

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства»

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

Студентки 4 курсу, 9 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом» першого (бакалаврського)
рівня

Селюк Катерина
Вадимівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ціпуринда Володимир
Степанович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінный
Ігор Миколайович

Київ 2023

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність факторів, що впливають на формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОСТІ ТВО «ЕПІЦЕНТР К».....	14
2.1. Аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К».....	14
2.2. Оцінка забезпечення інноваційного розвитку підприємства та стратегічне управління цим процесом.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	27
3.1. Обґрунтування удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	27
3.2. Прогнозування ефекту від впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К».....	30
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Зростаюча конкуренція, швидкий технологічний прогрес та змінність ринкових умов вимагають від підприємств не лише підтримки наявного рівня виробництва, але й постійного розвитку та вдосконалення.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства дозволяє знайти нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку. Інновації можуть стати ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, яке готове до змін та ризикує вкладати у свій розвиток. Окрім того, формування стратегії інноваційного розвитку підприємства є важливим елементом управління компанією, що дозволяє підтримувати єдність та координацію дій всіх підрозділів компанії та забезпечити успішні результати. Таким чином, окреслена тема є актуальною та важливою, оскільки дозволяє підприємству знайти нові можливості для розвитку та стати конкурентоспроможним на ринку.

Мета дослідження полягає у аналізі особливостей формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Відповідно до визначеної мети сформульовано **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретико-методичні основи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.
2. Провести аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К».
3. Здійснити оцінку забезпечення інноваційного розвитку підприємства та стратегічне управління цим процесом.
4. Надати обґрунтування удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.
5. Провести прогнозування ефекту від впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність торговельного підприємства.

Предмет дослідження – напрямки удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження. У ході дослідження використовувались такі методи: систематизації, узагальнення, аналізу даних.

Інформаційне забезпечення. У контексті теоретичного огляду досліджуваної теми, проаналізовано літературні джерела, на підставі вивчення яких встановлено, що питання формування стратегії інноваційного розвитку та інноваційної діяльності підприємств розроблялись зарубіжними та вітчизняними ми науковцями. Зокрема, увагу на особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств звертали О. Агаєва [1], О. Дубовик [8], Т. Єфріменко [9], О. Кузьменко [12], О. Мазуренко [15], І. Марушак [16], О. Марченко [17], О. Поліщук [25]. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства досліджував А. Безус [3]. Дослідження стратегіям інноваційного розвитку підприємств присвятила І. Богатирьова [4], О. Демченко [6]. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства вивчали В. Клименко [10].

Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства у подальшій діяльності ТОВ та удосконаленні інноваційної діяльності.

Апробація результатів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Сутність факторів, що впливають на формування стратегії
інноваційного розвитку підприємства

В сучасних умовах глобальної конкуренції пріоритетним завданням компаній є перехід на шлях інноваційного розвитку, що виступає гарантом підвищення ефективності їх діяльності та необхідною умовою забезпечення стійкості та успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

Розвиток нових технологій сприяє вирішенню багатьох виробничо-технічних і соціально-економічних проблем. Їх впровадження у виробничі процеси значно збільшує обсяги готової продукції без включення додаткових факторів виробництва.

Інновації – це оригінальні технічні рішення, які використовуються в практичній діяльності (цим вони відрізняються від технічних винаходів); вимагають творчого підходу і є високим ризиком; дозволяють покупцям отримати економічні, соціальні та економічні переваги, пов'язані з проникненням на інноваційний ринок, використовуючи інновації в компанії [21, с. 9].

Інновації компанії сприяють підвищенню ефективності її виробничо-збутової діяльності, підвищенню платоспроможності та підвищенню фінансової незалежності. Інтенсивність інноваційної діяльності безпосередньо впливає на економічні результати підприємства: підвищується продуктивність праці, рентабельність інвестицій, зростає прибуток, зменшуються витрати, збільшується частка підприємства на ринку.

Інноваційний розвиток підприємства як економічна категорія – це сукупність відносин, що виникають у процесі цілеспрямованого підвищення

економічних показників і конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій. Центральне місце в інноваційному розвитку компанії займає реалізація стратегії задоволення попиту на окремі види продукції, технології та послуги. На забезпечення цієї мети працюють різноманітні інновації, що виправдовує необхідність розробки інноваційної стратегії розвитку [19, с.28-29].

Узагальнення результатів аналізу сучасних трактувань сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволило сформулювати логіку дослідження системи його управління. Отже, стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як систему управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на реалізацію поставлених перед нею завдань. Він передбачає формування та формалізацію дій, що дозволяють коригувати інноваційний потенціал підприємства в майбутньому, що фактично означає розробку тактичних завдань, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Основою для формування стратегії інноваційного розвитку сучасного підприємства є корпоративні цілі, обсяг і вид діяльності, життєвий цикл компанії та реалізованого продукту, рівень потенціалу інноваційного розвитку та інноваційна політика [24, с. 146-150].

При розробці оптимальної інноваційної стратегії та її ефективному виконанні організація повинна враховувати багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи ті, які можна регулювати, і ті, до яких вона повинна адаптуватися.

Фактори, що впливають на процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, доцільно розділити на фактори зовнішнього середовища (з виділенням прямого та опосередкованого впливу) та внутрішнього середовища. В основу запропонованої класифікації факторів покладено дослідження М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [18]. Ця класифікація найбільш чітко відображає приналежність факторів до джерел

походження і характеризує вплив різноманітних зовнішніх факторів на розробку та реалізацію інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.1).

Зовнішні

- стан галузі, в якій функціонує підприємство
- стан ринку збуту
- конкуренти
- постачальники
- споживачі
- акціонери (власники)
- громадські організації, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування
- підприємства, установи та організації ринкової інфраструктури

Внутрішні

- цілі і місія підприємства
- стан і результативність реалізації діючої стратегії підприємства;
- стадії життєвого циклу, на яких знаходяться різні види інноваційної продукції підприємства
- величина підприємства
- вид діяльності підприємства
- величина фінансових ресурсів підприємства
- достовірність та достатність інформації про усі ресурси підприємства, процеси та події, пов'язані з ним і його продукцією
- організаційна структура підприємства
- виробничі потужності і технології підприємства
- науково-технічні розробки, що належать підприємству і наявність відділу ДІР
- наявність на підприємстві ефективних механізмів планування, контролю тощо
- ділова репутація підприємства
- кваліфікованість працівників підприємства
- спрямованість підприємства на внутрішні або зовнішні ринки збуту
- оптимальні та граничні часові терміни здійснення конкретних управлінських дій на підприємстві
- схильність до ризику вищого керівництва підприємства і поточний або прогнозований ризик, який внутрішньо властивий конкретному виду інноваційної стратегії
- конкурентоспроможність підприємства та його інноваційної продукції, конкурентний статус підприємства

Рис. 1.1. Класифікація факторів впливу на процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства за Месконой, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [18]

Усі фактори зовнішнього середовища, перераховані вище, також необхідно розглядати з точки зору міжнародного середовища країни, в якій працює компанія.

Загальний рівень ризику залежить від впливу всіх перерахованих вище внутрішніх факторів, характерних для формування та реалізації певного виду

інноваційної стратегії, і цей рівень змінюється залежно від зміни поєднання спрямованості та сили впливу фактори.

Завдання реалізації стратегії полягає в тому, щоб зрозуміти, що потрібно зробити, щоб стратегія запрацювала і була виконана в обумовлені терміни.

Реалізація стратегії передбачає кілька основних моментів:

- створення організаційної структури для успішної реалізації стратегії;
- бюджетне управління з метою раціонального використання коштів;
- визначення корпоративної політики, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація співробітників на підвищення ефективності роботи;
- створення в компанії сприятливої атмосфери для успішної реалізації поставлених цілей;
- створення внутрішніх умов, що забезпечують співробітникам компанії умови для ефективного щоденного виконання своїх стратегічних ролей;
- використання передового досвіду для постійного вдосконалення роботи.

Найважливіші залежності лежать між стратегією та організацією, між стратегією та рівнем винагороди, між стратегією та внутрішньою політикою, яка забезпечує роботу, між стратегією та корпоративною культурою.



Рис. 1.2. Взаємозалежності між стратегією та основними структурами [3, с. 61-69]

Стратегія інноваційного розвитку спрямована на забезпечення діяльності підприємства, орієнтованої на підвищення ефективності інноваційного процесу. Під стратегією інноваційного розвитку розуміється об'єднання всіх елементів системи в рамках структури корпоративного управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес об'єднання елементів системи інноваційного розвитку

Означений на рис. 1.3 процес передбачає створення умов для стимулювання наукових досліджень та активізації інноваційної діяльності для зворотного зв'язку в інноваційному процесі.

Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачає визначення напрямків інноваційного розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства, його поточного становища на ринку, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Рішення щодо формування та реалізації стратегії є індивідуальними для кожної компанії і визначаються не тільки загальними умовами, а й внутрішніми специфікою діяльності конкретної компанії. Ці особливості відображаються на кожному етапі формування та реалізації конкретних стратегій інноваційного розвитку.

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Важливо правильно оцінити такі потенціали, оскільки правильно обрана стратегія є вирішальною для ефективності досягнення поставлених цілей. Критерієм вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства повинні бути етапи життєвого циклу підприємства.

Відповідно до теорії «довгих циклів» та теорії життєвого циклу, інноваційна діяльність компанії змінюється хвилеподібно в часі. Важливе

значення при виборі стратегії інноваційного розвитку має вибір пріоритетів розвитку підприємства, закріплених у конкретних інноваційних проектах.

Отже, інноваційний розвиток компанії в сучасних умовах можна планувати в різних напрямках. Проте обмеженість ресурсів, необхідних для реалізації різноспрямованих стратегій інноваційного розвитку, змушує компанію обирати напрямки розвитку. Виходячи зі спроможності підприємства визначати найбільш перспективні напрямки інноваційного розвитку, можливе використання методу ранжування, який дозволяє виділити стратегії інноваційного розвитку за їх пріоритетністю та важливістю з урахуванням інноваційного потенціалу підприємства та перспективи його інноваційного розвитку.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Перехід до інноваційної моделі економічного зростання – єдиний шлях для компаній, які прагнуть до розвитку. Важливим моментом у сприянні інноваційному розвитку підприємства є формування та реалізація стратегічних цілей і завдань, основою яких є результати оцінки інноваційного потенціалу. Інноваційний розвиток компанії передбачає реалізацію інноваційної діяльності не лише у вузькій сфері, а включає всі сфери корпоративної діяльності, що визначають її ефективність, зокрема менеджмент, маркетинг, управління персоналом, фінанси, логістику тощо. Таким чином, вважаємо, що інноваційний розвиток компанії має комплексний характер.

При розробці стратегії інноваційного розвитку більшість компаній орієнтуються на забезпечення досягнення стратегічних довгострокових цілей, які вимірюються за допомогою системи відповідних показників.

Сформульована стратегія інноваційного розвитку реалізується в компанії в процесі інноваційної діяльності - від розробки через впровадження процесних інновацій у виробничо-господарську діяльність до виведення на ринок продуктових інновацій (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель стратегії інноваційного розвитку підприємства

Вивчення інноваційної стратегії в компаніях насамперед визначається обсягом і достовірністю інформації, отриманої із зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, а також ефективністю дій, що здійснюються в процесі їх реалізації. Творчий підхід і професіоналізм персоналу, який керує цим процесом, сприяють створенню ринкової пропозиції, здатної ефективно вплинути на досягнення поставлених маркетингових і фінансових цілей.

Узагальнюючи підходи до визначення інноваційного потенціалу та враховуючи необхідність врахування впливу факторів зовнішнього середовища, при оцінці інноваційного потенціалу підприємства рекомендується враховувати наступне [27]:

Ресурсну складову, яка включає кадрові, науково-технічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, інформаційні, інтелектуальні, інфраструктурні та ін.

Частину внутрішніх рамок умов (внутрішній інноваційний клімат), що забезпечують оптимальне використання інноваційних ресурсів (механізм мотивації, інноваційна культура, організаційно-управлінські чинники, методи управління тощо).

Зовнішні фактори та умови, від яких залежить здатність бізнес-одиниці досягати своїх інноваційних цілей у зовнішньому середовищі.

При цьому слід зазначити, що інтегральний показник інноваційного потенціалу пропонується оцінювати послідовно в два етапи: як показник реального інноваційного потенціалу підприємства – ІЦП (без урахування впливу зовнішніх умов та факторів) та з урахуванням їх впливу - ІПП^{скор} (адаптований інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства, що характеризує ступінь реалізації ІПП у зовнішньому середовищі).

Запропонований метод дозволяє раціонально підійти до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства, сприяє підвищенню його інноваційного потенціалу та активізації інноваційної діяльності.

Залежно від рівня інноваційного потенціалу підприємства такий підхід рекомендується при виборі стратегії (табл. 1.1).

Діапазон значень ІПП ^{скор}	Стратегія
	Тип та умови застосування
від 5,1 до 6,0	Наступальна стратегія полягає в завоюванні першого місця на ринку, вимагає наявності фахівців високої кваліфікації, проведення великої організаторської роботи
від 4.1 до 5.0	Опортуністська стратегія - зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції, який не потребує особливих витрат на дослідження і розроблення, проте дає змогу виробникові упродовж певного періоду одноособово бути присутнім на ринку. Передбачає глибокі знання ринкової ситу ації, високий рівень технікотехнологічного розвитку і адаптаційних можливостей підприємства, що, однак, не виключає високого ступеня ризику швидкої втрати монопольного становища.
від 3.1 до 4,0	Імітаційна стратегія передбачає придбання нової технології через заку півлю ліцензій у інших. Така стратегія є досить успішна, проте для освоєння оригінального продукту розумової праці, що створює монопольну ситуацію, потрібна висока кваліфікація фахівців і постійне підтримування досягнутого рівня.
віт 2.1 до 3,0	Традиційна стратегія - прагнення тільки до підвищення якості виготовлюваних виробів, що в довгостроковій перспективі є гарантією виіставання підприємства спершу в техніко -технологічному, а потім і в економічному аспектах.

від 1,1 до 2,0	Оборонна стратегія - стратегія, що потребує додаткових витрат на підвищення технічного рівня виробництва впровадження досліджень і розробок. При цьому підприємство не претендує на провідні позиції в певній галузі, а прагне того, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку.
від 0,1 до 1,0	Залежна стратегія - дрібні підприємства виконують замовлення щодо виробництва нового продукту або застосування виробничого методу

Складено автором на основі джерела [28, с. 43-46]

Отже, запропонований методичний підхід є для інноваційної компанії не лише методом оцінки її потенціалу, засобом обґрунтування дій щодо мобілізації власних резервів і реалізації можливостей, адаптації до зовнішніх умов, а й слугує як ефективний інструмент для розробки інноваційної стратегії розвитку.



РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших торгово-будівельних компаній в Україні. Компанія була заснована у 2003 році та займається продажем будівельних матеріалів та товарів для дому. Згідно з офіційними даними компанії, у 2021 році мережа магазинів ТОВ «Епіцентр К» налічує понад 200 торговельних точок по всій Україні [22].

Однією з головних переваг компанії є її висока репутація та довіра серед споживачів. Також, ТОВ «Епіцентр К» володіє великим асортиментом товарів та послуг, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів. Крім того, компанія активно використовує різні маркетингові та рекламні стратегії для залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Здійснимо аналіз ключових чинників впливу на діяльність та інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К» із зовнішнього середовища, виділяючи найбільш вагомі, серед яких: діяльність держави, конкурентів, постачальників та споживача.

Держава має значний вплив на інноваційну діяльність ТОВ "Епіцентр К". Національна стратегія розвитку до 2030 року передбачає створення умов для розвитку інноваційного потенціалу української економіки, зокрема шляхом розвитку національної інноваційної системи. У цьому контексті держава може забезпечити ТОВ "Епіцентр К" доступ до фінансових ресурсів, відкривши для них додаткові джерела фінансування.

Для підтримки інноваційних проектів держава може надавати пільги та підтримку на різних етапах їх реалізації, забезпечуючи таким чином зростання інвестиційної привабливості країни. Також держава може стимулювати

інноваційну діяльність через встановлення податкових пільг та зниження вартості технічної документації для інноваційних підприємств.

Однак, державна політика також може негативно впливати на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К» через недостатню підтримку національного ринку, відсутність відповідних регуляторних та законодавчих актів, а також через відсутність інфраструктури для розвитку інноваційних підприємств.

Зважаючи на те, що конкуренти є іще одним важливим фактором, який впливає на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К», зважаємо на те, що у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція дедалі більше зростає, інновації стають ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, конкуренти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Позитивний вплив полягає у стимулюванні підприємства до розвитку нових ідей та технологій, щоб зберігати свої позиції на ринку та здійснювати конкуренцію. Конкуренти можуть бути джерелом інформації про нові тенденції та потреби ринку, а також про слабкі місця в діяльності підприємства. Такі знання можуть стати стимулом для ТОВ «Епіцентр К» розробити нові інноваційні продукти та послуги, покращити якість існуючих та залучити більше клієнтів.

Однак, конкуренти також можуть мати і негативний вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К». Наприклад, запатентувати свої інноваційні розробки та технології, що ускладнює або навіть унеможливорює їх використання конкурентами. Крім того, конкуренти можуть намагатися копіювати імідж та інноваційні розробки ТОВ «Епіцентр К», що може завдати шкоди їх бренду та репутації.

Отже, конкуренти є важливим фактором, що впливає на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Характеризуючи як постачальники можуть впливати на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К», відзначаючи, що вони, будучи, фактором

зовнішнього впливу на середовище діяльності компанії, можуть здійснювати цей вплив наступними способами:

1. Надавати нові інноваційні продукти та технології, які дозволяють підприємству покращувати свої процеси та виробництво. Це може допомогти компанії збільшити ефективність та знизити витрати.
2. Забезпечувати доставку необхідних матеріалів та компонентів вчасно та з високою якістю, що дозволяє компанії вчасно запускати нові продукти на ринок. У разі браку якісних постачальників, які не можуть надавати необхідні матеріали та компоненти для виробництва, це може стати перешкодою для інноваційної діяльності компанії. В такому випадку компанія може затримувати випуск нових продуктів та збільшення продуктивності.
3. Впливати на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К» шляхом зниження цін на матеріали та компоненти. Це може допомогти компанії знизити витрати на виробництво та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, постачальники є важливим елементом для інноваційної діяльності ТОВ "Епіцентр К", адже для підприємства важливо мати якісних та надійних постачальників, які можуть забезпечувати потрібні матеріали та компоненти вчасно та з високою якістю. Оскільки споживачі мають значний вплив на інноваційну діяльність ТОВ "Епіцентр К", то компанія повинна розуміти потреби своїх клієнтів та створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім очікуванням і побажанням. Також важливо враховувати думки споживачів про існуючі продукти та послуги, щоб можна було вдосконалювати їх та забезпечувати високу якість. Крім того, споживачі є джерелом інформації для компанії про нові потреби та тенденції на ринку. Інноваційна діяльність ТОВ "Епіцентр К" повинна бути націлена на розв'язання проблем та задоволення потреб споживачів, що може призвести до збільшення їхньої лояльності та збільшення частки ринку компанії.

Отже, вплив споживачів на інноваційну діяльність ТОВ "Епіцентр К" полягає у формуванні вимог до продуктів та послуг, наданні компанії

зворотного зв'язку та джерелі нової інформації про потреби та тенденції на ринку.

Переходячи до аналізу внутрішніх факторів впливу на середовище підприємства, зважаємо, що на його діяльність найбільш інтенсивно впливають, такі як структура організації, культура, ресурси, технології, мотивація персоналу.

Аналізуючи чинники внутрішнього середовища підприємства, зважаємо на те, що ТОВ Епіцентр К є крупним українським підприємством і має складну структуру організації, яка складається з декількох рівнів.

На першому рівні знаходиться керівництво компанії, яке складається з генерального директора, заступників генерального директора та керівників департаментів. Генеральний директор здійснює загальне керівництво діяльністю компанії і приймає стратегічні рішення.

На другому рівні знаходяться департаменти, кожен з яких спеціалізується на конкретних видів діяльності компанії, таких як закупівля товарів, продаж, маркетинг, логістика, фінанси, кадри та інші. Кожен департамент має свого керівника, який відповідає за результати роботи свого підрозділу та забезпечує його ефективне функціонування.

На третьому рівні знаходяться підрозділи департаментів, наприклад, відділ продажу, відділ закупівель, відділ маркетингу, відділ логістики та інші. Кожен підрозділ має свого керівника, який керує діяльністю свого відділу та забезпечує досягнення поставлених завдань.

На нижчих рівнях структури організації розташовані бригади, групи та інші підрозділи, які виконують конкретні завдання з виробництва, управління та інші.

У цілому, структура організації ТОВ Епіцентр К має багаторівневу ієрархічну форму і побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне керівництво компанією [22].

Другий фактор впливу на внутрішнє середовище компанії ТОВ «Епіцентр К» характеризується тим, що розвивається за трьома основними напрямками та орієнтована на клієнта, інноваційність та ефективність.

Характеризуючи кожен із аспектів забезпечення її функціонування, відзначаємо, що орієнтація на клієнта передбачає особливу увагу з боку ТОВ «Епіцентр К» до клієнтів. Компанія надає велику увагу взаємодії з клієнтами та створенню комфортних умов для покупців у своїх магазинах. Вона пропонує широкий асортимент товарів в різних категоріях, таких як будівництво, ремонт, побутова техніка, садово-городні інструменти тощо, та забезпечує якісний сервіс і консультації клієнтів.

Щодо інноваційності відзначаємо, що компанія активно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до бізнесу. Наприклад, ТОВ «Епіцентр К» використовує онлайн-платформу для продажу товарів, розробляє власні програми лояльності та віртуальні інструменти для зручності покупців.

Надаючи характеристику ефективності діяльності, зважаємо на те, що ТОВ «Епіцентр К» - компанія, яка відома своєю ефективністю у виробництві та управлінні бізнесом. Вона забезпечує високу якість продукції та послуг, використовуючи новітні технології та процеси, та має чітку організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати діяльністю компанії.

В цілому, культура ТОВ Епіцентр К може бути охарактеризована як прогресивна, спрямована на досягнення якісних результатів та задоволення потреб клієнтів та забезпечення інноваційності в діяльності підприємства.

ТОВ Епіцентр К є одним з найбільших українських роздрібних мережових операторів в галузі будівельних матеріалів та товарів для дому. Для забезпечення своєї діяльності компанія використовує різноманітні ресурси, такі як:

Фінансові ресурси: ТОВ Епіцентр К має стабільну фінансову базу, що дозволяє їй здійснювати інвестиції в розвиток і розширення своїх мереж та запроваджувати нові технології.

Людські ресурси: компанія має значну кількість співробітників, серед яких професіонали різних напрямків, таких як продажі, маркетинг, логістика, технічна підтримка тощо. ТОВ Епіцентр К надає своїм працівникам можливості для професійного зростання та розвитку.

Матеріальні ресурси: компанія має велику мережу торгових точок, складів та офісів по всій Україні. Крім того, вона має власний транспортний флот, складські приміщення та іншу необхідну інфраструктуру.

Інформаційні ресурси: ТОВ Епіцентр К використовує сучасні інформаційні технології для оптимізації своєї діяльності та забезпечення ефективної роботи своїх співробітників.

Природні ресурси: компанія використовує природні ресурси, такі як деревина, метал та інші будівельні матеріали, для виробництва своєї продукції.

Всі ці ресурси ТОВ Епіцентр К використовує для досягнення своєї стратегічної мети.

З метою більш детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» та оцінювання його інноваційної діяльності, перспектив діяльності у майбутньому, здійснимо аналіз основних фінансово-економічних показників, які вважаємо серед усіх ресурсів є найважливішими (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» 2019-2021 рр., тис. грн [29]

Показник	Роки		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43979194,00	50382425,00	+6403231,00	+14,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30814751,00	35593670,00	+4778919,00	+15,51
Валовий дохід	13164443,00	14788755,00	+1624312,00	+12,34
Фінансовий результат до оподаткування	4423784,00	4116186,00	-307598,00	-6,95
Чистий фінансовий результат	3602109,00	3171204,00	-430905,00	-11,96

Як бачимо із проаналізованих у табл 2.1. даних, у 2019 та 2020 роках, чистий дохід від реалізації продукції підприємства продовжує зростати. Підприємство є стабільним та забезпечує високий рівень конкурентоздатності, що підтверджує зростання чистого фінансового результату.

ТОВ Епіцентр К має значну кадрову базу, що дозволяє забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і ефективну роботу підприємства в цілому. Компанія віддає перевагу професіоналізму та компетентності своїх працівників і забезпечує їм можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання [22].

Кадровий склад компанії складається з більше ніж 30 тисяч працівників різних спеціальностей, включаючи продавців-консультантів, менеджерів з продажу, логістів, керівників різних підрозділів, фахівців з маркетингу та реклами, бухгалтерів, юристів та інших співробітників.

Компанія надає своїм працівникам можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри, забезпечуючи їх навчанням, стажуванням та програмами підвищення кваліфікації. Крім того, ТОВ Епіцентр К забезпечує своїх працівників конкурентоспроможною заробітною платою, соціальними гарантіями та іншими перевагами.

Підприємство прагне до створення комфортної робочої атмосфери та підтримки корпоративної культури, спрямованої на взаємовідносини на основі довіри, відкритості та взаєморозуміння. Велика увага приділяється тимчасовим робітникам та інтернам, які мають можливість набути досвіду роботи у великій та стабільній компанії та відкрити для себе нові можливості у майбутньому.

Таким чином, на підставі аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на вплив інноваційної діяльності, вважаємо, що компанія ТОВ «Епіцентр К» є однією з лідерів свого ринку, можна припустити, що вона успішно зберігає своє місце та розвивається відповідно до потреб ринку та споживачів. Крім того, ТОВ "Епіцентр К" використовує різні стратегії та інструменти для збільшення своєї конкурентоспроможності. В тому числі і

інноваційну стратегію, яка може сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Інновації, які впроваджуються на підприємстві, можуть допомогти покращити якість продуктів та послуг, знизити вартість їх виробництва, збільшити ефективність виробництва та підвищити задоволеність клієнтів.

Інновації можуть включати в себе впровадження нових технологій, розробку нових продуктів або послуг, покращення виробничих процесів, удосконалення системи управління та інше. Ці інновації можуть допомогти підприємству стати більш ефективним та продуктивним, що може підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, інноваційна стратегія може допомогти підприємству привернути нових клієнтів та зберегти існуючих, оскільки інноваційні продукти та послуги можуть бути більш привабливими та конкурентоздатними на ринку.

Інноваційне середовище відображається у певних факторах, таких як:

1. Присутність стабільної економічної та правової бази, що сприяє створенню сприятливих умов для розвитку нових ідей та технологій.
2. Наявність кваліфікованого персоналу з високим рівнем професійної компетентності, здатного до впровадження нових ідей та технологій.
3. Постійний пошук нових технологій та ідей, а також розвиток власних науково-дослідних підрозділів.
4. Співпраця з університетами та науковими центрами з метою створення сприятливої атмосфери для інновацій та створення нових продуктів та послуг.
5. Активна участь у міжнародних проектах та програмах з метою співпраці з провідними світовими виробниками та впровадження нових технологій.

Зважаючи на величезний діапазон діяльності ТОВ "Епіцентр К", можна припустити, що в компанії існує певний рівень інноваційної активності та

середовища, яке сприяє розвитку нових ідей та технологій у різних сферах діяльності компанії.

Отже, інноваційна стратегія може бути ефективним інструментом для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху на ринку. Однак, успішність впровадження інновацій залежить від ряду факторів, таких як правильний вибір інноваційної стратегії, наявність необхідних ресурсів, а також ефективне управління впровадженням інновацій.

2.2. Оцінка забезпечення інноваційного розвитку підприємства та стратегічне управління цим процесом

Вирішення проблем підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» пов'язане насамперед з вивченням його основних складових, за допомогою яких можна провести комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності в ринковому середовищі. Сучасні тенденції конкурентоспроможного розвитку підприємств торговельного бізнесу продиктовані необхідністю підвищення інноваційної спроможності діяльності та водночас адаптації до умов висококонкурентного європейського ринку. Тому вважаємо, що досягнення стабільної конкурентної позиції є показником ефективного впровадження інновацій та інноваційного розвитку в цілому.

Враховуючи вищезазначені особливості функціонування механізму управління інноваційним розвитком торговельних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, вважаємо за доцільне здійснити наступний алгоритм оцінки забезпечення інноваційного розвитку підприємства та стратегічне управління цим процесом (рис. 2.1).

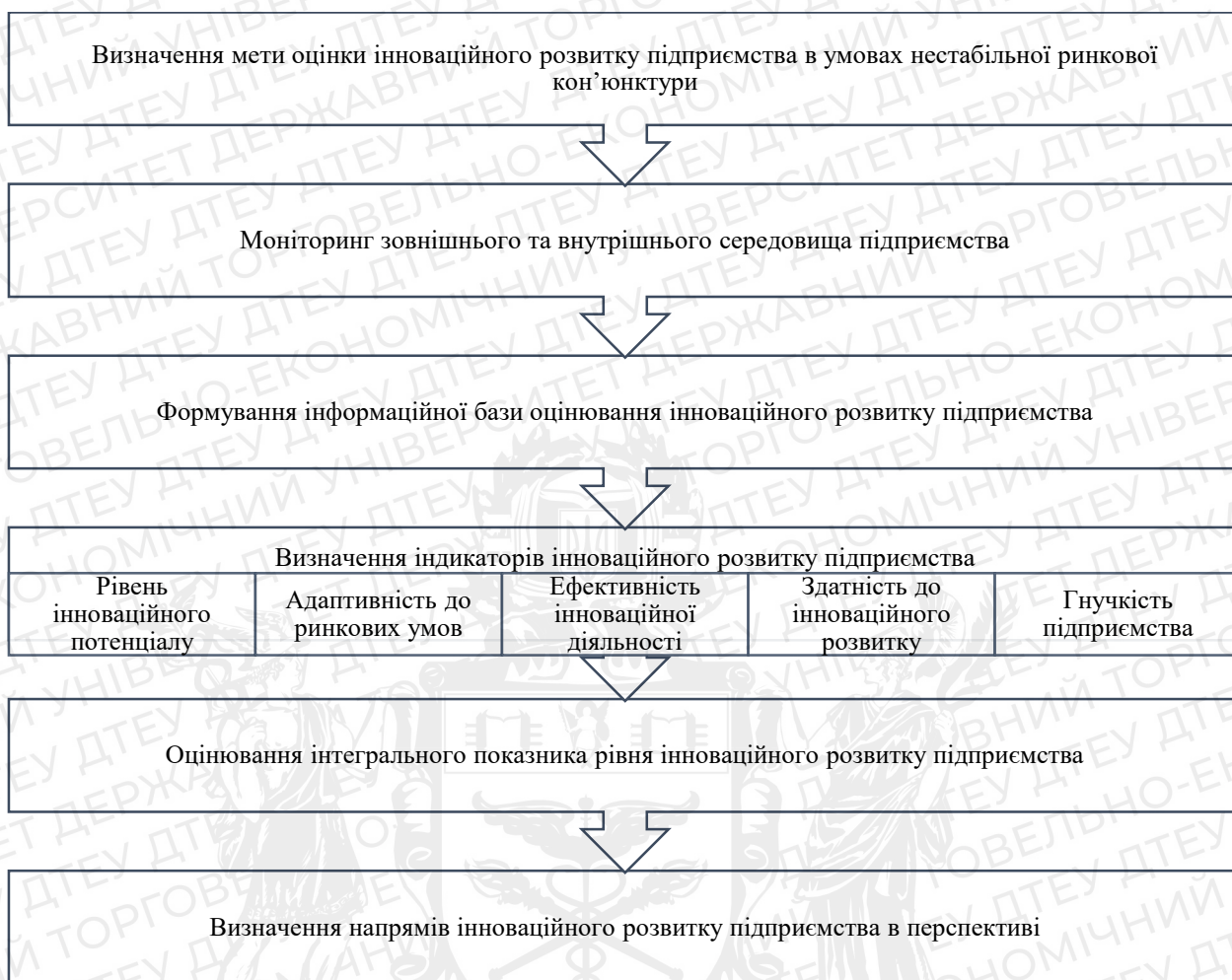


Рис. 2.1. Алгоритм оцінки забезпечення інноваційного розвитку підприємства та стратегічне управління цим процесом ТОВ «Епіцентр К»

За даними досліджень, ТОВ "Епіцентр К" є однією з найбільш інноваційних компаній в Україні. Компанія має свій власний центр досліджень та розробок, в якому працює більше 100 вчених та інженерів. Всього на даний момент у компанії понад 7000 працівників, з яких значна частина займається розробкою та впровадженням нових технологій.

Також компанія має декілька напрямків інноваційної діяльності, зокрема впровадження новітніх технологій в торговельні точки, розробка власних продуктів, а також співпраця з іншими компаніями та стартапами з метою створення та впровадження нових продуктів та послуг.

Однак, необхідно зазначити, що рівень інноваційної діяльності може бути ще вищим. Наприклад, компанія може залучати більше інвестицій в

розробки та впровадження нових технологій, а також більше співпрацювати з університетами та науковими установами для отримання нових знань та можливостей для інноваційної діяльності. Також, важливим є підтримка інноваційної культури серед працівників компанії, яка може стимулювати їхню творчість та ініціативу у створенні нових продуктів та послуг.

Оцінка можливостей та загроз, які мають місце у зовнішньому середовищі ТОВ «Епіцентр К» здійснюється з використанням інструменту SWOT-аналізу, який є дієвим засобом своєчасного виявлення можливих чи існуючих загроз. Проведемо SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «Епіцентр К», виокремивши сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3.
SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

SWOT-АНАЛІЗ	
Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент товарів; 2. Велика мережа магазинів по всій Україні; 3. Висока репутація та довіра споживачів; 4. Застосування новітніх технологій в роботі; 5. Великий досвід роботи на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту товарів; 2. Розширення мережі магазинів в Україні та за кордоном; 3. Використання електронної комерції для збільшення обсягів продажу; 4. Використання новітніх технологій для удосконалення процесів внутрішньої діяльності.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції на ринку; 2. Високі витрати на маркетингову діяльність; 3. Обмежений доступ до інноваційних технологій у певних сегментах ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність та зміни у законодавстві; 2. Конкуренція з боку великих міжнародних ритейлерів; 3. Зміни відносин з постачальниками та споживачами. 4. Економічна нестабільність в Україні.

Отже, як показує дана таблиця, сильні сторони компанії мають більше значення у середовищі компанії та характеризуються більшою кількістю можливостей в порівнянні з проаналізованими слабкими сторонами. Проте, коло загроз також є досить чисельним, особливо враховуючи сьогоденні реалії ведення господарської діяльності усіх українських підприємств.

Крім представленого аналізу доцільно виконати і багатофакторну діагностику. Діагностика базуватиметься на переліку чинників, що мають вплив на стратегію інноваційного розвитку даної організації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

«PEST-аналіз» тенденцій, які мають істотний вплив на стратегію інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Політичні фактори	P	Економічні фактори	E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Податкова політика держави. 2. Рівень регулювання у роздрібній торгівлі. 3. Політична стабільність та безпека країни. 4. Прийняття законів та нормативних актів, які можуть впливати на бізнес-діяльність компанії. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень інфляції та девальвації гривні. 2. Рівень безробіття в країні. 3. Рівень зростання економіки та ВВП. 4. Стан банківської системи та кредитних ринків. 5. Рівень капіталовкладень в країні. 	
Соціокультурні фактори	S	Технологічні фактори	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні тенденції та зміни вікової структури населення. 2. Зміни у смаках та попиті споживачів. 3. Рівень освіти та культури населення. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкість технологічного розвитку та інновацій. 2. Рівень доступності новітніх технологій та їхній вплив на ринок. 3. Рівень кібербезпеки та ризику кібератак. 	

Отже, як бачимо найбільшу вагу впливу мають політичні та економічні фактори. Надамо характеристику і впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Культура ТОВ Епіцентр К, що ґрунтується на інноваційності та спрямованості на досягнення результатів, також сприяє розвитку інноваційної діяльності. Висока орієнтація на клієнта та відкритість до нових ідей і підходів забезпечує здатність компанії адаптуватися до змін на ринку та використовувати нові можливості.

Ресурси ТОВ Епіцентр К, такі як великий капітал, сучасне обладнання та технології, належна інфраструктура та великий персонал, забезпечують

компанії здатність до інвестування в дослідження та розробки нових продуктів та послуг, що є ключовим чинником успіху інноваційної діяльності.

Технології, які використовує ТОВ Епіцентр К, такі як високотехнологічне обладнання, інформаційні системи, високошвидкісні мережі та програмне забезпечення, забезпечують компанії здатність до створення та реалізації нових продуктів та послуг.

Мотивація персоналу ТОВ Епіцентр К, що базується на системі преміювання та стимулювання працівників, також є важливим фактором успішної інноваційної діяльності.

Враховуючи активну інноваційну діяльність компанії, її розвиненість та швидкий темп росту, вважаємо, що витрати на дослідження та розробки є значними, хоча підприємство не публікує такі дані у відкритому доступі. До того ж, компанія має ряд проектів, спрямованих на розвиток інноваційних рішень, зокрема побудову власних центрів досліджень та розробок, активну участь у програмах державної підтримки інновацій, а також співпрацю зі стартапами та відкритими інноваційними платформами. Це свідчить про високу мотивацію компанії до розробки та впровадження нових продуктів та технологій.

Отже, вважаємо, що рівень витрат на інновації у ТОВ "Епіцентр К" є достатньо високим, адже компанія активно інвестує в розвиток нових продуктів та технологій, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку. Проаналізувавши чинники впливу на середовище підприємства ТОВ «Епіцентр К», вважаємо, що внутрішні характеристики, що виникають всередині підприємства здійснюють вагомий вплив на його інноваційну діяльність. Таким чином, узагальнюючи досліджене вважаємо, що структура організації ТОВ Епіцентр К має позитивний вплив на інноваційну діяльність компанії. За рахунок чіткої роздільної лінії між підрозділами та ієрархічної структури, сприяється більш ефективному плануванню, виконанню та контролюванню інноваційних проектів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства

Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку стає основою успіху інноваційної діяльності. Лише правильна стратегія постійного просування інновацій відкриває можливості не тільки зберегти позиції компанії, а й покращити їх. Може бути багато стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства, але всі базуються на стратегічних альтернативах:

- обмежене зростання бізнесу;
- зростання;
- скорочення.

На практиці компанія ТОВ «Епіцентр К» рідко дотримується тієї самої стратегії в «чистому вигляді», натомість – здійснює діяльність, використовуючи чисельні модифікації інноваційних стратегій, комбінуючи інноваційні стратегії, які є найбільш ефективними для забезпечення позицій, і переходячи від оборонної до інноваційної наступальної стратегії.

Наступальна стратегія інноваційного розвитку передбачає активне використання новітніх технологій та інновацій для забезпечення стійкої конкурентної переваги та розвитку бізнесу. Для ТОВ «Епіцентр» така стратегія може полягати в наступному:

1. Розробка та впровадження ефективної системи управління інноваційними проєктами. Така система дозволить компанії зосередитись на забезпеченні якісного та швидкого впровадження нових продуктів та послуг на ринку, а також на оптимізації процесу виробництва та постачання.

2. Створення власного інноваційного центру, що буде займатися розробкою та тестуванням нових технологій та продуктів. Це дозволить компанії бути попереду конкурентів та реагувати на змінні умови ринку швидше та ефективніше.

3. Розвиток екосистеми інноваційних стартапів та співпраця з ними. Компанія може запропонувати підтримку та фінансування для молодих підприємців та інноваційних стартапів, що працюють у сфері будівельних матеріалів та послуг. Така співпраця може дозволити отримати доступ до новітніх технологій та рішень, що забезпечить розвиток компанії.

4. Використання інноваційних технологій у маркетингу та продажах. Такі технології як віртуальна реальність, розширена реальність та інші можуть допомогти компанії показувати свої товари та послуги в новому світлі та привертати більше клієнтів.

Для впровадження наступальної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» необхідно виконати наступні кроки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Заходи щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства

Провести детальне вивчення ринку та інноваційних тенденцій. Компанія повинна ретельно проаналізувати свій сегмент ринку, визначити тенденції та зміни у поведінці споживачів, а також вивчити найбільш успішні інноваційні рішення на ринку. Це допоможе визначити потенційні напрямки розвитку та підтримувати наступальний характер стратегії.

У контексті створення інноваційної команди компанія повинна відібрати та залучити до роботи найкращих спеціалістів зі знаннями в сфері інноваційного розвитку. Важливо враховувати інтердисциплінарний підхід, де в команді повинні бути представлені різні напрямки компетенцій.

Задля встановлення системи управління інноваційними проектами ТОВ «Епіцентр К» повинно розробити та впровадити систему управління інноваційними проектами, що дозволить ефективно керувати процесом впровадження нових продуктів та послуг на ринку.

Для впровадження наступальної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» необхідно забезпечити достатній фінансовий ресурс. Компанія може використовувати власні кошти, залучати інвестиції або отримувати гранти на розвиток інновацій.

Для успішного впровадження інноваційної стратегії досліджуване підприємство може залучати партнерів та встановлювати співпрацю з університетами, науковими центрами.

Враховуючи проаналізовані фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства, на підставі проведеного та PEST та SWOT аналізу, здійснимо обґрунтування удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» може включати наступні пункти:

1. Підвищення ефективності досліджень і розробок.
2. Розширення асортименту продукції та послуг.
3. Використання новітніх технологій.
4. Розробка екологічних продуктів.
5. Розвиток нових ринків.

6. Партнерство з іншими компаніями.
7. Підвищення кваліфікації персоналу.
8. Сприяння інноваційним проектам.
9. Впровадження цифрових технологій у внутрішніх процесах.
10. Розвиток власної мережі та онлайн-платформи.

Вважаємо, що послідовна реалізація цих етапів дає змогу визначити потенційні можливості впровадження інновацій з урахуванням дії ряду факторів, що сприяють або, навпаки, перешкоджають інноваційній діяльності, а також мотиваційних, організаційних, правових та інших складових спроможності, можливості та готовності підприємств до впровадження сучасної стратегії інноваційного розвитку.

Таким чином, зважаючи на те, що стратегії базуються на стратегічних альтернативах, а для ТОВ «Епіцентр К», наступальна стратегія є однією із найбільш оптимальних. Вважаємо, що удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства є важливим моментом у контексті забезпечення його господарської діяльності та підвищення рівня фінансового результату від провадження цієї діяльності.

3.2. Прогнозування ефекту від впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К»

Прогнозування ефекту від наступальної стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К» може бути позитивним і може мати наступні результати:

- Збільшення обсягу продажів. Застосування нових технологій, запровадження нових продуктів та послуг може збільшити обсяги продажів компанії та покращити її фінансові показники.

- Зниження витрат. Впровадження ефективних технологій виробництва та управління може зменшити витрати на виробництво та підтримку бізнесу, що призведе до збільшення маржинальності компанії.
- Покращення репутації. Успішна інноваційна стратегія може позитивно вплинути на репутацію компанії серед клієнтів, партнерів та інвесторів.
- Розвиток нових ринків. Розширення асортименту продукції та впровадження нових послуг може сприяти входженню на нові ринки та збільшенню ринкової частки компанії.
- Привернення талановитих працівників. Успішна інноваційна стратегія може збільшити привабливість компанії як роботодавця та допомогти привернути талановитих співробітників.

Однак, попри усі наявні результати ефективності впровадження інноваційної стратегії підприємства, необхідно також врахувати можливі ризики, які пов'язані з впровадженням інноваційної стратегії, такі як високі витрати на дослідження та розробку, невдачі при впровадженні нових технологій та продуктів, конкуренція на ринку тощо.

Відтак, впровадження інноваційної стратегії може пов'язуватись з певними ризиками, які варто враховувати (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ризики впровадження інноваційної стратегії

Проаналізуємо кожен із ризиків.

Дослідження та розробка нових продуктів та технологій можуть вимагати значних витрат на наукові дослідження, розробку та випробування. Такі витрати можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії, особливо у короткостроковій перспективі.

Нові технології та продукти можуть не відповідати очікуванням споживачів, або бути неправильно спроектовані, що може призвести до необхідності повторної розробки, випробувань та переробки, збільшення витрат і затримки в розробці.

Нові продукти та технології можуть бути швидко скопійовані конкурентами, що призведе до зменшення конкурентної переваги компанії та зменшення ринкової частки.

Впровадження нових технологій може супроводжуватися технічними проблемами, такими як відмови обладнання, проблеми з програмним забезпеченням, проблеми з підключенням та зв'язком, що може призвести до затримок та зниження продуктивності.

Нові продукти та технології можуть потребувати додаткового регулювання та ліцензування, а також можуть бути під загрозою відмови відповідних дозвільних органів.

Зменшення ризиків впровадження інноваційної стратегії на ТОВ «Епіцентр К» можна досягти за допомогою наступних заходів:

1. Ретельно проаналізувати інноваційну стратегію.
2. Залучити всіх зацікавлених сторін.
3. Провести тестування та пілотування.
4. Забезпечити достатній рівень фінансування.
5. Підготувати персонал.
6. Постійно моніторити та оцінювати результати.

Проте, оцінюючи ефект від впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К», зважаємо на те, що впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К» може мати значні переваги поряд із окресленими вище недоліками (рис. 3.3).

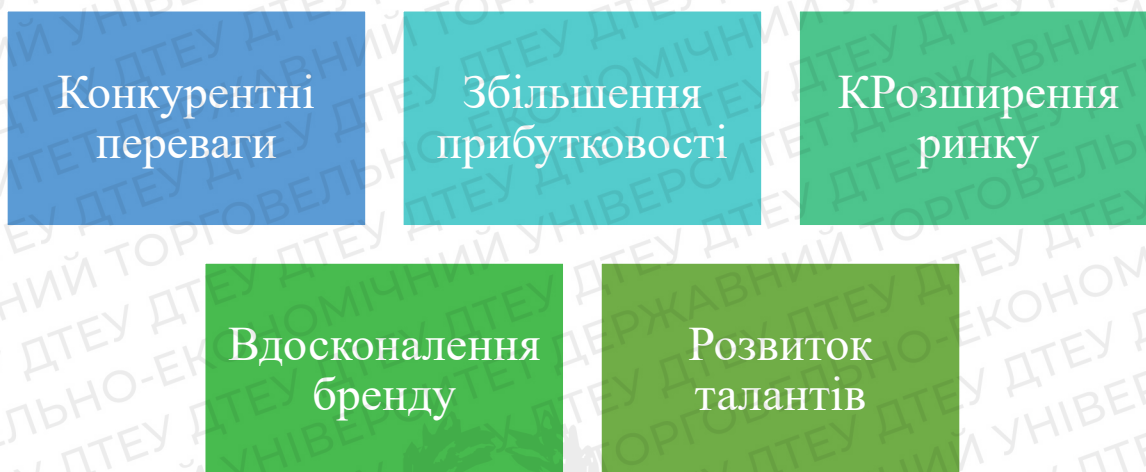


Рис. 3.3. Переваги впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К»

Характеризуючи переваги впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К», відзначаємо, що інноваційна стратегія може допомогти компанії стати лідером на ринку завдяки новаторським продуктам, технологіям та підходам до бізнесу, таким чином сприяти конкурентоздатності підприємства. Окрім цього, вона може сприяти збільшенню прибутковості компанії завдяки використанню нових методів та процесів, що забезпечать ефективнішу роботу та зниження витрат. Розширення ринку, як перевага впровадження інноваційної стратегії, може допомогти компанії зайняти нові позиції на ринку, привернути нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Вдосконалення бренду дозволить підвищити репутацію компанії завдяки впровадженню нових технологій та підходів до бізнесу, які сприяють покращенню якості продуктів та послуг, підсилюючи ефект від впровадження оновленої інноваційної стратегії та її удосконалення. Також підприємство може почати розробляти нові напрямки діяльності та виходити на нові ринки, що забезпечує додаткові можливості для розвитку бізнесу.

Отже, впровадження стратегії інноваційного розвитку може стати ключовим чинником успіху компанії та допомогти їй зберегти та зміцнити свої лідерські позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, вдалось досягти виконання завдань дослідження.

1. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачає визначення напрямків інноваційного розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства. Інноваційний розвиток підприємства як економічна категорія – це сукупність відносин, що виникають у процесі цілеспрямованого підвищення економічних показників і конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій. Основою для формування стратегії інноваційного розвитку сучасного підприємства є корпоративні цілі, обсяг і вид діяльності, життєвий цикл компанії та реалізованого продукту, рівень потенціалу інноваційного розвитку та інноваційна політика. Фактори, що впливають на процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, доцільно розділити на фактори зовнішнього середовища та внутрішнього середовища. Усі вони здійснюють вплив на вибір та формування стратегії інноваційної діяльності підприємств.

2. ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших торгово-будівельних компаній в Україні. Здійснимо аналіз ключових чинників впливу на діяльність та інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К» із зовнішнього середовища, виділяючи найбільш вагомі, серед яких: діяльність держави, конкурентів, постачальників та споживача. Переходячи до аналізу внутрішніх факторів впливу на середовище підприємства, зважаємо, що на його діяльність найбільш інтенсивно впливають, такі як структура організації, культура, ресурси, технології, мотивація персоналу. ТОВ Епіцентр К є одним з найбільших українських роздрібних мережевих операторів в галузі будівельних матеріалів та товарів для дому. Для забезпечення своєї діяльності компанія використовує різноманітні ресурси, такі як: фінансові, людські, матеріальні, інформаційні, природні. На підставі проаналізованих ресурсів компанії, встановлено, що підприємство є стабільним та забезпечує високий

рівень конкурентоздатності, що підтверджує зростання чистого фінансового результату. Зважаючи на величезний діапазон діяльності ТОВ «Епіцентр К», можна припустити, що в компанії існує певний рівень інноваційної активності та середовища, яке сприяє розвитку нових ідей та технологій у різних сферах діяльності компанії.

3. Рівень витрат на інновації у ТОВ "Епіцентр К" є достатньо високим, адже компанія активно інвестує в розвиток нових продуктів та технологій, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку. Проаналізувавши чинники впливу на середовище підприємства ТОВ «Епіцентр К», вважаємо, що внутрішні характеристики, що виникають всередині підприємства здійснюють вагомий вплив на його інноваційну діяльність. Таким чином, узагальнюючи досліджене вважаємо, що структура організації ТОВ Епіцентр К має позитивний вплив на інноваційну діяльність компанії. За рахунок чіткої роздільної лінії між підрозділами та ієрархічної структури, сприяється більш ефективному плануванню, виконанню та контролюванню інноваційних проектів.

4. Для ТОВ «Епіцентр К», наступальна стратегія є однією із найбільш оптимальних. Вважаємо, що удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства є важливим моментом у контексті забезпечення його господарської діяльності та підвищення рівня фінансового результату від провадження цієї діяльності.

5. На підставі аналізу ефекту від впровадження стратегії інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К», визначення результатів, ризиків, переваг, шляхів мінімізації ризиків від провадження стратегії інноваційного розвитку, встановлено, що удосконалення наступальної стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «Епіцентр К» може стати ключовим чинником успіху компанії та допомогти їй зберегти та зміцнити свої лідерські позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва О. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5. С. 50-55.
2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Епіцентр К». URL: https://zvtnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_EPICENTR_K
3. Безус А.М., Безус П.І. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «ЕКОНОМІКА»*. Випуск 1. 2014. С. 61-69.
4. Богатирьова І. (2019). Стратегія інноваційного розвитку підприємств: сутність, складові, особливості формування. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2019. № 2(53). С. 70-75.
5. Дейнека О. І., Іванова О. І. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 22(3). С.99-103.
6. Демченко О. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі системного аналізу. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 27-34.
7. Денисенко М. О., Коротенко В. В. Методика оцінки інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та управління*. 2018. № (1). С. 7-15.
8. Дубовик О. І., Барабаш О. С. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2018. №291(1). С. 31-37.
9. Єфіменко Т., Броварчук, О. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2019. № 3(19). С. 112-118.

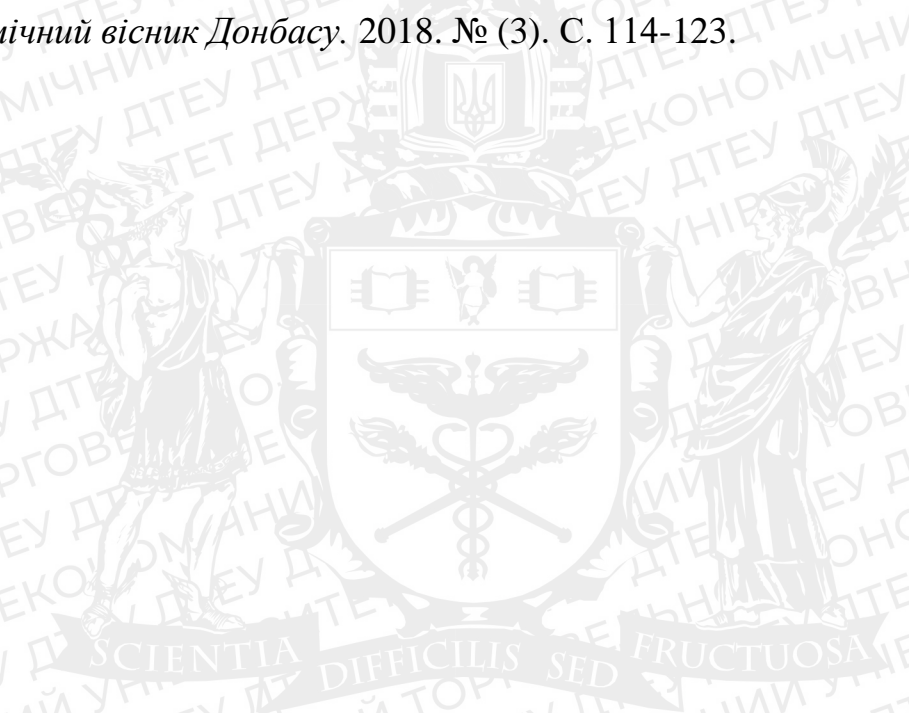
10. Клименко В. І., Тарнавська О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. №1(2). С. 75-81.
11. Коротенко В. В., Шемет С. В. Методика оцінки рівня інноваційного розвитку регіону. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економіка.* 2019. № (2). С. 83-88.
12. Кузьменко О. Стратегія інноваційного розвитку підприємства як важливий чинник ефективності його діяльності. *Економіка. Фінанси. Право.* 2019. № 6. С. 74-78.
13. Лозинська І. О., Гаєва О. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі методів аналізу технологічних та економічних ризиків. *Економіка та держава.* 2017. № 12. С. 71-75.
14. Ляшенко В. М., & Мироненко О. В. Методика оцінки інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та держава.* 2016. № (6). С. 105-109.
15. Мазуренко О. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічної зміни ринкових умов. *Економічний простір.* 2019. №138. С. 95-102.
16. Марущак І. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: методологічні засади формування. *Економічний часопис-XXI.* 2018. № 9-10(1). С. 65-70.
17. Марченко О. В., Колотій І. С. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Економічний часопис-XXI.* 2018. №173(11-12). С. 37-40.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. Київ: Нова Книга, 2003. С. 386.

19. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
20. Неберюк О. С., Мініна В. В. Методика оцінки інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Економіка та суспільство*. 2018. №(15). С. 182-187.
21. Організація науково-інноваційної діяльності: конспект лекцій: навч. посіб. для аспірантів спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.О. Подолян, В.С. Антонюк, М.В. Філіппова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 105 с.
22. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>
23. Павленко Н. М., Полева А. С. Методика оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. *Економічні науки*. 2017. № (4). С. 72-76.
24. Пілецька С.В., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. №1 (27). 2020. С. 146-150.
25. Поліщук О. М., Бондарчук Л. А. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 28-33.
26. Старченко В. О., Винниченко О. О. Методика оцінки інноваційного розвитку підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка*. 2019. №(294). С. 101-109.
27. Тарасенко І.О., Королько О.М. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства: методичний аспект *Економіка України: проблеми економічного розвитку*. Колективна монографія. / За ред. В.Ф. Беседіна, А.С. Музиченька. Київ: НДЕІ. 2007. 448 с.

28. Тарасенко І.О., Королько О.М. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства за результатами оцінювання інноваційного потенціалу. *Наукові дослідження*. №3. С. 43-46.

29. Фінансова звітність компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/32490244>

30. Швець І. В., Ляшенко В. М. (2018). Методика оцінки інноваційного розвитку підприємств з урахуванням рівня ризиків. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № (3). С. 114-123.



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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