

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система управління інноваційною діяльністю в організації»

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

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

Чекіної Карини
Романівни

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 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	5
1.1. Сутність і основні види інноваційної діяльності на торговельних підприємствах.....	5
1.2. Методичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю в організаціях.....	9
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»...	17
2.1. Зовнішнє середовище функціонування підприємства.....	17
2.2. Внутрішнє інноваційне середовище підприємства.....	24
2.3. Аналіз системи управління інноваціями на підприємстві.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Умови господарювання, в яких перебувають вітчизняні організації, вимагають від керівництва адекватних механізмів реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, постійно зростаючі вимоги споживачів на велику конкуренцію на ринках. Саме тому обов'язковими умовами існування організацій у конкурентних умовах є продаж висококонкурентоспроможних товарів. Нововведення у торговельній діяльності, зокрема, забезпечують достатні конкурентні переваги та стабільний розвиток, а саме задоволеність споживачів, нові підходи у веденні бізнесу, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад в дослідження питань розвитку інноваційної діяльності організацій присвячено праці вітчизняних та таких зарубіжних науковців: Г. Андрошука, С. Давимуки, Л. Довганя, П. Завліна, М. Кондратьєва, С. Кузнеця, К. Пугачевської, Б. Санто, Г. Струмліна, Р. Фостера, Й. Шумпетера. Разом з тим питання підвищення ефективності інноваційної діяльності у сфері торгівлі потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка заходів удосконалення інноваційної діяльності в торговельній організації. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання комплексу наукових та методичних завдань, а саме:

- вивчити сутність і основні види інноваційної діяльності на торговельних підприємствах;
- дослідити методичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю в організаціях;
- оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства;
- проаналізувати внутрішнє інноваційне середовище підприємства;

- обґрунтувати систему управління інноваціями на підприємстві;
- розробити шляхи удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Епіцентр К».

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є інноваційна діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Використані методи дослідження: узагальнення, групування, порівняння, класифікації та історичний метод, які застосовано для виявлення сутності поняття «інновації в торгівлі»; методи причинно-наслідкового зв’язку та абстрактно-логічний – для удосконалення класифікації; для обґрунтування наукових положень, авторських аргументів використано такі методи як функціонально-структурний аналіз (для формування мети і завдань дослідження); системного аналізу (для визначення інструментів впливу на інноваційну діяльність; статистичний (для надання статистичного аналізу інформації про інноваційну діяльність в Україні); графічний та табличний (для представлення тенденцій у інноваційній діяльності); емпіричний метод (для оцінювання практичних основ аналізу інноваційною діяльністю).

Інформаційна база дослідження. Джерелом написання кваліфікаційної роботи слугували законодавчо-нормативні акти, монографії, вітчизняні і зарубіжні наукові публікації, інформація зі статей науково-практичних конференцій, а також статистичні матеріали, інформація з офіційних сайтів, крім того, дані фінансової звітності, аналітична інформація з досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 51 сторінку, в т.ч. 16 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 58 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 12 додатків, викладених на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність і основні види інноваційної діяльності на торговельних підприємствах

Інноваційна діяльність організацій в цілому і торговельних підприємств зокрема стає тією рушійною силою, яка здатна забезпечити їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Основною умовою забезпечення економічного розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях має бути зважена, ефективна інноваційна діяльність. Використання сукупності інноваційних факторів-ресурсів в процесі розвитку економіки на будь-якому її рівні забезпечує перехід на якісно новий етап розвитку, який надає можливість забезпечити економічну стійкість та конкурентоспроможність [58].

Досліджуючи наукові праці, присвячені питанням інноваційної діяльності організацій, можна зробити висновок, що як у світовій, так і у вітчизняній практиці не існує єдності щодо визначення змісту поняття «інноваційна діяльність». Систематизація підходів до визначення змісту інноваційної діяльності показала, що серед авторів відсутня єдина думка щодо сутності інноваційної діяльності, оскільки вона розглядається як (табл. 1.1): діяльність, захід, дія, розроблення та реалізація; досягнення стану, спосіб, система, процес, праця, види робіт.

Інноваційна діяльність складається з наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності ведуть до створення інновації «під ключ», тобто повністю готової до реалізації на ринку.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів з визначення сутності «інноваційна діяльність»

Науковці	Погляд науковців на визначення поняття «інноваційна діяльність»	Ознака
Господарський кодекс України	«Діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя» (ч. 1, ст. 325) [8].	Діяльність
Закон України «Про інноваційну діяльність», Гус В.	«...діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [22, 39]	Діяльність
Плахотник О.	«Інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення й вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Інноваційна діяльність – це діяльність, направлена на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку» [21].	Діяльність
Защепкіна Н.	«...це діяльність, метою якої є практичне використання та комерціалізація науково-технічних розробок, наукових результатів. Результатом інноваційної діяльності є інновація» [16].	Діяльність
Пермінова С.	«Інноваційна діяльність ... полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб» [17].	Процес
Копитко М.	«... це кінцевий результат впровадження новації, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг» [24].	Результат
Державна служба статистики України	«комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та маркетингових заходів, які спрямовані на створення та впровадження інновацій (проведення і придбання наукових досліджень, нових технологій, виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва, придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, маркетинг, реклама тощо) [32].	Дія
Давимук С.	«об'єктивна система для розвитку сучасного торговельного підприємництва, забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді» [13].	Система
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	«...сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з метою отримання комерційного та / або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності» [38]	Захід
Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності»	Науково і економічно обґрунтовані та визначені напрями провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень [40].	Напрямок

України»

Інноваційна діяльність розглядається, як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розроблення й до комерціалізації в умовах конкуренції та охоплює весь комплекс відносин в дослідженнях, виробництві, обміні й споживанні.

Доцільно зазначити, що відсутнє чітке визначення сутності поняття інновації саме торговельного підприємства, оскільки більшість науковців розглядають його з позицій виробничої сфери.

Інноваційна діяльність складається з процесу взаємозв'язаних етапів, кожен з яких має свої особливості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи інноваційної діяльності організації [41]

№ з/п	Етап	Характеристика
1	Генерування ідей	Перспективність ідей, які розробляються й використовуються у відповідності до часу виконання мети торговельного підприємства, тобто своєчасно і повністю.
2	Моніторинг можливості реалізувати інновацію	Проведення аналізу ресурсів, які є в наявності у торговельного підприємства.
3	Оцінка можливості використовувати інновацію	Дослідження попиту на інновації: як потенційного, так і реального.
4	Створення дослідного товарного зразка або послуги, або способу обслуговування	Під час розробки інноваційного товару оптимізують витрати обігу, які пов'язані з ним: мета – отримати прибутку як головна мета діяльності галузі торгівлі.
5	Випробування на ринку дослідного товарного зразку на ринку	Відмітки про недоліки і переваги, які визначатимуть реальних і потенційних покупців товару, і враховуватимуть їх на етапі покращення проблемних характеристик.
6	Придбання оптових партій інноваційних товарів	Процес організації, контролю щодо дотримання якісних інноваційних характеристик. Визначальну роль відіграє персонал з інноваційного відділу, а також відділу якості, кожен з них виконує свої обов'язки і впливає на управління інновацією.
7	Реалізація інноваційних товарів (послуг, форм обслуговування)	Обрання маркетингової концепції та інструментів її реалізації (програми стимулювання збуту, реклама, місце реалізації).

Якщо на всіх попередніх етапах були дотриманні всі зазначені правила, то кінцевим результатом інноваційної діяльності організації буде досягнення мети цієї діяльності: отримання прибутку, завоювання більшої частки ринку, створення позитивного іміджу тощо.

Узагальнення видів інновацій у торговельній галузі пропонується розглянути у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види інновацій відносно торговельної сфери [43]

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види
1	Рівень новизни на ринку	Екстернальні – нововведення у сфері торгівлі. Інтегральні – нововведення в торговельному підприємстві
2	В залежності від сфери застосування	Маркетингові – нововведення, які удосконалюють маркетингову діяльність. Техніко-технологічні – нововведення, які пов'язані з введенням нової техніки, застосування нових технологічних прийомів щодо збуту товарів і обслуговування покупців. Організаційно-управлінські – нововведення, які стосуються використання ефективніших організаційних норм праці, а також підходів до менеджменту
3	За ступенем новізни	Радикальні інновації. Революційні інновації. Покрокові інновації.
4	За сферою прояву	Продуктові інновації. Ассортиментно-продуктові інновації. Процесні інновації. Організаційно-управлінські інновації. Маркетингові інновації. Соціальні інновації.
5	За силою впливу	Крапкові інновації. Системні інновації.
6	За характером потреб споживачів	Інновації, які задовільняють наявні потреби споживачів. Інновації, які створюють нові потреби покупців.
7	За характером прояву ефекту для торговельного підприємства	Запізнілі інновації. Своєчасні інновації. Випереджуючі інновації.
8	За пріоритетністю реалізації	Лідуючі інновації. Послідовні інновації.
9	За строками корисного використання	Строком до одного року. Строком від одного до п'яти років. Понад п'ять років.
10	В залежності від взаємозв'язків з маркетинговою стратегією	Атакуючі інновації. Стримуючі інновації. Паруючі інновації.
11	За ступенем участі підприємства торгівлі у створенні інновацій	Ініційовані інновації. Розповсюджуючі інновації. Розповсюджувальні інновації. Придбані інновації. Власні інновації.

Застосування ознак, наведених в табл. 1.3, дозволяє здійснювати координацію інноваційних і маркетингових стратегій торговельного підприємства і управління інноваційною діяльністю. Економічна література пропонує на розгляд значну кількість видів торговельних інновацій. Дуже відома класифікація інновацій в торгівлі за Е. Блондо (Додаток А): радикальні інновації, покрокові інновації, соціальні інновації, технічні інновації, революційні інновації, локальні інновації, архітектурні інновації [30, 52].

На думку автора, для торговельних підприємств більш прийнятною є класифікація видів інновацій за трьома напрямками: вид діяльності (інновації в оптовій і роздрібній торгівлі), технологія впровадження інновацій (товарні, процесні), джерел фінансування (за рахунок прямих і непрямих джерел), тип новизни (для галузі і для підприємства). Типи інновацій в більш широкому плані на підприємствах торгівлі представлені в Додатку Б.

Торгівля є мобільністю галуззю, має високу сприйнятливість до нововведень різних форм (нові торговельні технології, сучасне устаткування, системи управління і т.ін.), їхнє застосування призводить до підвищення показників продуктивності праці.

В умовах сьогодення лише великі підприємства можуть здійснювати суттєві інвестиції до інноваційних технологій й володіють методами роботи, які знижують витрати обігу й нарощують ефективність товаропровідної системи, наслідком є зниження цін постачальниками, підвищення якості товарів, нарощення ефективності інноваційних бізнес-процесів.

Узагальнивши запропоновані погляди, виведено власне бачення інноваційної діяльності, – це діяльність, яка спрямована на створення нових засобів виробництва, що під час використання не зникають, а, навпаки, виступають подальшим ґрунтом для збільшення суспільних благ. Тому інноваційна діяльність трактується як вид діяльності підприємств, який направлено на зародження нових рішень або удосконалення тих рішень, які вже оформлені в інноваціях. Специфікою інноваційної діяльності є її

довгостроковість в очікуванні результатів, підвищена ризиковість, непередбачуваність результату, ймовірно високим рівнем прибутків. Відносно видів інноваційної діяльності, то рекомендовано поділяти її залежно від виду діяльності (оптова, роздрібна торгівля), технологій впровадження інновацій (товарні, процесні), джерел фінансування (прямі і непрямі джерела), типу новизни (для галузі, для підприємства).

1.2. Методичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю в організаціях

Інновації у торгових організаціях є процесом, спрямованим на розвиток, удосконалення новітніх технологій, які сприятимуть оптимізації бізнес-процесів технологічного, організаційного, функціонального характеру на торговельних підприємствах. Інноваційна складова розвитку торгівлі містить такі риси:

- створити єдиний інформаційний простір;
 - стимулювати інноваційну активність підприємства;
 - досягти під час автоматизації складів високих рівнів
 - розширити і модернізувати складські комплекси;
 - ліквідувати зайві посередницькі ланки при русі товарних потоків;
 - залучити національний капітал приймати участь в інвестиційних програмах;
 - проводити моніторинг якості товарів, виключаючи доступ неякісної продукції;
 - створити інтегровані структури (промислово-торгівельні об'єднання, фінансово-торгівельні групи);
 - систематично контролювати ефективність діяльності і якість послуг
- [42].

Актуальним є докорінно перебудувати організаційно-економічний механізм у відповідності до сучасних вимог на основі таких принципів:

– принцип системності: механізм здатний самоорганізуватись, саморегулюватись і саморозвиватись. Принцип характеризує складність структури, наявність множини елементів, динамічність і хаотичність поведінки (прогнозування, планування, мотивації, організації, інформування);

– принцип комплексності: розвиток системи цілісним чином як ринкового механізму, регулювального і забезпечувального механізму, економічного механізму суб'єкта господарювання;

– принцип орієнту на інноваційний розвиток: пошук і застосування нових напрямів потенціалу в змінюваних зовнішніх умовах згідно цілей у роботі торговельного підприємства;

– принцип балансування інтересів підприємств під час інноваційних процесів: виробництво і продаж нових товарів мають бути вигідними для всіх учасників інноваційного процесу: інвестор, розробник новацій, постачальник, виробник, торгове підприємство, споживач, суспільство;

– принцип правильного орієнту новацій між задоволеністю потреб і запитів від споживач;

– принцип підтримання рівноваги споживачами і процесом відтворення ресурсів;

– принцип альтернатив у розвитку: при перманентній нестабільності, постійному змінюванні зовнішнього середовища очікування від майбутнього розвитку є альтернативним;

– принцип підтримання компромісного підходу в системі «ризик – результат»;

– принцип гнучкості реакції: наразі актуальним є оперативність й гнучкість реакції на змінювання можливостей та загроз;

– принцип «розумної крайності»: підприємство орієнтується на сегменти на ринку або на діяльність більшості ринкових ніш, ідеальним є охоплення всього ринку.

Розвиток торговельних підприємств є ґрунтом формування ефективних галузей та економічних реформ в цілому і вони при цьому пов'язані з переведенням своєї діяльності на інноваційний напрямок розвитку. Важливим завданням виступає процес інтеграції інновацій задля формування єдиної цілісної інноваційної збутової системи, яка повинна забезпечити реалізацію інноваційних проєктів: наука – інновації – інвестиції – маркетинг – оптовий споживач – кінцевий споживач. Створення дієвої інноваційної системи суб'єктів господарювання може сприяти прискоренню реалізації інноваційного шляху розвитку торговельної галузі у країні.

Інноваційна система торговельного підприємства має нові пріоритетні стратегічні цілі, які досягаються за рахунок дослідницької компоненти, високого рівню якості кадрів, оновлення технологічної бази організації торгівлі. До інноваційної системи підприємств торгівлі включаються всі складові підприємства, які допомагають створенню інновацій: навчальні заклади, наукові установи, консультативні центри, ІТ-компанії, органи місцевого та державного управління, інвестиційні фонди, фінансові установи, патентні служби тощо (рис. 1.1).

Пріоритетним у інноваційному розвитку в галузі торгівлі є формування наукоємного технологічного процесу; дієва інноваційна структура; запровадження рентабельних інноваційних проєктів. Першочергово у формуванні інноваційної системи торгівлі важливо створити відповідні умови для реалізації інноваційних заходів, сформувати необхідну дієву нормативно-правову базу, сформувати і розвивати необхідну інноваційну інфраструктуру, розвивати науково-технічну діяльність, набувати нові знання, забезпечувати інтеграцію науки.

Отже, об'єктами управління інноваційним механізмом в торгівлі є інновації, інноваційні процеси, економічні відносини. Головна мета: забезпечення ефективного функціонування певного інноваційного процесу торгівлі і за результатами – забезпечення стійкого конкурентного стану на ринку та отримання прибутку в довгостроковому періоді.



Рис. 1.1. Складові інноваційної системи торговельних підприємств [45]

Виходячи з мети формуються такі завдання:

- підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства за рахунок реалізації інновацій;
- підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства за рахунок впровадження інновацій;

– забезпечення відповідності розвитку торговельного підприємства на ринку за рахунок реалізації інновацій.

Особливостями управління інноваціями в торгівлі є:

- динамічність інноваційного процесу;
- характерні неглибокі інновації;
- зовнішня орієнтація на розробку нововведень;
- внутрішнє та кредитне фінансування інновацій;
- імітація існуючих інновацій;
- локальний характер новизни;
- орієнтація на торгово-технологічні бізнес-процеси.

Функціями управління інноваційним розвитком в торгівлі є: визначення інноваційних можливостей та стану торговельних підприємств, формування інноваційної стратегії, оцінка можливого ризику, підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу, контроль за реалізацією інноваційного проекту, коригування управлінських рішень інноваційних процесів.

Методичне підґрунтя й удосконалення управління інноваційною діяльністю в торгівлі наведено на рис. 1.2.

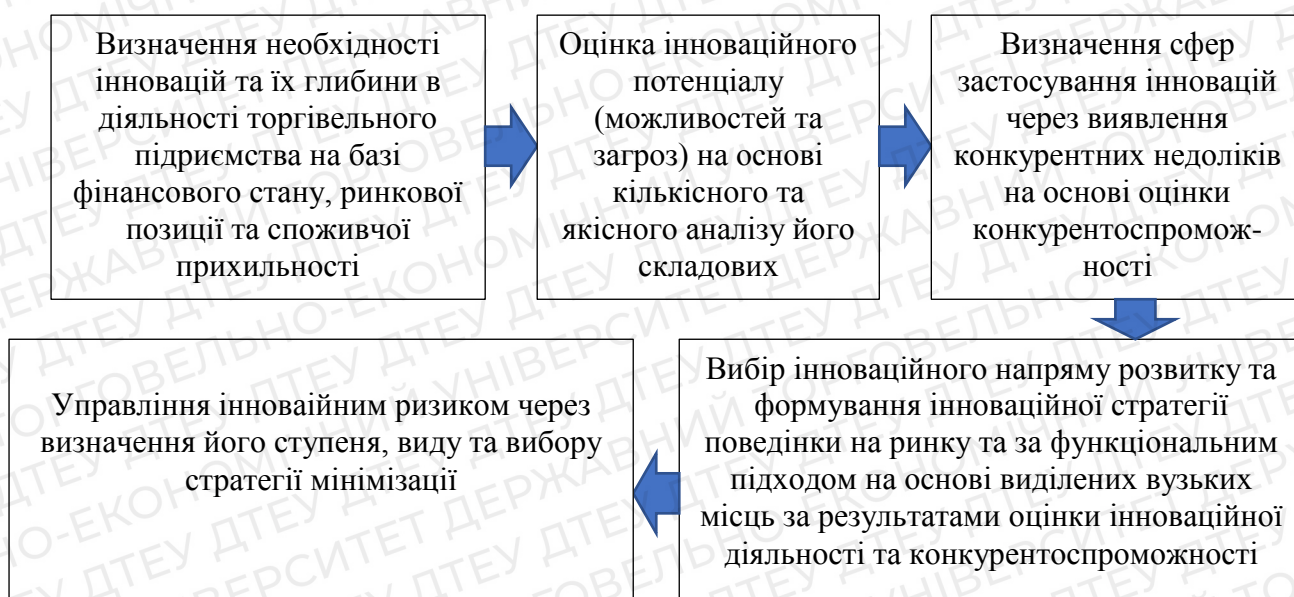


Рис. 1.2. Методичне підґрунтя та удосконалення управління інноваційною діяльністю в торгівлі [50]

Олексеенко Л.В. згадує в наукових статтях про загальну модель сприйнятності підприємств до новацій [31]:

$$V=f(L, C, K), \quad (1.1)$$

де V – сприйнятність до новацій;

L – особистісні й психологічні характеристики персоналу;

C – характеристики оргструктури підприємства;

K – характеристики зовнішнього середовища і зв'язків між організаціями.

Сприйнятність до новацій вимірюється часом запровадження інновацій і кількістю, обсягом інновацій.

Керівники торговельних підприємств розуміють, що нарощення конкурентоздатності стає можливим за умов використання нових технологій, при впровадженні сучасного обладнання, за умов надання послуг нової якості. Наслідком інноваційної активності торговельної організації є наявність бренду.

На сьогодні інноваційна діяльність пов'язані з появою нових форм і видів торгівлі, а саме мережевої торгівлі, електронної торгівлі, дистанційної торгівлі, прямих способів продажу.

Особливості інноваційної діяльності в Україні в галузі торгівлі представлено в Додатку В [48].

Гуріч А.С. акцентує на переважному фінансуванні інноваційної діяльності торговельних підприємств в Україні за рахунок власних коштів, при цьому держава не приймає активної участі в процесі фінансування інноваційної діяльності підприємств торгівлі України. Майже все фінансове питання лягає на плечі підприємств, що і сповільнює їх інноваційну активність [10].

Кубиній Н.Ю. вважає інноваційними заходами на рівні торговельного підприємства в сучасних умовах: покращення використання можливостей інтернет-ресурсів у плані здійснення завершеного циклу інтернет-продажів та підвищення з їх допомогою рівня сервісу; використання електронних цінників-застосування RFID технологій (радіочастотна ідентифікація товару) і PSA технологій (кошики й візки, обладнані міні-комп'ютерами – «особистими консультантами» (Personal Shopping Assistant), які можуть надавати всю необхідну інформацію про товар); використання Privatelabel (власна торгова марка, що належить компанії, яка замовила товар стороннього виробника і реалізує його під власним брендом, не виробляючи продукцію) тощо [28]. Білошкурська Н.В. узагальнює, що сучасними інноваційними ритейл-технологіями є: онлайн-шопінг; мобільний шопінг; сервіси безконтактних платежів; магазин у віртуальній реальності; магазин без кас і продавців [2]

Результат інноваційної діяльності є: покращення якості продукції, послуг; розширення асортименту продукції, послуг; збереження і розширення традиційних ринків збуту; створення нових ринків збуту; забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам торгівлі; скорочення витрат на заробітну плату, матеріальних витрат, енерговитрат.

Проте слід відзначити значну кількість чинників, які є від'ємними й мають негативні фактори впливу, що сповільняють інноваційну діяльність торговельних підприємств: політична та економічна нестабільність сповільнюють втілення новітніх програм щодо їх розширення та еволюції в Україні; висока оренда, зменшення споживчого попиту, зниження платоспроможності населення та інші фактори, результатом цього є низький рівень прибутковості; недосконале фінансування та державна допомога, прогалини у законодавстві викликають складнощі під час оформлення та ведення документів; великі затрати у введенні інноваційної діяльності [25].

В Додатку Г наведені показники ефективності інноваційної діяльності підприємства за її складовими. Методичне визначення ефективності інноваційної діяльності підприємства рекомендоване виконувати способом пелюсткової діаграми.

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Зовнішнє середовище функціонування підприємства

Підприємство створено у 2003 р. Праобразом Епіцентру є французька мережа «Castorama». Рекламні компанії не справились з задачею придумати назву бренду для бізнесу. Це зробив один з продавців, додавши ще букву «К» – команда, отримана назва «Епіцентр К».

Покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси в магазинах компанії. Впроваджена стратегія будівництва торгівельних центрів з оптимальним форматом (площа приблизно 5000 м²) у районних центрах і містах в областях.

Епіцентр поєднує торгівельні мережі Епіцентру (68 центрів) та Нової лінії (10 будівельно-господарських гіпермаркетів), магазинів Інтерспорту (52 магазини), агрохолдингу Епіцентр Агро (160 тис га земель в обробці), заводів, які виробляють керамічну плитку, – Epicenter Ceramic Corporation і «Карпатська кераміка», деревообробний напрямок ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), логістичні системи (130 тис м²), 5 спортивних комплексів Епіцентру. З 2016 р. почав роботу інтернет-магазин 27.ua (асортимент 1,5 млн товарів), має центри видачі товарів.

Важливими цифрами є: 63 млн покупців відвідують гіпермаркети щороку, 5,6 млрд грн сплачено податків за 2020р., загальна торговельна

площа торгових центрів 15 млн м², 500 тис артикулів налічує асортимент великого центру, 37,7 тис осіб персонал компанії, більше 3 тис постачальників, товарооборот в 2020р. 64,4 млрд грн, 2300 товарних груп у мережі.

Епіцентр створив власний унікальний формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлено у форматі shop-in-shop (Додаток Д). Умови функціонування даного підприємства проведено з використанням SWOT-аналізу на рис. 2.1 [11].

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> -вихід на нові ринки та їх освоєння -створення власної торгової марки -модернізування сайту -створення невеликих магазинів центральних районах міста 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> -зростання цін на сировину -економічна нестабільність в країні -цінова конкуренція -зниження темпів розвитку будівельної галузі України -кризова ситуація -несприятлива політика уряду України -підвищення цін постачальників
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> -високий рівень кваліфікації керівних співробітників -відомий та впізнаваний бренд -широта та глибина асортиментного ряду -торгові точки у кожному великому місті України -партнерські відносини з компаніями-постачальниками -можливість уникати тиску з боку конкурентів, постачальників і споживачів (різних контрагентів) -близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників -досвід роботи на нових ринках 	<p>Шляхи використання можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> -можливість виходу на нові ринку допоможе скористатись за рахунок відомого бренду, оскільки у споживачів сформувалась позитивна думка про підприємство -створення власної торговельної марки можливе за рахунок партнерських відносин з компаніями-постачальниками, через яких можна поставляти сировину, а також завдяки кваліфікованим керівним співробітникам, які мінімізують ризики -створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що поживає ринок -технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту до вимог ринку -якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів -зниження цін на сировину для виробництва продукції знизить її собівартість і дасть можливість підвищити прибутковість 	<p>Зниження загроз за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> -зростання цін на сировину знизить загрози за рахунок партнерських відносин з компаніями-постачальниками -зниження загрози цінової конкуренції за рахунок переваги у товарному асортименті
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> -недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв -сильна конкуренція 	<p>Завадити скористатися можливостями можуть такі фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> -сильна конкуренція може завадити виходу на нові ринки, 	<p>Найбільшими загрозами для підприємства є:</p> <ul style="list-style-type: none"> -конкуренти можуть запропонувати нижчу ціну за аналогічний товар

-плинність кадрів -низький рівень мотивації обслуговуючого персоналу -незручний сайт -застарілий інтернет-магазин -мало товарів від невеликих українських виробників декору	так як у підприємств торгівлі, які функціонують тривалий час на цих ринках вже сформована власна аудиторія	-збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва -погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту
---	---	--

Рис. 2.1. SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Епіцентр К» має можливість мінімізації загроз за рахунок сильних сторін, а саме наявності широкого асортименту товарів, і впізнаваності бренду. При цьому введено нових товарних груп можуть завадити слабкі сторони, – висока конкуренція. Рекомендовано врахувати ці фактори при стратегічному плануванні та здійснити максимальні заходи мінімізації їх впливу.

Розповсюдженим методом оцінки впливу зовнішнього середовища є PESTLE-аналіз. В рамках методу виділяють політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні фактори [5] – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Епіцентр К» за допомогою PESTLE-аналізу

P	ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Урядові постанови і юридичні питання впливають на прибутковість і успішність торговельного підприємства: політична стабільність / нестабільність в країні; відносини з сусідніми країнами; рівень корупції; рівень державної підтримки; державне регулювання тарифів; податкова політика; торговельна політика
E	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	Економічний чинник розглядає зовнішні економічні проблеми, які можуть зіграти певну роль в успіху підприємства торгівлі: економічна стабільність в країні (кризи); рівень інфляції; зміна курсу валют; динаміка ВВП; рівень платоспроможності населення; рівень безробіття; процентні ставки; ціни на товари та енергоресурси; ставки податків; митні тарифи; норми амортизації; науково-технічне прогнозування
S	СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	Аналіз соціально-економічного середовища ринку галузі торгівлі допомагає зрозуміти, як формуються споживчі потреби і що слугувало головним фактором продажу товарів: демографічна ситуація (народжуваність; вікова структура; міграційна динаміка); рівень соціальної захищеності та добробуту населення; стиль життя населення; рівень освіти населення; ставлення до якості товарів і сервісу обслуговування; довідка споживачів товарів.
T	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	Технологія відіграє величезну роль в торговельному бізнесі. Впровадження нових товарів, нових технологій і послуг допоможе більш оперативно вирішувати проблеми, пов'язані із управлінням торговельним підприємством та логістикою: рівень використання нових технологій; автоматизація галузі; науково-дослідна робота; роль Інтернету; життєвий

		цикл сучасних технологій.
L	ПРАВОВІ ФАКТОРИ	Показує як правові зміни та інтерпретації можуть вплинути на підприємство, прямо або побічно: антимонопольне законодавство; зміни законодавства у сфері торгівлі; зміни трудового законодавства; патентно-ліцензійна політика.
E	ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	В цих питаннях підприємство дотримується погляду на охорону довкілля як важливий фактор накладення обмежень та зміни способів діяльності підприємства: зміна клімату; вплив галузі на довкілля; зміни екологічного законодавства; рівень забруднення навколишнього середовища; використання «зеленої» енергії

ТОВ «Епіцентр К» в екологічному напрямі використовує такі технології: переробка макулатури і виготовлення з неї упаковок і канцтоварів; зменшення споживання пластику, відмовляючись від застосування пакетів з поліетилену, збір і утилізація використаних батарейок, використання переробних технологій під час будівництва інноваційних торговельних центрів, організація екологічних марафонів всеукраїнського масштабу, політика мінімізація відходів. На підставі результатів PESTLE-аналізу можна виділити прямі фактори, які найпозитивнішим чином впливають на стратегію торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К». Держава формує економічну політику, фінансування та розвиток науки, підвищує рівень культури, освіти, вдосконалює систему інновацій. Вплив держави проявляється у регулюванні укладання державних контрактів, державних замовлень, субсидювання, надання субвенцій, дотацій потенційним споживчим, ліцензування діяльності.

Непрямими факторами є бюджетна і кредитно-грошова політика, які виходять із системи законодавчих актів: податкові ставки, амортизаційні норми, митні тарифи, облікові ставки. В розрізі теми дослідження важливою є система законів, яка регулює інноваційну діяльність, антимонопольне законодавство, ліцензійну політику, наукове і технічне прогнозування.

В умовах карантину з 2020 року і воєнного стану з 2022 року мережа торговельних підприємств ТОВ «Епіцентр К» працює, хоча вже менша частина робітників задіяні у господарюванні. При цьому відмічається урядове надання і забезпечення технікою у достатній кількості. Всі магазини

Епіцентру забезпечені генераторами і процес торгівлі забезпечено поза впливу наявності чи відсутності електрики.

Далі з використанням моделі п'яти конкурентних сил проведено оцінку стратегічних цілей і перспектив розвитку (табл. 2.2).

Сильні сторони підприємства заключаються у наступному: Епіцентр активно заходить у продовольчий ритейл; підприємство інвестує в логістику; самостійно виробляє і експортує товари; мінімізується співпраця з посередниками; є приватні торговельні марки. В сукупності всі фактори призводять до максимізації прибутків. Аналіз конкурентних сил здійснено з використанням експертних оцінок (Додаток Е).

Таблиця 2.2

Оцінка рушійних конкурентних сил ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентні сили	Характеристика конкурентних сил	Прояви конкуренції
Конкуренція в торговельній галузі	Для торгівлі основними конкурентами є торгові мережі і окремо взяті роздрібні торговельні підприємства. Особливий вплив надають приватні магазини, які охоплюють значну частку ринку, що характеризується і так невисокими показниками купівельного попиту	В результаті торгіві підприємства непродовольчими товарами в рамках ведення конкурентної боротьби змушені переглядати торгову політику, формувати низький рівень цін, орієнтир брати на соціально значимі товари, використовувати механізми маркетингового впливу на покупців.
Потенційна конкуренція	Поява на ринку великих торгових мереж, введення нових виробничих потужностей і стандартів торговельного обслуговування. Галузь є прибутковою. Попит на продукцію стабільно зростає. Технологія виробництва є складною для освоєння.	Конкуренція посилюється. На ринку не витримують слабкі гравці, втрачається монополія в певних районах і містах. Споживачі довіряють перевіреним компаніям, які давно закріплені на ринку.
Споживачі	Споживачі по причині насиченості товарного ринку непродовольчими товарами висувають певні вимоги до якості товарів (збільшення), покращення торговельного обслуговування, зменшення цін, що викликає посилення конкуренції за рахунок зменшення прибутку підприємства.	Завжди існує необхідність у підвищенні рівню якості товарів і продукції власного виробництва, перегляді рівню торговельного сервісу, впровадженні прогресивних і альтернативних методів продаж.

Постачальники	Постачальники впливають на вартість ресурсів, диктують умови формування господарських зв'язків, впливають на асортиментну структуру товарів.	Торгівельна сфера залежить від поставок товарів інших виробників, з якими укладені контракти. Тому формуються довгострокові господарські зв'язки, що забезпечує асортиментну конкурентоспроможність при цінній стійкості і стабільності.
Поява товарів-замінників або сила зацікавлених сторін	Товари-замінники обмежують потенціал ринку (ріст цін). З'являється верхня цінова межа: при зростанні витрат зменшується прибутковість.	Поява товарів-замінників впливає на індивідуальність і неповторність бренду, формує умови для реформування виробничої сфери, впровадження досягнень НТП.

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг. Сумарний показник дії конкурентних сил становить $0,23-0,2-0,1+0,16+0,68-0,63=0,14$, – показник в межах $(-1;+1)$, відповідає помірному впливу, тобто конкурентні сили впливають рівномірно на результат господарювання.

З огляду на результати оцінки конкурентних сил найбільший вплив складає велика кількість конкурентів, діяльність яких тягне за собою значну втрату монополістичного положення.

Перевагою ТОВ «Епіцентр К» виступають: ціна, великий вибір товарів, можливість придбати практично все (продовольчі і непродовольчі товари). Велика компанія виграє на масштабності, маючи достатньо ресурсів для подальшого розширення в майбутньому. В Додатку Ж представлено узагальнену модель бізнесу досліджуваного торговельного підприємства [46].

Звернемо увагу на типові інновації в Україні в торговельній галузі. Продавці схильні до наступних інноваційних дій для стимулювання торговельних операцій: розвиток підприємства торгівлі, орієнтуючись на споживачів з низьким доходом; дисконтні системи; електронна комерція; мережа зручнорозташованих підприємств; якіст асортименту товарів;

сервісні послуги у торгівлі [30]. В Додатках 3, И наведені відповідно види і типи інновацій у торгівлі.

Вплив торгівлі на економіку України важко переоцінити. Згідно з даними Державної служби статистики, сфера торгівлі є беззаперечним лідером серед усіх галузей національної економіки. Для ефективного функціонування та розвитку галузі надважливими є системоутворюючі підприємства. На сьогодні 7,4% роздрібного товарообігу і цілих 1,54% ВВП України займає компанія «Епіцентр».

Україна зайняла 45 місце в 2020 році за глобальним інноваційним індексом, набравши 37 балів із 100 [33]. В 2021 році – 49 місце. Україна отримала кращі результати з інноваційних результатів. При цьому не зросло фінансування досліджень за рахунок державного бюджету [29].

В таблиці 2.3 узагальнені дані сайтів Міністерства та освіти України та Державної служби статистики [32] відносно показників інноваційної діяльності в Україні [33]. Найсвіжіші дані за 2018 і 2020 роки.

Таблиця 2.3

Показники інноваційної діяльності в цілому по Україні і в торгівлі, зокрема, в 2018 і 2020 роках

Показники	2018р.	2020р.	Абсолютні зміни
Кількість інноваційно-активних підприємств, од.			
-всього	8173	2281	-5892
-в торгівлі	2174	300	-1874
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн			0
-всього	39121,4	59509,0	+20387,6
-в торгівлі	2503,1	1841,2	-661,9
Витрати на інновації, млн грн			0
-всього	25027,9	23329,6	-1698,3
-в торгівлі	557,0	648,3	+91,3
Прибуток від інновацій, млн грн			
-всього	14093,5	36179,4	22085,9
-в торгівлі	1946,1	1192,9	-753,2

На сьогодні за різними оцінками частка інноваційних організацій в Україні становить біля 10-20%, що є недостатньою кількістю для ефективного сучасного розвитку країни в цілому. В 2020 році спостерігається порівняно з 2018 роком зменшення кількісного (на 1874 од) і вартісного фактору (661,9 млн грн) інновацій в торгівлі, а витрати зростають на 91,3 млн грн. Зменшуються відповідно і прибутки на 753,2 млн грн. Показники в цілому за всіма галузями більш позитивні.

Підтвердженням переважно нетехнологічного характеру інновацій є обстеження інноваційної активності підприємств торгівлі за міжнародною методологією CIS. На торгівельних підприємствах найбільші нововведення, які пов'язані з розробкою нових інструментів торгового і технологічного процесу 25,5%.

Петренко Л.А. пов'язує нетехнологічну інноваційну діяльність зі стимулом продаж, мерчандайзингом, рекламою, інноваціями при обслуговуванні. Торгівля є сприйнятливою сферою для інновацій. Проте вітчизняні торгові підприємства залишаються в останні роки неактивними з інноваційної точки зору: 13% таких підприємств у 2020р. На це впливають такі причини: відсутність дієвої антимонопольної регламентації, розвиток інформаційних технологій, велика концентрація торгівельних площ на окремих територіях і недостатність їхня на інших, виробничі підприємства пропонують торговельним використання інноваційного обладнання, кваліфікація працівників, обсяги фінансових ресурсів; розвиток логістики, операторів зв'язку, девелоперів тощо [35].

2.2. Внутрішнє інноваційне середовище підприємства

Внутрішнє інноваційне середовища підприємства містить господарські зв'язки, результат господарювання, взаємовідносини всередині нього між структурними відділами, які повністю контрольовані:

– виробнича ланка;

- управлінська ланка;
- економічна ланка;
- інформаційна ланка підприємства.

Торгові та неторгові відділи підприємства узагальнені на рис. 2.2, – це типові відділи, які є в кожному гіпермаркеті.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» – дивізіональна. Директору маркету підпорядковуються всі працівники. Вищим органом управління є збори учасників товариства з обмеженою відповідальністю. Генеральний директор займається організацією роботи гіпермаркетів, укладає контракти, видає доручення, відкриває банківські рахунки, видає накази, затверджує штатні розклади, контролює рух персоналу.

Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет.



Рис. 2.2. Торгові та неторгові відділи ТОВ «Епіцентр К» [34]

Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор. Комерційному директору підпорядковуються відділи маркетингу, торгівлі, комплектації, тьюнінгу, внутрішньої реклами, інформації, приймання товарів, доставки. Відділ продажів очолюється керівником, якому, в свою чергу, підпорядковуються керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції. Оргструктура підприємства узагальнена на рис. 2.3.

ТОВ «Епіцентр К» стимулює персонал через зарплату, премію, бонуси, безкоштовне і пільгове харчування, відшкодування витрат на проїзд до робочого місця, забезпечення спецодягом, медичне страхування, організацію навчання, покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція), лотереї, акції, розіграші для працівників, безкоштовний чай, воду у відділах, видачу брендovаних товарів, безкоштовні курси іноземних мов, знижки на товари, організацію корпоративних свят, організацію олімпіад, спортивних змагань, звання «найкращий продавець», привітання з важливими датами.

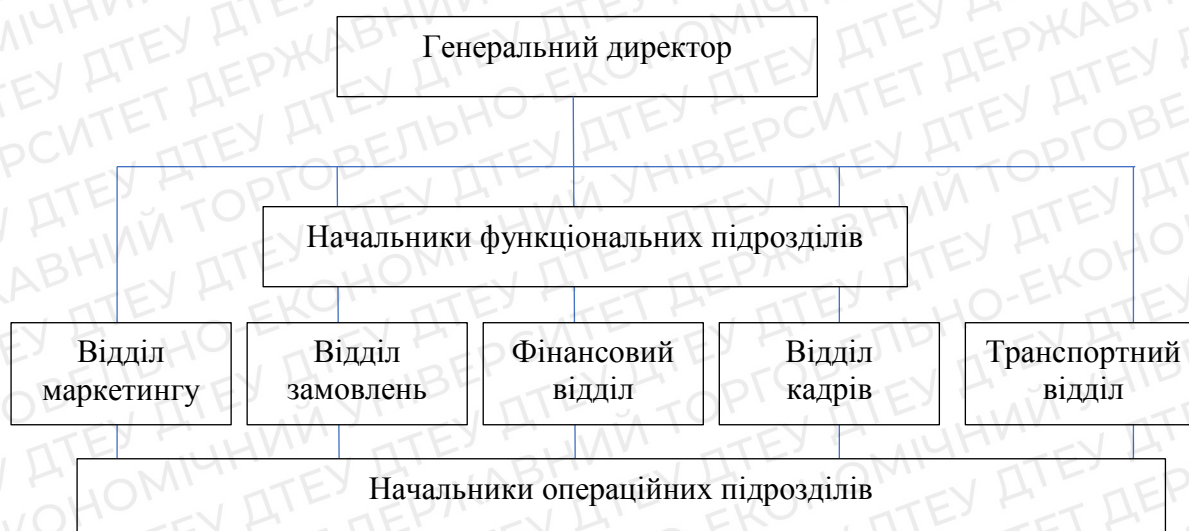


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» [34]

Основними видами діяльності є: гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами; торгівля продукцією виробничо-технічного призначення; торгівля товарами народного споживання; надання послуг з доставки; форматно-розкрійна дільниця; комплектація об'єктів будівництва; тюнінг дверей; безкоштовне завантаження; кафе.

Завдяки стабільно працюючій системі менеджменту персонал приймає правильні рішення, які мінімізують фінансові ризики під час відкриття нових відділів.

Епіцентр створив власну неповторну модель з унікальним світовим форматом. В магазині клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани, розважити дітей. Торгові зали магазину відзначаються креативністю, високотехнологічністю, зручністю, наявністю особливої атмосфери. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібно торгівлі.

Компанія стрімко розвиває онлайн-сервіс. У 2016 році відкрито інтернет-магазин 27.ua з асортиментом понад 1 млн позицій. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua.

Епіцентр на постійній основі удосконалює власне функціонування через створення нових товарних груп, збільшення асортименту, покращення команди спеціалістів, що як наслідок дозволяє займати підприємству провідне місце на ринку в Україні.

Переваги гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К»: купує крупним оптом, тому має знижки від постачальників; продає товари власного виробництва, які коштують дешевше; економить на кількості продавців в залах; економить на обладнанні (товари стоять просто в коробках на полках). Також у компанії жорсткі Європейські вимоги до якості.

SWOT-аналіз з точки зору внутрішнього середовища наведений в таблиці 2.4.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К» у внутрішньому середовищі

Елементи SWOT-аналізу	Характеристика внутрішнього середовища
1	2
Сильні сторони	-наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу -великий асортимент товарів вітчизняних виробників -виробництво власних конкурентоспроможних торговельних марок -активна ринкова і рекламна політика
Слабкі сторони	-конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції -недостатня оборотність частини асортименту -недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу
Ринкові можливості	-висока оборотність більшої частини асортименту -можливість здійснення логічних процесів високого рівня -висока ефективність роботи проекту -співпраця з підрозділами підприємства в інших регіонах дозволяє обмінюватись сервісним та технологічним досвідом
Ринкові загрози	-незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння підприємства -невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення

Здійснено огляд матеріально-технічного постачання ТОВ «Епіцентр-К». Договори поставки товарів виконуються за кількістю та повнотою строків. В наявності є книга оглядів і пропозицій. Плани організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільні, які відповідають продуманій і раціональній стратегії ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Сформована потужна матеріально-технічна база: відділи оснащені торговельним і технологічним обладнанням (немеханічним і механічним). До немеханічного відносять гірки, стелажні конструкції, палети, подіуми, драбини, кошики. А до механічного обладнання відносять крани-штабелери, електронавантажувачі, рохла, вилочні навантажувачі, верстати для оброблення деревини, комп'ютерне обладнання.

Підтримання постійного і оновленого складу асортименту впливає на рост товарообігу і пришвидшення реалізації товарів в магазинах Епіцентру. Асортимент гіпермаркетів задовольняє потреби населення з високим і

низьким рівнями доходів покупців. Наприклад, у відділі «Деко» в секції текстиль реалізуються ковдри, подушки, постільна білизна, матраци, рушники; пледи, халати, спідня білизна, панчішно-шкарпеткові вироби. Постачальниками основними цього відділу є Аміго, Бель-текстиль, Вударт, Галерея льону, Євробренд, ТОВ «Поліпромсинтез», ПП Егла. Власні торгові марки у відділі «Деко»: Songer und Sohne; La Nuit; Under Prise; Flamberg; Indigo; Walderbung; Primavera.

Діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. Аналіз діяльності підприємства наведений в табл. 2.5.

Аналіз господарської діяльності показує збільшення всіх основних показників балансу і звіту про фінансові результати (Додаток К): зростають чисті доходи на 14,56% в 2020р. (в 2019р. майже не змінились), вартість активів нарощена на 21,16% і 20,69% відповідно у 2019 і 2020 роках. Це свідчить про розширення діяльності і покращення її ефективності в цілому.

Таблиця 2.5

**Економічні результати діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020рр.,
тис грн**

Показники	Роки			Абс. відх.		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Товарооборот	44000000	43979194	50382425	-20806	+6403231	99,95	114,56
Собівартість	30900000	30814751	35593670	-85249	+4778919	99,72	115,51
Валовий прибуток	13100000	13164443	14788755	+64443	+1624312	100,49	112,34
Чистий прибуток	3509800	3602109	3171204	+92309	-430905	102,63	88,04
Сукупні активи	30447805	36891621	44525391	+6443816	+7633770	121,16	120,69
Оборотні активи	18342805	20881053	22416054	+2538248	+1535001	113,84	107,35
Необоротні активи	12105000	16010547	22109337	+3905547	+6098790	132,26	138,09
Власний капітал	11191077	14700877	17846696	+3509800	+3145819	131,36	121,40
Довгострокові зобов'язання	90000	2265426	4455080	+2175426	+2189654	2517,14	196,66
Короткострокові зобов'язання	19166728	19925318	22223615	+758590	+2298297	103,96	111,53

Випередження темпу росту собівартості в 2020 році (коли відмічаються позитивні тенденції за доходами) 115,51% над темпом росту чистих доходів показує погіршення витратного механізму господарювання і в підсумку

приводить до менших темпів зростання валового прибутку. Під впливом іншої операційної, фінансової та інвестиційної діяльності маємо в підсумку зменшення чистого прибутку на 430905 тис грн, або на 11,96% в 2020р. Хоча в попередніх роках на фоні відсутності росту доходів відбулось зростання чистого прибутку на 92309 тис грн або на 2,63%. Поясненням є і процеси коронавірусу.

Активи сукупні зростають в більшій мірі за рахунок росту необоротних активів на 32,26% і 38,09% і в меншій мірі оборотних активів на 13,84% і 7,35% у 2019-2020 роках.

Джерела фінансування активів зумовлені ростом власного капіталу на 31,36% і 21,4%, довгострокових зобов'язань на 2417,14% і 96,66% і короткострокових зобов'язань на 3,96% і 11,53%. Залежність від зовнішнього фінансування вище норми і зростає. Частка власного капіталу становить близько 40%, – свідчення того, що підприємство залежить від позикового капіталу (динаміка несуттєвого росту).

Аналіз фінансового стану підприємства наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020рр.

Показники	Роки			Відхилення, + / -	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	0,37	0,40	0,40	+0,03	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,06	0,23	0,30	+0,29	+0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,46	0,50	+0,09	+0,04
Рентабельність продаж, %	7,98	8,19	6,29	+0,21	-1,90
Рентабельність продукції, %	11,36	11,69	8,91	+0,33	-2,78
Рентабельність активів, %	11,53	9,76	7,12	-1,76	-2,64
Рентабельність власного капіталу, %	31,36	24,50	17,77	-6,86	-6,73
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,12	3,57	3,31	-1,54	-0,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,40	2,11	2,25	-0,29	+0,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,93	2,99	2,82	-0,94	-0,17

Фінансова стійкість Епіцентру задовільна і змінюється в позитивному напрямі. Коефіцієнта автономії ТОВ «Епіцентр» стабільно становить 37-40%, – залежність від кредиторів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивну тенденцію, і зріс на 29% і на 7%. Коефіцієнт фінансової стійкості також зростає на 9% і на 4%.

Показники рентабельності підприємства задовільні, але мають негативну динаміку в 2020 році (в 2019 році вибірково негативно динаміку за частиною показників).

Щодо ділової активності підприємства, то підприємство має позитивну тенденцію тільки оборотність оборотних коштів в 2020 році порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт оборотності основних засобів скоротився на 1,54 і на 0,27, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів організації в 2019 і 2020 роках. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 0,94 і на 0,17 в 2019 і 2020 роках, що свідчить про зменшення кількості грошових коштів реалізованої продукції, яку принесла кожна одиниця власного капіталу.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2018-2020 роках дозволяє зробити висновок про те, що підприємство розвивається, але має різні тенденції. З одного боку, зростають доходи, активи. А з іншого боку, зменшується прибуток і рівень прибутковості відповідно, ділова активність погіршується. Фінансова стійкість несуттєво змінюється, в цілому підприємство є залежним від зовнішнього фінансування.

Війна 2022 року вже знищила 9 торговельних центрів: 3 з них повністю знищено (м.Чернігів, м.Маріуполь, м.Буча), а 6 магазинів не працюють у зв'язку з окупацією. Побудовано 2 магазини в Києві площею 30 тис кв м і 90 тис кв м. Штат евакуйований на безпечні території.

Підприємство є інвестиційно привабливим. Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі ТОВ «Епіцентр-К» є її співробітники.

Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на українському ринку. Досвідчені співробітники забезпечують успішне виконання всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товарів до магазинів.

Узагальнимо аналіз внутрішнього середовища за деякими ключовими показниками, які покажуть позитивні та негативні риси «Епіцентр К» (табл. 2.7).

Основні конкурентні переваги «Епіцентр К» можна побачити в таблиці нижче (табл. 2.8).

Епіцентр – лідер українського ритейлу українського ринку непродовольчих товарів. У 2020 р. Епіцентром сплачено 5,6 млрд грн податків і зборів (8,7% від її товарообігу). У 2020 р. компанія створила 1 350 робочих місць, вона входить до трійки найбільших роботодавців у торгівлі. У її структурі працюють понад 38 тис співробітників.

Таблиця 2.7

Узагальнення внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К»

Складові внутрішнього середовища підприємства	Характеристика ТОВ «Епіцентр К»
Кадри	Працівники мають можливість кар'єрного росту. Постійний процес підвищення кваліфікації співробітниками. Підвищення кваліфікації за рахунок успішного проходження атестації. Проведення регулярних тренінгів працівникам структурних підрозділів, що впливає на стимулювання інноваційної діяльності, на покращення взаємовідносин між ними. Поява дизайн-мислення працівників, що впливає на якість роботи в торговельному процесі.
Фінанси	Товарооборот гіпермаркетів зростає, прибутковість нарощується, вихід на міжнародний рівень відбувається.
Організаційні процеси	Підсумкове рішення приймається директором. Думка працівників, колективу при цьому враховується.
Маркетинг	Швидка реакція на інновації, ситуативно. Менш привабливими вважаються традиційні довгострокові бізнес-плани.
Стратегія	Утримувати позиції лідерства у торгівлі в Україні і поза її межами, що можливо за рахунок інноваційних технологій у виробництві і

торговельній діяльності.

Таблиця 2.8

Конкурентні переваги «Епіцентр К»

Показники	Характеристика ТОВ «Епіцентр К»
1	2
<i>Організаційні конкурентні переваги</i>	
Розмір	Велике підприємство (чисельність працівників за рік більше 1 тис осіб, чистий дохід за рік – більше 5 млн. євро)
Фінансова міць	Фінансування за рахунок власних коштів на 40%
<i>Функціональні конкурентні переваги</i>	
Цінова маркетингова політика	Роздрібні й оптові ціни. Ціна змінюється у залежності від типів товару, обсягу, кольору, розміру тощо.
Споживачі	Постійна база власних споживачів.
<i>Виробництво</i>	
Якість товарів	Висока
Сировина	Сертифікована і ліцензована українська сировина
<i>Кадри</i>	
Кваліфікація кадрів	Середньооблікова чисельність працівників 37,7 тис осіб Керівництво і працівники з високим рівнем кваліфікації
<i>Конкурентні переваги</i>	
Постачальники	Постійні постачальники товарів високої якості. Співпраця з торговельними посередниками і агенціями, які надають маркетингові послуги.

2.3. Аналіз системи управління інноваціями на підприємстві

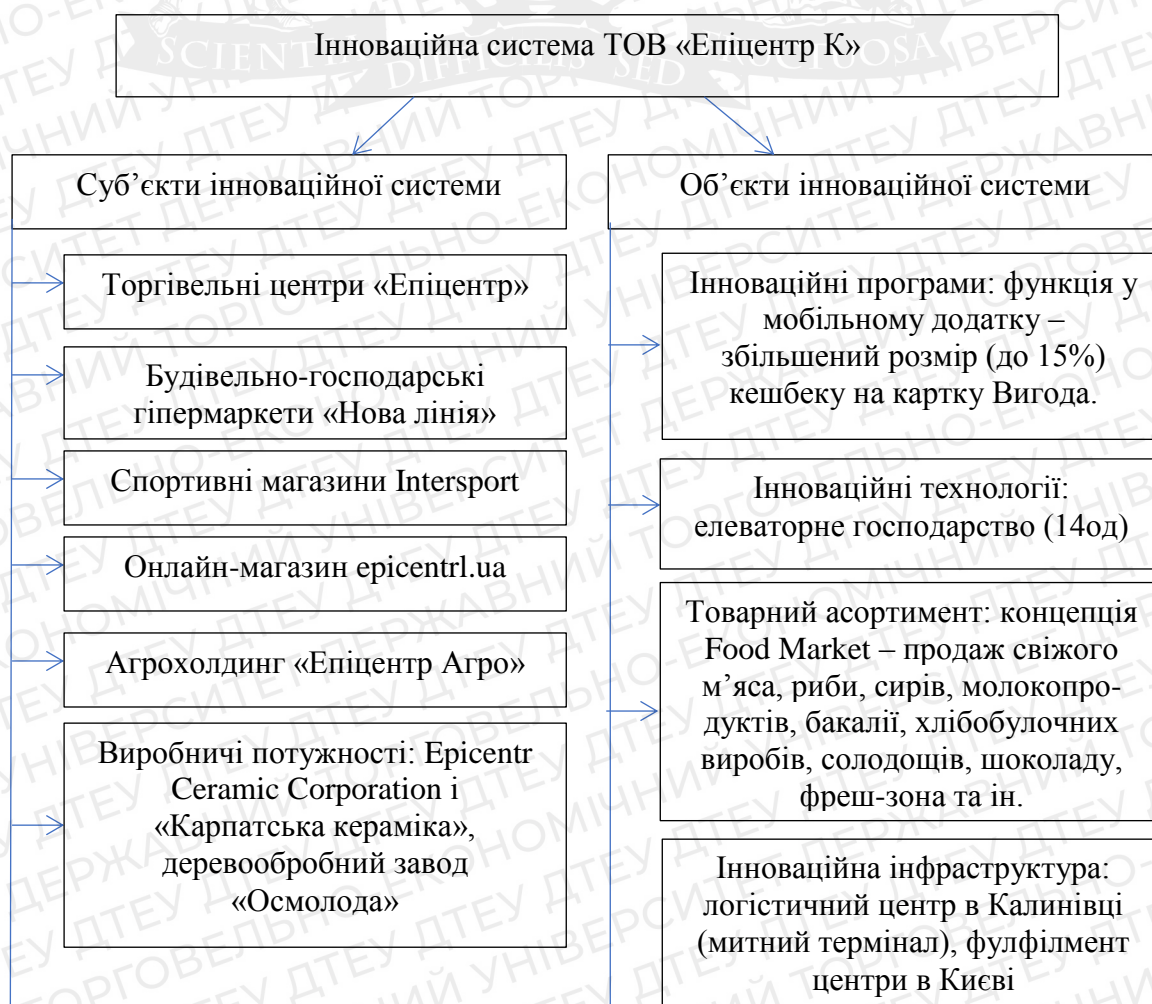
Торговельні центри ТОВ «Епіцентр К» самі по собі вважаються інноваційними за всіма об'єктами.

ТОВ «Епіцентр К» є підприємством, відкритим до інновацій, і готовим здійснювати інвестування. За три останні роки до сільського господарства, наприклад, спрямовано 6 млрд грн., зокрема сільськогосподарську техніку.

Об'єктами управління інноваційним механізмом в торгівлі є інновації, інноваційні процеси, економічні відносини. Головна мета: забезпечення ефективного функціонування певного інноваційного процесу торгівлі і за результатами – забезпечення стійкого конкурентного стану на ринку та отримання прибутку в довгостроковому періоді. На рис. 2.4 узагальнені суб'єкти інноваційної діяльності в Епіцентрі з наведенням прикладів об'єктів інноваційної діяльності. Підприємство має багато інноваційних проєктів.

З 2017р. запроваджено інноваційну систему нарахування заробітної плати працівникам. Персонал вмотивований досягати поставлених завдань. Система передбачає відсутність максимального окладу. Розмір зарплати залежить обсягів реалізованого товару в магазині, при чому на вищих посадах бонус за виконання плану продаж вищий. На ТОВ «Епіцентр К» створено широко розвинуту, добре продуману інноваційну систему мотивації праці. Проте це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу магазину.

Додати до опису об'єктів інноваційної діяльності можна інтелектуальні програми, а саме інноваційний IQ-офіс (мозговий центр компанії) на Хмельниччині, метою якого є залучення перспективних працівників у сфері ІТ. В даному місці зосереджені ІТ-департамент, відділ контенту, автоматичного замовлення товарів, центр комунікацій і т.ін. Даний проект містив 350 мл грн інвестицій. Була побудована інноваційна будівля 7 поверхова, на даху встановлено власну котельню, використано систему «розумний дім», сучасні вентиляційні технології, кондиціонування, освітлення.



– структура проекту: 10 подкастів; тривалість 5 тижнів; 2 рази на тиждень, 25.10.2022-24.11.2022рр.;

– цільова аудиторія проекту: студенти, викладачі закладів освіти.

Інновацією являється перебудова торговельних магазинів з формату гіпермаркет у сучасні торговельні центри, де відділи представлені у форматі shop-in-shop. Змінено було вивіску, територіальне розміщення відділів, площа, система роботи з постачальниками, – це в цілому дозволяє забезпечити широкий товарний асортимент.

З появою інноваційних торговельних центрів залучаються інвестиції, місцеві бюджети отримують поповнення, створюються нові робочі місця з офіційним працевлаштуванням, соціальними гарантіями та достойною оплатою праці.

Управління доставкою в гіпермаркеті показувало такі результати: скорочення часу на планування маршрутів, збільшення точок доставки без зростання штату, скорочення витрат на логістику.

Стратегічно ТОВ «Епіцентр К» планує підвищити ефективність використання вільних площ на даху приміщень для комерційної електрогенерації. Вже реалізовані декілька проектів з використання сонячних батарей. Компанія зацікавлена в ідеях «Tesla Energy» поєднувати сонячні панелі та системи накопичення і зберігання енергії. «Епіцентр К» перебуває на шляху підвищення технологічності і зарекомендує інноваційні напрями у своїй діяльності, тому керівництво зацікавлене у реалізації проектів з сонячної енергетики».

ТОВ «Епіцентр К» ввело в експлуатацію об'єкт «Іванівка» під Києвом (150 тис куб м зерна). Інноваційність заключається у високій потужності, ефективності сушіння, наявній інноваційній технології, які в сукупності дозволяють безпечно зберігати зерно в кращих умовах. Крім того, на об'єкті застосовані енергоефективні сушарки (потужність 200 МВт, 40 тис. тонн кукурудзи на добу). Сушарки FTD в «Іванівці» мають 44 МВт і потужністю сушіння кукурудзи 4,5 тис. тонн/добу. Безпечні умови зберігання зерна

гарантується автоматичною системою управління об'єктом, завдяки якій можна постійно вимірювати параметри зерна, в тому числі вологість і температуру. Завдяки майже 100 км проводів і обладнання, оператор має повний контроль над кожною частиною сушильно-складського комплексу. Крім того, дахи силосів покриті спеціальним полімерним покриттям, який зменшує нагрівання поверхні і, таким чином, дозволяє підтримувати більш низьку температуру зерна на зберігання. Крім цього, через промисловий характер роботи в транспортних пристроях та технологічних з'єднаннях застосовується високоміцне полімерне покриття. Полімер дозволить продовжити термін служби машин та пристроїв у кілька разів, а отже, і всього об'єкта. Для збереження найвищої якості зерна, а також зниження споживання енергії на елеваторі майже на 40% були використані стрічкові транспортери. Зерно, що транспортується на стрічкових транспортерах, надходить у силос практично без пошкоджень. Більше того, стрічкові транспортери мають довший термін служби, ніж стандартні ланцюгові. Транспортні пристрої на об'єкті «Іванівка» працюють з продуктивністю 175 т/год.

Забезпечити економічне зростання в умовах карантину і воєнного стану вимагає введення маркетингових інновацій, які дозволятимуть збалансуванню відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку. Реалізація товарів в «Епіцентрі» істотно нарощена через Інтернет: збільшено кількість центрів видачі замовлень інтернет-магазину з автоматизацією процесів, адресною системою зберігання товарів. За 2021 р, наприклад, онлайн-реалізація з доставкою «Епіцентру» зросла на у 3,2 рази, а самовивозом – у 3,6 рази [7]. Стан інноваційної системи ТОВ «Епіцентр К» є задовільним, тому що продовжується будівництво нових об'єктів, відкриття нових напрямів діяльності, з системи та її результативність.

В табл. 2.9 наведені рейтинги напрямів оцінки на базі динаміки змін показників за рядом показників: інноваційні витрати, рівень оновлення товарного асортименту, інноваційна активність, структура джерел

фінансування інноваційної діяльності, співвідношення результатів і витрат на інноваційну діяльність.

Таблиця 2.9

Рейтинг оцінювання ефективності інноваційної діяльності торговельних підприємств в 2020р. в Україні

№	Напрямок оцінки	Торговельні ритейли						
		ТОВ «Епі-центр К»	Компанія Metro «Cash & Carry»	Торгівельна група «Майстер»	Торгівельна компанія Українські будівельні склади «21 століття»	Національна мережа складів-магазинів «БудМакс»	Торгівельна мережа «Ганза-Україна»	Львівське ТОВ «НВП ЕРГО»
1	Інноваційні витрати	4	4	3	2	2	4	1
2	Оновлення товарного асортименту	1	1	1	3	3	3	3
3	Інноваційна активність	2	3	4	4	4	5	5
4	Структура джерел фінансування інноваційної діяльності	4	2	2	1	4	2	2
5	Співвідношення результатів і витрат на інноваційну діяльність	3	4	3	5	1	1	4
	В цілому	1	3	5	6	2	4	6

Найбільша увага до інноваційних витрат як до зростання обсягів, так до їх ефективного використання була приділена на трьох підприємствах (Львівське ТОВ «НВП ЕРГО», Торгівельна компанія Українські будівельні склади «21 століття», Національна мережа складів-магазинів «БудМакс»). Із 7 торговельних підприємств, три у першу чергу оновлювали номенклатуру підприємства (ТОВ «Епіцентр К», Компанія Metro «Cash & Carry», Торгівельна група «Майстер»). Питанням щодо структури джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств у першу чергу займалося керівництво Торгівельна компанія Українські будівельні склади «21 століття» і на чотирьох підприємствах це також мало важливе місце при здійсненні інноваційної діяльності (Компанія Metro «Cash & Carry», Торгівельна група «Майстер», Торгівельна мережа «Ганза-Україна», Львівське ТОВ «НВП ЕРГО»). Інноваційна активність підприємства як один

з напрямів оцінки ефективності інноваційної діяльності практично на всіх підприємствах торгівлі не був ключовим фактором активізації інноваційної діяльності, за виключенням ТОВ «Епіцентр К». Тільки два підприємства (Національна мережа складів-магазинів «БудМакс», Торгівельна мережа «Ганза-Україна») приділяли першочергову увагу співвідношенню результатів і затрат у інноваційну діяльність. В цілому на основі даних рейтингів динаміки змін показників за напрямками оцінювання ефективності інноваційної діяльності на підприємствах-конкурентах об'єкту дослідження і було визначено, що ТОВ «Епіцентр К», Національна мережа складів-магазинів «БудМакс» і компанія Metro «Cash & Carry» найбільш ефективно займаються впровадженням інноваційних розробок як власних, так і придбаних.

Таким чином, оцінювання ефективності інноваційної діяльності на 7 конкурентних підприємствах виявило схожі властивості для усіх підприємств. Епіцентр причому є інноваційним лідером.

Щоб оцінити математичним шляхом ефективність інноваційної діяльності використано комплексну систему оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства (Додаток Л).

Пелюсткова діаграма ефективності інноваційної діяльності (рис. 2.5) дозволяє продемонструвати складові в зонах низької, середньої, високої ефективності.

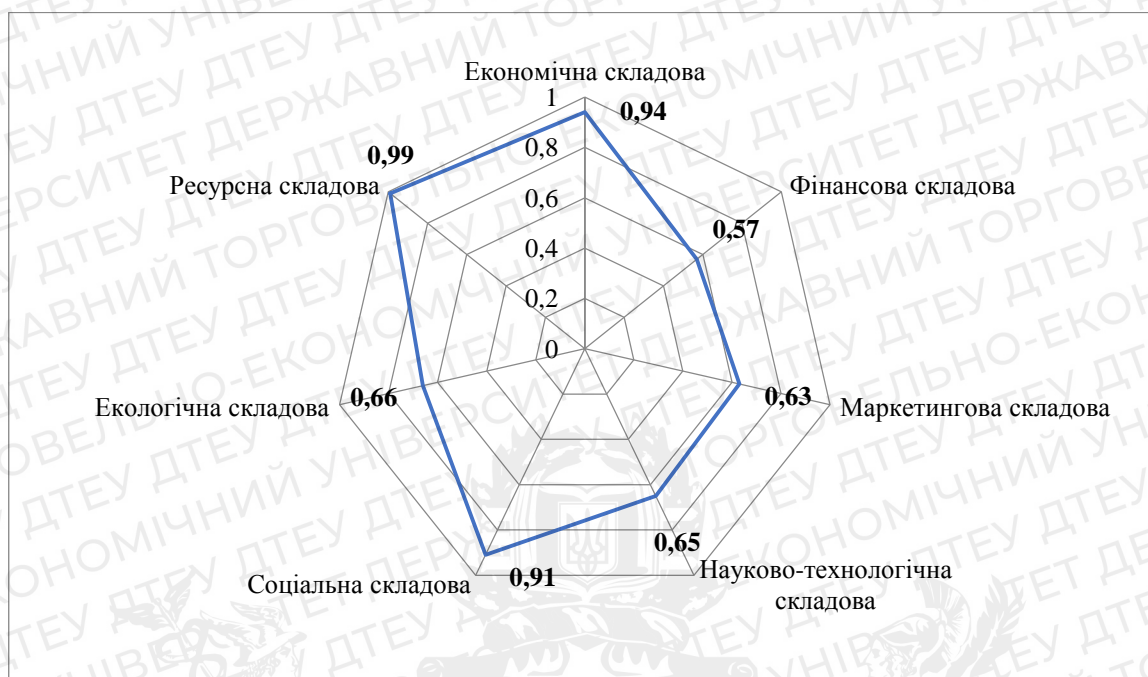


Рис. 2.5. Пелюсткова діаграма ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

За більшістю складових (4 із 7) інноваційна діяльність оцінюється як така, що має високу інноваційну ефективність на досліджуваному підприємстві. В зоні середній, що вимагає більш уважного ставлення, знаходиться фінансова, маркетингова і науково-технічна складові, яким необхідно приділити більше уваги з точки зору розробки заходів відносно підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Розробка збалансованої системи показників передбачає визначення ключових показників ефективності та цільових значень. Визначаючи пріоритетність значень при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління (табл. 3.1). При цьому до уваги взято орієнтир на покращення фінансової, маркетингової та науково-технічної складової ефективності інноваційної діяльності.

Таблиця 3.1

Ключові показники збалансованої системи показників інноваційного підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Інноваційна складова	Стратегічна інноваційна мета	Показник	Цільове значення	
Фінансовий аспект	Зростання прибутку підприємства	Товарооборот	Зростання на 25%	
		Коефіцієнт покриття	Збільшення на 15%	
		Коефіцієнт автономії	Збільшення на 5%	
Орієнтація на споживача	Утримання існуючих клієнтів	Кількість повторних продаж	30%	
		Канали збуту продукції	Товарооборот від нових клієнтів	2 млн грн
		Розширення набутої бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів на 25%
Внутрішні бізнес-процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізації	Зниження на 10%	
		Збільшення продуктивності праці	Продуктивність праці	Збільшення на 25%
Навчання та перспектива зростання	Мінімізація плинності кадрів	Коефіцієнт плинності робочої сили	Зменшення	
		Удосконалення системи мотивації праці	Рівень мотивації	Збільшення
		Підвищення кваліфікації	Коефіцієнт робітників, які підвищили кваліфікацію	Збільшення

Новим рішенням є короткострокове планування, що дозволить оперативно реагувати на зміну споживчих настроїв. Найбільший ритейл непродуктового напрямку знаходиться на стадії реновації. Відділи в магазині змінені на формат «магазини в магазині» з оновленим дизайном і інтер'єром.

Компанія розпочала власний маркетплейс. Довгострокова мета ТОВ «Епіцентр К»: діджитал маркетплейс принесе збільшення доходу на 25%.

Епіцентр на сьогодні і в майбутньому вже є більше, ніж будівельний магазин.

В табл. 3.2 узагальнені заходи, спрямовані на покращення складових інноваційної діяльності, які вимагають підвищення. Рітейлер Епіцентр продовжує свою роботу в більшості міст України у період воєнного стану.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за виявленими слабкими місцями

Об'єкти інновацій	Напрями удосконалення	Результат
1	2	3
Персонал	<p>1. Забезпечити магазин психологами, які допомагатимуть відділу кадрів відбирати персонал. До їх обов'язків включити роботу з персоналом магазину, що дозволить своєчасно реагувати на пригніченість у настроях працівників, допоможе збільшувати продуктивність роботи та уникати порушень правил техніки безпеки. Робота психологів важлива з працівниками, які нещодавно зайняли управлінські пости.</p> <p>2. Створити приміщення для психологічного розвантаження.</p> <p>3. Провести перерозподіл роботи між працівниками: зменшення втоми від монотонної роботи та забезпечення всестороннього розвитку працівників.</p> <p>4. Регулярне проведення анонімного опитування на кожному ієрархічному рівні у колективі. Це допоможе своєчасному виявленню розладів у колективі і не сприятиме штрафним санкціям.</p>	<p>Забезпечення попередження конфлікту між керівниками та підлеглими.</p> <p>Задіяння цих заходів знизить рух кадрів, негативні відгуки з боку споживачів, роботу у дружній команді.</p> <p>Вплив на збільшення соціальної складової ефективності інноваційної діяльності до 0,94</p>
Стимулювання інновацій	<p>Розробка технології виробництва хлібобулочних виробів тривалого зберігання.</p> <p>Реновація торговельного центру в Києві по вул. Полярна, 20Д.</p>	<p>Збільшення науково-технічної складової ефективності інноваційної діяльності до 0,71</p>
Менеджмент	Впровадження нових таропакувальних ліній.	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Маркетинг	Збільшити трафік онлайн-магазину і кількість представлених там товарів, запровадити інноваційні IT-рішення, реалізувати проєкт поштоматів для самостійного вивезення товарів.	Збільшення маркетингової складової ефективності інноваційної діяльності до 0,69
Фінанси	У грудні 2022 р. випущена картка Вигода, яка дає подвійний кешбек: 2% балами за покупки в Епіцентрі, 1% від покупок в інших магазинах і онлайн, дає ще ряд переваг. Продовження формату магазин в магазині. В період локдаунів планується подальше нарощення показників продажу на онлайн-каналі за рахунок розширення асортименту, покращення якості обслуговування покупців та ексклюзивних пропозицій. Підписати з компанією «Kingspan» (Ірландія) меморандуму за підтримки інвестицій при КМУ (UkraineInvest) з метою підготовки заяв стосовно інвестиційних проєктів.	Збільшення фінансової складової ефективності інноваційної діяльності до 0,70. Динаміка росту продаж на 25%, незважаючи на складні часи, та подальші короткострокові плани розвитку компанії. Збільшення частки ринку на 25%.

Важливим є прийняття участі у благодійних цілях «Рятуємо життя». Це свідчить, що компанія не тільки продовжує у важкі часи забезпечувати українців необхідними товарами, але й активно допомагає країні. Епіцентр – лідер українського ритейлу з повністю вітчизняними інвестиціями.

Пандемія і воєнні події внесли серйозні корективи в процес логістики та своєчасної доставки товарів. Тому почалась своєчасна робота з нарощення складських запасів за рахунок підписання контрактів з новими партнерами та збільшення обсягів постачання від діючих.

Епіцентр присутній в Інтернеті все більше: трафік epicentrk.ua зріс на 75%, кількість чеків збільшилась на 95% за останній звітний період, очікується збереження намічених тенденцій.

Впровадження нових таропакувальних ліній або технологій з утилізації відходів виробництва. Період упровадження таких інновацій обумовлений монтажем та налагодженням обладнання з його подальшим запуском. Оскільки упаковка відіграє важливу роль у репрезентації товару споживачу,

слугує «обличчям» компанії та акцентує на якості продукції, впровадження такої інновації стає досить привабливим.

До середньотермінових технологічних інновацій доцільно віднести ті, що пов'язані з новими технологіями переробки сировини, оскільки потребують не лише монтажу та налагодження, а й освоєння безпосередньо технологічного процесу. Пропозиція стосується виробництва хлібобулочних виробів тривалого виробництва. Відповідно до терміну впровадження змінюється і вартість технологічних інновацій: чим довший термін впровадження, тим більша вартість інновації та процесу її впровадження. Це призводить до труднощів із фінансування системного впровадження технологічних інновацій.

В категорії «Персонал» пропонується ввести до штату психологів. Результати запропонованих опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та старшим менеджерам або директору. Ця конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти. Необхідно об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, прийнятого на роботу. Важливим є професійний аналіз причин невиконання плану продаж. Плани частіше не виконуються саме по причини організації роботи в магазині: перебої в постачаннях, завищення цін, використання неконкурентної реклами, складнощі в доставці, оплаті, наявність обмежень, дія зовнішніх факторів (пори року, негода, свято).

Стимул до інновацій вбачається у реноваціях вже існуючих торговельних центрів. Найбільша українська мережа торговельних центрів завершила першу чергу перебудови та оновлення свого наймасштабнішого об'єкта. Реновація 2х поверхового «Епіцентру» (вул. Полярна, 20д) у Києві відкрита була у грудні 2022 року, – це перший поверх, на якому розмістили Food Market (3700 м², 250 посадкових місць). У новому форматі відкриті інноваційні й оновлені Центр Техніки «ЦеТе» (3200 м²), Lapki (670 м²), Expert (950 м²), «Пиши Малюй», All4Rest, MonCheri, Intersport, «Садовий

центр» та ін. Особливістю об'єкту є оновлена зона побутової хімії, концепт парфумерно-косметичного бутика MonCheri з новим асортиментом (люксові товари, парфуми відомих брендів). Очікуваний асортимент збільшиться до 280 тисяч найменувань. Запуск 2 черги запланований на 2023 рік: оновлення концептів «Центру Меблів», «Деко», Е.РІС, Automall, «Студія Світла», «Салон Шпалер», «Салон плитки», «Дім води» та ін. При існуючій енергетичній кризі в торговельному центрі створюються станції підзарядки гаджетів «Заряджайзери», а на парковках торговельного центру облаштовуються «пункти незламності» для громадян міста.

Узагальнення цифрових даних показників динаміки підприємства наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Планування економічних показників роботи ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2019	2020	Коефіцієнт	Плановий рік	Коефіцієнт
Нематеріальні активи, тис грн	44846	73004	1,63	91255	1,25
Чистий прибуток, тис грн	3171204	3602109	1,14	4502636	1,25
Чистий дохід, тис грн	43979194	50382425	1,15	62978031	1,25
Чисельність, тис осіб	30	34	1,13	34	1,00
Продуктивність, тис грн / чол	1465973,133	1481836,029	1,01	1852295	1,25
Озброєність нематеріальними активами, тис грн / чол	1494,866667	2147,176471	1,44	2683,971	1,25
Чистий дохід від інноваційної діяльності, тис грн	13193758,2	17633848,75	1,34	22042311	1,25
Чистий прибуток від інноваційної діяльності, тис грн	792801	1008590,52	1,27	1260738	1,25
Прибутковість інноваційної діяльності, тис грн	0,060089096	0,057196278	0,95	0,057196	1,00
Частка виручки від реалізації інноваційних товарів в загальній виручці, тис грн	0,3	0,35	1,17	0,35	1,00
Витрати на рекламу, маркетинг, тис грн	2635361,85	2853855,51	1,08	2853856	1,00
Загальна сума інноваційних витрат, тис грн	4603618,8	5693970,15	1,24	4324024	0,76
Власний капітал, тис грн	14700877	17846696	1,21	22349332	1,25
Активи, тис грн	36891621	44525391	1,21	44698665	1,00
Фінансова автономія, коеф.	0,398488237	0,400820646	1,01	0,5	1,25
Коефіцієнт покриття, коеф.	1,047965859	1,008659212	0,96	1,159958	1,15
Собівартість, тис грн	30814751	35593670	1,16	32034303	0,90

Використовуючи ці дані здійснено розрахунок ефективності інноваційної діяльності за складовими (Додаток М) і побудовано пелюсткову прогнозу діаграму (рис. 3.1).

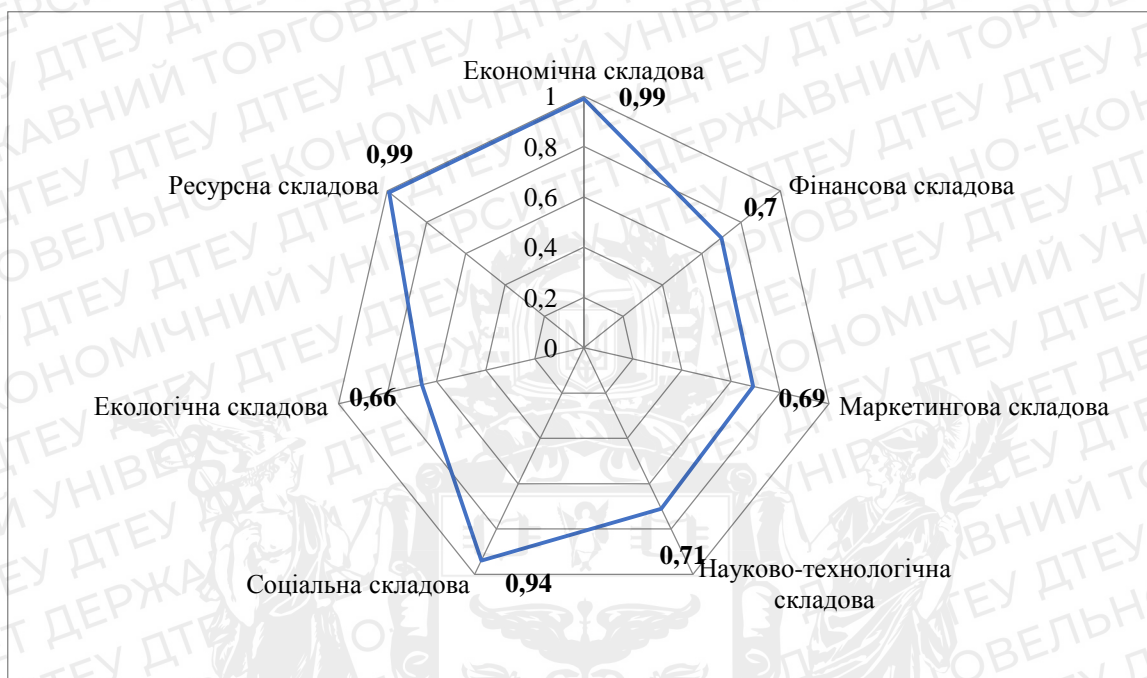


Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

За більшістю складових (6 із 7) інноваційна діяльність оцінюється як така, що має високу інноваційну ефективність. Лише в середній зоні залишається маркетингова складова. Але в умовах, в яких перебуває країна, навіть такі панові показники є високими і відповідно оцінюються як позитивні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного механізму розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств, можна узгальнити наступне.

1. В українському законодавстві та серед досліджень науковців не існує єдиної думки щодо визначення сутності інноваційної діяльності. Тому нормативні акти мають інформаційний характер, не виконуючи функції державного регулювання. Ознаками інноваційної діяльності є: основний предмет – це впровадити, використати, комерціалізувати результати досліджень у сферу торгівлі (за темою дослідження); об'єкт – результати інтелектуальної діяльності; довгостроковість характеру; високий рівень непередбачуваності наслідків і відповідна ризикованість; фінансування за рахунок інвестицій; позитивні соціальні й економічні зміни; зростання конкурентоздатності товарів [19]. Основні види інноваційної діяльності в торгівлі: проведення наукових досліджень, які спрямовані на створення об'єктів інтелектуальної власності; розробка, освоєння, розповсюдження нових видів технологій; розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій; реконструкція і створення нових підприємств.

Інноваційність у сфері торгівлі має враховувати особливості: інновації пов'язані з появою нової або удосконаленням наявної послуги або технології її подання, інновації оптової і роздрібною торгівлі є результатом аналізу й бенчмаркінгу; впроваджуються нововведення, які пов'язані з появою нових елементів торговельного і технологічного процесів, а також маркетингом; торговельна сфера запроваджує інновації, які створені в торговельній галузі або інших галузях; найбільше відмічається інновацій маркетингових, процесних, товарних, управлінських (стимулювання продаж, зміна асортименту, просування і реклама товарів, відкриття інноваційного магазину; інновації тісно зв'язані з іншими галузями. Тому під інноваційною

діяльністю розуміть діяльність відносно запровадження нововведення для підвищення ефективності діяльності у галузі торгівлі.

Виведено власне бачення інноваційної діяльності, – це діяльність, яка спрямована на створення нових засобів виробництва, що під час використання не зникають, а, навпаки, виступають подальшим ґрунтом для збільшення суспільних благ. Тому інноваційна діяльність трактується як вид діяльності підприємств, який направлено на зародження нових рішень або удосконалення тих рішень, які вже оформлені в інноваціях. Специфікою інноваційної діяльності є її довгостроковість в очікуванні результатів, підвищена ризиковість, непередбачуваність результату, ймовірно високим рівнем прибутків. Відносно видів інноваційної діяльності, то рекомендовано поділяти її залежно від виду діяльності (оптова, роздрібна торгівля), технологій впровадження інновацій (товарні, процесні), джерел фінансування (прямі і непрямі джерела), типу новизни (для галузі, для підприємства).

2. Об'єкти інноваційної діяльності є: інноваційні програми та проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; обладнання та процеси; інфраструктура; організаційно-технічні рішення, які суттєво поліпшують структуру та якість торговельної сфери; постачальницькі ресурси, товари; механізми формування споживчого ринку і збуту.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні та юридичні особи України, фізичні та юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність й залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Інноватор – особа, яка ініціює процес впровадження інновації й бере на себе відповідальність за його реалізацію.

До факторів які впливають на інноваційну діяльність підприємства можна віднести: техніко-економічні; організаційно-управлінські; юридичні; соціально-психологічні.

Предметом інноваційної діяльності у торгівельних підприємств є процес оптимізації руху товарів, покращення якості обслуговування покупців, раціоналізація затрат, збільшення ефективності торгівлі в цілому.

Напрямами інноваційної діяльності в торгівлі:

- інновація, яка відноситься до товарного руху (ідея створення послуг, розробки, ноу-хау);
- інноваційні форми руху товарів (відновлення інформаційних технологій, зміна організаційної структури).

Інноваційна діяльність є.

Здійснюючи інноваційну діяльність, підприємство торгівлі гнучко реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, і ефективно задовольняє споживачів товарами, зміцнюючи власні ринкові позиції.

Впроваджуючи інновації, торгівельні мережі підвищують ефективність використання ресурсів і відбувається відновлення основних засобів, поліпшується організація торгівельної діяльності (нова структура господарських зв'язків, менеджмент, маркетинг), удосконалюється використання оборотних коштів, оптимізуються витрати обігу, покращується кваліфікація трудових ресурсів.

3.Епіцентр – лідер українського ритейлу (10-14%) на українському ринку непродовольчих товарів: створює тисячі робочих місць, інвестує мільярди у торговельні центри, логістику і виробництво. Будуються невеликі торгові центри, розміщається формат shop-in-shop. Стратегічно розвивається відкриття точок під брендами. Активно зростає частка онлайн-продаж. Ринок електронної комерції і раніше був одним із тих, що найбільш стрімко розвивається, однак в умовах карантину і воєнного стану його темпи зростання значно збільшилися.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав провідну позицію компанії на ринку, наявність значної кількості переваг над конкурентами: ширина товарного асортименту, відомий бренд. Виділено слабкі сторони: слабка мотивація обслуговуючого персоналу, що впливає на

відсутність консультантів в кожному відділі. SWOT-аналіз виділив сильні сторони, які перекривають загрози і дають всі підстави використати можливості.

Використання моделі п'яти конкурентних сил показало помірний їх вплив на результат господарювання: потенційна конкуренція, конкуренція в галузі, споживачі, постачальники, товари-замінники тощо.

Перевагою ТОВ «Епіцентр К» виступають: ціна, великий вибір товарів, можливість придбати практично все (продовольчі і непродовольчі товари). Велика компанія виграє на масштабності, маючи достатньо ресурсів для подальшого розширення в майбутньому.

Характеристика інноваційної діяльності підприємств торгівлі: збільшення онлайн-продаж, використання технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту, роботів та дронів що збагачує досвід споживача в процесі ознайомлення з брендами, економить його час; простота використання традиційного онлайн- та офлайн- ритейлу; використання нових каналів збуту (засобами соціальних мереж, маркетплейсів). Статистично показано неактивність торговельних підприємств з інноваційного погляду. Відмічено превалювання підприємств з наявністю нетехнологічних, маркетингових інновацій, – це показує фінансову неспроможність українського ритейл-бізнесу інвестувати кошти в НДДКР та закупівлю технологій.

4. Було розкрито роль держави, конкурента, споживача та постачальника у розвитку підприємства. За фінансовими звітами, що були подані підприємством особисто, а також звітністю конкурентних підприємств з виготовлення керамічної плитки, зроблено висновок, що завод «Епіцентр К» є досить сильним конкурентом, оскільки на 2020 рік він є найбільш інноваційним завдяки використанню новітнього високотехнологічного обладнання Sacmi, а також використанню інноваційних технологій виплавки керамічної плитки. Діагностика внутрішнього середовища підприємства «Епіцентр К» була проведена на

основі фінансових показників за 2019 рік, які були отримані безпосередньо від керівництва заводу керамічної плитки. Оцінювання ефективності інновацій досліджуваного підприємства здійснювалося з чотирьох позицій: підприємства, персоналу, споживача та інвестора. За таблицею інтерпретації отриманих результатів зроблено висновки щодо високої ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» через належність усіх показників до норми.

5.Інноваційна діяльність оцінюється як така, що має високу інноваційну ефективність на досліджуваному підприємстві. В зоні середній, що вимагає більш уважного ставлення, знаходиться фінансова, маркетингова і науково-технічна складові, яким необхідно приділити більше уваги з точки зору розробки заходів відносно підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

6.Покращення використання персоналу (введення посад психологів); реновація торговельних центрів; оновлення технологій у власному виробництві інноваційного характеру; збільшення он-лайн продаж – весь спектр інноваційних рішень (на короткострокову перспективу), як очікується, в прогностному періоді принесе такі результати: зростання прибутку підприємства, чистого доходу, продуктивності праці і кількості клієнтів на 25%; збільшення коефіцієнту покриття на 15%; збільшення автономії на 5%; зниження собівартості на 10%. Як підсумок, за більшістю складових інноваційна діяльність оцінена в зоні перебування з високою інноваційною ефективністю. Лише в середній зоні залишається маркетингова складова. Але в умовах, в яких перебуває країна, навіть такі панові показники є високими і відповідно оцінюються як позитивні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 24-28.
2. Білошкурська Н.В., Булошкурський М.В., Кравченко Р.О. Стан і перспективи розвитку інновацій у сфері роздрібної торгівлі. Економічні горизонти. 2018. № 2 (5). С. 35-43.
3. Боковець В.В., Гарафонова О.І., Сідлак С.В. Інноваційна діяльність в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 1. С. 7-11.
4. Боковець В.В., Мазуренко Р.П., Свічкарь Ю.І. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 280-285.
5. Власенко Т.А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 2. С. 48-54.
6. Волошина-Сідей В.В., Новак К.С., Яковенко А.В. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. С.
7. Герасим Л. Пандемія як каталізатор застосування маркетингових інноваційних інструментів рітейлерами. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37137/2/MTEMSTE_2021_Harasym_L-Pandemic_as_a_cathalizer_30-32.pdf.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
9. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: початковий посібник для здобувачів ступеня

- магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
- 10.Гуріч А.С. Інноваційна активність підприємств України. Наука і техніка. 2022. № 10 (10). С. 111-120.
- 11.Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>.
- 12.Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 152-158.
- 13.Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник.: 2-ге вид. Львів: «Новий Світ – 2000». 2020. 427 с.
- 14.Ємельянов О.Ю., Петрушка Т.О., Симак А.В. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 37. С. 35-42.
- 15.Защепкіна Н.М., Дорожинська Г.В. Організація науково-інноваційної діяльності. КПІ ім. І. Сікорського, К., 2022. 84с.
- 16.Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання». КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
- 17.Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.
- 18.Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 40-46.

19.Ковалів М. В., Ортинська Н. В., Хомишин І. Ю., Єсімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р. М. Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с.

20.Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації: монографія. За заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер, канд. екон. наук, доц. Л. О. Сигиди. Суми: Сумський державний університет, 2022. 363 с.

21.Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх технічних спеціальностей. Укл.: д.е.н., проф. Олена Плахотник. Кам'янське. ДДТУ. 2022. 62 с.

22.Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Економіка і організація інноваційної діяльності» для здобувачів вищої освіти рівня бакалавр за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Гус В.М. Рівне: НУВГП. 2018. 125 с.

23.Конституція України від 28.06.1996р. № 254. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

24.Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 292 с.

25.Кубіній Н.Ю., Варга В.П. Інноваційні методи у маркетинговій діяльності торговельного підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. № 2 (71). С. 136-145.

26.Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 157-161.

27. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. К.: Кондор. 2018. 448 с.
28. Мех В.І., Шаряк О.М. Підвищення ефективності вітчизняних торговельних підприємств за рахунок впровадження інновацій. Матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. Тернопіль 27-28 листопада 2019. С. 149-150.
29. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь. Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2022. 93 с.
30. Носач Н.М. Інновації як стимулюючий фактор зростання обсягу реалізації підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 2. С. 126-130.
31. Олексеенко Л.В. Інноваційна сприйнятливість підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. С. 68-69.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
33. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
34. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua>.
35. Петренко Л.А., Проскокова А.Ю. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери ритейлу. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 89-105.
36. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

37. Полякова Ю.В., Новосад З.Г., Надь Г.О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 1 (18). С. 44-49.
38. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991р. № 1560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
39. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
40. Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011р. № 3715. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
41. Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н. В. Інноваційний розвиток підприємства. Навч. посіб. ФОП Швець В.М. 2018. 348 с.
42. Сарай Н.І. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком на торговельному підприємстві. Інноваційна економіка. 2021. № 1-2. С. 81-87.
43. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»: для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с.
44. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>.
45. Тютюникова С.В., Фрідман О.А. Національна інноваційна система: сучасні тренди та виклики для України. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2020. № 12. С. 224-232.
46. Турбей О.М., Куца М.П. Бізнес-модель як інструмент забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку. Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (9 квітня 2021 р.).

Відповідальні за формування та випуск: Л.Г. Смоляр, О.І. Іляш, О.М. Михайлик. К.: УВОІ «Допомога» УСІ», 2021. – С. 38-40.

47.Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

48.Шевченко К.В., Сагер Л.Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С.

49.Шендерівська Л.П., Кваско А.В.Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Економічний простір. 2021. № 166. С. 74-80.

50.All for sail: які інновації чекають роздрібну торгівлю. URL:<http://forbes.net.ua>.

51.Innovation in retail. Gareth Jude. Бізнес інсайдер. URL: <http://www.businessinsider.com>.

52.Blondo, E. (2019), «Innovations in retail», Bizneszhurna, vol. 4, pp. 12–15.

53.Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4434>.

54.Global Retail Trends and Innovations 2019. Pragma Consulting. Ebeloft Group. 2019. №14. P.122. URL: <https://static1.squarespace.com/static/59f9aaa6914e6bf45841fd9e/t/5c78dd05e79c709fbed09b0e/1551424863219/Retail+Innovations+2019.pdf>.

55.Jon Bird. Alibaba's 'New Retail' Revolution: What Is It, And Is It Genuinely New? Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/11/18/alibabas-new-retail-revolution-what-is-it-and-is-it-genuinely-new>.

56.Riordan Steve What the Heck IS Innovation in Retail. Steve Riordan. Бізнес інсайдер. URL: <http://www.businessinsider.com>.

57.Sulbæk, L. New system manages tasks on the mobile. Laura Sulbæk. URL: <https://gojysk.com/en/news/new-system-manages-tasks-mobile>.

58.Total retail sales worldwide from 2013 to 2020. Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales>.



ДОДАТКИ

Додаток А

Типи інновацій торговельних підприємств за класифікацією Е. Блондо

№	Типи інновацій	Зміст	Приклади
1	Радикальні	Значні зміни у сфері інформаційних технологій, що створюють нове джерело конкурентної переваги та змінюють бізнес-модель торговельного підприємства. Інтернет-торгівля	Система електронної торгівлі, яка сформувалася завдяки появі та поширенню Інтернету в усьому світі та є головним комерційним трендом сьогодення. Здійснюється за допомогою широкої низки пристроїв: персональних комп'ютерів, планшетів, мобільних і стаціонарних телефонів, телевізорів. Нові технології допомагають уникнути незручностей при купівлі в режимі он-лайн: впроваджуються технології безконтактних платежів, створюються програми для віртуального примірювання одягу для конкретного клієнта тощо. Безпосередньо в магазинах покупці можуть скористатись кошиками та візками, що обладнані міні-комп'ютерами – «особистими консультантами» (Personal Shopping Assistant, PSA), які можуть надавати усю необхідну інформацію про товар. Комп'ютер впізнає покупця по його особистій картці, відображає всю інформацію про наявність товару в магазині, його ціну і місце розташування на стелажах. Описи товарів на обкладинці практично самі спілкуються з клієнтами. Особиста картка допомагає покупцеві здійснювати своє замовлення з будинку, а прийшовши в магазин змінити вибір, провести швидкий пошук товарів у магазині, оцінити вартість і сплатити покупку. Впровадження такої системи приваблює покупців, робить процес покупки зручним, системним та раціональним.
2	Покрокові	Послідовно поліпшують умови для споживачів; вони мають незначну технологічну еволюцію	Поступове збільшення проходів в торговельних залах, що забезпечує створення комфортніших умов для здійснення покупок. Соціальними інноваціями є незначні зміни технології при вельми чутливій еволюції купівельних звичок. Наприклад, цілодобовий магазин, можливість доставки продуктів безпосередньо до дому споживача, можливість придбання товарів у кредит, різновиди технології «вбивця черг»: експрескаси, мобільні каси, каси самообслуговування, платіжні станції тощо
3	Технічні	Передбачають незначні зміни на підприємстві	Спеціальна упаковка виробників, яка дозволяє працівникам магазину без зайвих торгово-технологічних операцій виставляти товари на стелажі, що скорочує витрати та знижує роздрібні ціни.
4	Револьюційні	Замінюють старі технології новими, здатними зміцнювати наявні відносини між окремими операторами на ринку	Технологія електронного обміну даними між виробниками і торговельними підприємствами, комплексні програми для управління ресурсами компанії – ERP системи (від англ. enterprise resource planning – планування ресурсів підприємства
5	Локальні	Нововведення, що утворюються в межах конкретного торговельного сегменту, що	Широкий розвиток власних торговельних марок (private label), які заміщують на стелажах магазинів товари відомих брендів; це призводить до розриву відносин з постачальниками цих товарів.

		сприяють руйнуванню комерційних відносин, які вже існують, але при цьому технологія не змінюється
--	--	---

Продовження Додатку А

6	Архітек-турні	Комерційні відносини та технології складування товарів, а також представлення товарів потенційному покупцеві	Компанія «ІКЕА» створила магазини великого формату з продажу меблів, які покупці збирають своїми руками, і тим самим вона зробила переворот у сфері торгівлі меблями: постачальникам довелося постачати меблі у вигляді окремих елементів для збирання самим споживачем. Сучасне складське обладнання, стелажі для виставлення товарів у торговельному залі змінюються щодня: це дозволяє, використовуючи різноманітні «ноу-хау», мінімізувати витрати торговельного підприємства, збільшуючи його прибуток і рентабельність.
7	Соціальні	Зміни технологій під час чуттєвої еволюції звичок покупців. Наприклад, доставка продуктів, різні варіанти способів оплати (у розстрочку, кредит), наявність кас самообслуговування та безконтактної оплати тощо.	Цілодобово відкриті магазини або модель роботи Seven-Eleven, можливість придбання товарів у кредит, платіжні станції.

Додаток Б

Інноваційна спрямованість у сфері торгівлі

Фактори зовнішнього середовища, які базуються на	Характеристика факторів	Інноваційні виклики	Потенційні рішення
Проблемах споживачів	Зміна демографічної ситуації в країні. ІТ-інтегровані стилі життя споживачів. Зниження доходів споживачів. Неоднорідність смаків споживачів. Індивідуалізація споживачів	Старіння населення. Позиціонування на основі персоналізації. Розмір упаковки товарів для різних сегментів	Реагування в режимі реального часу. Багатоканальна інтеграція. Товар (приватні торгові марки), ланцюжки поставок товарів (доступ до інформації). Корпоративна соціальна відповідальність. Створення «чутливого магазину» (sentimental stores)
Правових проблемах	Лібералізація державного регулювання. Розвиток регіональних кластерів	Зниження впливу на довкілля. Бізнес-маневреність підприємств у процесі адаптації до змін у політиці держави	Інновації на основі «зелених» рішень. Стратегічні відносини та альянси з місцевими підприємствами
Проблемах розвитку промисловості. Конкуренція	Низькі бар'єри для входу на ринок. Експансія брендів магазинів. Вертикальна конкуренція	Відстоювання позиції на ринку або об'єднання з партнерами	Фокус на дослідження ринку, споживача. Стратегічні партнерські відносини з торговельними мережами
Постачальники	Аутсорсинг і офшоринг. Дезінтермедіація. Вертикальна інтеграція з виробниками	Розроблення спільних інновацій із партнерами. Координація інформаційного ланцюжка поставок товарів	Зворотна інтеграція бізнес-процесів. Багатоканальні маршрути виходу на ринок. Процес координації між декількома партнерами
технологія	Е-комерція. М-комерція. Соціальні мережі. Інтернет-засоби масової інформації	Інтеграція технологій у продукцію. Фокусування на мобільні технології	Інтеграція онлайн- та офлайн-бізнес-моделей. Дані про споживача в реальному часі та «хмарні сервіси для збереження даних». Голографічні 3D-проекції та дрони. Пристрої радіочастотної ідентифікації (RFID) та безконтактного зв'язку (NFC)

Додаток В

Особливості інноваційної діяльності в Україні в галузі торгівлі

Характерна ознака	Характер прояву	Особливості
Роздрібна торгівля як вид економічної діяльності	Основний продукт торгівлі – торговельна послуга, що має нематеріальний характер. Роздрібна торгівля контактує з кінцевим споживачем, впливає на поведінку великої кількості людей. Інформація, що одержується під час контакту зі споживачем, слугує джерелом інновацій як для сфери торгівлі, так і для сектора промислового виробництва	Основна частина інновацій в торгівлі є процесними, маркетинговими, асортиментно-продуктовими, організаційно-управлінськими. Значна частина таких інновацій у торгівлі з'являється не в результаті НДДКР (R&D), а на основі маркетингу, конкурентного аналізу, бенчмаркінга тощо. Інноваційна активність сектора роздрібно торгівлі не відображається офіційною статистикою; інноваційна діяльність у сфері торгівлі не потребує високої стимулюючої ролі держави. Торгівля впливає на інноваційну активність в інших галузях економіки, передусім у промисловості. У сфері роздрібно торгівлі створюються й впроваджуються власні інновації, ініціюються і поширюються інновації, започатковані в інших сферах економіки, насамперед, у промисловості
Особливості організації торговельної діяльності	Більшу частину суб'єктів торгівлі становлять малі й середні торговельні підприємства, що часто першими починають продаж нових товарів, виробники яких ще не досягли необхідного масштабу для створення широкої дистрибуції й виходу в роздрібні мережі. Водночас швидкими темпами зростає вплив роздрібних торговельних мереж	Інноваційний механізм управління у більшості суб'єктів торговельної діяльності упроваджується й діє безсистемно, переважно на основі особистої інтуїції власників та керівників підприємств. Системно керований інноваційний розвиток торговельної сфери визна-чається зростанням домінуючої ролі великих роздрібних торговельних мереж, як правило, представників ТТНК. Інноваційна діяльність значної кількості суб'єктів торговельної діяльності пов'язана з відновленням і зміною асортименту, удосконалюванням торговельної реклами, викладкою товарів у торговому залі, прийомами стимулювання продажів, відкриттям нових магазинів тощо
Характер конкуренції у сфері роздрібно торгівлі	Рівень конкуренції постійно зростає, все більший вплив на неї здійснюють закордонні ритейли	Конкурентний тиск, що посилюється, стимулює інноваційну активність роздрібних торговельних підприємств, при цьому велика кількість суб'єктів торгівлі (передусім дрібно роздрібних) має невисоку межу її підвищення. Значна частина процесних і маркетингових інновацій, що з'являються у сфері роздрібно торгівлі останніми роками, є запозиченням закордонного досвіду
Інноваційна активність	Рівень інноваційної активності	Висока частка імпортованих товарів в

вітчизняних промислових підприємств	української про- мисловості, що забезпечує товарне наповнення роздрібною торгівлі, залишається невисоким через відсутність державної промислової політики й методів стимулювання інноваційної діяльності	інноваційній складовій товарних асортиментів торговельних підприємств
-------------------------------------	--	---

Додаток Г

Показники ефективності інноваційної діяльності підприємства за її складовими

Складові інноваційної діяльності	Перелік показників
Економічна складова	1) приріст нематеріальних активів, Пна; 2) приріст чистого прибутку, Пч ; 3) приріст продуктивності праці, Ппр.п.; 4) прибутковість впровадження результатів досліджень, Пр.д.; 5) частка виручки від реалізації інноваційної продукції в загальній виручці від реалізації, Чіп; 6) озброєність працівників нематеріальними активами, Она
Фінансова складова	1) коефіцієнт автономії фінансування інноваційної діяльності підприємства, Кавт.ІД; 2) рентабельність нематеріальних активів, Рна; 3) рентабельність реалізації інноваційної продукції, Рін.прод.; 4) коефіцієнт оборотності матеріальних запасів в інноваційній діяльності, Коб.МЗ; 5) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в інноваційній діяльності, Коб.КЗ
Маркетингова складова	1) частка витрат на маркетинг і рекламу в загальній сумі інноваційних витрат, Чмр.; 2) питома вага інноваційної продукції, що відвантажена за межі України, Пвідв; 3) індекс зростання частки ринку, Ічр; 4) рівень задоволення потреб ринку в інноваційній продукції, Ізпр; 5) коефіцієнт оновлення продукції, Кон.пр
Науково-технологічна складова	1) коефіцієнт наукоємності виробництва, Кн/емн.; 2) коефіцієнт використання власних розробок, Квл.р; 3) коефіцієнт використання результатів придбаних розробок, Кпр.р.; 4) коефіцієнт оновлення технології, Кон.ТП; 5) коефіцієнт інноваційності, Кі
Соціальна складова	1) коефіцієнт покращання умов праці, Ку.пр.; 2) зниження коефіцієнту частоти травматизму, ΔКтравм.; 3) зниження частки працівників, які працюють на шкідливих та небезпечних робочих місцях, ΔЧшкід.р.м.; 4) кількість збережених чи знову створених робочих місць, Кр.м.; 5) частка працівників, які підвищили кваліфікацію, Чкваліф.
Екологічна складова	1) коефіцієнт зниження відходів виробництва інноваційної продукції, Квідх.; 2) рентабельність природоохоронної складової інноваційної діяльності, Рох.прир.; 3) коефіцієнт екологічності інноваційної продукції, Кекол.; 4) коефіцієнт патентного забезпечення екологічності виробництва, Кпат.
Ресурсна складова	1) питома вага ресурсозберігаючих технологічних процесів у загальній кількості впроваджених інноваційних процесів, ЧрТП; 2) коефіцієнт матеріаловіддачі інноваційної продукції, Км; 3) коефіцієнт використання вторинних матеріальних ресурсів, Кв.вмр ; 4) коефіцієнт використання вторинних енергетичних ресурсів, Кв.вер

Додаток Д

**Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлено у форматі
«shop-in-shop»**

Відділ	Характеристика
Дитячі магазини E.PIC	Пропонують товари для дітей від до 14 років – іграшки, одяг, харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку (70 тис позицій).
Канцтовари у магазинах «Пиши-малюй»	Блокноти, записники, зошити, портфелі, рюкзаки, пенали, товари для творчості та креативного дозвілля.
Центр меблів	Асортимент «Центрів меблів» складає понад 11,5 тис. найменувань у шести основних категоріях: корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі, м'які меблі, кухня і концептуальні меблі. Акцент робиться на готові рішення, зокрема дизайнерські інтер'єри у різних стилях. Бренд співпрацює з більш ніж 100 виробниками. Орієнтується на якісні та доступні вітчизняні бренди.
Центр техніки ЦЕ ТЕ	Перші «Центри техніки ЦЕ ТЕ» було відкрито у березні 2019 року. На окремих experience- та бренд-зонах представлений широкий вибір побутової техніки у всіх цінових та технічних сегментах, а також ексклюзивні моделі провідних брендів та новинки преміум-сегменту техніки та електроніки.
Автомол	Автомол – це 59 торгових майданчиків, де представлено понад 500 вітчизняних і світових брендів. В асортименті магазину 10 тис. арикулів товарів: автомобільні комплектуючі та запасні частини, косметика, хімія, технічні рідини, товари для безпеки, електроніка. У Автомолі також представлені товари власних торгових марок – AUTO Assistance, EVO та UP.
Косметичний бутік Mon Cheri Mon Chéri	Мультибрендовий магазин, який пропонує покупцям преміальні засоби догляду за волоссям, та шкірою, декоративну косметику, парфумерію тощо відомих світових брендів.
Мілітарі	Магазин Military для прихильників полювання та риболовлі. В асортименті товари для полювання, кемпінгу, активного дозвілля та туризму від відомих європейських та вітчизняних брендів. Має ліцензію на продаж вогнепальної зброї та набоїв.
Флора-центр «Букет»	Флора-центр «Букет» пропонує клієнтам букети з живих квітів, а також квіткові композиції під замовлення. Професійні флористи, декоратори і дизайнери підбирають для клієнта саме ті квіти і букети, які підійдуть під їх бажання та потреби.
Зоотовари	У магазинах Lapki представлені корми, годівниці, поїлки, акваріуми, засоби гігієни та аксесуари для домашніх улюбленців.
Кераміка центр	Концепція «Кераміка Центр» включає зручну й цікаву презентацію

	готових рішень. Кваліфіковані дизайнери та великий асортимент в наявності дозволяють покупцям швидко і легко обирати сантехніку та плитку під будь-який інтер'єр. Особливістю магазинів є ексклюзивний асортимент – майже 80 % плитки та сантехніки «Кераміка Центр» складають європейські бренди, які безпосередньо імпортує компанія «Епіцентр К», а також власні торгові марки.
--	--

Продовження Додатку Д

Студія світла	«Студія світла» – це сучасний інноваційний простір, де зручно, комфортно та затишно робити покупки. Новий формат “Студія світла” дозволяє покупцеві одночасно знайти різні стилі освітлювальної продукції, керуючись оформленням свого власного інтер'єру: сканді, лофт, мінімалізм, модерн та багато інших.
Intersport	В 2015 році група компаній «Епіцентр К» підписала ексклюзивний контракт зі швейцарською Intersport International Corporation GmbH та отримала право на розвиток в Україні мультибрендової мережі спортивного одягу, взуття й аксесуарів Intersport. В Україні мережа магазинів Intersport представлена чотирма форматами: концептуальні магазини Intersport, магазини формату «аутлет» Intersport Outlet, концептуальний Intersport Outlet City у форматі Outlet Sport&Fashion - 7000 кв. м, а також магазинами intersport.ua до 200 кв. м з базовим асортиментом та акцентом на товарну групу «велосипеди» та «фітнес аксесуари» у невеликих регіональних містах. The Heart of Sport – не просто слоган. Магазини Intersport – є серцем спортивного ком'юніті і створені для тих, хто любить спорт та активне життя всією душею.
INTERSPORT OUTLET	І Група магазинів від 500 до 3000 кв. м, де представлені спортивні колекції минулих сезонів з постійно діючими максимальними знижками – це Intersport Outlet. В магазинах присутній асортимент як світових брендів: Nike, Puma, Adidas, New Balance, Reebok та багатьох інших, так й власних торгових марок Intersport – McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch. Товар представлений в усіх спортивних категоріях, які зазвичай можна знайти в концептуальних магазинах Intersport, а самі магазини розміщені в Києві та в регіонах України.
4F	В 2020 році група компаній «Епіцентр К» уклала угоду про розвиток в Україні польської мережі монобрендових магазинів спортивного одягу й аксесуарів 4F. Перший магазин бренду 4F відкритий в київському ТРЦ Retroville. Бренд 4F спеціалізується на створенні високоякісного спортивного одягу та аксесуарів для зайняття активними видами спорту, фітнесом в сегменті «медіум». Також 4F розвиває лінійку товарів для туризму та повсякденного використання. Наразі амбасадором бренду є один з кращих футболістів світу – Роберт Левандовський. 4F є партнером Олімпійських комітетів кількох країн, створюючи ексклюзивні колекції для спортсменів олімпійських збірних.
Food Market	Сучасні продовольчі супермаркети Food Market в інноваційному форматі з'явилися у торговельних центрах Епіцентр з 2020 року. Концепція Food Market – це широкий вибір продуктів харчування та готової їжі. В асортименті свіже м'ясо та риба, сири та молокопродукти, бакалія та хлібобулочні вироби, солодощі й шоколад, велика фреш-зона (овочі, фрукти, зелень), продукти здорового харчування, заморожені продукти, консервація безалкогольні та

	алкогольні напої. У багатьох Food Market є власне виробництво м'ясних та рибних виробів та напівфабрикатів, власне пекарня та фудкорт.
--	--

Продовження Додатку Д

Аптека 100+	Аптека 100+ – новий напрям у роботі мережі Епіцентр, який розвивається в торговельних центрах – 2020 року. В наших аптеках представлений великий асортимент лікарських засобів, вітамінів, біологічно-активних добавок, товарів для мам і дітей, засобів гігієни та лікувальної косметики, товарів для реабілітації, фіточаї й ароматичні олії. Нові аптеки мають зручне розташування біля входу в ТЦ, що робить їхнє відвідування комфортним та безпечним для покупців. Аптеках 100+ – це Епіцентр вашого здоров'я.
Студія Інтер'єрів	В Студії інтер'єрів зібрані найактуальніші колекції внутрішнього декору – шпалери та фарби. Оздоблювальні матеріали зібрані в кількох експозиційних зонах за різними стилями. Це дозволяє продемонструвати сучасні техніки нанесення фарб та візуалізувати використання цих матеріалів в інтер'єрі. Перша концептуальна Студія інтер'єрів з'явилась в ТЦ Епіцентр у Запоріжжі в 2020 році.
All4Rest	В магазинах All4Rest зібрані різні товари для відпочинку та дачі. В товарних категоріях представлені різноманітні садові меблі та садові павільйони, матраци та подушки для шезлонгів, меблі для кемпінгу, туристичні палатки, мангали та решітки для грилю, гойдалки, валізи та термосумки Перші концепти All4Rest відкриті в 2021 році у Запоріжжі, Кропивницькому та Хмельницькому.
Ключ Майстер	Ключ Майстер – один з нових форматів мережі Епіцентр. Це професійна майстерня, де надаються послуги з виготовлення дублікатів для переважної більшості типів ключів, що є на ринку України. В асортименті Ключ Майстер понад 1400 заготовок ключів для квартир, сейфів, автомобілів та домофонів. Для виготовлення ключів використовується європейське обладнання, що в поєднанні з професійними майстрами забезпечує максимальну точність і якість роботи.
Дім Води Shop-in-shop	Дім Води працює в мережі ТЦ Епіцентр з 2020 року та пропонує комплексне вирішення проблем з питною водою. В салонах Дім Води представлений широкий асортимент продукції: починаючи від бутильованої води та очищеної води з автомату до найбільш складних систем фільтрації для квартири та дому, які здатні задовольнити будь-які потреби покупця.
TAF Бренд	TAF (The Athlete's foot) з 50-річною історією – в Україні на правах франшизи його розвиває група компаній «Епіцентр К». Перший магазин відкритий наприкінці 2020 року в київському ТРЦ Blockbuster Mall. TAF – це трендсеттер спортивного вуличного стилю. Тут зосереджений асортимент спортивних брендів категорії sport style, який створено для щоденного комфортного носіння. Бренди, представлені в мережі TAF, — це світові зірки, такі як Nike, Puma, Vans, Converse, Adidas, Reebok, New Balance, Asics, Jordan, Stance, Fila. В TAF можна

	знайти дійсно цікаві новинки, капсульні колекції та sustainable асортимент товарів, що виготовлені з перероблених матеріалів або за еко-технологіями. У першому київському магазині TAF створена бібліотека з літературою про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру.
--	--

Додаток Е

Оцінка впливу конкурентних сил на ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентна сила	Показники	Вага	Оцінка впливу
Споживачі	Закупки споживачами	0,20	+2
	Ціни на товари		-2
	Лояльність до продавців		+3
	Чутливість споживача до цін обумовлюється орієнтиром на бренд і якість		0
	Прихильне ставлення до торговельних марок		+2
	Стійбий попит на товари		+2
$I = \frac{-2-2+3+0+2+2}{6} * 0,20 = 0,23$			
Виробники	Наявність великого кола вітчизняної і іноземної конкуренції	0,15	-2
	Навність лідерів		-3
	Боротьба за частку у ринковій ніші		-3
	Здатність маневрувати, гнучко пристосовуватись до конкурентних змін		-4
	Динаміка скорочення обсягу на ринку		0
	Товарна диференція		+4
$I = \frac{-2-3-3-4+0+4}{6} * 0,15 = -0,2$			
Замінники товарів	Якість, ефективність	0,1	+1
	Ціноутворення		-1
	Готовність споживачів купувати товари – замітники		-3
	Витрати при переході на товар-замітник		-3
	Стабільність у попиті на замітники товарів		+1
$I = \frac{1-1-3-3+1}{5} * 0,1 = -0,1$			
Постачальники	Коло постачальників	0,2	+3
	Рівень залежності від ресурсів постачальників		-1
	Еластичність по цінам постачальників		+5
	Прибутковість постачальницька		+2
	Можливість використання заміників у постачальницьких ресурсах		-3
	Альтернативи у постачальників при пошуку нових замовників		+3
	Якісні відносини з постачальниками		+2
$I = \frac{+3-1+5+2-3+3+2}{7} * 0,2 = 0,16$			
Нові учасники на ринку	Вхідні бар'єри	0,15	+5
	Відступання зайнятих позицій на ринку існуючими підприємствами		+4
$I = \frac{+5+4}{2} * 0,15 = 0,68$			
Зацікавлені особи	Зміни у політичній і правовій сферах в Україні	0,20	-5
	Податкова політика		-5
	Неналежний моніторинг якості товарів		-4

Відкриття нових ринків збуту, зокрема за кордоном	+4
Міжнародна конкуренція	-3
Превалювання власних інтересів	-5
Недостатність інвестування в інновації	-4
$I = \frac{-5-5-4+4-3-5-4}{7} * 020 = -0,63$	

Ступінь впливу: 5 (сильно), 4 (помірно), 3 (середній), 2 (слабо), 1 (відсутній).

Тенденція впливу: позитивна (+), негативна (-)

Додаток Ж

Бізнес-модель ТОВ «Епіцентр К»

Сегмент моделі	Характеристика
Споживачі	Домогосподарства з середнім рівнем доходу, підприємці будівельної галузі
Ціннісна пропозиція	Великий вибір різних товарів, лояльна ціна, система лояльності
Канали збуту	Роздрібний продаж в онлайн та офлайн-магазинах
Відношення з клієнтами	Мало чим відрізняється від інших ритейлерів. Супровід здійснення покуки але не більше.
Потоки доходів	Найбільші потоки виручки від продажу меблів та будівельних матеріалів
Ключові ресурси	Товар, велика кількість магазинів з великою площею, крупні склади, відома торгова марка
Ключові види діяльності	Роздрібний продаж онлайн та офлайн
Ключові партнери	Оптові торговці, орендодавці, виробники
Структура витрат	Витрати на придбання товару, витрати на оренду, витрати на рекламу

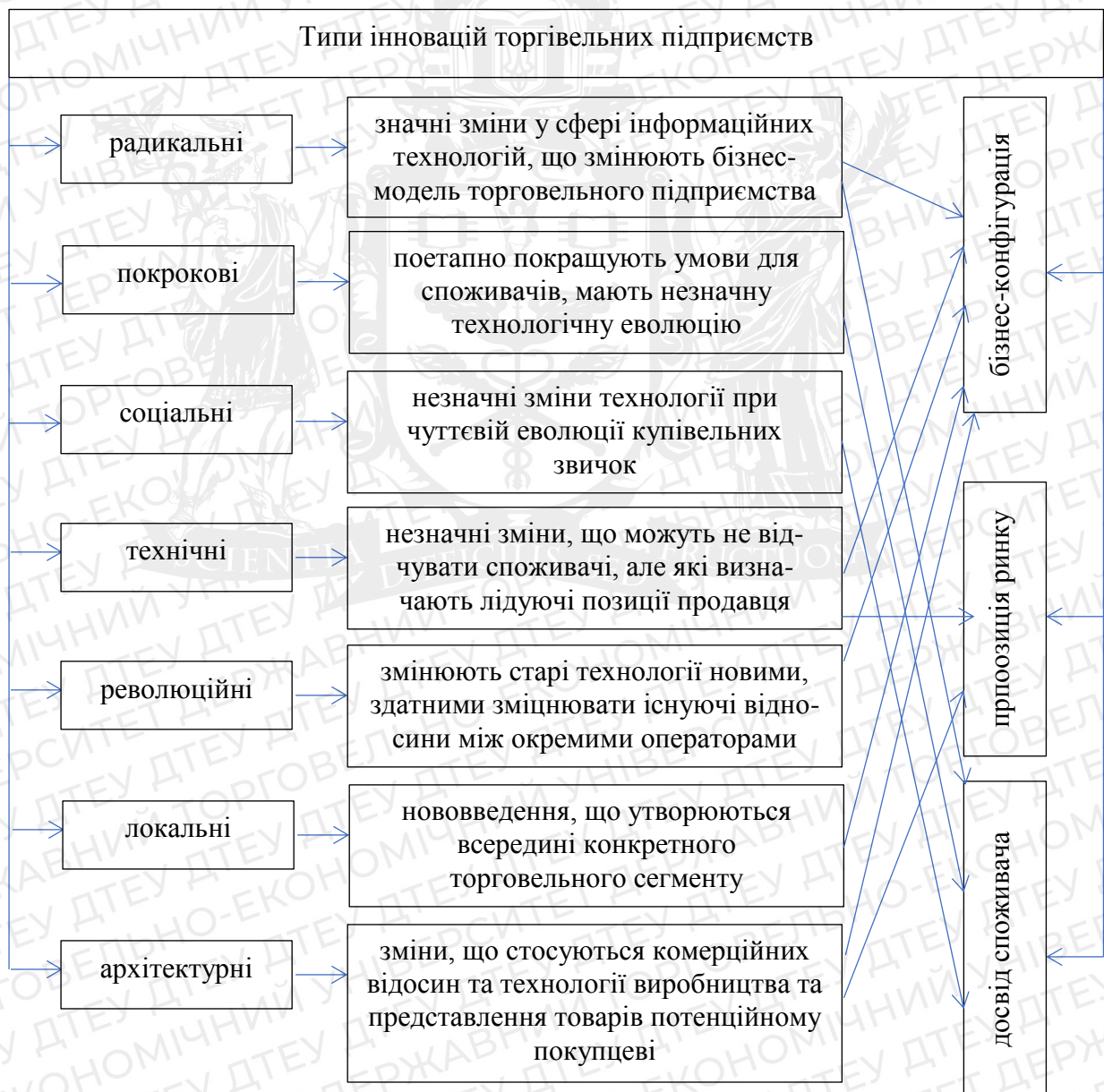
Додаток 3

Групи інновацій у торгівлі



Додаток И

Типи інновацій у торгівлі



Додаток К

Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 роки
Баланс (Звіт про фінансовий стан підприємства) ТОВ «Епіцентр К»
за 2018-2020рр.

Актив	Код рядка	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5000	12543	32720
первісна вартість	1001	33000	44846	73004
накопичена амортизація	1002	28000	32303	40284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1600000	1869460	3692156
Основні засоби	1010	8600000	12304648	15231712
первісна вартість	1011	11600000	17210534	21335058
знос	1012	3000000	4905886	6103346
Інвестиційна нерухомість	1015			
Права користування	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
Інші фінансові інвестиції	1035	1900000	1755267	3129633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045		68629	23116
Усього за розділом I	1095	12105000	16010547	22109337
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13300000	13885925	15389033
Виробничі запаси	1101		1918783	1545117
Незавершене виробництво	1102		61279	43118
Готова продукція	1103		116654	302488
Товари	1104		11789209	13498310
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	780000	1467824	2182479
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	5	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140		0	12
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3300000	4381455	3859491

Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	690000	921054	642802
Витрати майбутніх періодів	1170	2800	7322	5399
Інші оборотні активи	1190	270000	217473	336837
Усього за розділом II	1195	18342805	20881053	22416054
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	30447805	36891621	44525391

Продовження Додатку К

Пасив	Код рядка	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158610	158610	158610
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11032467	14542267	17688086
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	11191077	14700877	17846696
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійне зобов'язання	1505			
Орендні зобов'язання	1506			
Довгострокові кредити банків	1510	90000	2008688	4142910
Інші довгострокові зобов'язання, отримані гранти	1515		256738	312170
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	90000	2265426	4455080
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	770000	776000	767497
товари, роботи, послуги	1615	13400000	14514081	16290054
з одержаних авансів	1616			
розрахунками з бюджетом	1620	190000	273257	326833
у тому числі з податку на прибуток	1621	140000	215457	244727
розрахунками зі страхування	1625	61000	24716	17379
розрахунками з оплати праці	1630	150000	160208	137988
з учасниками	1635			
розрахунками з оплати праці із внутрішніх розрахунків	1640		0	73
1645				
Орендні зобов'язання	1650			
Поточні забезпечення	1660	260000	509245	539038
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	4335728	3667811	4144753
Усього за розділом III	1695	19166728	19925318	22223615

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	30447805	36891621	44525391

Продовження Додатку К

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020рр.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44000000	43979194	50382425
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30900000	30814751	35593670
Валовий: прибуток	2090	13100000	13164443	14788755
збиток	2095			
Інші операційні доходи / з оренди	2120	530000	530835	737243
Адміністративні витрати	2130	750000	751814	872759
Витрати на збут	2150	8000000	7985945	8648047
Інші операційні витрати	2180	260000	254271	920408
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4620000	4703248	5084784
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	3800	3851	211555
Інші доходи: -прибуток від курсових різниць -прибуток у результаті вибуття інвестиції в асоційоване підприємство	2240	350000	354733	554085
Фінансові витрати	2250	250000	250094	295646
Втрати від участі в капіталі	2255	24000	24516	
Інші витрати	2270	370000	363438	1438592
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4329800	4423784	4116186
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	820000	821675	944982
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3509800	3602109	3171204

збиток	2355			
Операційні витрати				
Матеріальні затрати	2500	880000	887499	1254935
Витрати на оплату праці	2505	4700000	4711766	5208532
Відрахування на соціальні заходи	2510	950000	952162	1056667
Амортизація	2515	1000000	1096995	1667998
Інші операційні витрати	2520	2500000	2581842	3465135
Разом операційні витрати	2550	10300000	10230264	12653267

Додаток Л

Показники ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020р.

Складові інноваційної діяльності	Перелік показників	2 020р.	Інтегральні показники
Економічна складова	1) приріст нематеріальних активів, Пна;	1,627882	0,94 (0;0,48) – низька (0,48;0,70) – середня (0,70;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) приріст чистого прибутку, Пч ;	1,135881	
	3) приріст продуктивності праці, Ппр.п.;	1,010821	
	4) прибутковість впровадження результатів досліджень, Пр.д.;	0,057196	
	5) частка виручки від реалізації інноваційної продукції в загальній виручці від реалізації, Чп;	0,35	
	6) озброєність працівників нематеріальними активами, Она	1,436367	
Фінансова складова	1) коефіцієнт автономії фінансування інноваційної діяльності підприємства, Кавт.ІД;	0,400821	0,57 (0;0,333) – низька (0,33;0,667) – середня (0,67;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) рентабельність нематеріальних активів, Рна;	0,45	
	3) рентабельність реалізації інноваційної продукції, Рін.прод.;	0,057196	
	4) коефіцієнт оборотності матеріальних запасів в інноваційній діяльності, Коб.МЗ;	1,145871	
	5) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в інноваційній діяльності, Коб.КЗ	0,793473	
Маркетингова складова	1) частка витрат на маркетинг і рекламу в загальній сумі інноваційних витрат, Чмр.;	0,501207	0,63 (0;0,428) – низька (0,428;0,850) – середня (0,850;1,000) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) питома вага інноваційної продукції, що відвантажена за межі України, Пвідв;	0,23	
	3) індекс зростання частки ринку, Ічр;	1,33653	
	4) рівень задоволення потреб ринку в інноваційній продукції, Ізпр;	0,33	
	5) коефіцієнт оновлення продукції, Кон.пр	0,77	
Науково-технологічна складова	1) коефіцієнт наукоємності виробництва, Кн/ємн.;	0,58	0,65 (0;0,48) – низька (0,48;0,70) – середня (0,70;1,00) – висока ефективність інноваційної
	2) коефіцієнт використання власних розробок, Квл.р;	0,5	
	3) коефіцієнт використання результатів придбаних розробок, Кпр.р.;	0,66	
	4) коефіцієнт оновлення технології, Кон.ТП;	0,7	
	5) коефіцієнт інноваційності, Кі	0,8	

			діяльності
--	--	--	------------

Продовження Додатку Л

Соціальна складова	1) коефіцієнт покращання умов праці, Ку.пр.;	1,2	0,91 (0;0,32) – низька (0,32;0,67) – середня (0,67;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) зниження коефіцієнту частоти травматизму, ΔКтравм.;	0,8	
	3) зниження частки працівників, які працюють на шкідливих та небезпечних робочих місцях, ΔЧшкід.р.м.;	0,9	
	4) кількість збережених чи знову створених робочих місць, Кр.м.;	1	
	5) частка працівників, які підвищили кваліфікацію, Чкваліф.	0,65	
Екологічна складова	1) коефіцієнт зниження відходів виробництва інноваційної продукції, Квідх.;	0,68	0,66 (0;0,28) – низька (0,28;0,60) – середня (0,60;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) рентабельність природоохоронної складової інноваційної діяльності, Рох.прир.;	0,25	
	3) коефіцієнт екологічності інноваційної продукції, Кекол.;	0,8	
	4) коефіцієнт патентного забезпечення екологічності виробництва, Кпат.	0,9	
Ресурсна складова	1) питома вага ресурсозберігаючих технологічних процесів у загальній кількості впроваджених інноваційних процесів, ЧрТП;	0,8	0,99 (0;0,28) – низька (0,28;0,60) – середня (0,60;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) коефіцієнт матеріаловіддачі інноваційної продукції, Км;	1	
	3) коефіцієнт використання вторинних матеріальних ресурсів, Кв.вмр.;	1,06	
	4) коефіцієнт використання вторинних енергетичних ресурсів, Кв.вер	1,1	

Додаток М

Показники ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» на плановий рік

Складові інноваційної діяльності	Перелік показників	Плановий рік	Інтегральні показники
Економічна складова	1) приріст нематеріальних активів, Пна;	1,790670294	0,99 (0;0,48) – низька (0,48;0,70) – середня (0,70;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) приріст чистого прибутку, Пч ;	1,25	
	3) приріст продуктивності праці, Ппр.п.;	1,26352591	
	4) прибутковість впровадження результатів досліджень, Пр.д.;	0,057196278	
	5) частка виручки від реалізації інноваційної продукції в загальній виручці від реалізації, Чп;	0,35	
	6) озброєність працівників нематеріальними активами, Она	1,25	
Фінансова складова	1) коефіцієнт автономії фінансування інноваційної діяльності підприємства, Кавт.ІД;	0,5	0,70 (0;0,333) – низька (0,33;0,667) – середня (0,67;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) рентабельність нематеріальних активів, Рна;	0,5	
	3) рентабельність реалізації інноваційної продукції, Рін.прод.;	0,057196278	
	4) коефіцієнт оборотності матеріальних запасів в інноваційній діяльності, Коб.МЗ;	1,432338922	
	5) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в інноваційній діяльності, Коб.КЗ	0,991841829	
Маркетингова складова	1) частка витрат на маркетинг і рекламу в загальній сумі інноваційних витрат, Чмр.;	0,66	0,69 (0;0,428) – низька (0,428;0,850) – середня (0,850;1,000) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) питома вага інноваційної продукції, що відвантажена за межі України, Пвідв;	0,25	
	3) індекс зростання частки ринку, Ічр;	1,25	
	4) рівень задоволення потреб ринку в інноваційній продукції, Ізпр;	0,45	
	5) коефіцієнт оновлення продукції, Кон.пр	0,85	
Науково-технологічна складова	1) коефіцієнт наукоємності виробництва, Кн/емн.;	0,6	0,71 (0;0,48) – низька (0,48;0,70) – середня (0,70;1,00) – висока ефективність інноваційної
	2) коефіцієнт використання власних розробок, Квл.р;	0,6	
	3) коефіцієнт використання результатів придбаних розробок, Кпр.р.;	0,66	
	4) коефіцієнт оновлення технології, Кон.ТП;	0,8	
	5) коефіцієнт інноваційності, Кі	0,9	

			діяльності
--	--	--	------------

Продовження Додатку М

Соціальна складова	1) коефіцієнт покращання умов праці, Ку.пр.;	1,22	0,94 (0;0,32) – низька (0,32;0,67) – середня (0,67;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) зниження коефіцієнту частоти травматизму, ΔКтравм.;	0,75	
	3) зниження частки працівників, які працюють на шкідливих та небезпечних робочих місцях, ΔЧшкід.р.м.;	0,91	
	4) кількість збережених чи знову створених робочих місць, Кр.м.;	1	
	5) частка працівників, які підвищили кваліфікацію, Чкваліф.	0,8	
Екологічна складова	1) коефіцієнт зниження відходів виробництва інноваційної продукції, Квідх.;	0,68	0,66 (0;0,28) – низька (0,28;0,60) – середня (0,60;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) рентабельність природоохоронної складової інноваційної діяльності, Рох.прир.;	0,25	
	3) коефіцієнт екологічності інноваційної продукції, Кекол.;	0,8	
	4) коефіцієнт патентного забезпечення екологічності виробництва, Кпат.	0,9	
Ресурсна складова	1) питома вага ресурсозберігаючих технологічних процесів у загальній кількості впроваджених інноваційних процесів, ЧрТП.;	0,8	0,99 (0;0,28) – низька (0,28;0,60) – середня (0,60;1,00) – висока ефективність інноваційної діяльності
	2) коефіцієнт матеріаловіддачі інноваційної продукції, Км.;	1	
	3) коефіцієнт використання вторинних матеріальних ресурсів, Кв.вмр.;	1,06	
	4) коефіцієнт використання вторинних енергетичних ресурсів, Кв.вер	1,1	