

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

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

Студента 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Осіпова
Єгора Дмитровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади створення стратегії інноваційного розвитку організації	5
Розділ 2. Умови реалізації стратегії інноваційного розвитку в ТОВ «Епіцентр К»	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Аналіз стану інноваційного розвитку підприємства	21
2.3. Оцінка результативності поточної стратегії інноваційного розвитку підприємства	25
Розділ 3. Основні напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»	31
3.1. Зміни організаційних відносин в стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства	31
3.2. Розвиток новаторського потенціалу персоналу підприємства	34
3.3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства	37
Висновки та пропозиції	43
Список використаних джерел	45
Додатки	

Вступ

Актуальність теми наукового дослідження. Мінливість ринку є однією з найбільш важливих його характеристик. Кожного дня підприємства зіткаються з великою кількістю змін, передбачити які майже не можливо. Для того щоб мати можливість якнайшвидше пристосуватись до мінливих умов ринку, підприємствам необхідно вводити у процес господарської діяльності нові технології, зміни в управління, у кваліфікації кадрів, тощо. Тобто для підтримки життєдіяльності організації необхідно постійно проводити інноваційну діяльність на підприємстві. Дослідженням інноваційного процесу в діяльності організації та стратегій інноваційного розвитку займались як вітчизняні так і зарубіжні дослідники: М. Беррі, К. Галанакіса, Д. Воронкова, Г.Т. П'ятницька, П.П. Микитюк, В.О. Солодкий та інші. Однак, важливим питанням залишається методи, способи та стратегії введення інновацій, від яких залежить ефективність їх введення. Тому великого значення набуває процес удосконалення стратегії інноваційного розвитку організації, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у реалізації стратегічних можливостей інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети були встановлені та виконані наступні завдання:

- досліджено теоретико-методичні засади створення стратегії інноваційного розвитку організацій;
- здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізовано стан інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»
- проведено оцінювання результативності поточної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»;
- розроблено пропозиції щодо зміни організаційних відносин в стратегічному управлінні інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр К»;

- запропоновано напрями розвитку новаторського потенціалу персоналу ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінено потреби фінансового забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічні можливості інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано системний підхід дослідження, що дало змогу оцінити стан впровадження інноваційного процесу на підприємстві; метод теоретичного порівняння для дослідження основних методів та шляхів удосконалення інноваційного процесу в діяльності організації; метод експертних оцінок при розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційна база. Під час дослідження були використані інформаційні ресурси мережі Інтернет, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджували тему інноваційного розвитку організацій, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К», а також офіційні матеріали Державної служби статистики України.

Практична цінність. Результати дослідження мають як теоретичне значення в області дослідження удосконалення інноваційного розвитку підприємств, так і практичне значення на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» і були прийняті керівництвом підприємства на розгляд до впровадження в організацію діяльності підприємства.

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 36 сторінок, в т.ч. 1 таблиця, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 24 найменування, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В сучасних умовах господарювання та економічних перетворень перед підприємствами постає складне завдання підтримки та підвищення конкурентоспроможності, що надає змогу адаптуватися до складних умов ринку та постійно зростаючих потреб споживачів. Найбільш актуальною ця тема стала в останні роки, під час кризи після пандемії COVID-19 та введення військового стану з 24 лютого 2022 року.

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що у вітчизняній та зарубіжній літературі існує багато підходів до трактування поняття інноваційного розвитку підприємства, кожен з яких враховує особливості функціонування економіки конкретної країни та власна позиція вченого. Проте найповніше сутність цього поняття розкрив А. Адаменко, який трактує інноваційний розвиток підприємства як діяльність підприємства, що ґрунтується на постійному пошуку нових методів і засобів задоволення потреб споживачів та підвищення економічної ефективності розвитку, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження нововведень у всі сфери діяльності підприємства [1, с.208].

Світовий досвід показує, що інноваційному розвитку сприяє всебічна підтримка суб'єктів підприємництва у сфері інноваційної діяльності (особливо на початковому етапі їх становлення), формування умов для просування та впровадження інновацій, а також комплекс суспільних та приватних інноваційних проектів, кожен з яких здатний забезпечити технологічний прорив відповідної сфери. У світовій економічній літературі «інновація» трактується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний прогрес, що втілюється у нових продуктах та технологіях. У світовій практиці інноваційними підприємствами вважаються ті підприємства, у яких понад 70% всього обсягу виробництва у грошах за

звітний період формується за рахунок виробництва інноваційної продукції [2, с. 76].

Одним із ключових завдань підприємства є обґрунтування стратегії інноваційного розвитку. Пріоритетність вирішення цього завдання визначається: динамікою змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, що змінюється, в якому працює підприємство; необхідність прийняття ефективних та оптимальних рішень в умовах обмежених ресурсів та різноманітність методів та підходів до оцінки та відбору інноваційних проектів. У контексті обґрунтування та вибору інноваційної стратегії підприємства інновації безпосередньо пов'язані з управлінням змінами у його діяльності. Підприємство може опинитися в кризовій ситуації, якщо не зможе передбачити обставини, що змінюються, і вчасно на них відреагувати. У зв'язку з цим останніми роками більшість підприємств промислово розвинених країн почали активно впроваджувати інноваційну модель підприємництва, яка передбачає пошук нових шляхів розвитку підприємства [3, с. 45].

Сутність інноваційної стратегії підприємства полягає в ефективному розвитку підприємства, пов'язаному з отриманням переваги над конкурентами і збільшенням прибутку не стільки за рахунок маніпулювання цінами, скільки за рахунок постійного оновлення асортименту і розширення діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки перевага надається тим підприємствам, які швидко й активно освоюють інновації. Це дозволяє їм розширювати ринки збуту своєї продукції, завойовувати нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових інновацій тимчасово займати домінуюче становище на ринку нової продукції, що безпосередньо пов'язано зі здатністю підприємства отримувати значно більший прибуток, ніж інші підприємства [6].

У процесі реалізації інноваційного розвитку розрізняють 4 основних типи стратегій, рис. 1.

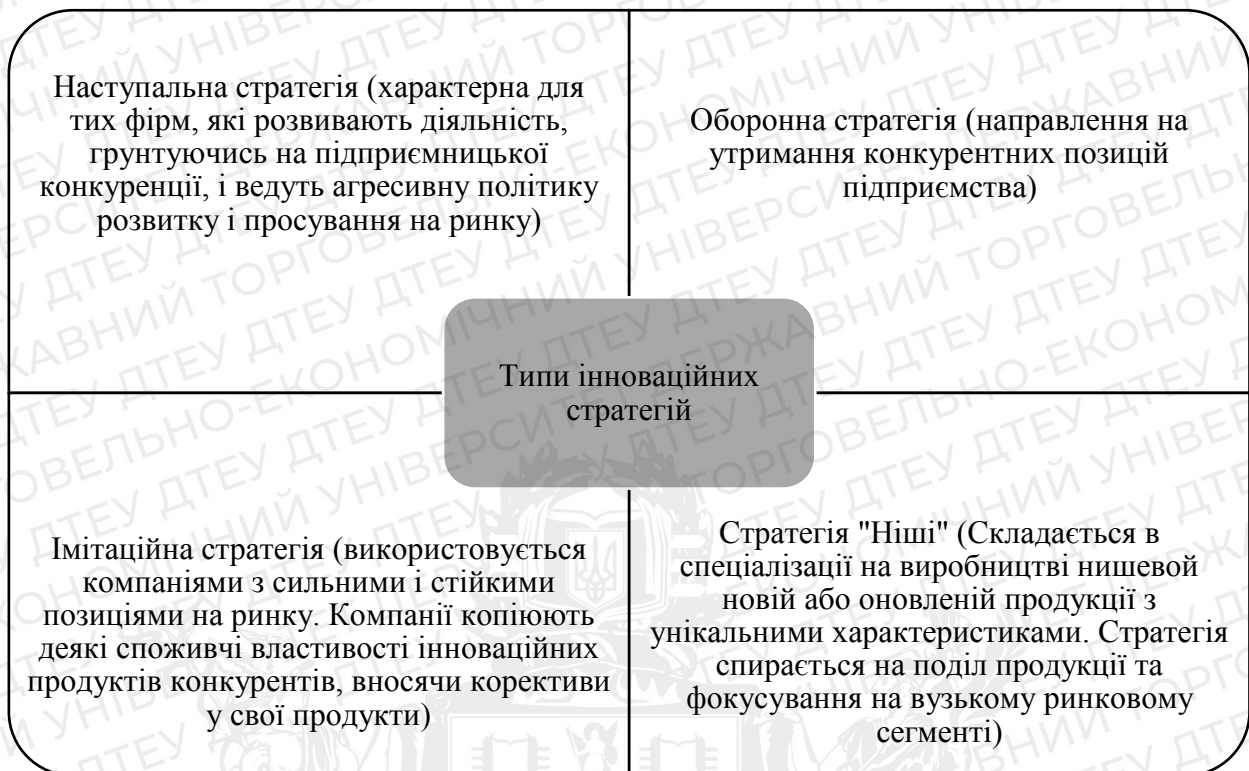


Рис. 1.1. Типи інноваційних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8]

Стратегія розробляється трьома способами:

- 1) зверху донизу (керівництво розробляє стратегічний план і доводить його за вертикаллю компанії);
- 2) знизу вверху (підрозділи компанії пропонують свої рекомендації щодо стратегічного плану та передають їх нагору, потім рекомендації вивчаються, узагальнюються, уточнюються та приймаються);
- 3) замовлення від третіх осіб (використовуються послуги консалтингових компаній).

Методологічна основа розробленої стратегічної карти розвитку інноваційного потенціалу дозволяє на основі комплексного підходу врахувати джерела фінансування, сукупність інноваційних факторів, ризики та очікувані ефекти від їх впровадження. Особливістю такого інноваційного розвитку є високий рівень ризикованості, який зумовлений невизначеністю факторів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища. Проте, з іншого боку, високий ризик супроводжується значним рівнем прибутку від

впровадження результатів інноваційної діяльності. Невизначеність у процесі прийняття рішень у сфері розгортання інноваційної діяльності підприємства слід розглядати як дефіцит знань, об'єктивно зумовлений глобалізацією економічних процесів, прискоренням науково-технічного прогресу. Недостатній рівень розвитку промислових підприємств України спонукає до пошуку першопричин їхнього важкого стану та потребує визначення стратегічних намірів розвитку. Сформована стратегічна карта враховує прикладні аспекти регулювання розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням реальної ситуації в економіці України та дозволяє визначити пріоритетні напрями їх розвитку [4, с. 108-109].

Розробка інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічних завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовка конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінка сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів на основі обраних цілей. Виділяють наступні етапи розробки інноваційної стратегії:

- етап розроблення цілей: формування місії та політики організації у якій буде прихильність до інноваційної діяльності підприємства;
- етап стратегічного аналізу: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу підприємства; визначення інноваційного клімату підприємства; визначення інноваційної позиції організації;
- етап вибору інноваційної стратегії: визначення базових стратегій розвитку, розробка альтернативних стратегій;
- етап реалізації інноваційної стратегії: розробка стратегічного проекту, організація контролю реалізації проекту, оцінювання ефективності реалізації проекту [8].



Рис. 1.2. Стратегічна карта розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5, с. 109]

Ставлячи мету, яку ми прагнемо досягти, реалізуючи стратегію, необхідно розуміти і усвідомлювати реальний і бажаний стан об'єкта з урахуванням наявних можливостей і ресурсів. Цілі формування стратегії підкріплюються такими принципами [5]:

- принцип обґрунтованості;
- принцип комплексності (врахування та охоплення всіх аспектів розвитку підприємства);
- принцип адаптації (пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства);
- принцип врахування статичних і динамічних показників сталого розвитку;
- принцип ефективності (отримання комерційного ефекту від реалізації стратегії розвитку).

Основна причина труднощів у інноваційній діяльності підприємств полягає у труднощах зміни існуючої стратегії підприємства. Даний страх обумовлений наступними причинами [9]:

- погіршення якості ресурсів;
- зниження тиску споживачів;
- неправильно поставлені цілі та завдання;
- втрата швидкого пристосування підприємства до змін зовнішньої середовища;
- ослаблення внутрішньої конкуренції;
- коливання кон'юнктури ринку;
- зниження конкурентного потенціалу;
- відсутність чіткої стратегії.

В основі розробки інноваційної стратегії лежить теорія життєвого циклу товару (ЖЦ), ринкове становище організації та її науково-технічна політика. При виборі інноваційної стратегії з урахуванням НДДКР враховують таке [10]:

- I. Зародження: характеризується появою зародка нової системи в середовищі старої або вихідної, перетворюючи її в материнську і вимагаючи перебудови всієї життєдіяльності;
- II. Народження: поява нової системи, сформованої за образом вже існуючих;
- III. Затвердження: дана система починає конкурувати на рівні з іншими, вона прагне затвердитись і вийти на новий рівень;
- IV. Стабілізація: система вступає в період, коли вона вичерпує свій потенціал подальшого зростання і близька до зрілості;
- V. Спрощення: початок «в'янення» системи, поява перших симптомів того, що вона пройшла «апогей» свого розвитку: «молодість і зрілість вже позаду, а старість попереду»;
- VI. Падіння: зниження більшості значущих показників життєдіяльності;
- VII. Результат: характеризується завершенням зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи. Вона як би повертається до свого початкового стану і готується до переходу в новий стан;
- VIII. Деструктуризація: зупинка всіх процесів життєдіяльності.

Вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, вигляду вироблюваного на фірмі товару, а також зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2. УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Епіцентр К» - мережа торгових центрів в Україні. Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля товарами для оздоблення будинку, меблями, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами, будівельними матеріалами. Компанія заснована у 2003 році. Головний офіс знаходиться у Києві, Україна. Компанія «Епіцентр К», на додаток до мережі «Епіцентр», з 2013 року компанія володіє мережею однойменних гіпермаркетів DIY-формату «Нова лінія» на території України.

Станом на лютий 2020 року «Епіцентр» – найбільше торговельно-роздрібне підприємство України, що налічує 61 гіпермаркет загальною площею понад 1 млн м².

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Епіцентр створив власний унікальний формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році відкрився перший магазин Intersport поза межами мережі «Епіцентр». У 2020 року частина магазинів формату shop-in-shop – «Галереї Деко» та Е.РІС - також вийшли за межі мережі «Епіцентр», відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах.

Європейська бізнес-асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього». Експерти західної Європи відзначають креативність, високотехнологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та

галереї, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі [11].

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Мета роботи компанії – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків для кожного жителя України.

2. Місія компанії – забезпечити українців широким асортиментом якісної та доступної продукції. Економте час клієнта завдяки зручній технології обслуговування та надайте повний спектр товарів і послуг на одній зупинці.

3. Стратегія компанії — стати лідером на ринку роздрібної торгівлі в обидва кінці України. Розвивати та розширювати великі мережі супермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструвати різноманітність товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

Структура управління підприємством є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства. Вищим органом управління є збори учасників. Збори учасників призначають генерального директора, який організовує великий супермаркет, підписує договір, представляє його в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує штатні розклади, формує плани продажу, приймає та звільняє працівників. Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором. Гіпермаркет є юридичною особою, платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування, пов'язаних з нарахованою та виплаченою заробітною платою працівників гіпермаркету, платником

окремих податків відповідних податкових органів. Схему організаційної структури підприємства показано на рисунку 2.1.

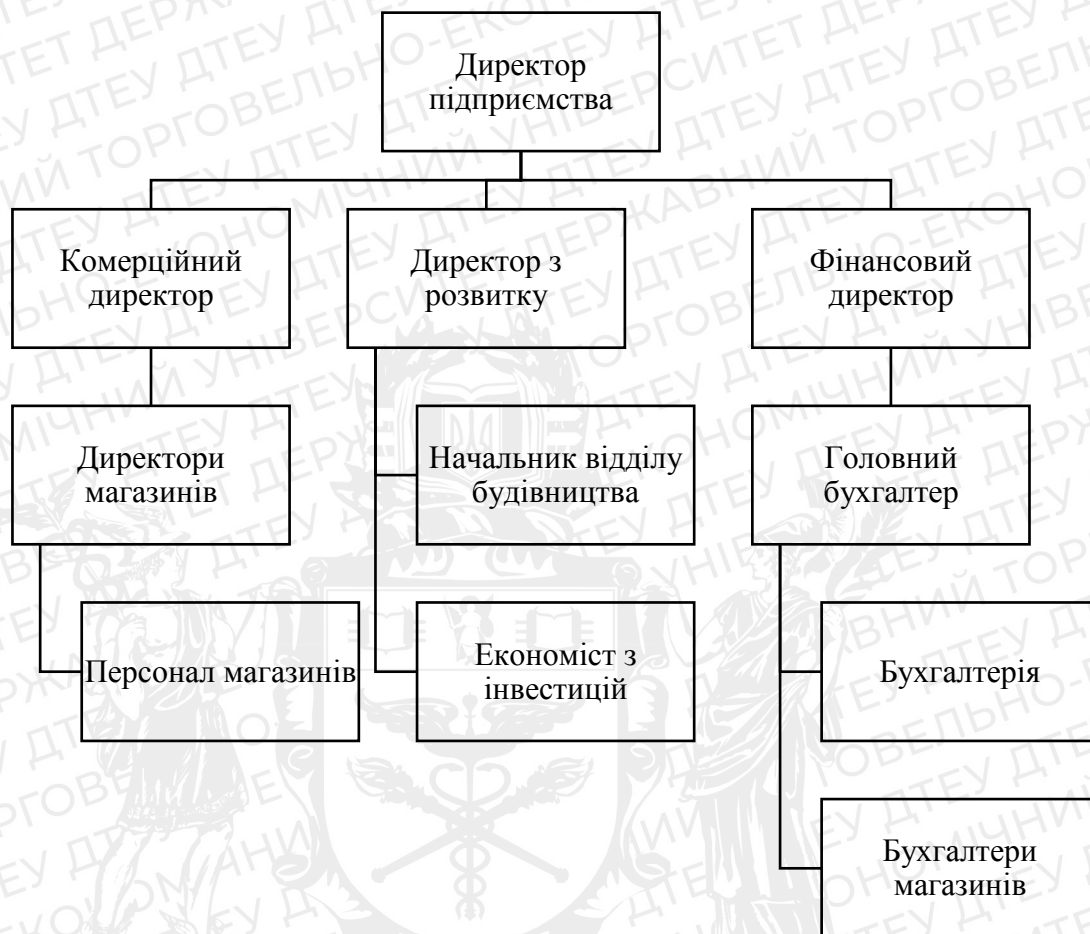


Рис. 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі джерела [10]

Структура управління підприємства – дивізіональна. Вона базується на принципах групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Її переваги та недоліки подано у табл.2.1.

Статут гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» визначає профіль продукції та вид діяльності. Після закінчення робочого дня продавець припиняє роботу відповідно до встановленого графіка роботи. Покупців попереджають про необхідність закрити магазин за кілька хвилин до закриття, щоб обслужити тих покупців, які зробили свій вибір.

Магазин надає таку інформацію:

1. Показники розташування відділів.
2. На бейджі проставляються ім'я та ініціали продавця у торговому залі.
3. Перелік додаткових послуг та зборів, що надаються покупцям, режим роботи магазину, текст Закону України «Про захист прав споживачів», правила, що регулюють продаж окремих видів товарів. Також є книга відгуків та пропозицій.

Таблиця 2.1
«Переваги та недоліки дивізіональної структури управління»

Переваги	Недоліки
Висока гнучкість та швидка реакція на зміни зовнішнього середовища	дублювання ресурсів у підрозділах
зростання уваги до потреб споживачів	відносно низький рівень технічного розвитку й спеціалізації в підрозділах
чіткий розподіл відповідальності в рамках підрозділу	слабка координація взаємодій підрозділів
акцент на товар взагалі й цілі підрозділу	обмеження контролю над діяльністю підрозділів з боку вищого керівництва
розвиток навичок загального управління	конкуренція за корпоративні ресурси

Джерело: розроблено автором на основі джерела [25]

Реалізація товарів у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється всіма громадянами на звичайних умовах. На всю продукцію, що вимагає сертифікації, магазин має сертифікат встановленої форми. Покупець гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» має право перевірити правильність ціни та якості товару, а також наявність сертифікату якості.

Основним характеризуючим показником «здорового» стану справ підприємства є його фінансовий стан. Фінансовий стан є важливою характеристикою економічно ефективної діяльності організації, тому важливо правильно розуміти значення та оцінювати фінансовий стан підприємства. Розглянемо визначення фінансового стану підприємства. Фінансовий стан – це здатність підприємства фінансувати свою діяльність, а

також здатність погашати свої зобов'язання, тобто показник того, що підприємство здатне до самофінансування та саморозвитку.

Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства в зовнішньому середовищі, його підприємницький потенціал, оскільки від фінансового стану залежить інвестиційна привабливість підприємства.

Вона уже понад 17 років робить вагомий внесок у розвиток всієї економіки, щорічно створює тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгові центри, логістику та виробництво. За масштабами впливу компанію можна порівняти з гігантами американського ринку роздрібної торгівлі Walmart і Home Depot. Зрозуміло, що ці компанії – лідери світового ритейлу, обсяги виручки яких істотно перевищують показники будь-якої української компанії і навіть ВВП багатьох країн. Однак порівняння результатів діяльності Walmart і Home Depot у контексті економіки країни свідчить про те, що "Епіцентр" за багатьма показниками не менш важливий для української держави, ніж найбільші торговельні мережі Америки для США. Наприклад, частка Walmart у роздрібному товарообігу США така ж, як у компанії "Епіцентр" в українському ритейлі, – 7,37%, при тому, що аналогічний показник Home Depot – лише 1,85%. У співвідношенні до ВВП країни частка "Епіцентру" теж приблизно дорівнює показнику Walmart і суттєво перевищує частку мережі Home Depot. Порівняння цих торгових мереж показано на рисунку 2.2.

Цікаво, що обсяг сплачених компаніями податків у співвідношенні до загальної виручки істотно вищий в українського ритейлера. У 2020 році група "Епіцентр" сплатила 5,6 млрд грн податків і зборів, що становить 8,7% від її товарообігу. Для порівняння: співвідношення сплачених податків до виручки мережі Home Depot у минулому фінансовому році становило 3,2%. Цей же показник у Walmart, яку періодично звинувачують в ухиленні від сплати податків, становить менше 1%.

Загальний товарообіг мережі "Епіцентр" у квітні 2022 року зріс на 18% порівняно з березнем, але впав майже на чверть до аналогічного періоду

минулого року, повідомили в пресслужбі компанії агентству «Інтерфакс-Україна».

Показник/Компанія	"Епіцентр К" Україна	"Walmart" США	"Home Depo't" США
Загальна кількість торгових об'єктів	75	11500 (В США 5355)	2291 (В США 1984)
Сумарна площа торгових об'єктів	1,5 млн кв.м.	104,8 млн кв. м (В США 72,8 млн кв. м)	22,1 млн кв. м
Населення країни	37,3 млн	328,2 млн	328,2 млн
Торгові площі на одиницю населення	40,2 кв.м./1000 осіб	221,8 кв. м /1000 осіб	67,3 кв.м/1000 осіб
Кількість співробітників компанії	34000	2,2 млн (В США 1,5 млн)	400000
Зайнятість в ритейлі країни	2,76 млн працівників	15, млн працівників	15,7 млн працівників
Частка працівників компанії в галузі	1,23%	9,55%	2,55%

Рис. 2.2 Порівняння торгових мереж «Епіцентр К», «Home Depot» та «Walmart»

Джерело: розроблено автором на основі джерела [14]

При цьому наголошується, що російська агресія внесла корективи в життя кожного українця, споживчі потреби та пріоритети. Якщо у мирний час у мережі "Епіцентр" найбільше купували керамічну плитку, ламінат, фарби, побутову хімію та посуд, то з початком війни значно зріс попит на

каністри, мініелектростанції, бензогенератори, матраци, спальні мішки, пальники, газові балони (рис. 2.3.)

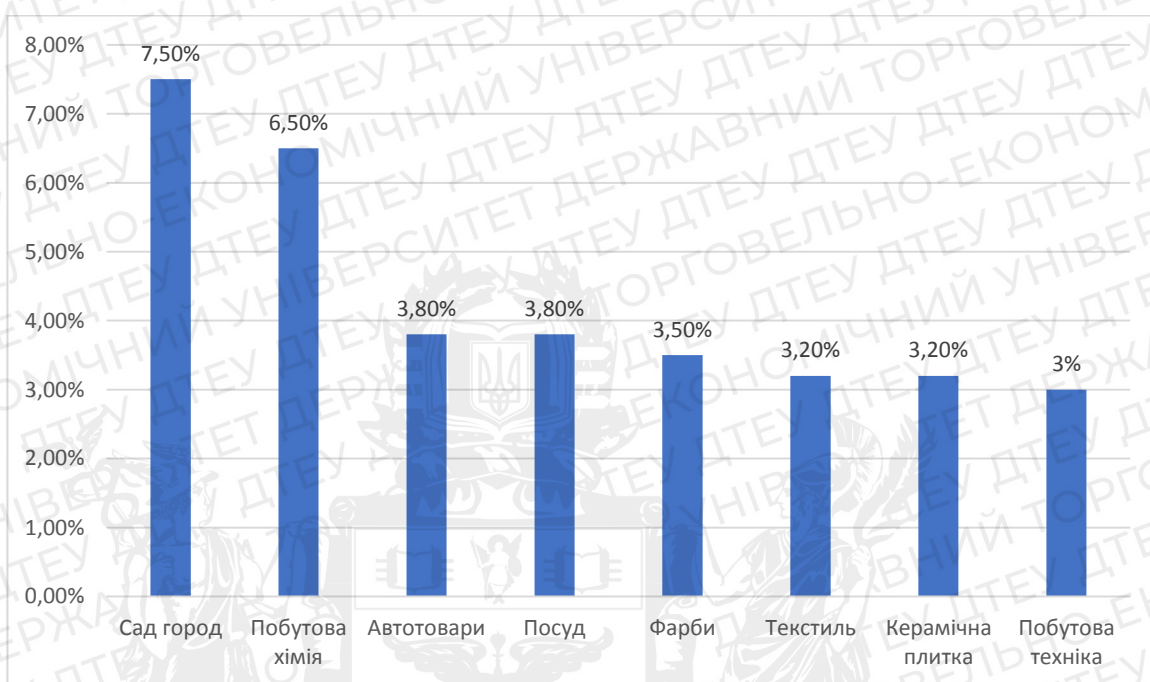


Рис. 2.3 Структура попиту ТОВ «Епіцентр К» за квітень 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі джерела [16]

Основну торгівлю мережі було зосереджено на заході України: у Львові, Ужгороді, Чернівцях, Івано-Франківську. Але також у центрі та півдні країни працювали торгові центри та постачали покупців необхідними товарами. Щодо інтернет-покупок, то ще до початку війни спостерігався підвищений інтерес до товарів військової категорії, автотоварів, засобів особистої гігієни. З початком військової агресії найбільший попит мали корми для тварин, каністри, сумки та перенесення для тварин, газові балони, спальні мішки, надувні матраци, електрочайники, дитячі суміші, борошно. У квітні ситуація дещо змінилася. В даний час «Епіцентр К» прогнозує підвищений попит на товари будівельної групи для задоволення потреб інших компаній та населення. Для відновлення пошкоджених після закінчення будівель найбільше знадобляться газобетонні блоки, цегла,

гіпсокартон, утеплювач, сухі будівельні суміші, покрівля, вікна та віконні рами, електроустаткування, впевнені в компанії.

Фінансова діяльність підприємства, аналіз чи діагностика комплексного стану підприємства, тобто визначення стану досліджуваного підприємства чи стану результатів досліджуваної фінансово-господарської діяльності, мають здійснюватися як проведення низки дослідницьких процедур. Для аналізу складу активів і пасивів організації необхідно узагальнити статті з єдиним змістом визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначальних склад і структуру майна (табл. 2.3).

Таблиця 2.3
«Аналіз складу та структури майнового стану ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	2585595	2823101	127194,9	236506	9,2	-2695906	-95%
Необоротні активи	2045600	2236774	103191,9	195144	9,55	-2133582	-95%
Оборотні активи	541985	534457	24003	42462	7,72	-510454	-96%
Запаси	162489	272792	57,6	110603	68,4	-272734	-100%
Дебіторська заборгованість	297425	219036	5251,8	-78289	-27,33	-213784	-98%
Кошти та їх еквіваленти	30436	31832	18751,2	1386	4,56	-13080,8	-41%
Інші оборотні активи	46700	36738	66,2	-10163	-22,5	-36671,8	-100%
Витрати майбутніх періодів	4965	23760	37864	18925	380,68	14104	59%

За даними таблиці 2 можна зробити висновок що робота підприємства у 2022 році сильно постраждала через воєнні дії на території України. Дуже сильно знизилась активи компанії, а витрати майбутніх періодів збільшились

на 59%. На кінець 2022 року економічна життєздатність підприємства знаходилась під загрозою, оскільки вести свою звичну діяльність підприємство не мало можливості. Для подальшого розвитку підприємства потрібно докласти достатньо багато зусиль і ввести певні інноваційні зміни та нововведення.

Оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється за такими напрямками:

- забезпечити роботу персоналу необхідної професії та кваліфікація (штатний персонал);
- оцінювати ефективність використання робочого часу;
- визначення та вивчення показників плинності кадрів;
- вивчення продуктивності праці.

В гіпермаркеті «Епіцентр К» продаж товарів здійснюється методом самообслуговування. ТОВ «Епіцентр» має велику торгову площу, тому магазин має багато відділів. Самообслуговування - це спосіб продажу, при якому покупці мають вільний доступ до товару. Гіпермаркет «Епіцентр» постійно вдосконалюється, вдосконалює сервіс, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів і втілити в життя головний слоган компанії «Клієнт завжди правий!».

Основними принципами організації процесу продажу товарів в гіпермаркеті «Епіцентр» є:

1. Максимальне скорочення вантажно-розвантажувальних робіт у зоні обслуговування або на робочому місці продавця.
2. Наближення продукції до покупців та створення кращих умов для вільного ознайомлення з продукцією та її вибору.
3. Доцільне поєднання в одному пункті операцій з розрахунків за продані товари та відпуск їх покупцям.
4. У будь-який час можна отримати консультацію щодо того чи іншого товару у продавця у відділі.

5. Забезпечення покупця інвентарними колясками, щоб покупець міг легко доставити товар до розрахункового центру.

6. Орієнтація покупця в торговому залі за допомогою використання рекламних засобів, інформаційних інструкцій, визначення системи розміщення торгового обладнання.

7. Чіткий розподіл в гіпермаркеті вхідних і вихідних потоків клієнтів.

При оплаті товару покупець отримує касовий чек, який підтверджує факт придбання товару в магазині, щоб покупець міг обміняти товар.

Також в гіпермаркеті Епіцентр діють різноманітні акції та знижки. У гіпермаркеті є різноманітні послуги, наприклад доставка товарів:

1. Працівники гіпермаркету самостійно комплектують покупців.

2. Гіпермаркет несе відповідальність за якість товарів, які купують покупці

3. Гарантована доставка в узгоджений з покупцем термін.

У гіпермаркеті «Епіцентр», у разі відсутності необхідного товару, покупець має можливість замовити його, звернувшись до спеціалістів інформаційного центру профільного відділу. У деяких випадках вам знадобиться оформити підписку на продукт.

2.2. Аналіз стану інноваційного розвитку підприємства

Значення інноваційного розвитку для роботи підприємства дуже велике. Постійні зміни навколишньої середовища зумовлюють необхідність постійних змін підприємства і впровадження різного роду нововведень. Останнім часом великого значення почала набувати екологічна політика підприємств, впровадження більш чистої технології виробництва, захисту навколишньої середовища, тощо.

Група компаній «Епіцентр К» динамічно розвивається, розширюючи торговельну мережу та розвиваючи власне виробництво. Динамічний зростання бізнесу призводить до збільшення потреб у енергії та природних

ресурсах. Стійкість компанії в майбутньому залежить від її дій щодо збереження ресурсів та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. «Епіцентр К» розробив та впровадив Екологічну політику, яка відображає зобов'язання компанії щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та спрямована на збереження сприятливого довкілля. Компанія приділяє особливу увагу екологічному маркуванню товарів у торгових центрах усієї своєї мережі, а також проводить навчання співробітників торгових центрів важливості маркування продукції та співпрацює з провідними громадськими організаціями для покращення ситуації, надаючи достовірну інформацію про еко-маркування для українських споживачів. Дбаючи про навколишнє середовище та захист навколишнього середовища, компанія інтегрує екопроекти в цікаві маркетингові та комунікаційні ініціативи, у систему обслуговування клієнтів та у свою повсякденну роботу. «Епіцентр» прагне зробити екологічне та усвідомлене споживання нормою для якомога більшої кількості людей. «Епіцентр К» застосовує рецикл та безвідходні технології у різних сферах діяльності:

- 1) Повторне використання паперу та картону – переробка макулатури та виробництво упаковки та канцелярських товарів з цієї сировини;
- 2) Скорочення споживання пластикової тари та упаковки – поступова відмова від використання пластикових пакетів, заміна їх екологічною упаковкою;
- 3) Підтримка збору та екологічної утилізації та переробки відпрацьованих акумуляторів на території України. Використання технології рециклінгу при будівництві своїх інноваційних торгових центрів;
- 4) Організація всеукраїнських екомарафонів;
- 5) Підтримує рух за нуль відходів, щоб максимально скоротити кількість відходів.

Інновації є важливим інструментом в роботі будь якого сучасного підприємства. Зростає кількість конкурентів на ринку, насиченість ринку,

змінюються потреби споживачів та життєвий цикл товарів. Інноваційна політика охоплює в собі як виробництво, так і продаж товарів та послуг. Враховуючи те що підприємство є одним з найбільших в Україні та постійно розвивається, його інноваційний стан достатньо високий.

У 2020 році компанія інвестувала 70,9 млн дол в аграрний напрямок, збільшивши кількість власних елеваторів до 14 об'єктів.

Це дозволило наростити потужності одноразового зберігання до 1,5 млн тон. У 2021-2022 роках група планує побудувати ще п'ять елеваторів, а загальний обсяг інвестицій підприємства "Епіцентр агро" становитиме 150-170 млн дол. [14].

Враховуючи масштаби компанії та рівень її впливу на економіку, можна упевнено сказати, що вона є стратегічно важливим підприємством для держави та громадян. Тим більше, що значна частина її асортименту – товари повсякденного вжитку.

Це ще раз засвідчує неприпустимість закриття чи обмеження роботи мережі. Унаслідок цього суттєво постраждають малий та середній бізнес, постачальники, виробники, сотні інших компаній, суттєво впадуть податкові надходження.

У розвинених країнах розуміють важливість функціонування стратегічних торгових об'єктів. Навіть під час другої хвилі Covid-19 у більшості країн ЄС працювали магазини Castorama, OBI, Leroy Merlin, у США – Home Depot, Walmart та ІКЕА [14].

У своїй діяльності підприємство «Епіцентр К» використовує інтегральний метод організації інноваційного процесу. Він дозволяє поєднати у часі виконання всіх видів та фаз інноваційного процесу, пов'язаних зі створенням інновації. Для цього формується змішана команда, до якої входять усі необхідні фахівці, що дозволяє одночасно вирішувати всі питання розробки, синхронізувати дії, пов'язані з організацією виробництва та післяпродажного обслуговування нового продукту. Гарним прикладом такої інноваційної діяльності є введення на підприємстві спеціальної

програми для зв'язку зі споживачами, де кожен клієнт може залишити своє питання і отримати на нього відповідь від одного зі співробітників компанії, тим самим компанія забезпечує себе необхідною інформацією для впровадження нових інноваційних процесів.

Форма організаційного процесу проста внутрішньоорганізаційна, оскільки забезпечує інноваційний процес в межах підприємства «Епіцентр К» та на всіх його ланках управління. Більшість інноваційних процесів стосується саме процесу організації роботи підприємства. На мою думку, підприємство використовує у своїй інноваційній діяльності модель G2 або «Виклик попиту». Відповідно до цієї моделі передбачалося, що комерційно успішні інновації з'являються в результаті сприйняття запитів споживачів і адекватної реакції на них з боку корпоративної сфери, тобто ринковий попит став розглядатися як вихідна позиція інноваційного процесу, які задавали напрям наукових досліджень, а потім ланцюг подій лінійного процесу повторювався. Таким чином, по суті, це та ж лінійно-послідовна модель, але з урахуванням потреб ринку. Під час застосування цієї моделі виявлено її суттєві обмеження, серед яких постійність інновацій; необхідність урахування думки потенційних споживачів; паралелізм інноваційної діяльності в продуктах, процесах, організації та управлінні; усвідомлення важливості модифікацій та їх органічного зв'язку з радикальними інноваціями тощо. Таким чином, лінійне тлумачення інноваційного процесу вступило в протиріччя з інклюзивністю наукової роботи, яка передбачає багаторазове використання наукових знань.

Так компанія в умовах пристосування до воєнного стану впровадила штучний інтелект у свою роботу. Штучний інтелект пише елементи контенту та програмного коду для онлайн-платформи «Епіцентр», генерує рекламні банери та голосові повідомлення, створює простий програмний код. Використання штучного інтелекту показало високу ефективність рекламних комунікацій онлайн-майданчика Епіцентру. Це дозволяє дуже чітко націлювати комунікацію та, відповідно, отримувати набагато більшу

ефективність від реклами. В результаті конверсія з відеокампаній збільшилася майже вдвічі, а ціна за конверсію знизилася втричі. Також завдяки API автоматизовано інтеграцію з Google Ads і Ads Manager. За словами директора з цифрового маркетингу «Епіцентру» Андрія Труша, компанія планує використати штучний інтелект для подальшої автоматизації та роботизації багатьох онлайн-процесів. «Нашим клієнтам потрібна швидкість, точність та якість комунікацій. У середовищі, що швидко змінюється, це неможливо зробити без штучного інтелекту. Штучний інтелект може зробити дизайн та контент більш креативними, персоналізованими та, найголовніше, унікальними. Він максимально відповідає перевагам клієнта, а також може бути використаний для тестування інфографіки для візуалізації складної інформації та більш зрозумілого представлення характеристик продукту для користувачів», — каже він.

2.3. Оцінка результативності поточної стратегії інноваційного розвитку підприємства

ТОВ «Епіцентр-К» є лідером на українському ринку, тому для збереження своїх лідерських позицій воно використовує наступальну стратегію інноваційного процесу. Основна перевага цієї стратегії полягає у швидких стрімких змінах на підприємстві. Наступальна інноваційна стратегія підприємства ґрунтується на неперервному розвитку і вдосконаленні виготовлюваних виробів і застосовуваних технологій. Цим вона відрізняється від цілей підприємства, спрямованих на досягнення короткострокових економічних результатів. Більшість інноваційних процесів на підприємстві спрямовані на покращення його внутрішньо організаційних процесів, реклами, комунікацій зі споживачами, логістики, тощо. Такі зміни дозволяють підприємству залишатись лідером на ринку та випереджати у розвитку своїх конкурентів. Проте, така стратегія має і певні негативні наслідки. Швидке

введення інновацій повинно супроводжуватись і швидким пристосуванням підприємства, однак, ТОВ «Епіцентр К» достатньо велике підприємство, і не всі функціональні підрозділи можуть швидко і відразу пристосуватись до всіх інноваційних змін. До того ж ця стратегія не дозволяє впровадити відразу декілька процесів, бо їх впровадження потребує певного часу.

З огляду на це і є доцільним провести аналіз та оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Епіцентр-К». Для цього необхідно виділити деякі параметри:

1. Технологічний системний параметр: рівень цілісності та відокремленості системних елементів, цілісності інноваційної роботи та її значення для подальшої роботи підприємства. Необхідно звернути увагу на такі чинники як послідовність розвитку подальшої системи, тактика та політика інноваційного розвитку. Але, можуть виникнути такі непередбачувані проблеми як відокремленість нововведень від всієї цілісної системи або неоднчасне введення інноваційної політики. Цілісно відокремлені системи характеризуються більшою відкритістю до інновацій, характеризуються середнім розмахом і радикальністю середнього рівня, водночас вони майже закриті для інновацій малого масштабу та низької радикальності;

2. Наукоємність продукції: введення нових технологій, технік, систем, наукових досліджень. Вищий рівень наукоємності продукції, що випускається, повинен відповідати вищому рівню потреби у впровадженні інновацій, враховуючи, що технологічна система більш відкрита для радикальних інновацій;

3. Мінливість технологій: з кожним з'являються все більше і більше нових технологій, нових знань та можливостей, світ змінюється дуже швидко. Тому варто звернути увагу на мінливість технологій, їх пріоритетність на підприємстві, на власну систему впровадження нововведень. Зі збільшенням мінливості технології зростає потреба в більш

радикальних інноваціях і водночас знижується ступінь відкритості технологічної системи до інновацій;

4. Науково-технічний рівень технологічної системи: дотримання послідовності розвитку системи та своєчасності введення нововведень. Чим вище НТУ технологічної системи, тим вона більш відкрита для інновацій

На сучасному етапі свого розвитку підприємство «Епіцентр К» має достатньо розвинутий інноваційний потенціал, та великі можливості для подальшого розвитку. По-перше, підприємство володіє всіма структурно-організаційними властивостями: науковість нововведень, обґрунтованість та послідовність. По-друге, в компанії достотно високий соціальний рівень та рівень захищеності персоналу. По-третє, достатньо високий економічний розвиток, тип реакції ТОВ «Епіцентр-К» на зміни зовнішнього середовища – оскільки компанії притаманний підприємницький стиль поведінки, то їй властиве прогресивне сприйняття нововведень. По-четверте, управлінські властивості, або можливість чітко та своєчасно впроваджувати інноваційні процеси.

Для висновку про економічну ефективність інновацій невідокремленого структурного виробничого підрозділу ТОВ «Епіцентр К» необхідно, перш за все, сформувати комплексну таблицю оцінки (рис. 2.4), за допомогою якої можна буде розрахувати не лише показники економічної ефективності, а й загальні показники ефективності ведення інноваційної діяльності, які охоплюють розрахунки ефективності з точки зору підприємства, споживача, інвестора та персоналу. Саме ці чотири позиції можуть найбільш точно показати результати оцінки, а також можна виявити слабкі сторони, на які варто звернути увагу та покращити для сталого розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Аналізуючи інноваційні можливості ТОВ «Епіцентр-К», слід також враховувати вплив властивостей підприємства на сприйняття інновацій:

1. Структурно-організаційні ознаки ТОВ «Епіцентр-К»:

- наукоємність продукції як властивість ТОВ «Епіцентр-К» - оскільки підприємство характеризується високим ступенем наукоємності продукції, воно має підвищену потребу в інноваціях;
- масштаб організації – оскільки ТОВ «Епіцентр-К» є однією з найбільших компаній на ринку, її масштаб дозволяє залучати значно вищий інвестиційний потенціал та більш кваліфікований персонал для забезпечення впровадження інновацій;
- структура ТОВ «Епіцентр-К» - оскільки ця компанія є структурно високоінтегрованою, це безпосередньо сприяє її радикальним інноваціям;
- стан системи розвитку ТОВ «Епіцентр-К» - оскільки це підприємство має власну систему розвитку, це забезпечує прогресивне сприйняття власних інноваційних проектів у широкому діапазоні їх радикальності.

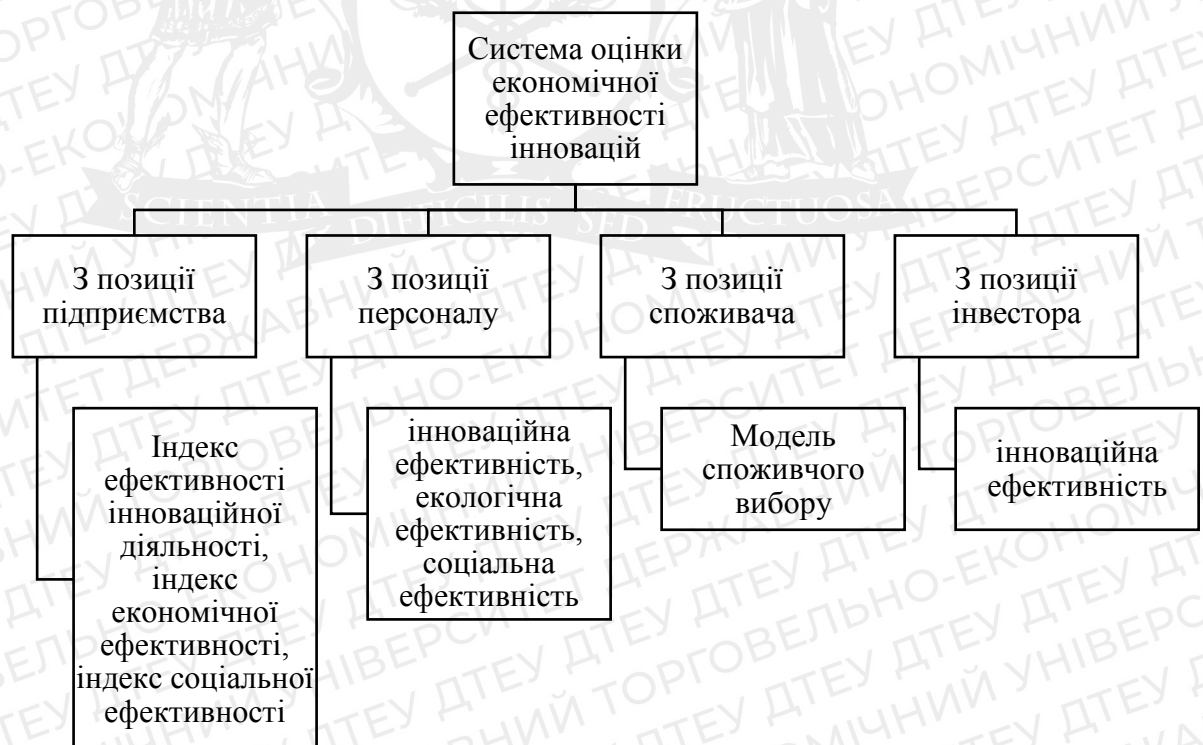


Рис. 2.4. Система оцінки економічної ефективності інновацій

Джерело: розроблено автором на основі джерела [14]

2. Соціальна власність ТОВ «Епіцентр-К»:

- рівень соціального розвитку - оскільки компанія має досить високий рівень соціального розвитку, це дозволяє їй здійснювати більш прогресивне сприйняття інновацій у всьому діапазоні їх радикальності;
- рівень соціального захисту персоналу - ТОВ «Епіцентр-К» гарантує своєму персоналу високий рівень соціального розвитку, тому компанія більш відкрита до інновацій, адже значну роль в успішному впровадженні інновацій відіграє відкритість персоналу до них.

3. Господарські властивості ТОВ «Епіцентр-К»:

- конкурентоспроможність - оскільки підприємство має особливо високу конкурентоспроможність, прогрес інновацій у ньому відбувається більш активно;
- тип реагування ТОВ «Епіцентр-К» на зміни зовнішнього середовища – оскільки компанії властивий підприємницький стиль поведінки, їй властиве прогресивне сприйняття інновацій;

4. Управління ТОВ «Епіцентр-К»:

- технічна політика і культура ТОВ «Епіцентр-К» - наявність програми технічного розвитку, орієнтованої на перспективні проекти, а послідовність керівництва в реалізації програми підвищує сприйнятливість до інновацій; комплекс ідей спеціалістів ТОВ «Епіцентр-К» щодо шляхів її технічного розвитку визначає радикальність прийнятних для ТОВ «Епіцентр-К» інновацій;
- Підприємницькі стратегії ТОВ «Епіцентр-К» - постійна орієнтація на стратегію лідерства сприяє впровадженню радикальних інновацій, у тому числі технологічного стрибка.

На ефективність інноваційного процесу впливають багато факторів: загострення конкуренції, зміна структури ринку, швидкий розвиток, швидкість реагування на інноваційні процеси.

Діяльність «Епіцентр К» є дуже різноманітною та багатосторонньою. Компанія є однією з найбільших і найрозвиненіших в Україні. Незважаючи на події лютого 2022 року, компанія проказала високі результати у впровадженні інноваційних проєктів. ТОВ «Епіцентр-К» є одним із найбільших інвесторів у розвиток економіки країни, частка податкових платежів цієї компанії до державного бюджету є найбільшою в Україні. При цьому ритейлер продовжує розвиватися та нарощувати потенціал своєї діяльності, активно використовуючи інноваційні технології управління компанією.

ТОВ «Епіцентр К» має досить перспективний інноваційний потенціал, застосування якого є перспективою успішного та ефективного розвитку компанії в майбутньому. Компанія відкрита до інновацій, система управління побудована таким чином, щоб її всебічно просувати. Однак інноваційні можливості компанії можуть бути розширені, що принесе їй найбільш позитивний ефект, тому слід розробити рекомендації щодо реалізації останніх заходів щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Епіцентр К».

Здатність ТОВ «Епіцентр-К» можна оцінити за готовністю та адекватністю його системи для здійснення інноваційної діяльності. Потенціал можна оцінити, використовуючи методологічний підхід, що ґрунтується на ресурсах. Рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Епіцентр-К» можна визначити за деякими параметрами:

- технології, обладнання, матеріали, сировина, інформаційні та комунікаційні засоби;
- ресурси, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, реалізацію програм та проєктів;
- споживчі та технічні характеристики товару/послуги, аналоги продукції конкурентів, швидкість фізичного та морального старіння;
- рівень кваліфікації, освіти, стаж роботи спеціалістів та робітників;

- культура управління, організаційна структура, ефективні методи управління інноваціями з погляду виходу кінцевого наукомісткого матеріального (інтелектуального) продукту.



РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Зміни організаційних відносин в стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства

Як показує практика останніх років, успіх підприємств залежить від стратегії впровадження інновацій. Введення інновацій вимагає великої кількості змін на підприємстві, не тільки у виробничому процесі, а й у процесі управління підприємством. Не є рідкістю коли інноваційний процес супроводжується змінами організаційних відносин, організаційної структури, тощо. Інноваційні процеси на підприємстві стосуються не тільки виробництва товарів чи послуг, вони можуть бути спрямовані на комунікаційні процеси зі споживачами або всередині організації, на проведення платіжних операцій, на якість та швидкість доставки товарів, роботи персоналу, тощо.

Компанія «Епіцентр К» дуже велике та провідне на ринку України підприємство. За останні роки, незважаючи на всі події, підприємство впровадило деякі цікаві інновації у свою роботу, пов'язані із обслуговуванням клієнтів та роботою підприємства. Так наприклад підприємство запустило новий сервіс комунікації з клієнтами. «Епіцентр» впровадив систему управління клієнтським сервісом «Оmnіканальна платформа», що дозволяє моментально реагувати на всі звернення клієнтів та підключає до зворотного зв'язку з клієнтами навіть топ-менеджмент компанії. Омніплатформа — проєкт моніторингу якості клієнтського сервісу, який є власною програмною розробкою компанії «Епіцентр К». Він стане своєрідним агрегатором відгуків клієнтів з усіх можливих каналів комунікації (Facebook, Instagram, Viber, Telegram, e-mail, Google Maps, форми зворотного зв'язку, онлайн-чат, відгуки на товар на сайті, відгуки на магазин на сайті, App Store, Google Play, NPS-опитування). Система дає змогу

впізнавати клієнта «з першого дотику», незалежно від того, з якого каналу надійшло звернення. Вона автоматично ідентифікує історію покупок, транзакцій та звернень клієнта. Проєкт в тестовому режимі був запущений в кінці 2021 року, а з 5 лютого 2022 року запрацював в усіх торговельних центрах «Епіцентр» та «Нова лінія». Згідно з першими результатами роботи середня швидкість реакції на відгук становить 8 хвилин. Звичайно таке нововведення потребувало зміни в організаційній структурі та організаційних відносинах підприємства. До цієї системи підключено було понад 2000 працівників різних рівнів, що дає змогу знайти відповідь на будь-яке питання. Але для повної роботи такої системи велике значення має і відділ по роботі з клієнтами, який контролює відповіді та робить аналіз роботи програми та персоналу. Такі зміни є заздалегідь підготовленими, тобто необхідна кількість робітників, підготовка відділу по роботі з клієнтами, додаткове навчання персоналу потребувало багато часу [17].

При успішному використанні потенціалу підприємство має можливість оптимізувати бізнес-процеси, максимізувати прибуток і досягти лідерських позицій на ринку. Підприємство «Епіцентр К» приділяє значну увагу своєму інноваційному потенціалу та розвитку. Основні рішення стосовно інновацій приймаються верхівкою правління компанії, особливу роль у прийнятті рішення відіграє директор з розвитку. Алгоритм введення інновацій на підприємстві має наступний вигляд на рисунку 3.1. Інновації відіграють вирішальну роль у прогнозуванні довгострокового виживання та розвитку організації, визначенні успіху та підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності в середовищі, де технології та вимоги клієнтів змінюються дуже швидко, а життєвий цикл продуктів і послуг стає коротше. Для отримання переваги в інноваційному розвитку компанії повинні бути задіяні всі можливості та ресурси підприємства. При успішному використанні потенціалу підприємство має можливість оптимізувати бізнес-процеси, максимізувати прибуток і досягти лідерських позицій на ринку.

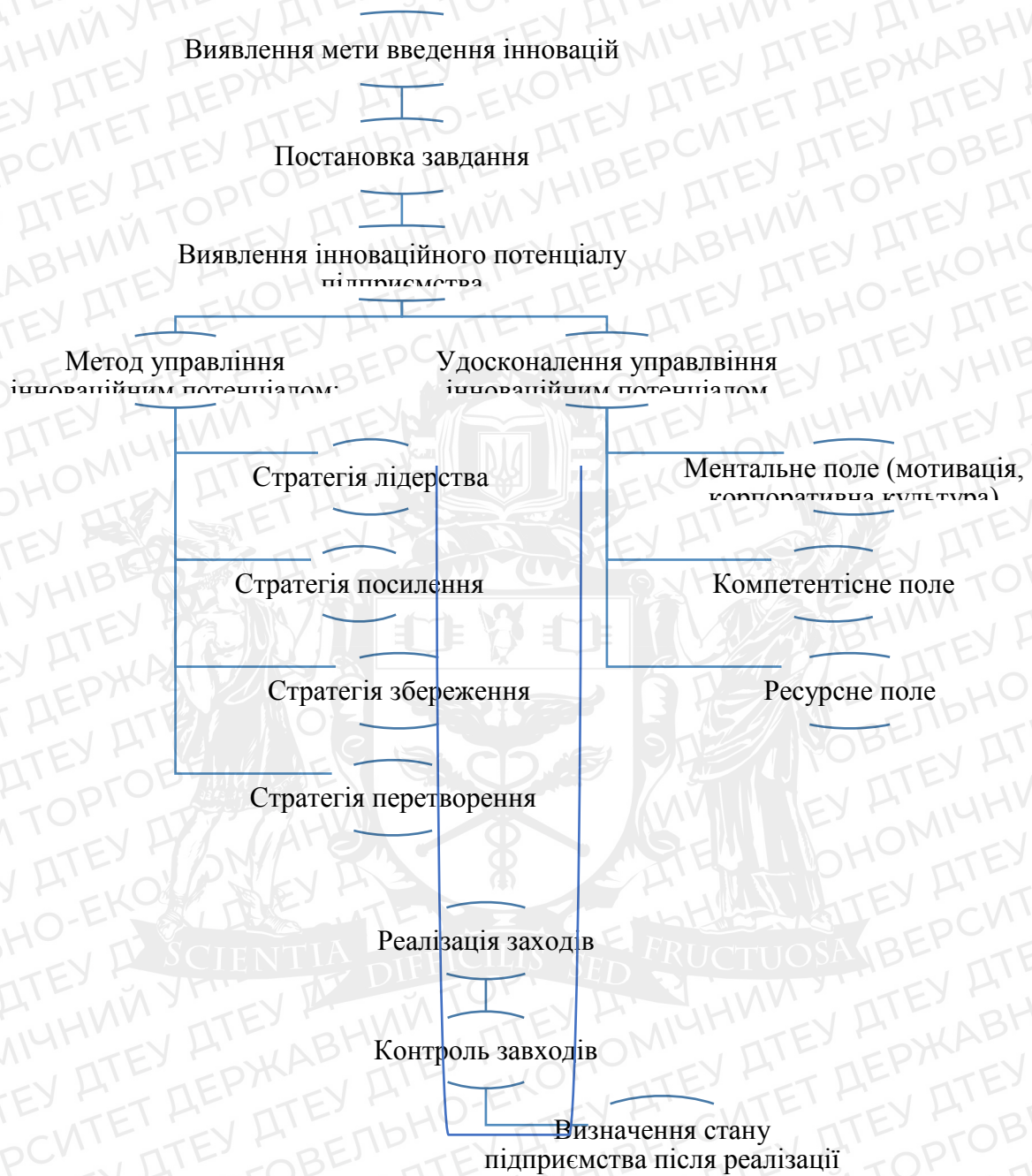


Рис. 3.1 «Алгоритм введення інновацій на підприємстві «Епіцентр К»»

Під час введення інновацій організаційні відносини будуть видозмінені одні з перших. Однак головні і найбільші зміни торкнуться в першу чергу вищої ланки управління. Що стосується продавців та менеджерів магазинів, вони отримують вже готові розпорядження та інструкції щодо нововведень.

Для ефективного впровадження інновацій на підприємстві слід впровадити наступні заходи:

- 1) В розподілі праці та спеціалізації: створити окремі підрозділи для впровадження інноваційних процесів. Ці підрозділи будуть повністю відповідати за інновації та виконання інноваційних процесів окремими функціональними підрозділами та всім підприємством. Цей підрозділ є окремим і підпорядковується безпосередньо директору підприємства;
- 2) Контроль за виконанням інновацій делегувати уповноваженому співробітнику у кожному функціональному підрозділі для більш ефективного контролю за інноваційною діяльністю;
- 3) Розробити систему оцінки ефективності інновацій, взявши до уваги особливості кожного функціонального підрозділу та його пристосування до інновацій;
- 4) Створення умов для швидкого пристосування до інноваційного процесу, організація тренінгів, навчання, тощо;
- 5) Організація зворотного зв'язку кожного підрозділу з приводу реакції на інноваційні процеси.

Впровадження інновацій достатньо складний процес, який вимагає максимальної взаємодії з усіма підрозділами для визначення слабких і сильних сторін підприємства та впливу інноваційного процесу на роботу компанії.

3.2. Розвиток новаторського потенціалу персоналу підприємства

Інноваційний потенціал та розвиток організації безперечно залежить від усіх складових підприємства, в першу чергу від його співробітників. Саме працівники компанії краще за всіх знають процес організації та функціонування підприємства на різних його ланках. Тому так важливо докладати зусилля у розвиток персоналу, у його потенціал. Новаторський потенціал працівників підприємства- це їх здібності, ідеї, можливості до генерації інновацій. Саме працівники стають поштовхом до покращення умов праці, роботи підприємства та виробництва товарів. До того ж працівники

знаходяться якнайближче до споживачів і володіють інформацією про потреби та споживчі здібності клієнтів. Керівництво організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору кадрів, але й займатися їх навчанням, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для ефективного розвитку своїх працівників, як в середині самого підприємства, так і за його межами.

Розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [18].

Щороку штат Епіцентр поповнюється професійними кадрами. В даний час команда компанії налічує понад 25 000 співробітників. Керівництво компанії піклується про співробітників, забезпечуючи їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримання санаторно-курортних та оздоровчих путівок, відвідуванням культурно-видовищних заходів, спортивних секцій, семінарів, конференцій та тренінгів для особистісного та професійного зростання. 95% директорів торгових центрів «Епіцентр К» починали свою кар'єру в компанії з рядових працівників. Секрет у багаторівневій системі росту від стажиста до директора з можливістю подальшого кар'єрного росту. Тренерський склад навчального відділу активно працює над навчальними програмами, які постійно підвищують кваліфікацію співробітників. Понад 67 000 навчань постачальників, внутрішніх тренінгів, семінарів і практикумів на рік.

Ключове місце в управлінні персоналом приділяється кар'єрному зростанню. Просування кар'єрними сходами відбувається таким чином: пропрацювавши рік продавцем першого розряду, співробітник проходить атестацію і отримує можливість стати продавцем другого розряду, ще через

півроку - третього розряду. Після цього співробітник стає старшим продавцем, тобто менеджером чи начальником відділу. Наступна посада – адміністратор торгового залу. Кар'єрне зростання цим не обмежується, адже при досягненні певних результатів ефективності праці співробітнику надається можливість обійняти посаду менеджера, помічника директора чи директора магазину [19].

Незважаючи на достатньо просту кар'єрну сходинку, можна побачити що в системі управління персоналом підприємства майже повністю відсутня мотивація до новаторства та нових ідей. Впровадження власних ідей не входить до системи кар'єрного зростання, тому працівники не мають зацікавленості у розвитку підприємства.

На підприємстві функціонує кадрова служба, яка складається з 5 чоловік: начальника служби персоналу, двох провідних менеджерів з персоналу, двох менеджерів з персоналу. Станом на 01.02.2022 середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Епіцентр-К» становить 704 особи, з них 534 чоловіки, що становить 76% від загальної чисельності працівників. У ТОВ «Епіцентр-К» працює 3 категорії персоналу: керівники, спеціалісти та виробничий персонал. До категорії професіоналів належать працівники бухгалтерії, юридичного відділу, кадрової служби, фінансово-економічної служби, проектного відділу. До категорії робочих посад належать працівники, які безпосередньо виконують виробничу роботу. Співвідношення цих категорій персоналу показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Співвідношення категорій персоналу в ТОВ «Епіцентр К»

Чисельність персоналу достатньо стабільна на підприємстві, однак і плінність кадрів також достатньо висока через низьку мотивацію працівників та майже відсутній розвиток новаторського потенціалу. На підприємстві майже не враховуються особистісні якості працівників, їх можливості та навички, що є достатньо великою проблемою і причиною гальмування розвитку компанії. Щоб позбутися цієї проблеми та вийти на новий рівень розвитку, компанія повинна:

1. Впровадити систему мотивації для працівників-новаторів. Таким чином компанія зможе виявити працівників зі здібностями для впровадження інновацій.
2. Створити окремий підрозділ для генерації інноваційних ідей та процесів. Такий підрозділ необхідний для формування бази новаторських ідей, думок, тощо. Він не повинен бути великим та буде повністю підпорядковуватись директору з розвитку.
3. Впровадити навчальні тренінги для впровадження інноваційної діяльності. Тренінги повинні освітлювати: мету інноваційної діяльності та проблему яку необхідно вирішити за допомогою інновації; зміни які

торкнуться конкретно кожного підрозділу; зміні які будуть впроваджені; строк початку змін; очікувані результати від інноваційного процесу. В залежності від інноваційного процесу будуть відрізнятися тренінги: тренінг підвищення кваліфікації (займає приблизно 1 тиждень- 1 місяць в залежності від виду діяльності, може проводитись в умовах роботи підприємства, або у вигляді відрядження. Дуже часто за рахунок компанії на навчання відправляють у відрядження до інших міст або країн), вартість такого навчання залежить від виду професійної діяльності; тренінги з продажів у вигляді одноденних або дводенних майстер-класів тощо.

4. Впровадити систему мотивації за активну інноваційну діяльність, починаючи від матеріальної винагороди, до зміни у посаді в залежності від результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний процес в першу чергу потребує широкого погляду на ситуацію від керівництва компанії.

3.3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Незважаючи на те, що інноваційна діяльність у довгостроковій перспективі дає підприємствам значні переваги, вона також несе у собі значні ризики. Немає 100% гарантії, що його результати виправдають очікування та принесуть користь компанії. Це з високим рівнем динамічності довкілля, і навіть складністю прогнозування позитивного результату, отриманого від інноваційної діяльності. Крім того, будь-яка інноваційна діяльність потребує значних фінансових ресурсів. Як правило, підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх фінансових ресурсів і, як наслідок, відмовляються від інноваційної діяльності. Або через високий ризик фінансових втрат не хочуть ризикувати і досить консервативно підходять до питань, пов'язаних із інноваційною діяльністю. Найпоширенішим є визначення фінансового

забезпечення інноваційної діяльності як комплексу методів та важелів впливу на інноваційну діяльність, який реалізується в різних формах через відповідну систему фінансування. Схему фінансового забезпечення підприємства можна побачити на рис. 3.3.

Підприємство «Епіцентр К» у своїй діяльності використовує різні джерела фінансування інноваційного процесу. Офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest відповідно до закону про «інвестнянь» підписав меморандуми з підготовки заявок щодо інвестпроектів з «Епіцентр К» на \$150 млн грн. Це відбулось на початку 2023 року. З боку UkraineInvest меморандуми підписав виконавчий директор Сергій Цівкач, з боку «Епіцентр К» – генеральний директор мережі будівельних супермаркетів «Епіцентр» Петро Михайлишин. За словами Петра Михайлишина, до війни «Епіцентр К» вкладав у свій розвиток не менше 500 мільйонів доларів на рік. За його словами, у найближчі три роки заплановано проекти на 2 млрд доларів. Закон про «інвестиції» передбачає надання державної підтримки українським та іноземним інвесторам із загальним обсягом інвестицій понад 20 млн. євро.



Рис. 3.3. «Система фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств» [21].

Державна підтримка може бути у вигляді податкових пільг, надання права користування землею на особливих умовах, будівництва або реконструкції необхідної інфраструктури за рахунок держави. Також передбачено створення державного органу, який буде супроводжувати інвестиційні проекти та допомагати інвесторам [22].

Окрім державних пільг та інвестицій компанія також успішно залучає для своєї інноваційної діяльності і іноземні інвестиції. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надав 120 млн. доларів кредиту групі компаній «Епіцентр К» на розвиток аграрної інфраструктури в Україні. Кредитну угоду терміном на 9 років ЄІБ підписав 22 грудня 2021 року. «Епіцентр К»

спрямував цю суму на будівництво нових елеваторів для зберігання зерна та олійних культур, а також на розвиток супутньої інфраструктури.

Залучення кредиту від ЄІБ дозволить групі компаній «Епіцентр К» запровадити сучасні технології та процеси управління, спрямовані на розширення діяльності компанії в агробізнесі. Новозбудовані об'єкти мають створити нові робочі місця, що позитивно вплине на розвиток та покращення соціальних умов у місцевих громадах, а також сприятиме економічному зростанню України в цілому. Інвестуючи в модернізацію сільського господарства в Україні, Європейський інвестиційний банк має на меті покращити продовольчу безпеку та ефективність постачання продовольства, ефективного використання ресурсів, підвищити продуктивність і зменшити кількість відходів у сільському господарстві. Це також ключ до сучасного аграрного сектора, конкурентоспроможного на світовому ринку, який фактично зробить значний внесок в успішну протидію зміні клімату для обмеження наслідків глобального потепління [23].

Однак, на жаль, через вторгнення Російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року, компанія не може в повній мірі втілити план з інноваційного розвитку сільського господарства. Компанія була вимушена на деякий час перенести свої плани. Наразі компанія працює майже в повній мірі і керівництвом планується відновити більшість інноваційних процесів. Також зараз компанія планує масштабне будівництво у місті Буча. Як повідомляє прес-служба компанії, у Бучі буде збудовано сучасний двоповерховий торговий центр торговою площею понад 60 тисяч квадратних метрів. кв.м. при цьому загальна площа об'єкту становитиме близько 100 000 кв. м, що більш ніж у 5 разів більше за площу зруйнованого торгового центру. Таким чином, об'єкт стане не лише найбільшим торговим об'єктом у місті, а й одним із найбільших торгових центрів у всій Київській області. Компанія вже готується до будівництва нового торгового центру: завершила демонтаж конструкцій зруйнованого об'єкту та вийшла на фінальну стадію розробки архітектурного проекту. Торговий центр у Бучі буде реалізований у

новій для компанії концепції, коли частину торгових площ буде передано в оренду відомим українським та міжнародним операторам роздрібної торгівлі, розваг та громадського харчування. Також велика увага буде приділена безпеці персоналу та відвідувачів нового об'єкту. Зокрема, крім наземного паркування, у торговому центрі з'явиться підземне паркування, де можна буде сховатися під час авіаударів [24].

Введення інновацій потребує певного плану заходів на підприємстві:

1. Визначення мети проведення інноваційного заходу;
2. Опис ідеї інноваційного процесу, на що інновація направлена, які очікуються результати, які очікуються витрати на інноваційний процес;
3. Підготовка плану інноваційного процесу;
4. Визначення термінів інноваційної діяльності, підготовка працівників, навчання кадрів (проведення тренінгів, семінарів, тощо);
5. Координація та контроль інноваційних заходів.

План заходів достатньо мінливий і змінюється в залежності від характеру інноваційного процесу. Варто зазначити що інноваційний процес потребує певної фінансової та технічної підготовки підприємства, який займає певного часу.

Необхідність підготовки плану інноваційних заходів відіграє особливо велику роль для залучення інвестицій у інноваційну діяльність, оскільки при залученні коштів потрібно чітко розуміти інвесторам куди і як саме буде витратитись закладений у інноваційний розвиток бюджет. Тому планування інновації є першим і найголовнішим заходом для впровадження інновації.

Інноваційна діяльність — це кінцевий результат здійснення діяльності в одному з економічних вимірів — матеріальному чи грошовому, який може виражатися за рахунок зростання якості продукції; скорочення часу виробництва та обігу; вивільнення ресурсів тощо.

Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними та кількісними, включаючи природничий, художній та варіативний виміри.

Економічний ефект від інноваційної діяльності оцінюється прибутком від:

- 1) впровадження інноваційної продукції;
- 2) впровадження нових технологічних процесів;
- 3) поліпшення використання виробничих потужностей;
- 4) впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків тощо.

Підприємство «Епіцентр К» переслідує в першу чергу від впровадження інновацій комерційного ефекту, підвищення прибутку, зниження поточних витрат та покращення процесу діяльності. Так наприклад, від впровадження штучного інтелекту у свою маркетингову діяльність підприємство «Епіцентр К» очікує зниження 45% витрат на рекламу та маркетингові комунікації. Оцінювання ефективності інновацій досліджуваного підприємства здійснювалося з чотирьох позицій: підприємства, персоналу, споживача та інвестора.

Директор напрямку «Електротехніка» в мережі «Епіцентр» на початку 2021 року розповів про впровадження «Студії Світла» нового формату shop in shop. Незважаючи на складні часи та ситуацію в країні, такий формат допоміг зберегти компанії позитивну динаміку у 14-15% від продажів. У середньому оновлення відділу та відкриття «Студії Світла» дозволило збільшити продажі на 20-25%. Головним чином, на динаміку продажів впливає зміна локації в ТЦ, розширений асортимент, а також сучасніший дизайн та навігація.

Від впровадження інновацій в першу чергу очікується збільшення прибутку та зменшення витрат підприємства, поліпшення умов праці та кваліфікації робітників, що дозволить зменшити плинність кадрів, а також покращення робочого процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Постійний розвиток підприємства це запорука його успішної роботи на ринку. В залежності від типу підприємства, товарів чи послуг, потенційних споживачів залежить напрям розвитку підприємства та його інноваційні можливості. В умовах мінливості ринку виграє той хто найпершим зможе пристосуватись до нових умов. Конкуренція на ринку зростає з неймовірною швидкістю, а утримати увагу споживача стає все складніше, тому без інноваційного процесу підприємство ризикує залишити ринок. Саме тому підприємства так багато вкладають у свій інноваційний розвиток.

Під час написання роботи було виконано наступні завдання:

- досліджено теоретико-методичні засади створення стратегії інноваційного розвитку організації, їх особливості, типи та способи розробки;
- визначено умови реалізації стратегії інноваційного розвитку в ТОВ «Епіцентр К» на основі організаційно-економічної характеристики підприємства, аналізу його інноваційного стану. Було виявлено що підприємство «Епіцентр К» має достатньо великий інноваційний потенціал, однак останні події, пов'язані із введенням воєнного стану від 24 лютого 2022 року, сильно затримали інноваційний процес. Було встановлено що компанія «Епіцентр К» у 2022 році потерпіло великих витрат, через воєнні дії, тому інноваційний розвиток потребує додаткової уваги до роботи підприємства.
- надано оцінку ефективності поточної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К». Поточна стратегія інноваційного розвитку підприємства достатньо ефективна та має високі показники, розраховані на базі останніх даних підприємства. Компанія є лідером на ринку, тому використовує стратегію активних дій, що дозволяє компанії одній з найперших впроваджувати інновації, однак це створює і певні умови обмеження для введення паралельно декількох інноваційних заходів.

Оцінка результативності інноваційної діяльності проводиться на основі аналізу головних показників діяльності підприємства: економічних, фінансових, організаційних, кадрових, науково-технічних.

Основним напрямком інноваційної діяльності є удосконалення внутрішньо організаційної структури підприємства та впровадження нових методів для покращення взаємодії між споживачами та компанією. До того ж компанія створює активну програму для збільшення свого впливу на українському ринку.

Підприємство «Епіцентр К» є лідером на українському ринку. Тому щоб не втратити лідуючі позиції воно має особливу потребу у розвитку інноваційного потенціалу. До того ж підприємству слід звернути увагу на новаторський потенціал своїх співробітників, на їх можливості та навички, що можуть допомогти у розвитку компанії.

Компанія «Епіцентр К» постійно розширює свої інноваційні можливості, залучає кошти на нові технології та основні засоби, тому воно залишається одним з провідних і найбільших підприємств країни. Окрім цього підприємство потребує у інноваційних заходах, в першу чергу пов'язаних зі створенням інноваційного плану та навчанням персоналу. Кадрова політика підприємства теж потребує вдосконалення, що є особливим видом інноваційної діяльності підприємства. Було запропоновано приділити основну увагу саме навчанню персоналу, оскільки від адаптації персоналу до інноваційних заходів буде залежати їх успішне інтегрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук Н. Я., Кот Т. Ю. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : Тези доп. II Міжнар. науково-практ. конф. НПП та молодих науковців, м. Київ, 22 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 208–209.
2. Grechanyk O., Khliebniikova T., Temchenko O. CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND EU. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2022. No. 2. P. 74. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.74> .
3. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>.
4. І. І. Новаківський, Й. М. Петрович. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління” : програма і матеріали міжнар. наук. конф. молодих уч., аспірантів і студентів, м. Львів, 1 верес. 2022 р. Львів, 2022. С. 106–118.
5. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018.
6. Сутність і структура інноваційної діяльності - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/27731/> (дата звернення: 04.02.2023).
7. Типи інноваційних стратегій. Stud. URL: https://stud.com.ua/44998/investuvannya/tipi_innovatsiynih_strategiy (дата звернення: 04.02.2023).

8. 8.3. Розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua>.

9. Holovchuk Y., Pchelianska G. STRATEGIES FORMATION PECULARITIES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS INCREASING ON THE BASIS OF INNOVATION DEVELOPMENT PARADIGM. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. No. 3. P. 66. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66> (date of access: 23.01.2023).

10. 3.2. Методи вибору інноваційної стратегії. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/138/9398.html> (дата звернення: 04.02.2023).

11. Мережа Епіцентр. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/> (дата звернення: 05.03.2023).

12. Організаційна структура підприємства. [Vuzlit](http://vuzlit.com). URL: https://vuzlit.com/225838/organizatsiyna_struktura_pidpriyemstva (дата звернення: 05.03.2023).

13. Слюсар А. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ: КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА. Київ, 2021. 110 с.

14. Економічна правда. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення: 05.03.2023).

15. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПІЦЕНТР К: вся інформація про компанію - 32490244, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/rov-epitsentr-k-32490244> (дата звернення: 05.03.2023).

16. Interfax-Ukraine. Товарообіг мережі "Епіцентр" у квітні зріс на 18%. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/834305.html> (дата звернення: 05.03.2023).

17. КВАШУК ІЛЛЯ ГРИГОРОВИЧ. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ : Магістерська дипломна робота. Донецьк, 2022. 87 с.

18. Фурман Д. Г. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ //The 9 th International scientific and practical conference “Modern science: innovations and prospects”(May 29-31, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. 803 p. – 2022. – С. 708.

19. Критичний аналіз структури управління ТОВ "Епіцентр К". prezi.com. URL: <https://prezi.com/p/pzajjr3szkhp/presentation/> (дата звернення: 22.03.2023).

20. ЕПІК ОЛЕКСАНДР ОЛЕГОВИЧ. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ : Магістерська дипломна робота. Донецьк, 2022. 101 с.

21. А. Б. ПОЧТОВІЮК. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. Фінанси, банківська справа та страхування. 2016. С. 133–140.

22. Тарасовський Ю. Компанії «Епіцентр К» та Kingspan підписали меморандуми про «інвестнянь» на \$370 млн – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/kompanii-epitsentr-k-ta-kingspan-pidpisali-memorandumi-pro-investnyan-na-370-mln-22022023-11910> (дата звернення: 22.03.2023).

23. Эпицентр К привлек \$120 млн кредита от Европейского инвестиционного банка. InVenture: инвестиции, инвестирование, инвесторы в Украине | InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/epicentr-k-privlek-dollar120-mln-kredita-ot-evropejskogo-investicionnogo-banka> (дата звернення: 22.03.2023).

24. Эпицентр построит масштабный ТРЦ в Буче – крупнейший в Киевской области. InVenture: инвестиции, инвестирование, инвесторы в Украине | InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/epicentr->

postroit-masshtabnyj-trc-v-buche-krupnejshij-v-kievskoj-oblasti (дата звернення:
22.03.2023).

25. Переваги і недоліки дивізіональної структури. StudFiles.
URL: <https://studfile.net/preview/5705108/page:16/> (дата звернення: 30.04.2023).

