і термінів повернення інноваційного капіталу – з іншого.

Для вирішення сучасних проблем національної економіки та стабілізації розвитку суспільства необхідно підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки вітчизняні підприємства функціонують у кризових умовах, то це призводить до банкрутства багатьох відомих компаній, які донедавна мали позитивні тенденції розвитку.

Оцінка інноваційної діяльності та активності підприємства визначає позитивні темпи приросту власності для НДДКР, та персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю. Інтегральні показники у 2020 році зміщуються в бік імплементації нововведень, оскільки питома частка витрат на наукову діяльність зменшується порівняно з технологічною, конструкторською та організаційно-управлінською сферою.

Загальна оцінка стійкого інноваційного розвитку на підприємстві показує критично низькі рівні. Найвищими є показники стійкості ЗЕД та структури джерел фінансування ( $I_o = 0.08$  та  $0,0819$  балів відповідно) найгірший стан стійкого інноваційного розвитку спостерігається у



ефективності діяльності – 0,0586 балів, де проміжок від 0 до 0,24 балів є ознакою низького рівня стійкості.

На досліджуваному підприємстві було виявлено декілька проблемних питань при інноваційному управлінні людськими ресурсами. Саме тому ТОВ «Епіцентр К» потрібно удосконалювати цю роботу для того, щоб зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству потрібно враховувати такі аспекти:

- приділяти таку ж саму увагу стратегії управління персоналом, як і формуванню інших складових корпоративної стратегії;
- бути готовими більше інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію, створювати умови для розвитку і кар'єрного зростання працівників;
- використовувати аналітичні та креативні методи в управлінні персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів. К., 2017. 272 с.
2. Амосов О.Ю., Діденко Н.В. Подолання опору змінам: теоретичні підходи та реалізація. Бізнесінформ. 2017. №1. С. 293-298.
3. Анішіна Н. В. Мотивація та соціальний захист персоналу : монографія. Львів : ДДФА, 2011. 400 с.
4. Афонін І.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. М.: Гардарики, 2017. 224 с.
5. Бабчинська О.І., Кашина О.О. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах. Вісник ХНУ, 2014. № 2. Т. 1. С. 99–102.
6. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: Навч. посібник. К.: Заповіт, 2008, 155 с.
7. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 476 с.
8. Блонська В. І., Кісь Г. Р. Методологія управління економічною ефективністю функціонування торговельного підприємства. Наукові праці Лісівничої академії наук України. 2017. Вип. 6. С. 36-42.
9. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2013. 400с.
10. Василенко В., Шматько В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 440с
11. Вертакова Ю.В., Симоненко Ю.В. Управління інноваціями: теорія і практика: навч. посібник. М.: Ексмо, 2016. 432 с
12. Гордієнко Л.Ю. Інноваційний менеджмент Х. : ХДЕУ, 2001. 77 с.
13. Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 Луцьк, 2016. – 242 с.



14. Дандон Е. Інновації: як визначати тенденції і отримувати вигоду М.: Вершина, 2016. 304с.
15. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко В.О. Стратегічне управління : навч. Посібник. Х.: К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
16. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 208 с.
17. Друкер П.Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. Київ: Україна, 1994. 83 с.
18. Єжакова, Н. В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал, 2011. URL: [http://econindustry.org/arhiv/html/2011/st\\_53\\_20.pdf](http://econindustry.org/arhiv/html/2011/st_53_20.pdf).
19. Заблоцький Б. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2007. 456 с.
20. Завлин П. Инновационный менеджмент: справочное пособие. Москва: ЦИСН, 1998. 568 с.
21. Ільєнкова В.Д. Інноваційний менеджмент: підручник для вузів. М.: ЮНИТИ, 2016. 327 с.
22. Ільєнкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягутин С.Ю. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2017. 343 с.
23. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
24. Іщейкін Т.Є. Методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку торговельних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5 (50).
25. Йохансон Ф. Ефект Медичі: Виникнення інновацій на стику ідей, концепцій та культур / пер. з англ. К., 2018. 325 с.
26. Йохна М. А, Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. К.: Вид. центр «Академія», 2005. 400с.

27. Ковтуненко К. В., Масленніков Є. І., Кузнєцов Е. А., Сафонов Ю. М., Філіппова С. В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти [Текст] : міжуніверситетська колективна монографія. Херсон, 2017. 906 с.

28. Ковтуненко Ю.В. Комерціалізація інноваційних розробок промислового підприємства в залежності від стадій її життєвого циклу. Економіка. Фінанси. Право. 2015. С. 17-19.

29. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору. Економічний дискурс: Міжнародний науковий журнал. 2017. Випуск 3. С. 138-146.

30. Кондратьев Н. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Москва, 2002. 383 с.

31. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу (9-е видання): Пер. з англ. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2015. 1200 с.

32. Кравченко С.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 76. – Донецьк: ДонНТУ. 2015. С. 156-162.

33. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. 505 с.

34. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. М.: Дело и сервис, 2010. 256 с.

35. Кужда Т. Оцінка інноваційного розвитку промислового підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vtneu/2007\\_3/pdf/Kuzhda%20T.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vtneu/2007_3/pdf/Kuzhda%20T.pdf)

36. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств. URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391).

37. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність : [монографія]. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 233 с.



38. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: Пер. з англ. СПб.: Пітер, 2016. 800 с.
39. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. КНОРУС, 2010. 240 с.
40. Мальцева С.В. Інноваційний менеджмент: підручник для академічного бакалаврату. Х.: Видавництво Юрайт, 2018. 527 с.
41. Менш Г. Технологический пат. Инновации преодолевают депрессию. 1975. 115 с.
42. Орлик І. О., Васильців Т. Г., Рудик С. А. Механізми та засоби активізації інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 102–109.
43. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>
44. Павленко І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 204 с.
45. Попова В.Л. Управління інноваційними проектами: Навчальний посібник. М.: ИНФРА-М, 2016. 336 с.
46. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и перспективы. М. : Изд-во "Политиздат", 1998. 315 с.
47. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
48. Райзберг, Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. 749 с.
49. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В. Потенціал та розвиток підприємства: монографія. О. : ОНЕУ, 2013. 343 с.
50. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2015. 423 с.
51. Сударіков, С.А. Авторське право: навч. посібник для бакалаврів. М.: Проспект, 2018. 464 с.

52. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989.
53. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. СПб.: Питер, 2016. 400 с.
54. Федотов А. Основные концепции инновационного развития: исторический анализ. Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2008. Вип. 2. № 2. С. 203–208.
55. Федотова Ю. Формування технологічної квазіренти в умовах інноваційної діяльності. БізнесІнформ. 2009. Т. 2. № 11. С. 103–104.
56. Фішер Д., Фейхи Д. Найвинахідливіші корпорації. Хто з великих компаній реєструє найбільше винаходів. URL: <http://www.forbes.ru>.
57. Хиппель Е., Томка Ш., Зоннак М. Досягнення великих проривів в компанії 3М. Управління інноваціями. К., 2018. 437 с.
58. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия: пер с англ.; предисл. и общ. ред. В. Автономова. Москва: Экономика, 1995. 540 с.
59. Шумпетер Й. Теория экономического развития [исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредиты, проценты и циклы конъюнктуры]. М. : Прогресс, 1982. 453 с.
60. Шумпетер Й.А. Экономические циклы. М. : Изд-во "Прогресс", 1939. 240 с.
61. Яшин, С. Н., Кошелев Е. В., Макаров С. А. Анализ эффективности инновационной деятельности: учеб. пособие. СПб. : БХВ Петербург, 2012. 288с.
62. Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation, [3-d edition]. L. : Pinter, 1997. 256 p.
63. Mensh G. Stalemate Technology: Innovation Overcome the Depression. Cambridge, Masp., 1979. 714 p.
64. National Innovation Systems. A Comparative Analysis / Nelson R. (ed.). Oxford : Oxford University Press, 1993. 560 p.



65. National Systems of Innovation: Towards a theory of Innovation and Interactive Learning / Lundvall B-A. (ed.). L. : Pinter Publishers, 1992.

66. Rudenko A.S., Kabachenko D.V. Account of information factor impact on efficiency of enterprise activity while making management decisions based on budgeting. The advanced science journal ISSN 2219-746X. Economics: Business management and administrative services. United States. Volume 2014. Issue 1. C. 77–82



## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Матриця SWOT для підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

|                |                                                                            | Можливості                                                                                                                                 |                                                                                   | Загрози                                                                   |                                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                            | Можливість використання новітніх технологій, обладнання                                                                                    | Вихід на нові ринки                                                               | Подорожчання сировини                                                     | Насиченість ринку                                                                          |
| Сильні сторони | Відомий бренд                                                              | Використання новітніх технологій для вдосконалення продукції та асортименту підприємства                                                   | Зменшується кількість маркетингових витрат на розкрутку бренду                    | Асоціювання бренду з якісною продукцією дозволить уникнути можливих втрат | Вірогідність значного скорочення частки ринку знижується                                   |
|                | Ефективна робота маркетингового відділу                                    | Використання новітніх технологій у збереженні та вдосконаленні процесів вирощування кавових зерен в обмін на більш низькі ціни на сировину | Можливість територіального поширення                                              | Втримання споживачів завдяки ефективним рішенням маркетингового відділу   | Формування конкурентної переваги по різноманітності та доступності кисломолочних продуктів |
| Слабкі сторони | Сильна конкуренція                                                         | Втримання лідируючого положення ринку шляхом використання новітніх технологій у розширенні асортименту та вдосконаленні продукції          | Для використання цієї можливості необхідно подолати імідж дешевого кавового напою | Збільшення витрат на маркетингові заходи задля втримання позицій на ринку | Постійне вдосконалювання та проведення маркетингових заходів                               |
|                | Стандартні методи просування продукції на Північно-Східних ринках України. | Удосконалення маркетингових заходів щодо чіткого розділення позицій кисломолочної продукції у свідомості споживачів                        | Необхідно провести перепозиціонування продукції або змінити назви                 | Постійне вдосконалення та проведення маркетингових заходів                | Постійне вдосконалювання та проведення маркетингових заходів                               |



## Додаток Б

### Характеристика основних складових ринкової діяльності гіпермаркетів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

| Види ринкової діяльності | Характеристика основних складових ринкової діяльності гіпермаркетів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товарна політика         | <p>Основними проблемами при розробці товарної політики на підприємстві «ЕПЦЕНТР К» є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. інновації;</li> <li>2. забезпечення якості та конкурентоспроможність товару;</li> <li>3. створення оптимального асортименту;</li> <li>4. позиціонування товару на ринку.</li> <li>5. основні завданнями товарної політики в будівельному гіпермаркеті «ЕПЦЕНТР-К»:</li> <li>6. визначення і задоволення запитів споживачів;</li> <li>7. використання технологічних знань і досвіду самої фірми;</li> <li>8. оптимізація фінансових результатів.</li> </ol>                                                                                    |
| Цінова політика          | <p>Як складова комплексу маркетингу, у будівельному гіпермаркеті «ЕПЦЕНТР К» застосовна наступна схема побудови ціноутворення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) фірма визначає мету свого маркетингу (виживаність, максимізація прибутку, завоювання лідерства);</li> <li>2) фірма виводить для себе криву попиту, яка говорить про ймовірні кількостях оргтехнічного продукту, який вдасться продати на ринку;</li> <li>3) фірма розраховує, як мініється сума її витрат при різних рівнях пропозиції послуг;</li> <li>4) фірма вивчає ціни конкурентів;</li> <li>5) фірма вибирає кращий метод ціноутворення; фірма встановлює остаточну ціну на товар.</li> </ol> |
| Комунікаційна політика   | <p>Мета комунікаційної політики - просування товару на ринок. Основними її елементами є: реклама, зв'язки з громадськістю, засоби стимулювання збуту, персональні продажі.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Кадрова політика         | <p>Процес складається з окремих процедур і взаємозалежних етапів та включає в себе етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розробка кадрової політики;</li> <li>2) формування кадрів організації;</li> <li>3) збереження і підвищення потенціалу кадрів.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |