

45
06.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЛІТВІНОВ Михайло Володимирович
(студент групи MOM-23)

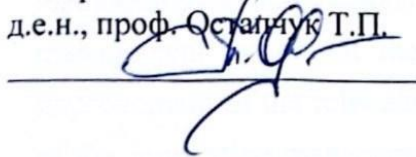


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.


(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність, значення та функції інноваційного менеджменту у розвитку підприємства.....	7
1.2. Формування механізму інноваційного менеджменту на підприємстві.....	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту на підприємстві	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційної діяльності підприємств	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка сучасного стану розвитку системи інноваційного менеджменту на підприємстві.....	55
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	68
3.1. Формування цілісної системи інноваційного менеджменту на підприємстві.....	68
3.2. Обґрунтування альтернативного напрямку інноваційного розвитку підприємства	75
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інновації завжди відігравали вирішальну роль у суспільному прогресі. Успішне керування інноваційним процесом дозволяє забезпечити розвиток соціально-економічних систем у довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети постає важливе завдання впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах. Ефективне впровадження системи інноваційного менеджменту на підприємствах потребує розроблення та розвитку відповідних організаційних форм, методів та інструментів управління.

Для забезпечення розвитку підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі сьогодні необхідним стають, передусім, технологічні та організаційні рішення. Технологічна компонента передбачає успішне впровадження інновацій, а організаційна – результативне керування інноваційною діяльністю та інноваційним процесом, що тісно інтегровані у загальну систему діяльності підприємства. Саме тому на сучасному етапі особливе значення має розроблення та ефективне впровадження механізму інноваційного менеджменту, який є основою раціонального планування, організації, мотивації та контролю інноваційного процесу, інноваційної діяльності, інвестиційних проектів у сфері інновацій.

Ефективний механізм передбачає забезпечення системного впровадження інновацій та досягнення соціально-економічної ефективності реалізації інноваційних рішень впродовж довгострокового періоду. Інноваційний шлях – це єдиний шлях розвитку, який передбачає структурні та якісні зміни в об'єкті управління. Саме вищезазначені положення визначають актуальність впровадження системи інноваційного менеджменту на підприємствах України.

Питанням та проблемам інноваційного менеджменту на підприємстві присвячено багато досліджень відомих українських та зарубіжних вчених-економістів. Значну увагу проблемам інноваційного менеджменту підприємств приділено в працях вчених: С. А. Володіна, П. Т. Саблука, М. Х. Корецького, Й.

Шумпетера, Е. Менсфілда, Р. Ватермана, Е. Денісона, М. Портера, С. М. Ілляшенко, Г. І. Калитич, Р. Нельсон та ін. У той же час велика кількість питань щодо формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві залишаються й досі не висвітленими на системній основі та потребують вирішення у теоретичних, методичних та практичних аспектах.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування й оптимізації системи інноваційного менеджменту у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- дослідити сутність, значення та функції інноваційного менеджменту у розвитку підприємства;
- вивчити формування механізму інноваційного менеджменту на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційної діяльності підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану розвитку системи інноваційного менеджменту на підприємстві;
- представити формування цілісної системи інноваційного менеджменту на підприємстві;
- здійснити обґрунтування альтернативного напряму інноваційного розвитку підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Методи дослідження: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічне моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішньою корпоративною інформацією.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що було розширено існуючі підходи до поняття системи інноваційного менеджменту, набули подальшого розвитку методичні аспекти діагностики та оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, а також здійснено оптимізацію механізму інноваційного менеджменту підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у диверсифікації інноваційної діяльності підприємства, підвищенні конкурентних позицій, фінансової стабільності організації. Запропоновані заходи дозволять підприємству почати інноваційну діяльність як з позиції інвестора, так і з позиції учасника інноваційного процесу. До того ж результати дослідження дають змогу оцінити на практиці процес інноваційного менеджменту як основи для розвитку бізнесу в умовах невизначеності, що є актуальною проблемою в нашій країні.

За результатами дослідження опубліковано:

.....

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях:.....

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та функції інноваційного менеджменту у розвитку підприємства

Одним із найбільш головних факторів світового економічного розвитку протягом останнього періоду є широке використання інновацій. Сучасна економіка характеризується орієнтацією на інтелектуальні ресурси, а не сировинні, адже саме вони дозволяють забезпечувати високі темпи економічного розвитку, зменшати число викидів внаслідок виробництва, зменшати витрати на персонал, а також завдяки цим ресурсам вітчизняні підприємства матимуть змогу модернізувати цикл виробництва і засоби виробництва. Інновації необхідні в організаційній, науковій, фінансових сферах, оскільки в комплексі вони приносять найефективніший результат. Тому наразі перед кожним підприємством постає завдання розробки ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства [78, с.345].

Інноваційний менеджмент слід вважати порівняно новим поняттям в науково-управлінському середовищі, що являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю

підприємства і виконуються у відповідній послідовності [60, с.87].

Аналіз літератури з питань управління висвітлює різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент»

Автор	Визначення
Алейнікова О.В. [1, с.445]	Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю.
Гнилянська Л. [10, с.105]	Інноваційний менеджмент - це один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації.
Дудар Т.Г. [17, с.78]	Інноваційний менеджмент визначається, як система управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних з глобальним вибухом новацій.
Князь С.В. [27, с.61]	Інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами.
Костюкевич Р.В. [32, с.90]	Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.
Микитюк П.П. [42, с.36]	Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновацій.
Михайлова Л.І. [43, с.112]	Інноваційний менеджмент - це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.
Петришин Н.Я. [47, с.165]	Інноваційний менеджмент - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.
Скібіцький О.М. [60, с.387]	Інноваційний менеджмент - система управління нововведенням від моменту його виникнення до перетворення на інновацію.
Черваньов Д.М. [74, с.228]	Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату

Отже, багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

Функціональний інноваційний менеджмент націлений, головним чином, на ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є синхронізація функціональних підсистем, удосконалення координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом [80, с.45].

Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації.

Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності.

Враховуючи різні наукові підходи та синтезуючи їх в єдине ціле вважаємо за можливе сформулювати власне визначення поняття «інноваційний менеджмент», як сукупність принципів, методів і форм управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності на підприємстві [60, с.38].

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості [43, с.56]:

- взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи;
- цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями підприємства;
- адаптивність, гнучкість до змін середовища;
- автономність елементів організаційної структури, функцій управління;
- багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до оновлення відповідно до змін середовища.

Мета інноваційного менеджменту – забезпечити ефективне функціонування інноваційного процесу в межах підприємства, з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку на довгострокову перспективу.

Основні цілі інноваційного менеджменту полягають в наступному [1, с.44]:

- забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Відповідно до цілей формуються завдання інноваційного менеджменту, що наведені на рис. 1.1.

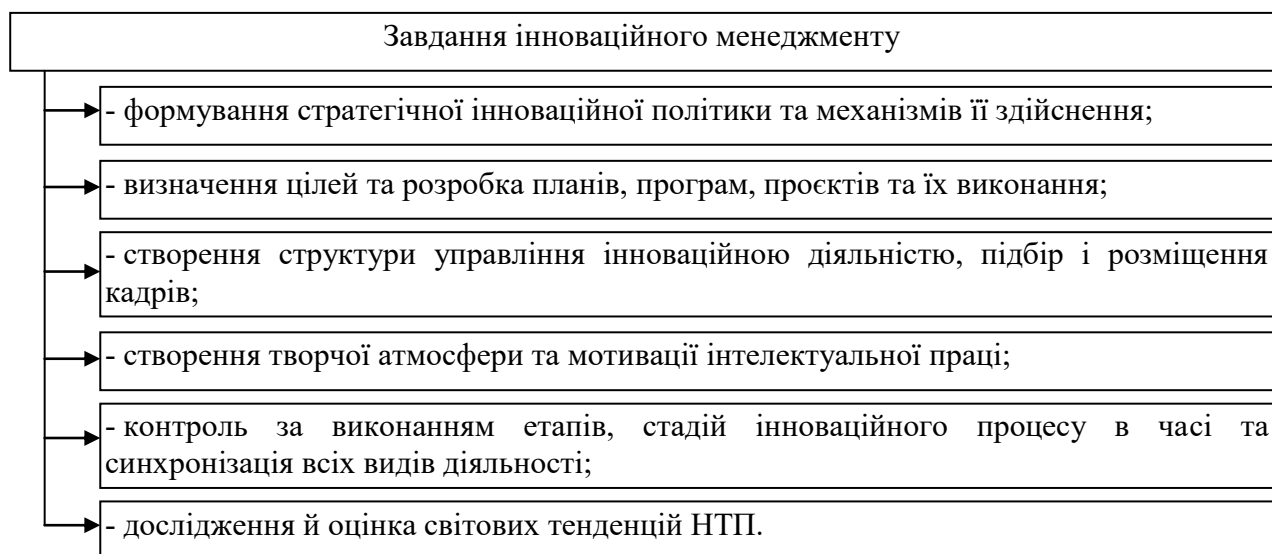


Рис. 1.1. Завдання інноваційного менеджменту [32]

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [32, с.165].

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи представлена на рис. 1.2.

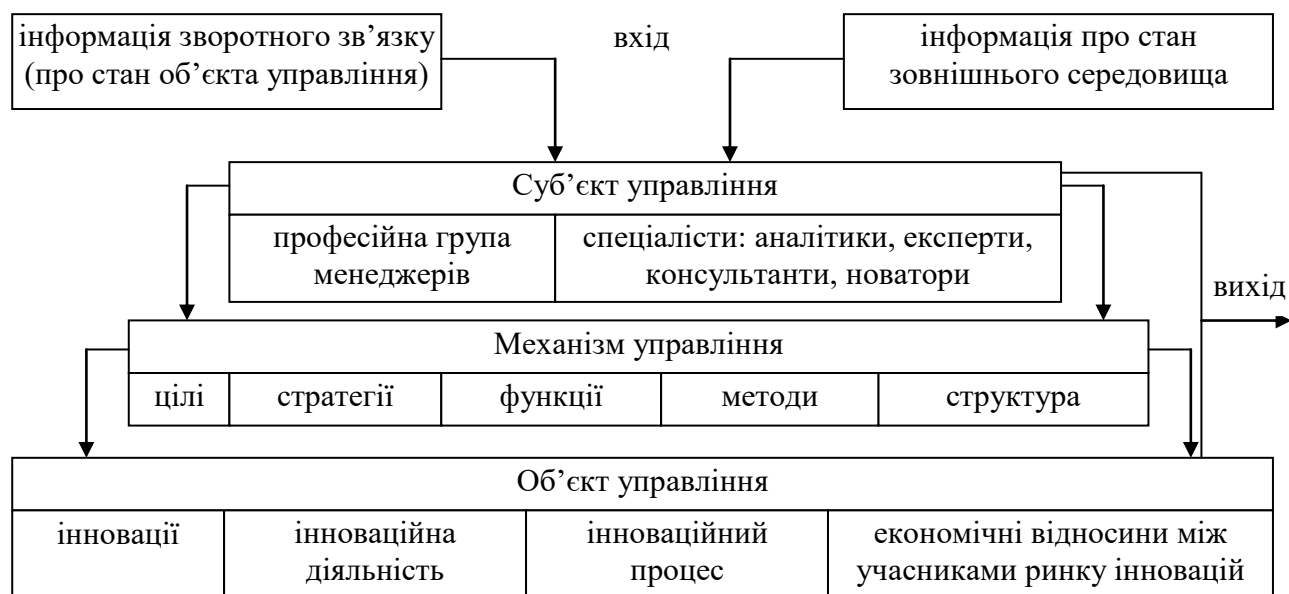


Рис. 1.2. Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи [27]

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності [24, с.376].

Принципи, які притаманні інноваційному менеджменту наступні [1; 5]:

- дослідницький стиль прийняття рішень (передбачає поєднання власних досліджень і залучення з цією метою наукових організацій, консультаційних центрів);

- творчий підхід до аналізу непередбачених ситуацій (передбачає використання системного аналізу проблем, що виникають, економікоматематичного моделювання процесів прийняття рішень);

- підвищення оперативності управління інноваційним розвитком (передбачає відповідну реакцію інноваційного управління на зміни в зовнішньому середовищі);

- принципи «центральної ситуації» (передбачає формування системи факторів управління розвитком усіх систем виробництва та узгодження їх з цілями управління).

Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея - наукові дослідження - розробки - проектування - виробництво - реалізація інновацій.

Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями.

У теоретичних працях і в практичній діяльності є кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту [4;17; 64]. На наш погляд, до функцій, які відображають зміст інноваційного менеджменту, належать ті, що наведені на рис. 1.3.

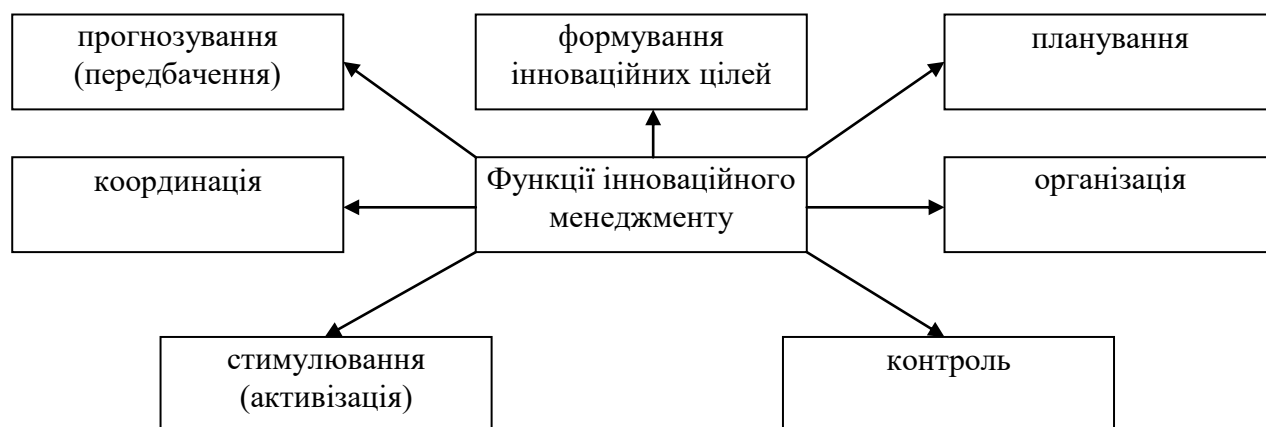


Рис. 1.3. Функції інноваційного менеджменту [23]

Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і різноманітних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, що потребують здійснення великої кількості конкретних заходів [23, с.165].

1. Прогнозування. Функція прогнозування (від грец. *prognosis* - передбачення) в інноваційному менеджменті спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом розуміється науково обгрунтована думка про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин. Основним завданням функції прогнозування є пошук найефективніших шляхів розвитку досліджуваного об'єкта на основі всебічного ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій його змін.

2. Формування інноваційних цілей. Процес формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди.

Кінцева мета інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити довгострокове функціонування підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів і конкурентоспроможності інноваційної продукції.

3. Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обгрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично [31, с.22].

Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення

складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період. Необхідність функції планування та посилення її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проектів, багатова-ріантністю та ймовірнісним характером інноваційних процесів, розширенням кооперації в інноваційній сфері [44, с.107].

4. Координація. Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгоджування діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління.

Координація є основою структури організації, яку зазвичай визначають як сукупність сталих зв'язків в організації. Без взаємозв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організаційного цілого. Саме зв'язки є умовою взаємодії. Зв'язки між підрозділами організації, її частинами здійснюються через канали комунікації.

5. Організація. Сутність цієї функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання планових завдань і об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур. До останніх належить створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможливорює найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись. Це важливо, оскільки організація потребує гнучкості і динамічності залежно від тематики НДДКР. Сучасній теорії та практиці інноваційного менеджменту притаманна досить велика розмаїтість форм і видів організації інновацій [7, с.93].

6. Стимулювання. Функція стимулювання в інноваційному менеджменті

виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій [7, с.96].

Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, покращанні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання організації в довгостроковій перспективі. Головною передумовою успішного менеджменту в інноваціях є гармонізація відносин між людьми - учасниками інноваційної діяльності на підприємстві (організації), створення і підтримка сприятливого виробничого і психологічного клімату. Це в значній мірі досягається різними засобами мотивації праці виконавців.

7. Контроль. Функція контролю - одна з важливих функцій інноваційного менеджменту. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається.

У системному підході контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку є обов'язковою умовою завершеності системи управління. Принципове значення для організації контролю мають такі ознаки: мета контролю, предметна сфера, масштаби і форми контролю [22, с.395].

Таким чином, виходячи із викладеного вище було обґрунтовано необхідність впровадження інноваційного менеджменту в системі управління організацією, яка дає нові можливості досягти високих результатів, та зменшити витрати, а також зайняти нові позиції на ринку. Слід зазначити, що інноваційний процес – це складний процес, який потрібно чітко аналізувати та прогнозувати, враховуючи ризики та проблеми, які можуть виникнути на підприємстві.

1.2. Формування механізму інноваційного менеджменту на підприємстві

Для забезпечення розвитку підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі сьогодні необхідним стають, передусім, технологічні та організаційні рішення. Технологічна компонента передбачає успішне впровадження інновацій, а організаційна – результативне керування інноваційною діяльністю та інноваційним процесом, що тісно інтегровані у загальну систему діяльності підприємства. Саме тому на сучасному етапі особливе значення має розроблення та ефективне впровадження механізму інноваційного менеджменту, який є основою раціонального планування, організації, мотивації та контролю інноваційного процесу, інноваційної діяльності, інвестиційних проектів у сфері інновацій [39, с.268].

Ефективний механізм передбачає забезпечення системного впровадження інновацій та досягнення соціально-економічної ефективності реалізації інноваційних рішень впродовж довгострокового періоду, а інноваційний шлях – це єдиний шлях розвитку, який передбачає структурні та якісні зміни в об'єкті управління.

Питанням та проблемам інноваційного менеджменту на підприємстві присвячено багато досліджень відомих українських та зарубіжних вчених-економістів. У той же час велика кількість питань щодо удосконалення механізму організаційно-економічного розвитку з метою активізації інноваційних процесів залишаються й досі не висвітленими на системній основі та потребують вирішення у теоретичних, методичних та практичних аспектах.

Аналіз наукових джерел з питань управління на підприємстві висвітлює наявність різних підходів до визначення сутності механізму інноваційного менеджменту [27, с.100].

Слід відмітити, що головною метою функціонального інноваційного менеджменту стає досягнення ефективного управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та перетворення інновації на комерційний продукт,

для чого необхідним стає досягнення синхронізації всіх функціональних підсистем підприємства, вдосконалення координуючих процесів операційної системи у процесі виробництва продукту, ефективне управління персоналом організації та здійснення безперервного контролю за перебігом інноваційних процесів [40, с.35].

Інновації мають величезне значення у сучасній економіці як окремої компанії, так держави у цілому. Інновації є основним чинником створення умов високих конкурентних переваг. У зв'язку з цим зростає роль інноваційного менеджменту як механізму господарського впливу, який спрямований на створення, просування і реалізацію інновацій.

Впродовж своєї історії інноваційний менеджмент поступово розвивався. Розглядаючи інноваційний менеджмент, можна визначити зміну механізму його розвитку стосовно циклів економічної активності К. Жугляра – 10-річні цикли (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція концепцій формування механізму
інноваційного менеджменту [26; 42; 63]

Інтервал часу	Назва концепції	Опис концепції
1900–1910 рр.	Концепція наукового управління	Наслідуючи теорію Ф. Тейлора – збільшити ефективність виробництва можливо за рахунок застосування нових знань, які можна запозичувати з різних наукових областей
1910–1920 рр.	Концепція орієнтації на інноваційні зміни	В основу входять п'ять змін, які відносять до інновацій: 1) застосування нової техніки та технології; 2) використання продукції з новими якостями; 3) застосування нової сировини у виробництві; 4) перетворення в організації виробництва; 5) створення нових ринків збуту продукції та послуг
1920–1930 рр.	Концепція планування послідовності технологічних операцій	Створення та застосування методу планування та організації послідовності операцій за системою діаграми Ганта
1930–1940 рр.	Концепція наукової організації робочих місць за рахунок обліку психологічного фактора в трудовому процесі	Використання результатів дослідження Ф. Гілберт та Л. Гілберт трудових рухів та досягнень виробничої психології. Наукова організація робочих місць

Продовження таблиці 1.2

1940–1950 pp.	Концепція координації процесів виробництва	Застосування концепції координованої складальної лінії 1950–1960 pp. Концепція раціоналізації управлінських рішень Дж. Атанасов описав і побудував перший цифровий комп'ютер, що стало початком багатоваріантного вирішення великих проблем за допомогою автоматизації обчислень
1960–1970 pp.	Концепція моделі «технологічного поштовху» (technology push) G1	Модель представлялася у вигляді лінійної послідовності циклічно повторюваних етапів
1970–1980 pp.	Концепція моделі «ринкове тяжіння» (market pull) G2	За цією моделлю, комерційно успішні нововведення виникають як результат обліку запитів споживачів. Активно розглядається ринковий попит, який спрямовує наукові дослідження
1980–1990 pp.	Концепція сполученої (coupling) інноваційної моделі G3	Даній моделі вже притаманні нелінійні процеси створення нововведення
1990–2000 pp.	Концепція інтегрованої інноваційної моделі G4	Вирішення проблем прискорює злагоджена робота кількох фахівців у галузі досліджень та розробок, виробництва, фінансів та маркетингу. Наприкінці ідея має бути проаналізована спеціальною групою
2000–2010 pp.	Концепція інноваційної моделі стратегічних мереж G5	Концепція інноваційної моделі стратегічних мереж G5 містить взаємодію структур компанії, постачальників, споживачів та конкурентів. Результатом взаємодії є створення інновації
2010–2020 pp.	Концепція інноваційної моделі інформаційних технологій G6	Переміщення інноваційного продукту від матеріальної складової до інтелектуальної складової
2020 – сьогодні	Концепція прогнозування із застосуванням сучасних технологій	Моделювання та прогнозування стає інструментом при прийнятті раціональних рішень як норма для всіх інноваційних компаній

Проаналізувавши еволюцію концепцій функціонування механізму інноваційного менеджменту, можна дійти висновку, що у дійсності всі інноваційні процеси у кожній окремій організації реалізуються з урахуванням специфіки підприємства. Представлені моделі показують лише зміну сприйняття інноваційних процесів відповідно до існуючих тенденцій [58, с.34].

Для формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах важливим є врахування сучасних концепцій та підходів до інноваційного менеджменту на підприємствах. Розглянемо сучасні концепції

інноваційного менеджменту.

Сучасні концепції механізму інноваційного менеджменту можна умовно поділити на чотири групи: факторний підхід, функціональна концепція, системний та ситуаційний підходи [69].

Факторний підхід розглядає науку та техніку як найважливіший фактор розвитку потенціалу підприємства та країни у цілому. Цей підхід, найчастіше, застосовується на підприємствах з традиційними системами виробництва із залученням великої кількості матеріально-технічних ресурсів.

Основою функціональної концепції є розгляд інноваційного менеджменту як сукупності управлінських функцій та процесу прийняття рішень. Ця концепція заснована на принципі раціонального розподілу праці у процесі управління інноваціями, застосування спеціалізації на рівні управлінських ланок з метою оптимізації прийняття кожного управлінського рішення. Для цього підходу характерним є регламентування всіх процедурних аспектів щодо управління інноваціями на підприємстві, основою яких є спеціальні положення про функціонування та повноваження відділів і служб, розроблення чітких посадових інструкцій з метою делегування управлінських повноважень та розподілу обов'язків [74, с.226].

Для системного підходу в інноваційному менеджменті характерним є розгляд інноваційного підприємства з позиції визнання його складною організаційною системою, взаємообумовленими елементами якої є процеси управління, орієнтовані на досягнення підприємством визначених цілей розвитку, враховуючи ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні) фактори його розвитку. Концепція системного підходу покликана забезпечувати динамічний облік всіх факторів, які чинять вплив на прийняття управлінського рішення, а також розгляд їх взаємних зв'язків як з зовнішніми, так і з внутрішніми сучасними тенденціями розвитку всього інноваційного середовища в економіці.

Застосування ситуаційного підходу дає можливість здійснювати аналіз значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що дозволяє успішно

реалізувати інноваційні рішення, систематизувати ймовірні варіанти поведінки. Цей підхід заснований на синтезі оптимальних для поточної ситуації управлінських рішень. Значний внесок цієї концепції управління в інноваційному менеджменті полягає у наявності рекомендацій, які дозволяють застосовувати конкретні методи у процесі прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях [79, с.165].

Єдиного підходу до трактування сутності поняття «механізм інноваційного менеджменту» в сучасній економічній літературі не існує. Дослідивши кілька літературних джерел, можна зробити висновок, що деякі економісти пов'язують термін «механізм інноваційного менеджменту» з терміном «інноваційний механізм», проте ці поняття не варто ототожнювати, адже вони мають різний зміст. Інші ж науковці не беруть до уваги специфіку, характер, цілі та завдання інноваційного розвитку економічного суб'єкта.

Узагальнюючи різні підходи до визначення даного поняття, механізм інноваційного менеджменту промислового підприємства можна вважати сукупністю складних взаємопов'язаних елементів для регулювання та сприяння проведенню чітко узгоджених послідовностей оновлень та вдосконалень на промисловому підприємстві за допомогою інноваційного характеру цілеспрямованих заходів у різних сферах його діяльності. Результатом застосування цього механізму буде досягнення такого рівня інноваційного розвитку, який дозволяє промисловим підприємствам працювати краще в умовах конкурентного середовища.

Ефективність формування механізму інноваційного менеджменту промислового підприємства в сучасних умовах повинна зумовлюватись наступними принципами [2; 45]:

1. Принцип безперервності - забезпечення постійного відтворення етапів інноваційного процесу та скорочення (усунення) проміжків часу між цими етапами.

2. Принцип збалансованості полягає в тому, що всі заходи щодо інноваційного розвитку промислових підприємств повинні бути забезпечені

різними видами ресурсів, необхідними для його здійснення: фінансовими, інформаційними, матеріальними, людськими, тощо.

3. Принцип складності передбачає розробку окремих взаємопов'язаних завдань інноваційної діяльності, що забезпечують досягнення підцілей, які в свою чергу повинні формуватись у відповідності з загальними цілями інноваційного розвитку промислових підприємств.

4. Принцип прискорення означає швидке просування інноваційних змін в результаті їх впровадження у діяльність суб'єктів господарювання.

З метою формування механізму інноваційного менеджменту промислового підприємства важливо спочатку встановити відповідність між потенціалом інновацій та потенціалом підприємства. Для цього проводиться [34, с.27]:

- оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінювання інноваційного потенціалу інновацій;
- порівняння двох типів потенціалів та розробка рекомендацій щодо раціонального сценарію впровадження інновацій.

Залежно від результатів такого порівняння, можна обрати один із основних сценаріїв: самостійне впровадження інновацій на основі розвитку схеми фінансування, інтеграція з великою компанією та вибір раціонального часу та інших умов для продажу проекту.

Механізм інноваційного менеджменту діє ефективно, якщо є відповідна підтримка, тобто кошти, що сприяють нормальному забезпеченню економічних процесів. Тому інтелектуальні, інформаційні, трудові та фінансові ресурси визначаються як базові засоби забезпечення функціонування механізму інноваційного менеджменту.

Важлива роль у побудові механізму інноваційного менеджменту промислових підприємств приділяється також обмеженню державного та регіонального управління інноваційною діяльністю бізнесу в моделі організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств [43, с.227].

Успішне функціонування механізму інноваційного менеджменту

промислових підприємств забезпечує розвинена інноваційна інфраструктура, яка охоплює як внутрішнє (матеріально-технічне обладнання, кваліфікований персонал, фінансові ресурси, інтелектуальна власність, тощо), так і зовнішнє (виробничо-технологічні, фінансові, інформаційні, освітні, експертні та консалтингові організації) середовище промислових підприємств [26, с.76].

Якщо розглядати механізм інноваційного менеджменту промислових підприємств з більш практичної точки зору, то можна виділити його підпроцеси (рис. 1.4).

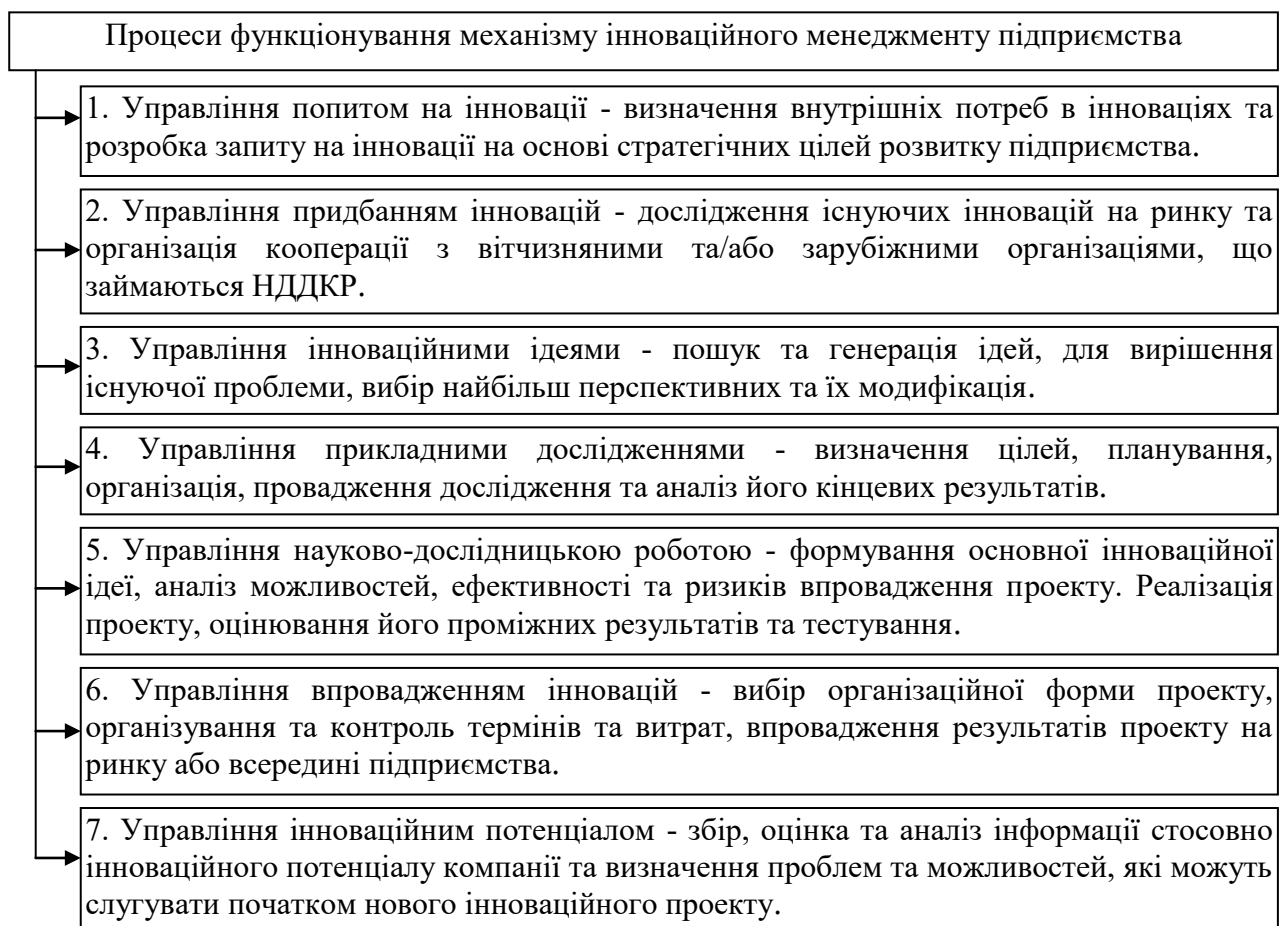


Рис. 1.4. Система процесів функціонування механізму інноваційного менеджменту підприємства [7, с.34]

Отже, механізм інноваційного менеджменту промислового підприємства є дуже широким поняттям і охоплює не лише наукову та технологічну складову, але й організаційні, фінансові, трудові та інші аспекти діяльності компаній. Для постійного вдосконалення та розвитку компаніям необхідно формувати та

постійно удосконалювати механізм забезпечення інноваційного менеджменту, який має бути узгодженим з можливостями організації (фінансовими, технологічними, трудовими, тощо) та її стратегічними цілями. Забезпечення такого механізму повинно базуватись на принципах безперервності, збалансованості, складності та прискорення для його ефективного функціонування в організації [22, с.312].

Пріоритетні напрями формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах України відповідно до їх програм інноваційного розвитку і технологічних платформ представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Напрями формування механізму інноваційного менеджменту [3]

Розроблення механізму інноваційного менеджменту на підприємстві передбачає оновлення багатьох складових діяльності підприємства. У сучасних умовах одним з головних ресурсів підприємства є інформація.

Вирішити проблему витрат часу на передачу інформації між ланками організаційної структури підприємства можна за допомогою встановлення автоматизованої інформаційної системи, яка може вирішити, зокрема, питання часу передачі інформації, а підприємство зможе значно швидше реалізувати інформаційні потоки від одного підрозділу компанії до іншого, а також більш якісно опрацьовувати документацію [7, с.89].

Для ефективного проектування інформаційної системи інноваційного менеджменту на підприємстві можуть бути використані такі інноваційні комп'ютерні програми, як CASE-технології.

За своєю сутністю CASE-технології є набором інструментів та методів, які покликані забезпечувати високу якість використовуваних підприємством програм, не допускати помилок через вплив людського фактору, надавати просте обслуговування програмних продуктів на підприємстві. Впровадження автоматизованої системи на підприємствах доцільно для таких окремих напрямків робіт, як [1; 20]:

- виробництво продукції та експлуатація обладнання;
- закупівельний процес;
- менеджмент інвестиційної діяльності;
- побудова моделей аналізу ринку та збутових процесів;
- менеджмент персоналу;
- проведення ремонтних робіт;
- управління фінансами, їх планування.

Таким чином, врахування виявлених напрямів ефективного механізму інноваційного менеджменту та впровадження інформаційної системи дозволить підприємствам ефективно управляти процесом реалізації продуктових та процес них інновацій. Інноваційний менеджмент стає складним механізмом дії керуючої системи, що має забезпечувати для здійснення інноваційного процесу та інноваційної діяльності найбільш сприятливі умови, а також надавати можливості для досягнення ефективності та розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Сучасний стан ринкових відносин вимагає активних дій з боку підприємств щодо підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок високої ефективності здійснення інноваційних процесів. Характерними рисами інноваційної складової діяльності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства є: інтелектуалізація виробничих процесів, використання інформаційних технологій та впровадження ноу-хау у виробництво.

Досягнення високого рівня ефективності інноваційного потенціалу дає змогу зайняти лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, що відповідають сучасним потребам ринку, зменшити витрати, за рахунок прогресивних способів ведення діяльності, а також досягти високих показників прибутковості. Відповідно до цього, здійснення оцінки ефективності інновацій, зокрема підвищення їх ефективності стає об'єктивно необхідним елементом у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства [20, с.10].

В умовах високотехнологічного виробництва основною конкурентною перевагою може слугувати висока ефективність інноваційного потенціалу, яка дає змогу утримувати лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити виробничі витрати та досягти вищих показників прибутку. Тому, оцінка ефективності здійснення інноваційного менеджменту, а також визначення шляхів збільшення ефективності інновацій в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом процесу управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання.

Інноваційний розвиток підприємства на даний момент є основною рушійною силою у збереження конкурентних позицій, а також головним джерелом суспільного прогресу. Тому, основою вивчення інноваційної активності та факторів, що впливають на неї є оцінка ефективності впровадження інновацій [24, с.65].

Інноваційна активність підприємств істотно залежить від впливу деякої

сукупності чинників. Їх доцільно розділити на групи відповідно до напрямків: економічні, політико-правові та організаційно-управлінські [1, с.65].

До економічних чинників головним чином можна віднести фінансове забезпечення інноваційних проектів. Основними джерелами інвестування інноваційної діяльності в Україні залишаються власні кошти підприємства, частка яких в структурі фінансування є домінуючою, в той час, коли частки іноземних інвестицій, грошової підтримки з боку державного сектора та інших джерел фінансування є порівняно незначними. Також, в Україні на слабкому рівні поширення знаходиться венчурне фінансування, що є широко розповсюдженим в країнах з високим рівнем розвитку ринкових відносин. Венчурний капітал сприяє розширенню можливостей створення і розвитку нової високотехнологічної продукції, підвищенню науково-технічного рівня виробництва, сприяє формуванню конкурентного середовища в сфері науки та наукового обслуговування. Проте, основною перешкодою на шляху широкого розповсюдження даної форми вкладання коштів є ризики, тобто висока ймовірність втрат, які виникають при вкладенні коштів у виробництво нових технологій, що, можливо, не знайдуть бажаного попиту на ринку.

Вирішальними чинниками серед політико-правових є відсутність ефективної законодавчої бази в сфері регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, складність податкової системи, а також наявність значної частки тіньового сектору в структурі економіки країни, що спричиняє відсутність іноземних капіталовкладень.

Важливим організаційно-управлінським чинником виступає мікросередовище підприємства, яке безпосередньо спливає на активізацію інноваційної діяльності. Сюди можна віднести організаційно-правову структуру підприємства, рівень централізації управління, здібності керівника та стратегічні орієнтири діяльності [26, с.226].

Зазначені вище чинники можуть негативно вплинути на рівень ефективності інноваційного потенціалу підприємства. Для того, щоб вчасно виявити фактори, що знижують рівень ефективності необхідно провести

грунтовну оцінку ефекту, який можна отримати від здійснення інноваційного менеджменту, а також дати рекомендації стосовно подальшого розвитку організації в даному напрямі відповідно до рівня оцінюваного показнику.

Дослідження стану інноваційного менеджменту пропонується, проводити у такій послідовності [5; 39]:

- формування бази даних для проведення аналізу інноваційної діяльності підприємницьких структур та її економічної ефективності;
- вибір методичних підходів до проведення повної, об'єктивної оцінки інноваційної діяльності в залежності від особливостей та специфіки кожного конкретного суб'єкту господарювання;
- проведення необхідних розрахунків, аналіз отриманих результатів оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур;
- обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення інноваційної діяльності та її активізація для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття ефективності інноваційного менеджменту може виражатись в деякому наборі аспектів, тобто, ефект, отриманий від здійснення такої діяльності може бути економічним, соціальним, науково-технічним, ресурсним, та екологічним [43, с.115].

Під економічним ефектом розуміють той результат, який призводить до кількісного збільшення ресурсів підприємства, зокрема трудових, матеріальних або природних. Даний ефект оцінюється на основі показників прибутковості від реалізації інноваційної продукції, впровадження нових технологій у виробництво, а також за рахунок прибутку від введення у виробничий процес винаходів та промислових зразків.

Науково-технічний ефект може бути оцінений на основі очікуваного економічного ефекту від здійснення інноваційної діяльності підприємством. Він досягається за допомогою збільшення частки інформаційних технологій, що беруть участь в виробничому процесі, підвищення рівня автоматизації та роботизації виробництва, а також при зростанні кількості розроблених в рамках

підприємства ноу-хау [47, с.37].

В свою чергу, соціальний ефект є результатом ступеня задоволення потреб суспільства. Даний ефект неможливо оцінити кількісно та вартісно, тому його вимірювання здебільшого обмежується якісними методами, що засновані на судженнях споживачів.

Ресурсний ефект показує зміну обсягу виробництва й споживання певного виду ресурсів в залежності від впливу інноваційної складової діяльності підприємства. Його характеризують наступні показники: зростання продуктивності праці, зростання фондівіддачі основних засобів, зменшення матеріаломісткості продукції, а також прискорення оборотності обігових коштів підприємства (виробничих запасів, грошових коштів тощо). На відміну від науково-технічного та соціального ефекту, ресурсний ефект може бути вартісно оцінений [59, с.190].

Екологічний ефект відображає вплив інноваційної діяльності підприємства на оточуюче середовище і характеризується показниками зменшення забруднення навколишнього середовища, скорочення енергомісткості виробництва, покращення екологічності продукції тощо.

Ефективність здійснення інноваційного менеджменту характеризується певною сукупністю економічних та фінансових показників. Одним з найрозповсюдженіших методів оцінки ефективності можна вважати інтегральний метод, в основі якого лежить розрахунок інтегрального показника. Інтегральний показник обчислюється як середнє значення сукупності нормованих показників, що в свою чергу описують аспекти об'єкта оцінки.

Саме поняття ефективності показує розмір економічного ефекту, що припадає на одиницю ресурсів, витрачених на його досягнення. В якості економічного ефекту доцільно буде розглянути прибуток від операційної діяльності підприємства, при приведенні якого до значення теперішньої вартості (дисконтування) набуде вигляду показника чистої теперішньої вартості. Розрахунок даного показника виражається наступним чином [2, с.67]:

$$NVP = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+r)^i} \quad (1.1)$$

де CF – виручка від реалізації продукції; i – порядковий номер року; r – ставка дисконтування; V – витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства; n – кількість років.

Наведемо декілька показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства, до яких віднесемо ефективність основних засобів, використання трудових ресурсів, прибутковість, дисконтований строк окупності, а також доходність. Формули розрахунку показників наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методика розрахунку ефективності реалізації інноваційної діяльності [71]

Назва показнику	Методика розрахунку	Позначення
Ефективність використання основних засобів, Еоз	$E_{oz} = \frac{\left(\frac{NVP}{\sum_{i=0}^n \frac{B_{зал}}{(1+r)^i}} \right)}{\times 100\%}$	Взал – залишкова вартість основних засобів, що беруть участь у інноваційному процесі; NVP – чиста теперішня вартість.
Ефективність використання трудових ресурсів, Ет	$E_m = \frac{NVP}{ЧП_{сер}}$	ЧПсер – чисельність персоналу, задіяного в процесі здійснення інноваційної діяльності.
Індекс прибутковості, Іп	$I_n = \frac{NPV}{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+r)^i}} \times 100\%$	V – витрати підприємства на здійснення його інноваційної діяльності.
Дисконтований строк окупності, То	$T_o = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+r)^i}}{(\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i})/n}$	CF – дохід від реалізації продукції.
Внутрішня норма доходності, Нд	$H_o = r_1 + \frac{NVP_1}{NVP_1 - NVP_2} \times (r_1 - r_2)$	r1 – значення обраної ставки дисконтування, при якій чиста теперішня вартість NVP1>0; r2 – значення обраної ставки дисконтування, при якій чиста теперішня вартість NVP2

Першою складовою оцінки інноваційної діяльності є ефективність використання основних засобів. Даний індекс розраховується як відношення середньої частки прибутку на 1 тис. грн. основних засобів, які безпосередньо

залучені до інноваційного процесу.

Наступний показник – ефективність використання трудових ресурсів, які учащують в процесі реалізації інноваційного проекту. В даному випадку коефіцієнт розраховуватиметься діленням середньої частки прибутку від інноваційної діяльності в розрахунку на одного задіяного працівника.

Індекс прибутковості дорівнює відношенню частки прибутку, яка припадає на 1 грн. витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємства.

Під дисконтованим терміном окупності розуміють часовий лаг, за який підприємство здатне окупити витрати на впровадження та реалізацію інновацій.

Останнім показником інтегрального індексу виступає внутрішня норма доходності, що дорівнює ставці дисконтування, при якій економічний ефект при реалізації інновації є рівним 0.

Головним недоліком даної методик є те, що всі показники не мають єдиної одиниці виміру, і вимагають додаткових зусиль для здійснення їх нормування. Вже після цього на основі нормованих показників знаходиться інтегральний індекс, як середнє арифметичне зазначених вище показників, тобто суми поточних ефектів за розрахунковий період поділеної на їх кількість.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється наступним чином [60, с.378]:

$$K_e = \frac{K(E_{oz}) + K(E_m) + K(I_n) + K(T_o) + K(H_d)}{5} \quad (1.2)$$

де K_E – значення інтегрального показника; $K(E_{oz})$, $K(E_t)$, $K(I_p)$, $K(T_o)$, $K(H_d)$ – нормовані показники ефективності.

Чим ближче значення даного показника знаходиться до 1, тим більшою є ефективність інновацій даного підприємства. Проте, обчислений інтегральний коефіцієнт є лише орієнтовним показником, що визначається з певною часткою ймовірності. З іншого боку, оцінку інноваційної діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі використання наступних показників виробничої, фінансової та інвестиційної ефективності [5].

Виробнича ефективність інновацій ґрунтується на темпі приросту

виробництва певного виду продукції з використанням інноваційних технологій та на відносній економії собівартості продукції, що спричинена впровадженням науково-технічних заходів.

В свою чергу, показники фінансової ефективності відображають приріст прибутку в ході реалізації інноваційних заходів, приріст доданої вартості та амортизації, а також приріст доходу від реалізації науково-технічних заходів.

Показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів відображають приріст оборотних коштів та розмір капіталовкладень в інноваційні проекти [78, с.345].

Таким чином, було проведено дослідження теоретичних основ оцінювання інноваційного менеджменту підприємства. Визначено, що ефект від впровадження інновацій на кожному окремому підприємстві не може здійснюватись без врахування та детального дослідження дії економічних, політико-правових та організаційних чинників. Прийняття рішення щодо доцільності впровадження інновацій в діяльність підприємства має спиратись на результати аналізу показника, який включає в себе всі форми прояву економічної ефективності окремої інновації – інтегрального показника. Даний коефіцієнт узагальнює вплив деякої сукупності нормованих часткових коефіцієнтів, без детального дослідження яких оцінка ефективності інноваційної діяльності не може вважатися повною. До таких факторів належать: ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів, індекс прибутковості, норма доходності та термін окупності. Така оцінка дає змогу виокремити фактори, які обмежують підвищення результативності кожної окремої інновації. При оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності важливо не лише визначити очікуваний рівень відповідних показників, але й встановити ймовірність їх досягнення. Розглянутий показник дає можливість надати об'єктивну оцінку інноваційного потенціалу, визначити тенденції та динаміку розвитку його рівня, а також визначити основні напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму діяльності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційної діяльності підприємств

Шлях України у напрямі євроінтеграції вимагає оновлення та вдосконалення законодавства у всіх сферах діяльності, включаючи інновації. Наша держава зацікавлена в переробці та впровадженні інноваційної моделі розвитку, яка має сприяти високим і стабільним темпам сталого економічного зростання, а також вирішувати деякі соціальні та екологічні проблеми, зробити національну економіку конкурентоспроможною, підвищити безпеку експорту та підвищити її статус у Європейському Союзі [69, с.140].

Крім того, дослідження та інновації також сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку до 2030 року Організації Об'єднаних Націй, до якої Україна приєдналася, оскільки індустріалізація України та впровадження інноваційних технологій у виробництво необхідні для сталого зростання національної економіки та оптимізації її структури.

Однак станом на сьогодні цей сектор стикається з низкою проблем. До них відносять неналежну нормативну базу, недостатнє державне фінансування та відсутність ефективних механізмів залучення іноземних інвестицій. У 2022 році, згідно з Глобальним індексом інновацій, Україна втратила чотири позиції та посіла 47-е місце серед 129 економік світу. 80 показників дають повну картину інноваційного розвитку, включаючи огляд політичної, освітньої, інфраструктурної та ділової ситуації [15].

Чинна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов уряду, розпорядження центральних органів виконавчої влади тощо) щодо науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів.

Зокрема, національне інноваційне законодавство містить положення Конституції України, Господарського кодексу, законів України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну

діяльність», «Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків» та інших нормативно-правових актів, що визначають правові, економічні та організаційні принципи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, що визначають форми державних процесів просування інновацій і спрямовані на підтримку інноваційного розвитку української економіки.

Конституція України [29] знаходиться на вершині ієрархії цих правових норм, її ст. 54 гарантує громадянам свободу науково-технічної, а також інших форм творчості, захист інтелектуальної власності та їх авторське право. Держава сприяє розвитку науки та наукових відносин між Україною та міжнародним співтовариством.

Крім Конституції України, положення про інновації містяться у численних актах різних галузей законодавства. Їх можна розділити на дві групи.

До першої групи належать правові норми, що визначають основи державної інноваційної політики. Наприклад, це Закон України «Про науково-технічну діяльність» [53]. Вона забезпечує правові, організаційні та фінансові рамки функціонування та розвитку наукової, науково-технічної діяльності та створює умови для наукової, науково-технічної діяльності, для задоволення потреб суспільства та держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади.

Більше того, до цієї групи належить Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України [52]. Концепція передбачає основні цілі, пріоритетні напрями та принципи національної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, настанови щодо структурної обробки науково-технічного потенціалу та його ресурсів. Даний механізм передбачає основи взаємовідносин між державою та науково-технічними суб'єктами, виходячи з необхідності пріоритетної державної підтримки науки, техніки та інновацій як джерела економічного зростання, складової національної культури, освіти та сектору громадян, реалізації інтелектуального потенціалу. Концепція розрахована на період стабілізації економіки та досягнення її постійного розвитку [52].

Спеціальними нормативно-правовими актами щодо інноваційної діяльності в Україні є:

– Закон України «Про інноваційну діяльність» [51] передбачає правові, економічні та організаційні основи Державної нормативно-правової бази щодо інновацій в Україні, встановлює форми державних процесів сприяння інноваціям і спрямований на підтримку інноваційного розвитку економіки України. Відповідно до визначення, наведеного в цьому Законі, інновація – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів досліджень і розробок та зумовлює вихід нових конкурентоспроможних товарів та послуг на ринок;

– Закон України «Про інвестиційну діяльність» [50] передбачає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності в Україні. Вона спрямована на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і власності суб'єктів інвестицій незалежно від форми власності, а також на ефективне інвестування в економіку України, розвиток міжнародного економічного співробітництва та інтеграції. Стаття 3 Закону визначає, що інновація – це комплекс заходів, спрямованих на обробку, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з комерційним та/або соціальним впливом шляхом інвестицій в інноваційні об'єкти;

– Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [55] спрямований на інноваційну модель економічного розвитку шляхом зосередження ресурсів держави на пріоритетних сферах науково-технічного оновлення виробництва, шляхом підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Пріоритетні сфери інновацій в Україні вимагають від органів виконавчої влади на всіх рівнях встановити режим максимально можливого просування діяльності, спрямованої на реалізацію відповідних пріоритетних сфер, та зосередити на них фінансові та економічні, а також інтелектуальні ресурси;

– Закон України «Про особливий режим інноваційної діяльності

технопарків» [54] передбачає правову та економічну базу для започаткування та функціонування особливого режиму інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків;

– Закон України «Про державні цільові програми» [49] встановлює основи для розробки, затвердження та реалізації державних цільових програм. Державна цільова програма – це сукупність взаємопов’язаних завдань і заходів, спрямованих на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки чи адміністративно-територіальних одиниць; реалізується шляхом залучення коштів Державного бюджету України та погоджується з точки зору виконання, виконавців і ресурсів. Державні цільові програми згруповані у національні програми економічного, науково-технічного, соціального, національного та культурного розвитку, охорони навколишнього середовища та інші програми, спрямовані на вирішення окремих проблем економічного та соціального розвитку, а також проблеми розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальні одиниці, які потребують державної підтримки;

– Господарський кодекс України [11] розглядає інноваційну діяльність лише у сфері бізнесу та визначає її як діяльність учасників економічних відносин, що здійснюється на основі інвестицій у довгострокові науково-технічні програми на тривалі періоди окупності та нові наукові досягнення у виробництві та інших галузях суспільного життя (ст. 325).

Друга група правових норм – це такі, що розглядають інновації, науку, техніку та інноваційну діяльність лише як частину функціонування соціальних і економічних проблем країни. До цієї групи належать закони України «Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», постанови Кабінету Міністрів України щодо імплементації цих законів, а також інші правові положення про окремі аспекти інновацій.

Тому законодавство, що регулює інновації в Україні, є широким і фрагментарним. Це питання регулюється великою кількістю різних правових

інструментів, які часто суперечать, а не доповнюють один одного. Крім того, більшість положень мають лише декларативний характер, і хоча вони є прогресивними, вони не виконуються [21].

За даними Державної служби статистики України, недосконала законодавча база становить майже 40% усіх причин, що заважають інноваціям [28]. Це є причиною поширеної практики ігнорування законодавства або припинення дії статей законів, що стосуються фінансування та просування науки, технологій та інновацій. Наприклад, таке занедбання існує навіть з боку держави, оскільки фактичне фінансування науково-технічної діяльності з Державного бюджету України за останні п'ять років не перевищило 0,4% Валового внутрішнього продукту, тоді як ст. 34 Закону «Про наукову та науково-технічну діяльність» забезпечує 1,7%. Частка цільового фінансування програм на дослідження не перевищує 10% загальних витрат на науку, тоді як 30% передбачено законодавством [62, с.47].

Крім того, чинна нормативно-правова база не повністю відповідає економіці. Все ще бракує достатньо ефективної правової бази для захисту прав інтелектуальної власності, функціонування венчурного капіталу як ринкової установи; процедури щодо окремих суб'єктів інновацій є необґрунтовано складними. Більше того, критерії інноваційності проєктів і відмінність між інвестиційними та інноваційними проєктами не встановлені законом. Питання об'єктивної експертизи та конкурентної основи бюджетного фінансування наукових, науково-технологічних та інноваційних програм і проєктів недостатньо врегульовані. Наприклад, Закон України «Про державні цільові програми» передбачає обов'язкову державну експертизу проєктів державних цільових програм відповідно до положень закону, яких немає [49].

Крім того, розкидані повноваження різних органів, що координують роботу сектору, а також низький рівень державного фінансування є викликами законодавчому регулюванню інноваційної діяльності.

Необхідність інноваційного розвитку підприємств висуває нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності. Актуальні

проблеми управління підприємствами пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності, а тому вимагають нових підходів до ухвалення відповідних управлінських рішень як в теорії, так і в практиці.

Слід зазначити, що головною особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Як наслідок, однією з головних складових методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю на сьогоднішній день є інформаційний складник. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [65, с.123].

Спираючись на вищевикладений матеріал, доцільно окреслити структуру системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю та її основні складники. До основних елементів системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю належать: інформаційні технології, інформаційні ресурси та інформаційний фонд. Таким чином, можна окреслити структуру системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Структура інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства [69]

Система інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю формується з багатьох елементів внутрішнього та зовнішнього

середовища, де ядром такої системи стає інформаційний фонд підприємства.

Інформаційний фонд являє собою набір даних, необхідних для прийняття відповідних управлінських рішень в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства. Головною особливістю такого роду інформації є те, що вона вже є у розпорядженні уповноважених осіб. Інформаційний фонд формується зацікавленими особами (уповноваженими) з інформаційних ресурсів та інформаційних технологій під впливом стійких об'єктивно обумовлених обмежень зовнішнього середовища [58, с.115].

Інформаційний фонд підприємства головним чином залежить від якості та кількості інформаційних ресурсів. Джерела інформаційних ресурсів зображено на рис. 1.7.

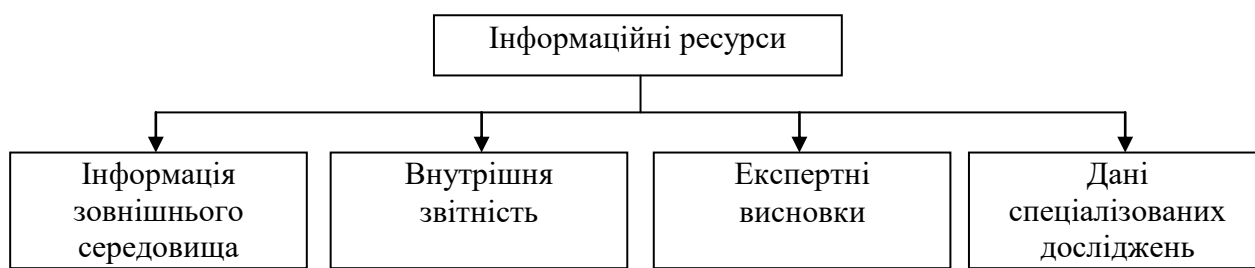


Рис. 1.7. Джерела інформаційних ресурсів системи управління інноваційною діяльністю підприємства [74, с.225]

До інформації зовнішнього середовища відносяться: законодавчі та нормативно-правові акти, інформаційні комп'ютерні мережі загального користування (як носій багатогранної інформації), економічна, політична, технічна література. Внутрішня звітність, як джерело інформаційних ресурсів в процесі управління інноваційною діяльністю являє собою дані різних структурних підрозділів підприємства. Експертні висновки, як джерело інформаційних ресурсів для забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства, являють собою сукупність інформації, отриманої від вузькоспеціалізованих фахівців (сторонні, запрошені особи, споживачі, фахівці з різних питань). Дані спеціалізованих досліджень – це інформація, отримана із спеціалізованих організацій, які займаються постачанням поточної інформації на вимогу [34, с.68].

Зважаючи на те, що структура інформаційних ресурсів не однорідна, варто побудувати систему ієрархічних зв'язків між суб'єктами інформаційних ресурсів, що утворюють інформаційні джерела, необхідні в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Інформаційні ресурси, що необхідні в процесі управління інноваційною діяльністю, класифікуються за ієрархічною приналежністю, і їх використання в діяльності підприємства забезпечує його стійкий, ефективний розвиток. Адже, в сучасному, глобалізованому суспільстві, управління будь-якою структурою можливе лише за умов володіння релевантною інформацією. Тому чітке виокремлення ієрархій інформаційних ресурсів допомагає перш за все, переконатись, що вартість інформації не перевищує її цінності, та що не існує більш легкодоступних каналів їх отримання, передачі та обробки [45, с.48].

Важливим складником інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства є інформаційні технології. Інформаційні технології в системі інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємства являють собою сукупність технічних засобів і програмних продуктів, а також методик реєстрації, зведення, обробки, накопичення і використання управлінської інформації в процесі управління інноваційною діяльністю на основі застосування засобів програмного забезпечення різних рівнів.

Таким чином, важливо зазначити, що на сучасному етапі розвитку інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємств, застосування інформаційних технологій дає можливість здійснювати розподіл персоніфікованих обчислень на кожному робочому місці, де зароджується інформація. Також не слід забувати про такі відомі продукти, як SAP/R3, Oracle E-Business Suite, Baan IV, Microsoft Business Solutions—Ахapta; вони використовуються для підприємств, що вирішують завдання управління запасами і виробництвом.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом.

2. Встановлено, що як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

3. Узагальнено, що основою функціональної концепції є розгляд інноваційного менеджменту як сукупності управлінських функцій та процесу прийняття рішень. Ця концепція заснована на принципі раціонального розподілу праці у процесі управління інноваціями, застосування спеціалізації на рівні управлінських ланок з метою оптимізації прийняття кожного управлінського рішення. Для цього підходу характерним є регламентування всіх процедурних аспектів щодо управління інноваціями на підприємстві, основою яких є спеціальні положення про функціонування та повноваження відділів і служб, розроблення чітких посадових інструкцій з метою делегування управлінських повноважень та розподілу обов'язків.

4. Механізм інноваційного менеджменту промислового підприємства запропоновано вважати сукупністю складних взаємопов'язаних елементів для регулювання та сприяння проведенню чітко узгоджених послідовностей оновлень та вдосконалень на промисловому підприємстві за допомогою інноваційного характеру цілеспрямованих заходів у різних сферах його діяльності. Результатом застосування цього механізму буде досягнення такого рівня інноваційного розвитку, який дозволяє промисловим підприємствам працювати краще в умовах конкурентного середовища.

5. Обґрунтовано, що врахування виявлених напрямів ефективного механізму інноваційного менеджменту та впровадження інформаційної системи дозволить підприємствам ефективно управляти процесом реалізації продуктових та процесних інновацій. Інноваційний менеджмент стає складним механізмом дії керуючої системи, що має забезпечувати для здійснення інноваційного процесу та інноваційної діяльності найбільш сприятливі умови, а також надавати можливості для досягнення ефективності та розвитку.

6. Визначено, що ефект від впровадження інновацій на кожному окремому підприємстві не може здійснюватись без врахування та детального дослідження дії економічних, політико-правових та організаційних чинників. Прийняття рішення щодо доцільності впровадження інновацій в діяльність підприємства має спиратись на результати аналізу показника, який включає в себе всі форми прояву економічної ефективності окремої інновації – інтегрального показника.

7. Доведено, що головною особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Як наслідок, однією з головних складових методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю на сьогоднішній день є інформаційний складник. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (англ. INTERTOP Ukraine) - українська компанія, яка управляє роздрібними мережами магазинів взуття і одягу [46].

Перший магазин мережі INTERTOP відкрився в Києві у 1994 році. У 1995 компанія відкрила перший монобрендовий магазин Ессо. Станом на жовтень 2022 р. під управлінням компанії в 27 містах України знаходяться 136 магазинів чотирнадцяти мульти- і монобрендових мереж: INTERTOP, Armani Exchange, Emporio Armani, Clarks, Ессо, Geox, Marc O'Polo, Napapijri, Skechers, Timberland, дитяча мережа INTERTOP kids, аутлети INTERTOP outlet і Birka.

Магазини мережі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» діють також у Казахстані. З 2019 року під управлінням компанії також американський outdoor-бренд The North Face [46].

У портфелі компанії понад 200 брендів та власна торгова марка Braska. Під цією маркою продаються колекції взуття, сумок і аксесуарів, створені у співпраці з українськими дизайнерами.

Крім офлайн-роздрібу, компанія розвиває напрямок електронної комерції, запустивши в грудні 2014 сайт онлайн-магазину intertop.ua. У 2022 р. середньомісячний трафік магазину склав 2,5 млн відвідувань, а продажі в порівнянні з 2017 р. зросли більш ніж в два рази.

В 2019 ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» почав створювати власні лінії одягу, сприяючи розвитку сучасної моди. Перша така колекція з назвою Poustovit x Intertop була створена спільно з українським дизайнером Лілією Пустовіт.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлена у табл. 2.1.

Організаційно-правова характеристика підприємства

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕРТОП УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	41097426
Дата реєстрації	25.01.2017 р.
Розмір статутного капіталу	10258 тис.грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах Інші: 15.12 Виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів 15.20 Виробництво взуття 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям
Місцезнаходження юридичної особи:	03055, м.Київ, Святошинський район, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ , будинок 23

Отже, організація ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зареєстрована 25.01.2017 р. за юридичною адресою Україна, м.Київ, Святошинський район, проспект Перемоги, будинок 23. Розмір статутного капіталу складає 10258 тис.грн. На момент останнього оновлення даних 28.08.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» створено з метою одержання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності, ефективного використання матеріальних, трудових та інших ресурсів [46].

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, поточний, валютний рахунки в банківських установах України і за кордоном.

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» набуло прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації за місцем знаходження Товариства в порядку, визначеному чинним законодавством України. ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

самостійно здійснює відповідно до чинного законодавства володіння, користування і розпорядження своїм майном.

Для здійснення своїх статутних функцій ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має право [46]:

- самостійно розробляти і затверджувати програми своєї діяльності;
- встановлювати ділові контакти з юридичними і фізичними особами як на території України, так і за її межами;
- самостійно забезпечувати захист своїх інтересів, бути позивачем та відповідачем у місцевому, господарському, третейському суді;
- відкривати в банках свої рахунки і розпоряджатися ними, укладати будь-які договори та інші юридичні акти з суб'єктами підприємницької діяльності, що не суперечить чинному законодавству;
- продавати і передавати іншим юридичним і фізичним особам, обмінювати, здавати в оренду, фінансовий та оперативний лізинг, надавати у тимчасове користування будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, включаючи виробничу продукцію, роботи, послуги, що належать Товариству;
- придбавати, одержувати безкоштовно або з частковою оплатою, у позику або на умовах оренди, фінансового та оперативного лізингу будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності на свій баланс, якщо це не суперечить чинному законодавству;
- самостійно планувати всі види своєї діяльності, встановлювати ціни і тарифи;
- самостійно приймати та звільняти працівників з роботи на засадах трудового договору, контрактної системи;
- приймати участь у створенні спільних підприємств, господарських товариств, об'єднань на території України та за її межами;
- створювати на території України та за її межами дочірні підприємства, філії та представництва.

Власністю ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є [46]:

- кошти і майно, що передані йому учасниками;
- продукція вироблена Товариством в результаті господарської діяльності;
- доходи від діяльності Товариства.;
- безоплатні або благодійні внески фізичних та юридичних осіб, в т.ч. іноземних;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банківських установ;
- інше майно, набуте на підставах, не заборонених законом.

Прибуток ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. Залишок прибутку, одержаний після розрахунків по податках та інших платежів до бюджету, банківських кредитів, залишається у розпорядженні Товариства.

Залишок прибутку використовується ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за рішенням загальних зборів учасників і може направлятися на утворення капіталів Товариства і виплату частин прибутку учасникам пропорційно їх часток у статутному капіталі.

У ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» створюється резервний капітал у розмірі 25 % статутного капіталу. Резервний капітал створюється за рахунок відрахувань 5 % від доходу Товариства. Кошти цього капіталу знаходяться у повному розпорядженні Товариства. Можливі збитки Товариства покриваються за рахунок резервного капіталу. Якщо коштів резервного капіталу буде недостатньо, учасники приймають рішення про джерела їх покриття. За одностайним рішенням загальних зборів учасників Товариства збитки можуть розподілятися між учасниками пропорційно до їх частки в статутному капіталі.

Місія компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – зробити «fashion-шопінг» свідомим, технологічним та захопливим.

Візія компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»: поєднати всіх, хто створює та споживає «fashion» на відкритій технологічній платформі, де компанії зможуть рости, а покупці бути в захваті від шопінгу.

Соціальна відповідальність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» полягає в наступному [46]:

- компанія є соціально відповідальною, дбає про навколишнє середовище, підтримує спорт та мистецтво;

- компанія є офіційним партнером Федерації легкої атлетики України (з 2017 р.) і Національного олімпійського комітету України (з 2018 р.), співпрацює з Національним художнім музеєм України;

- у 2019 р. за підтримки Міністерства екології та природних ресурсів України компанія відкрила першу в Україні інтерактивну екостежку в Голосіївському парку в Києві;

- компанія надає робочі місця з офіційною заробітною платою для 1600 співробітників. У 2021 р. році компанія перерахувала до державного бюджету 594 млн грн податків.

Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» вирішила створити власний бренд Braska у 2004 році. Станом на 2022 р. Braska створили 30 колекцій і продали понад мільйон пар взуття. 40% взуття Braska випускають в Україні, решту - в Італії, Китаї, Індії та Бразилії [46].

Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» створено організаційну структуру, яка відповідає законодавству України та забезпечує розподіл повноважень органів управління при реалізації стратегії товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» наведена на рис. 2.1.

Вищим органом управління Товариством є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право в будь-який час замінити свого представника, сповістивши про це інших учасників.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснюється директором, який обирається (призначається) Загальними зборами Товариства на

невизначений строк. З Директором може бути укладено трудовий договір (контракт). Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, крім тих, які віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників. Апарат Товариства формується директором.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Директор підзвітний Зборам учасників, несе перед ним відповідальність за виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників Товариства.

Таким чином, з наведеної структури бачимо, що вищим органом ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є загальні збори учасників товариства. Генеральний директор веде повсякденний бізнес компанії, розробляє рекомендації щодо підтримки та підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Генеральний директор на власний розсуд створює організаційну структуру товариства з відділів і відділів, призначає керівників цих органів. Рада директорів і директор підконтрольні та підзвітні Зборам учасників. Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» організована за лінійно-функціональним принципом.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічної діяльності є однією з найважливіших складових економічного аналізу, що надає можливість визначати конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, здійснювати контроль за його ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою та ринковою стійкістю, розробляти заходи щодо запобігання банкрутства. Всі суб'єкти, які мають відношення до ділового життя підприємства та бізнесу, повинні використовувати методику фінансового аналізу для прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію своїх інтересів. Завдяки комплексній діагностиці фінансово-економічного стану з'являється можливість значно зменшити невизначеність та ризик, які притаманні будь-якому процесу прийняття управлінських рішень в ринковому середовищі господарювання.

Головна мета діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – своєчасно виявляти і попереджувати недоліки у фінансовій діяльності, знаходити резерви покращення фінансового становища підприємства та його платоспроможності.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» передбачає аналіз чинників формування показників, які характеризують стабільність функціонування підприємства з позиції забезпечення прибутковості операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Серед цих показників важливе місце належить порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості. Аналіз фінансової стійкості дає можливість оцінити, наскільки підприємство готове до погашення своїх боргів, в якій мірі воно є незалежним з фінансової сторони, зростає чи зменшується рівень цієї незалежності, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності.

Головною характеристикою успішного та ефективного суб'єкта господарювання є його задовільний фінансовий стан. Саме тому керівники ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» намагаються шукати напрями поліпшення

фінансового стану, що є запорукою перспектив подальшого економічного розвитку.

В ході здійснення діагностики фінансово-економічного стану підприємства, передусім, необхідно розрахувати основні економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1155790	2438377	2778769	1622979	140,42
Валовий прибуток, тис. грн.	499314	1024118	1146666	647352	129,65
Чистий прибуток, тис. грн.	82616	103048	1383	-81233	-98,33
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	529613,5	756858,5	1154563,0	624949,5	118,00
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	27571,0	51822,5	113171,5	85600,5	у 3,10 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	502042,5	705036,0	1041391,5	539349,0	107,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	953	1001	1003	50	5,25
Фондовіддача, грн.	41,92	47,05	24,55	-17,37	-41,43
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,02	0,02	0,03	0,01	70,42
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	28,93	51,77	112,83	83,90	у 2,90 р.б.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1212,79	2435,94	2770,46	1557,67	128,44

Аналіз показав, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції підприємства становили 1155790 тис.грн. У 2022 р. відбулося зростання обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 1622979 тис.грн., або на 140,42 %, що становило 2778769 тис.грн. Валовий прибуток, який відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, також мав тенденцію до зростання за аналізований період на 647352 тис.грн., або на 129,65 %, що у 2022 р. становило 1146666 тис.грн.

Незважаючи на те, що операційна діяльність підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» була надзвичайно прибутковою, однак, доводиться констатувати, що підприємство відзначалося низьким значенням чистої прибутковості у 2022 р. Враховуючи те, що у 2022 р. підприємство зазнало

великих фінансових витрат через наслідки повномасштабного військового вторгнення росії в Україну, загальний обсяг чистого прибутку становив лише 1383 тис.грн., що на 81233 тис.грн., або на 98,33 % менше, ніж у 2020 р.

Майновий стан підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» залишався достатньо стабільним протягом досліджуваного періоду. Так, середньорічна вартість активів підприємства у 2022 р. зросла на 624949,5 тис.грн., або на 118,0 %, що становило 1154563 тис.грн. Водночас, в структурі майна найбільшу питому вагу займали оборотні активи, середньорічна вартість яких становила 1041391 тис.грн., що на 539349 тис.грн., або на 107,43 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів, також, збільшилась на 85600,5 тис.грн., або у 3,10 рази, що становило 113171,5 тис.грн.

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Слід зазначити, що у 2022 р. відбулося значне скорочення значення цього індикатора, а саме на 17,37 грн., або на 41,43 %, що становило 24,55 грн. Фондоозброєність на підприємстві характеризувалася критичним та фактично нульовим значенням, що засвідчує низьку ефективність управління основним капіталом ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Індикатор продуктивності праці з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу. Отже, у 2022 р. продуктивність праці на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» становила 112,83 грн./людину, що на 83,90 тис.грн., або у 2,90 разів більше, ніж у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів – це фінансовий показник, що розраховується як відношення обороту компанії до середньорічної величини сумарних оборотних активів. Характеризує ефективність використання ресурсів в оборотних активах, залучених для організації виробництва. Отже, значення

цього індикатора становило 2770,46 оборотів, що на 1557,67 од. або на 128,44 % більше, ніж у 2020 р.

Усе майно, що належить підприємству й відображається в його балансі, називають активами підприємства. Активи - це економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою одержання прибутку. У структурі майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства. Слід пам'ятати, що не можна порівнювати структуру підприємств різних галузей господарства, проте аналіз її динаміки впродовж певного періоду на конкретному підприємстві необхідний.

Характеристика якісних змін у структурі майна і його джерел може бути отримана за допомогою вертикального й горизонтального аналізу звітності. На практиці це виражається в складанні аналітичних таблиць, які характеризують як структуру майна підприємства і його джерел, так і динаміку окремих його показників.

Характеристика майна підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	30491	5,24	73154	7,85	153189	11,12	122698	у 4,02 р.б.	5,88
в т.ч. основні засоби	29635	5,09	62246	6,68	121633	8,83	91998	у 3,10 р.б.	3,74
2. Оборотні активи	551768	94,76	858304	92,15	1224479	88,88	672711	121,92	-5,88
в т.ч. запаси	390881	67,13	734428	78,85	1051580	76,33	660699	169,03	9,20
дебіторська заборгованість	85087	14,61	87690	9,41	44823	3,25	-40264	-47,32	-11,36
грошові кошти	75077	12,89	35109	3,77	82475	5,99	7398	9,85	-6,91
Пасиви									
1. Власний капітал	82645	14,19	185693	19,94	197507	14,34	114862	138,98	0,14

Продовження таблиці 2.3

в т.ч. зареєстрований капітал	29,0	0,00	29,0	0,00	10258	0,74	10229	у 352,72 р.б.	0,74
нерозподілений прибуток	82616	14,19	185664	19,93	187249	13,59	104633	126,65	-0,60
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	499614	85,81	745765,0	80,06	1180161	85,66	680547	136,21	-0,14
Баланс	582259	100,00	931458	100,00	1377668	100,00	795409	136,61	x

Аналіз показав, що протягом аналізованого періоду ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» здійснювало нарощування власного майнового потенціалу. Загальна вартість майна підприємства у 2022 р. становила 1377668 тис.грн., що на 795409 тис.грн., або на 136,61 % більше, ніж у 2020 р. При цьому, загальна вартість необоротних активів підприємства становила 153189 тис.грн. (11,12 % структури майна), а оборотних активів – 1224479 тис.грн. (88,88 % структури майна). Підприємство відзначається невисокою часткою основних засобів в структурі майна, лише 8,83 % та надзвичайно великою часткою запасів, а саме 76,33 %. Як позитивне зрушення, слід відзначити скорочення вартості дебіторської заборгованості підприємства у 2022 р. на 40264 тис.грн., або на 47,32 %.

В процесі аналізу пасивів ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» встановлено, що власний капітал становив 14,34 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 85,66 % структури. У 2022 р. відбулося зростання вартості зареєстрованого капіталу у 352,72 рази, що становило 10258 тис.грн. Підприємство не мало довгострокових зобов'язань взагалі, а поточні зобов'язання і забезпечення мали значення на рівні 1180161 тис.грн., що на 680547 тис.грн., або на 136,21 % більше, ніж у 2020 р.

Підприємство відзначається значною сумою нерозподіленого прибутку, а саме 187249 тис.грн. у 2022 р., що на 104633 тис.грн., або на 126,65 % більше, ніж у 2020 р. Також, частка нерозподіленого прибутку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» становила 13,59 % в структурі зобов'язань, що на 0,14 пунктів структури менше, ніж у 2020 р.

В умовах подальшого розвитку ринкових відносин в Україні важливого значення для успішного здійснення виробничо-господарської діяльності набуває аналіз фінансових результатів. Аналіз фінансового результату включає наступні елементи: дослідження окремих абсолютних і відносних показників у динаміці за ряд років (горизонтальний аналіз); визначення питомої ваги окремих показників у їх сукупності (вертикальний аналіз); дослідження темпів росту (приросту) показників за ряд років (трендовий аналіз); оцінювання факторів впливу на величину результативного показника (факторний аналіз).

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1155790	2438377	2778769	1622979	140,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	656476	1414259	1632103	975627	148,62
Валовий прибуток	499314	1024118	1146666	647352	129,65
Інші операційні доходи	1694	18280	77187	75493	у 44,56 р.б.
Адміністративні витрати	35376	89674	120558	85182	у 2,41 р.б.
Витрати на збут	355622	826223	1019952	664330	186,81
Інші операційні витрати	8687	19337	46243	37556	у 4,32 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	101323	107164	37100	-64223	-63,38
Фінансові витрати	3295	7513	65911	62616	у 19,00 р.б.
Інші витрати	191	658	1431	1240	у 6,49 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	100871	126477	3810	-97061	-96,22
Чистий фінансовий результат	82616	103048	1383	-81233	-98,33

Аналіз показав, що у 2022 р. зафіксовано зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 1622979 тис.грн., або на 140,42 %, що становило 2778769 тис.грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції зросла на 975627 тис.грн., або на 148,62 %, що становило 1632103 тис.грн.

Валова прибутковість ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» була на рівні 1146666 тис.грн., що на 647352 тис.грн., або на 129,65 % більше, ніж у 2020 р.

Слід зазначити, що у 2022 р. підприємством було забезпечено зростання інших операційних доходів на 75493 тис.грн., або у 44,56 разів та інших операційних витрат на 37556 тис.грн., або у 4,32 разів, що становило 77187 тис.грн. та 46243 тис.грн. відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут, також, становили вагому частку в структурі загальних операційних витрат ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства скоротився на 64223 тис.грн., або на 63,38 %, що становило 37100 тис.грн. Водночас, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» відрізнялося низьким значенням чистого фінансового результату у 2022 р., а саме лише 1383 тис.грн., що на 81233 тис.грн., або на 98,33 % менше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансового стану – це комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності. Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,10	1,15	1,04	-0,07	-6,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,05	0,07	-0,08	-53,49
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	52154	112539	44318	-7836,0	-15,02
Коефіцієнт автономії	0,14	0,20	0,14	0,00	1,00

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт фінансової залежності	7,05	5,02	6,98	-0,07	-0,99
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,17	0,25	0,17	0,00	1,17
Коефіцієнт оборотності активів	2,18	3,22	2,41	0,22	10,28
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,73	18,17	14,50	-0,22	-1,52
Рентабельність господарської діяльності, %	9,55	5,38	0,14	-9,42	x
Рентабельність власного капіталу, %	105,27	76,80	0,72	-104,55	x
Рентабельність продукції, %	10,34	4,64	0,22	-10,12	x

Таким чином, за результатами здійсненої діагностики можна стверджувати, що підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» мало нестабільне значення окремих індикаторів фінансового стану у 2022 р. Так, коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні більше 1 у 2022 р. скоротився на 0,07 пункти до значення 1,04, яке визначено в межах нормативу. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризувався нестабільним та низьким значенням на рівні 0,07, що засвідчує низький рівень платоспроможності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2022 р. Чистий оборотний капітал характеризувався достатньо високим значенням в межах 44318 тис.грн., однак спостерігалось його зниження на 7836 тис.грн., або на 15,02 %. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 р. мав позитивне, хоча невисоке значення. Підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» здійснювало власну діяльність у 2022 р. низько ефективно, про що свідчать скорочення значень показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.3. Оцінка сучасного стану розвитку системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Потенціал розвитку системи інноваційного менеджменту в напрямі забезпечення конкурентного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій [39, с.268].

Оцінка та аналіз розвитку системи інноваційного менеджменту дає змогу цілеспрямовано спланувати діяльність, визначити цілі та шляхи їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших передумов для впровадження системного підходу до інновацій і творчих дій. Зважаючи на те, що деякі показники можуть мати лише якісну оцінку, можна рекомендувати використовувати оцінку його елементів для аналізу інноваційного потенціалу підприємства [27, с.96]. Така оцінка здійснюється на основі розробленої бальної шкали кожного показника та коефіцієнта, що визначає важливість кожного елемента для формування інноваційного потенціалу підприємства. Індикатори групуються за відповідними критеріями, і кожній групі присвоюються відповідні бали, визнані експертами.

Оцінку індивідуальних характеристик проводили експерти, а у самому анкетуванні взяли участь 30 осіб різного віку. Цільовою групою опитування були співробітники компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», які змогли адекватно оцінити всі показники. Для кількості балів або кількості балів була обрана шкала від 1 до 3 балів [9, с.33]:

0 балів – потенціал елемента не використовується взагалі;

1 бал - низьке використання потенціалу елемента;

2 бали - середнє використання потенціалу елемента;

3 бали - високе використання потенціалу елемента.

Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу
розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Складові ІІ	Параметри	Бали
1. Торговельні можливості (ТМ)	1.1. Рівень використання торговельної потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості торговельної діяльності	1
	Підсумкова оцінка	6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1

Продовження таблиці 2.6

	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
	Підсумкова оцінка	6
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
	Підсумкова оцінка	3
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
	Підсумкова оцінка	6
5. Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
	Підсумкова оцінка	5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
	Підсумкова оцінка	9

Для більш зрозумілого сприйняття оцінки складових інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» побудуємо графічне зображення багатокутника конкурентоспроможності інноваційного розвитку (рис. 2.2).

За результатами аналізу контрольного списку та діаграми можна зробити висновок, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» використовуються в середньому. Дослідження інноваційного потенціалу привело нас до висновку, що керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» приділяє цьому увагу, але недостатньо, тому при аналізі динаміки з'ясувалося, що інтенсивність інноваційного

потенціалу була найнижчою в останні роки. У цьому випадку вирішення цієї проблеми вимагає невідкладних дій щодо реформування кадрової політики та стратегії компанії.

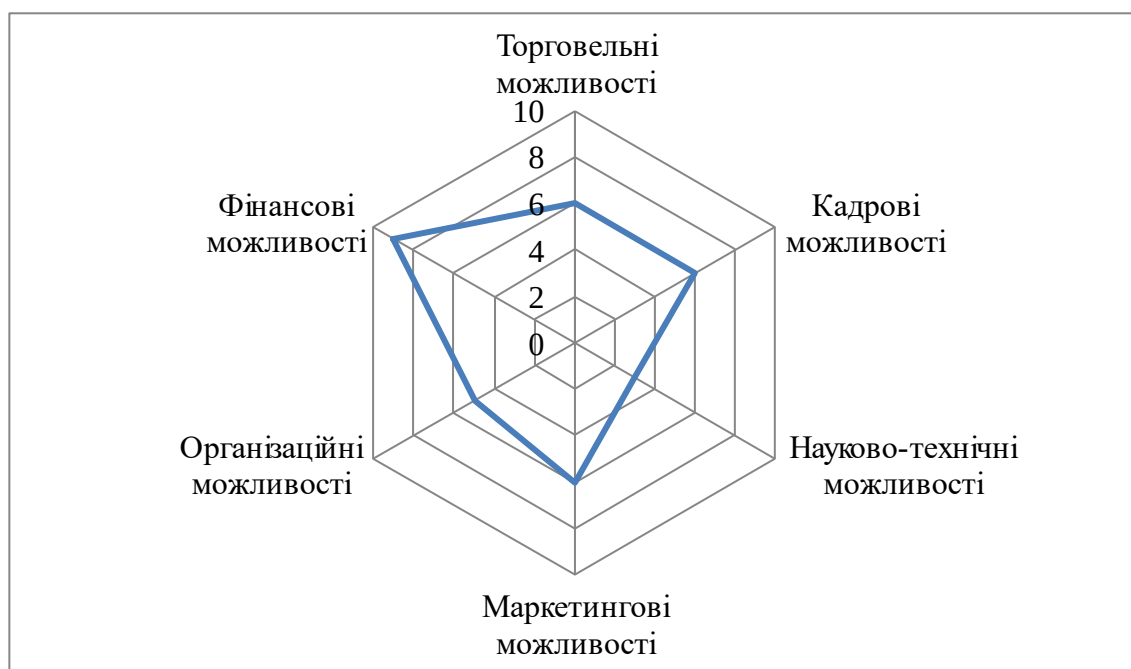


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності за складовими інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Оцінка інноваційного потенціалу розвитку компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» буде найбільш надійною при одночасному використанні всіх зазначених підходів, оскільки вони не відокремлені один від одного, а нерозривно пов'язані та доповнюють один одного.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» використовуємо інтегральний показник темпів зростання інноваційного потенціалу як середню геометричну, що характеризує напруженість усіх трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів [5, с.47].

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою [18, с.87]:

$$T_{зр} = \frac{\Pi_i}{\Pi_i - 1} \quad (2.1)$$

де P_i - значення показника i -го року; P_{i-1} - значення показника попереднього року

Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу конкурентного розвитку» для кожного року за формулою [18, с.87]:

$$T_{In} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n} \quad (2.2)$$

Де $T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n$ - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу, n -кількість показників, прийнятих для оцінки.

У табл. 2.7 наведено результати розрахунків темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Таблиця 2.7

Результати обчислень темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки				Відхилення, %		
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт оновлення торговельного обладнання	0,06	0,07	0,08	0,08	1,17	1,14	1,00
Кількість дослідних зразків продукції, розроблених власними силами підприємства, од.	6	7	6	8	1,17	1,00	1,33
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,05	0,05	0,06	0,07	1,00	1,20	1,17
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,21	0,25	0,26	0,28	1,19	1,04	1,08
Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	6,5	11,0	9,3	10,7	1,69	0,85	1,15
Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»					1,47	1,40	1,00

Використовуючи дані результати представимо графічно одержаний результат щодо інтенсивності використання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за період 2020-2022 років на рис. 2.3.

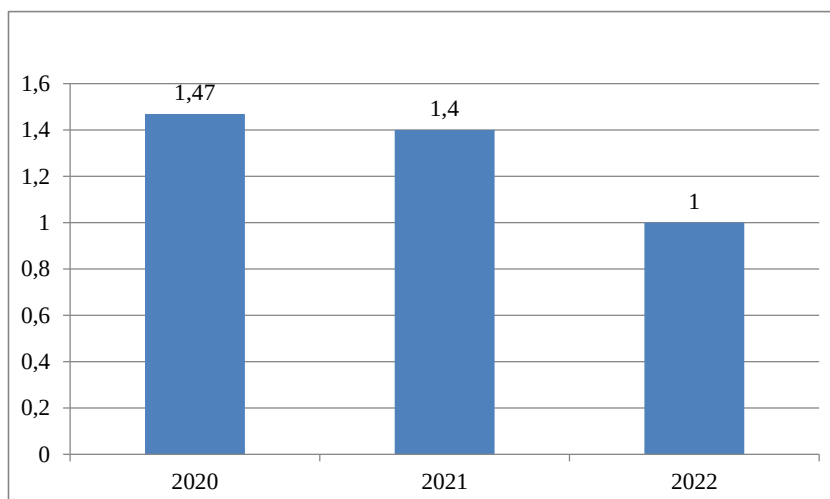


Рис. 2.3. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за період 2020-2022 років

Аналізуючи динаміку інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», можна сказати, що його розвиток протягом аналізованого періоду є відносно стабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найнижчою у 2022 році (ТІП = 1), оскільки швидкість оновлення торговельного обладнання порівняно з попереднім періодом не змінилася. При цьому значна кількість науково-технічних кадрів підвищила свою кваліфікацію. На підставі цього можна зробити висновок, що для збереження відповідних показників інноваційного потенціалу та тенденції з попередніх років ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» необхідно щороку приділяти належну увагу просуванню інновацій.

Управління інноваціями в системі розвитку підприємства є складовою інноваційно-інвестиційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Він вирішує широкий спектр питань, що стосуються планування та реалізації інноваційних проектів і програм, спрямованих на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробничій або соціальній сфері компанії.

Інноваційний менеджмент ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - один із засобів

досягнення цілей конкурентоспроможного розвитку організації, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, особливо для даної організації, ринку, споживачів, країни. в цілому [1, с.332].

Розробка системи інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» базується на стратегічних управлінських рішеннях, які:

- орієнтовані на майбутнє та на постійні зміни навколишнього середовища;
- у поєднанні із використанням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризується гнучкістю, адаптивністю до змін ринкової кон'юнктури;
- мають враховувати зовнішні фактори, які не контролюються організацією.

Розвиток системи інноваційного менеджменту від ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» базується на таких підходах:

- визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань основних стратегій компанії;
- зменшення кількості управлінських рівнів з метою прискорення науково - виробничо - збутового процесу;
- максимальне скорочення термінів розробки інноваційних проектів та впровадження інновацій з використанням певних принципів організації роботи: паралельного та цілісного прийняття рішень інноваційних проблем.

Розглянемо більш детально основні інноваційні проекти, які було реалізовано ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2021-2022 рр.

1. Інноваційний проект впровадження новітнього омніканального методу продажів товару.

Історія INTERTOP розпочалася з мультибрендового магазину взуття. Наразі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - це омніканальна фешн-компанія. Під її управлінням понад 160 магазинів одягу, взуття, аксесуарів та косметики, технологічна фешн-платформа INTERTOP.UA, на якій представлено понад 500 брендів, а також власна торгова марка Braska.

ТОВ «Інтертоп Україна» запровадило метод омніканальних продажів. У

2021 році такий підхід продемонстрував свою ефективність. Він побудований на об'єднанні роздрібної та інтернет-торгівлі, в рамках якого ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» пропонує своїм покупцям можливість здійснювати покупку в будь-який час і в будь-якому місці. Вибір товару може початися в магазині та продовжитися на сайті, початися на сайті і переміститися в магазин торгової мережі, початися і завершитися онлайн і офлайн.

Якщо враховувати, що роздрібна торгівля генерує найбільший обсяг даних, то уявити успішну комерцію без ефективних інструментів управління ними сьогодні складно. У рамках модернізації своєї програмної та апаратної інфраструктури в ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» впровадили систему SAP, що, у свою чергу, стало поштовхом до переходу в ВІ. Розроблені для рітейлера додатки на базі платформи Qlik Sense забезпечили для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» швидкість обробки великого масиву даних та можливість одночасно працювати з аналітикою різних облікових систем без створення проміжного сховища. Перше передналаштоване рішення для аналізу продажів і запасів було запущено вже через 8 тижнів зі старту проекту. З його допомогою компанія контролює ключові показники ефективності мережі та відстежує виконання KPI.

Сьогодні звітністю Qlik користуються всі підрозділи ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». У відділі бізнес-аналітики компанії зазначають, що нові інструменти привнесли низку відчутних позитивних змін, зокрема:

- покращилося розуміння оборотності товару, що дало можливість приймати більш виважені рішення, зокрема щодо знижок, розуміти як саме це впливає на маржу;

- пріоритетність поповнення товару на майбутній сезон визначається відповідно до даних про магазини-флагмани з продажу та магазини з найменшою кількістю продажів.

Щодня до 10-ї ранку в розпорядження співробітників надходить свіжа аналітика по всіх бізнес-процесах, а до кінця робочого дня тут уже знають, як варто змінити маркетингову стратегію, відкоригувати товарообіг або графік

роботи касирів.

На даний момент ритейлер використовує ще одне переналаштоване рішення – для аналітики чеків та програми лояльності. Додаток допомагає компанії побудувати продуктивну комунікацію з клієнтами, а також посилити маркетингову стратегію та акційні активності.

Сьогодні із платформою Qlik Sense працюють практично всі департаменти компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Тор-менеджмент отримує інформацію за основними показниками у вигляді готової презентації зі спеціально налаштованими дашбордами, сформованим базовим функціоналом Qlik Sense.

Співробітники пройшли навчання по кожному із впроваджених компанією блоків звітності та відвідують регулярні воркшопи для просунутих користувачів BI.

2. Інноваційний проект впровадження цифрової програми управління бізнес-процесами.

В основі процесу розвитку компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - новітні технології управління бізнес-процесами. Останні кілька років для всього прогресивного ритейлу минули під гаслом цифрової трансформації. Нині технології є невіддільною частиною кожного проекту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Впроваджуючи інновації, не можна ігнорувати той факт, що ключовими користувачами технологій є ті самі люди. Вони мають бути готові використовувати та розвивати нововведення. У 2021 р. компанія перейшла на цифрову систему обліку, що стала цифровим ядром для бізнес-процесів INTERTOP. Над запуском працювала кросфункціональна команда, до якої входили співробітники різних рівнів з фінансів і бухгалтерії, логістики й закупівель та інших відділів. Всебічна залученість і зацікавленість у впровадженні нововведень уможливило максимально ефективну та швидку трансформацію.

3. Інноваційний проект впровадження новітнього формату магазину INTERTOP у ТРЦ Respublika Park.

У 2022 р. український рітейлер ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» презентував нову концепцію свого мультибрендового магазину Intertop. Компанія створила цілий технологічний fashion-простір, у якому представлені різні категорії товарів – одяг, взуття, аксесуари та навіть косметика.

За останні роки Intertop перетворився на технологічну fashion-платформу з понад 500 брендами та різними категоріями товарів, тож наступним логічним кроком стало відкриття магазину у новому форматі. В новому магазині реалізовані різні сценарії покупок. У fashion-просторі Intertop клієнти можуть подивитися товар, який вони знайшли на сайті, обрати та приміряти речі прямо на місці, викупити замовлення, скористатися інтерактивними дисплеями для пошуку потрібного розміру чи товару, та купити усі потрібні речі від нової пари черевиків та спортивного костюму до верхнього одягу і зволожуючого крему для рук.

Intertop оновив дизайн магазину – змінив кольорову палітру на яскравішу та став більш ергономічним. Оновлений простір має чітке і зрозуміле зонування за стилями, брендами та типами товарів. Його формат передбачає два принципово різних маршрути. Перший дозволяє швидко отримати та оплатити онлайн-замовлення. Другий пропонує покупцям розслабитись та насолодитися процесом шопінгу.

Важливим інноваційним аспектом комунікації є інтеграція мультимедіа, графічних площин та елементів вітрини у загальну забудову. Бренд виступає експертним радником, супроводжує та допомагає клієнту під час подорожі магазином. Велика увага приділена комфорту клієнта - острівки для відпочинку зі зручними меблями дозволяють зупинитись та здійснити примірку у затишній атмосфері.

В контексті проблематики дослідження доцільним є проведення аналізу якості та результативності здійснення інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту в цілому підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2020-2022 рр., що представлено у табл. 2.8.

**Динаміка якості та результативності здійснення інноваційної діяльності
підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2020-2022 рр., тис.грн.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Витрати на виробництво і реалізацію інноваційних продуктів	2262	903	716	-1546	-68,35
Доходи від реалізації інноваційної продукції	25789	28776	32864	7075	27,43
Витрати, спрямовані на придбання технологій створення та реалізації інноваційної діяльності, тис.грн.	4275	4886	7802	3527	82,50
Вартість власного капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	1314	1250	1959	645	49,09
Вартість залученого капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	5223	4539	6559	1336	25,58
Загальні інноваційні витрати	6537	5789	8518	1981	30,30
Витратомісткість інноваційної продукції, %	8,77	3,14	2,18	-6,59	-75,16
Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності	0,20	0,22	0,23	0,03	14,41
Коефіцієнт використання залученого капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності	0,80	0,78	0,77	-0,03	-3,63

За результатами проведеного дослідження визначено, що доходи від реалізації інноваційної продукції зросли на 7075 тис.грн., що на 27,43 % більше, ніж у 2020 р. Витратомісткість інноваційної продукції становила у 2020 р. 8,77 %, а у 2022 р. на 6,59 % менше. Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності збільшився на 0,03 пункти та у 2022 р. становив 0,23.

Можна зробити висновок, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є інноваційно активною та здійснює реальне інвестування в об'єкти інноваційного розвитку, передусім в фінансування продуктових нововведень та фінансування цифровізації торговельних процесів. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільший розвиток отримало використання власних джерел.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - це українська компанія, яка управляє роздрібними мережами магазинів взуття і одягу. У портфелі компанії понад 200 брендів та власна торгова марка Braska. Під цією маркою продаються колекції взуття, сумок і аксесуарів, створені у співпраці з українськими дизайнерами.

2. Встановлено, що місія компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – зробити «fashion-шопінг» свідомим, технологічним та захопливим. Візія компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»: поєднати всіх, хто створює та споживає «fashion» на відкритій технологічній платформі, де компанії зможуть рости, а покупці бути в захваті від шопінгу. Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» вирішила створити власний бренд Braska у 2004 році. Станом на 2022 р. Braska створили 30 колекцій і продали понад мільйон пар взуття. 40% взуття Braska випускають в Україні, решту - в Італії, Китаї, Індії та Бразилії.

3. Аналіз показав, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції підприємства становили 1155790 тис.грн. У 2022 р. відбулося зростання обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 1622979 тис.грн., або на 140,42 %, що становило 2778769 тис.грн. Валовий прибуток, який відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, також мав тенденцію до зростання за аналізований період на 647352 тис.грн., або на 129,65 %, що у 2022 р. становило 1146666 тис.грн.

4. Обґрунтовано, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» використовуються в середньому. Дослідження інноваційного потенціалу привело нас до висновку, що керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» приділяє цьому увагу, але недостатньо, тому при аналізі динаміки з'ясувалося, що інтенсивність

інноваційного потенціалу була найнижчою в останні роки. У цьому випадку вирішення цієї проблеми вимагає невідкладних дій щодо реформування кадрової політики та стратегії компанії.

5. Узагальнено, що розвиток інноваційного потенціалу протягом аналізованого періоду є відносно стабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найнижчою у 2022 році (ТІП = 1), оскільки швидкість оновлення торговельного обладнання порівняно з попереднім періодом не змінилася. При цьому значна кількість науково-технічних кадрів підвищила свою кваліфікацію. На підставі цього можна зробити висновок, що для збереження відповідних показників інноваційного потенціалу та тенденції з попередніх років ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» необхідно щороку приділяти належну увагу просуванню інновацій.

6. Встановлено, що управління інноваціями в системі розвитку підприємства є складовою інноваційно-інвестиційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Він вирішує широкий спектр питань, що стосуються планування та реалізації інноваційних проектів і програм, спрямованих на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробничій або соціальній сфері компанії. Інноваційний менеджмент ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - один із засобів досягнення цілей конкурентоспроможного розвитку організації, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, особливо для даної організації, ринку, споживачів, країни. в цілому.

7. Визначено, що доходи від реалізації інноваційної продукції зросли на 7075 тис.грн., що на 27,43 % більше, ніж у 2020 р. Витратомісткість інноваційної продукції становила у 2020 р. 8,77 %, а у 2022 р. на 6,59 % менше. Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності збільшився на 0,03 пункти та у 2022 р. становив 0,23. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільший розвиток отримало використання власних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

3.1. Формування цілісної системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Можливі шляхи створення сприятливого інноваційного клімату у національній економіці набули свого розвитку на початку 90-х рр. XX ст. Стало очевидним, що механізми результатів досліджень і розробок, що діють, неефективні, інноваційна активність підприємств низька, а середній вік виробничого обладнання постійно збільшувався.

З того часу було прийнято низку державних концепцій регулювання та стимулювання інноваційної діяльності. Держава оголосила про створення національної інноваційної системи, створено низку механізмів державного фінансування інновацій, включаючи створення інфраструктури інноваційної діяльності. Основною проблемою залишається відсутність зв'язків між основними учасниками інноваційного процесу, розробниками та споживачами нововведень. Інформаційна непрозорість веде до низької мотивації як до розробки, так і до фінансування інновацій [15].

В офіційній статистиці під технологічними інноваціями розуміються кінцеві результати інноваційної діяльності, що отримали втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту або послуги, запроваджених на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу або способу виробництва (передачі) послуг, що використовуються у практичній діяльності. Залежно від того, яке визначення інновацій використовується, залежать усі формалізовані характеристики цього процесу. В даний час єдиного підходу до визначення інноваційної діяльності немає, так само як і не проводилося суцільних обстежень підприємств та організацій, у яких досліджувалися б інновації. Існуючі оцінки інноваційної діяльності ґрунтуються на вибіркових обстеженнях

більшої чи меншої широти, і цим пояснюється нерідка суперечність їх результатів [1, с.376].

Інноваційним є таке підприємство, яке впроваджує продуктові чи процесні інновації, незалежно від того, хто був автором інновації – працівники цієї організації чи зовнішні агенти (зовнішні власники, банки, представники державних та місцевих органів влади, науково-дослідні організації та провайдери технологій, інші підприємства).

У більшості випадків інновації розглядаються як окремі заходи, спрямовані на покращення технологій та товарів. Тим часом, запорукою успіху є формування цілісної системи інноваційного менеджменту, в тому числі й на досліджуваному підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Основними критеріями наявності інноваційного процесу на підприємстві є необхідність у вдосконаленні основного виду обладнання та техніки, впровадження та розробки оптимального та найбільш прийнятного нововведення щодо покращення якості виробленої продукції. Можливість запровадження цілісного інноваційного процесу буде розглянута на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Інноваційна діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» ґрунтується на безлічі факторів, керуючись якими можна досягти певних успіхів у цій галузі, базуючись насамперед на цілісній системі інноваційного менеджменту, маркетингових досліджень, науково-дослідних роботах, організаційно-технологічній підготовці виробництва, а також безпосередньо на виробництві оформлення одержаних результатів. Діяльність в інноваційній сфері забезпечує впровадження науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для отримання нової чи покращеної продукції та забезпечення максимального приросту прибутку. Невід'ємним елементом інноваційної діяльності є науково-технічний прогрес, що обумовлює взаєморозвиток науки технології, що тягне за собою створення, модернізацію техніки та обладнання, удосконалення наукових досліджень [20, с.12].

Основні напрями науково-технічного прогресу, що вже склалися на

певному етапі інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» наступні:

1. Комп'ютеризація та електронізація торговельно-сервісної діяльності та управління. Це говорить про забезпеченість всіх відділів підприємства обчислювальною технікою, що значною мірою полегшує роботу бухгалтерії та відділу збуту.
2. Освоєння та вдосконалення принципово нових технологій.
3. Впровадження передових технологій у процес постачання та збуту продукції.
4. Здійснення контролю якості та постійного моніторингу продукції за рахунок впроваджених комп'ютеризованих технологій.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки змушують постійно модернізувати процес виробництва та реалізації товарів та послуг. Одним із найважливіших каталізаторів, який міг би прискорити впровадження інноваційних процесів на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», є цілісна система інноваційного менеджменту.

Цілісна система інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» насамперед має спиратися на методи та принципи, форми управління інноваційними процесами у сфері постачання та збуту на досліджуваному підприємстві з метою залучення найбільшої кількості працівників для розробки та подальшого впровадження нововведень у виробничо-сервісному циклі [24, с.287]. Досліджуючи це питання, можна представити модель оптимального схематичного зображення цілісної системи інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на рис. 3.1.

Розглядаючи цю схему, можна побачити, що на першому етапі підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» здійснює планування, тобто тут складається план реалізації та впровадження обраної стратегії.

Другим етапом є розрахунок ефективності. Тут визначаються основні потреби у ресурсах реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед співробітниками, організація їх роботи.

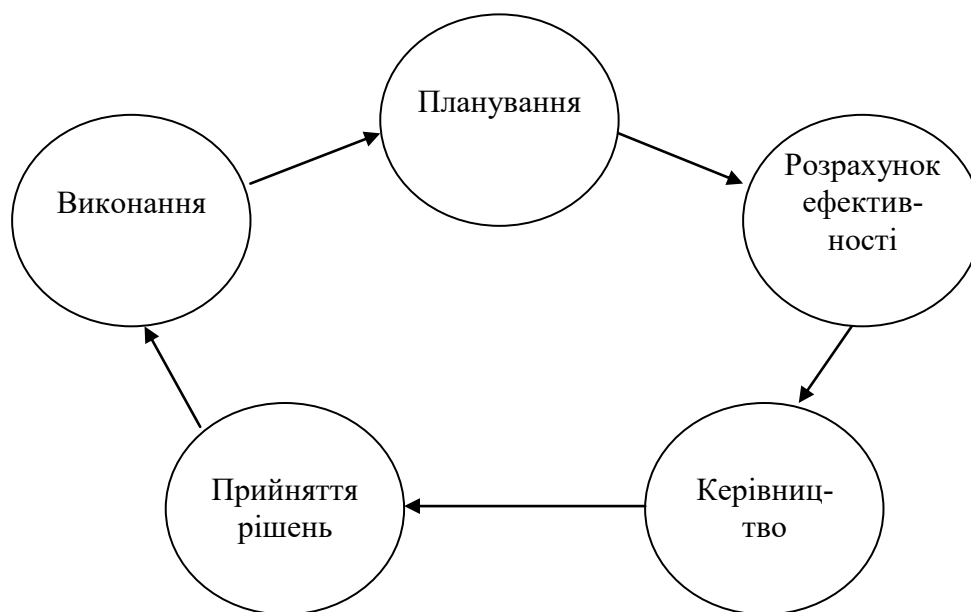


Рис. 3.1. Етапи формування цілісної системи інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (розроблено автором)

Третім етапом цілісної системи інноваційного управління є розгляд запропонованих варіантів впровадження нових процесів керівництвом підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Четвертим етапом керівництво підприємства приймає рішення щодо доцільності впровадження тих чи інших змін у бізнес-модель підприємства. Керівництво займається контролем та аналізом, коригує свої дії, накопичує досвід, оцінює ефективність розроблених інноваційних проектів, інноваційних управлінських рішень.

І завершальним етапом моделі є виконання ухваленого керівництвом ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» рішення.

Завдяки проведенню всіх етапів керівний склад чітко визначає поставлені цілі та відповідний вид стратегії, керуючись якою досягає якісних та ефективних результатів у виробництві та реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Дану модель можна вважати універсальною, додаючи незначні зміни залежно від сфери застосування. Розглянемо використання цієї моделі в один з етапів функціонування ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (рис. 3.2).

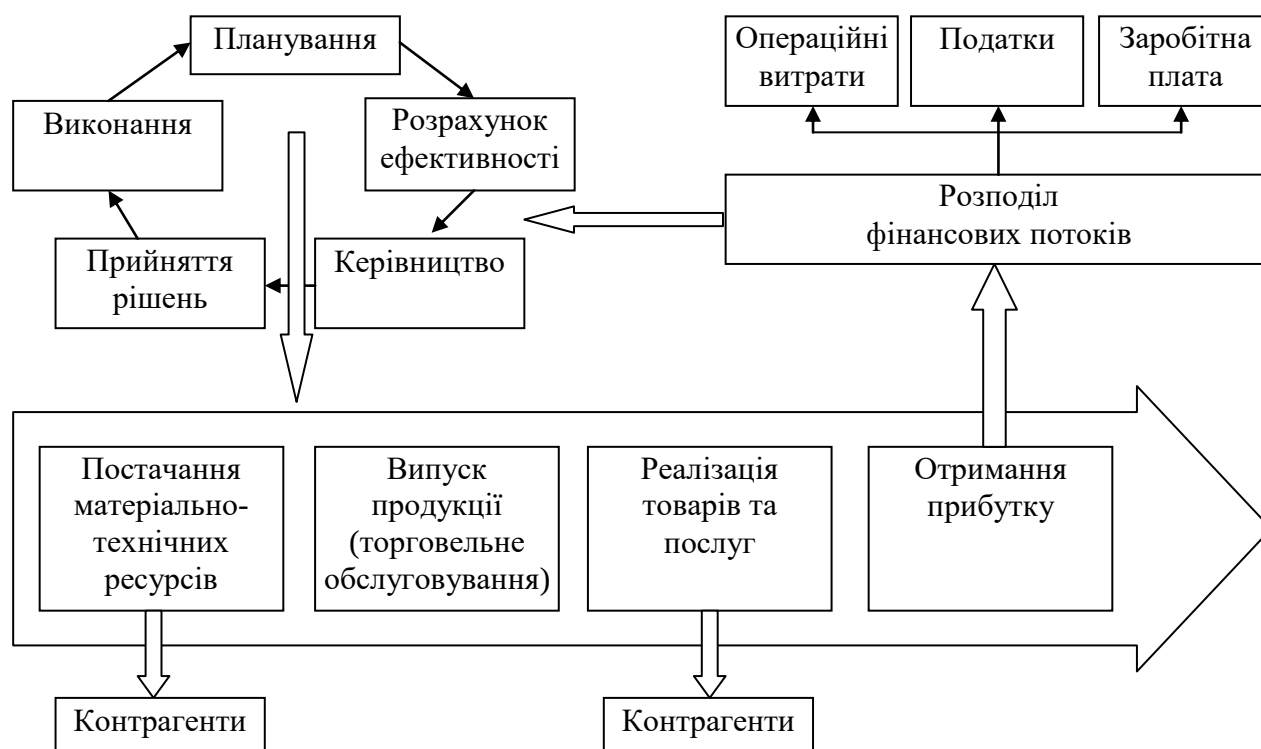


Рис. 3.2. Модель функціонування цілісної системи інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (розроблено автором)

Ця модель відображає процес впровадження цілісної системи інноваційного менеджменту в процес модернізації торговельних потужностей на етапі приймання товарів та реалізації продукції. Варто зауважити, що дана схема буде актуальна на будь-якому з етапів функціонування підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» в залежності від цілей, що переслідуються.

Ефективність процесу, що відбувається у торговельній сфері, можна визначити після його застосування. Сама модель інноваційного процесу дозволяє виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи цим можливість наскрізного планування інновацій по стадіям [9, с.116].

У рамках цієї моделі з метою підвищення ефективності робочих процесів, збільшення ринку збуту, вивчення купівельного попиту та підвищення рентабельності продажу пропонується розглянути можливість впровадження низки програм у структуру ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Інформацію про інноваційні програми, запропоновані для проведення на ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», можна подати, використовуючи табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програми модернізації в системі інноваційного менеджменту

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Назва процесу	Часовий показник	Обсяг впровадження	Назва структурного підрозділу, де впроваджуються	Очікуваний результат	
1. Заходи щодо підвищення якості входу системи	Рік	96%	Відділ логістики	Для підприємства: підвищення якості процесу за рахунок зниження браку на вході	Для споживача: підвищення якості та надійності товарів
2. Заходи щодо підвищення якості процесу в системі	Рік	94%	Технічний відділ	Ці заходи дозволять підприємству ефективно використовувати переваги високої якості входу системи, максимально підвищивши конкурентоспроможність своєї продукції.	
3. Заходи щодо підвищення якості обслуговування	Рік	100%	Торговельний відділ	Збільшення продуктивності праці, надійність виконання сервісних функцій.	
4. Заходи щодо реалізації товару та придбання його споживачем	Рік	100%	Торговельний відділ	Пропозиція високоякісного товару та максимально можливе придбання споживачем.	
5. Заходи щодо роботи зі споживачами	Рік	100%	Служба маркетингу	Вивчення смакових переваг, аналіз якісних показників, виявлення потреб споживача, формування клієнтоорієнтованого управління на основі сучасних ERP-систем	

З табл. 3.1 видно, що у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» пропонується п'ять основних видів заходів у різних структурних підрозділах, що зумовлюється всебічністю охоплення дій, що розробляються для отримання економічного ефекту як для підприємства, так і для споживачів продукції.

На думку автора, реалізація даних програм, збір та аналіз отриманих даних якісно позначається на діяльності підприємства, підвищенні ефективності праці

та, як наслідок, збільшенні прибутку.

При реалізації заходу під номером один пропонується на етапі прийому товарів від контрагентів впровадити систему входного контролю якості товарів, що дозволить точно врахувати кількість браку продукції, що приймається, і зробити входну фільтрацію.

Захід під номером два розрахований на підвищення професійних навичок співробітників підприємства, проведення тренінгів, семінарів, конференцій із залученням високопрофесійних фахівців.

Третій захід має на меті модернізацію сервісного процесу. Тут можливе як удосконалення власного обладнання, так і впровадження нових інноваційних технологій у сфері торговельного обслуговування покупців, впровадження більш сучасних платіжних систем.

Четвертий етап розрахований на ретельне вивчення ринку продукції силами фахівців підприємства, аналіз продукції, що пропонується конкурентами, та розробку стратегії реалізації пропонованої продукції у певному сегменті ринку.

П'ятий етап таблиці пропонує вивчити смакові переваги споживачів шляхом проведення опитувань, збору анкетних даних для регулювання обсягів продукції, виявлення смакових потреб, підвищення та контролю якості продукції.

Таким чином, кожен із запропонованих заходів розрахований на певний термін та залучення фахівців різних областей. Усі модернізаційні процеси мають на увазі додаткове фінансове навантаження та вимагають з боку керівництва ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зваженого, об'єктивного рішення. При розгляді можливості впровадження даних програм пропонується використати цілісну систему інноваційного менеджменту спільно з моделлю функціонування ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Це дозволить розрахувати доцільність запровадження запропонованих процесів у систему функціонування підприємства, дати оцінку поточному стану, зробити прогноз та розподілити ступінь відповідальності за реалізації програм.

3.2. Обґрунтування альтернативного напрямку інноваційного розвитку підприємства

За результатами проведених досліджень встановлено, що найбільш перспективним з точки зору підвищення конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є реалізація комплексу заходів щодо удосконалення роботи зі споживачами (Процес №5 за даними табл. 3.1). Основою цього напрямку вважаємо розвиток клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» компанії в роздрібній торгівлі.

Інноваційна екосистема – це відповідне середовище та група учасників у ньому, які власною специфічною діяльністю у взаємодії забезпечують безперервну реалізацію окремих кроків інноваційного процесу та реалізацію інноваційного циклу в цілому. Учасниками інноваційної екосистеми відповідно до підходу Міжнародного інноваційного альянсу розвитку (IDIA) є [38, с.39]: дослідницькі організації, інкубатори та акселератори, бізнес-ангели, венчурні компанії, приватні інвестиційні компанії, уряд, друзі та родина, громадські організації, агенції розвитку, професіонали, стартапи та компанії, ринкові посередники, приватні компанії.

Одним із секторів економіки, який завжди гнучко реагує на зміни умов, є роздрібна торгівля. У прямому контакті з кінцевим споживачем і прагнучи залишатися конкурентоспроможними в динамічному середовищі торгіві представники не тільки відкриті до інновацій, але й виступають їх джерелом. Поштовхом до активних змін у цій сфері стала пандемія, викликана COVID-19, яка прискорила технологічні зміни та цифрову трансформацію суб'єктів господарювання, в тому числі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» [30, с.35]:

I. Еволюція бізнес-моделі:

- зменшення частки продажів через мережу фізичних магазинів;
- відкриття або розширення інтернет-магазинів;
- пошук компаній-платформи для реалізації можливостей.

II. Змінюється філософія та мета компанії: безпека громадян і працівників є пріоритетом, а не прибутком;

III. Переосмислюється вартість ведення бізнесу:

- традиційних методів скорочення витрат уже недостатньо для підтримки маржі та відновлення бізнесу;
- реалізація агресивних стратегій стримування витрат;
- прогнозування поживлення інвестицій у сферу збільшення вартості наявних активів.

IV. Вибір замовника розглядається під «мікроскопом»:

- зміна споживчих пріоритетів - менше дбають про асортимент товарів, а більше про їх доступність і наявність;
- пріоритетна увага - на товари першої необхідності;
- зміна ієрархії потреб споживачів відповідно до умов середовища.

Ці напрямки актуальні і для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – одного з потужних учасників вітчизняного ритейлу. Пропонуємо для даної компанії впровадити інноваційну ERP-систему, що знайде відображення у введенні в дію таких технологій, які представлено на рис. 3.3.

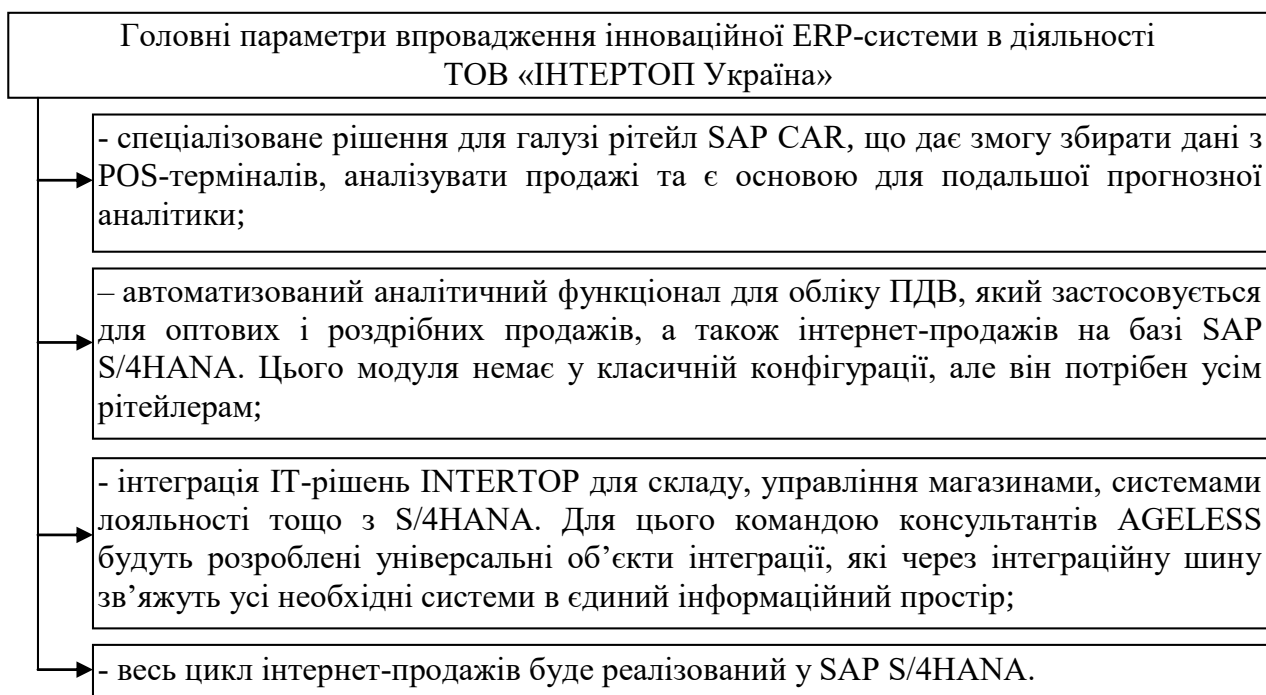


Рис. 3.3. Головні параметри впровадження інноваційної ERP-системи в діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

З ERP-системою SAP S/4HANA як цифровим ядром для власних бізнес-процесів, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» бере на себе завдання трансформації логістичної системи та стандартизації та спрощення бізнес-процесів усіх сфер і компаній. Система дозволяє компанії забезпечити контроль ефективності в частині планування та підвищити відповідність результатів плановим показникам на якісно новий рівень. А єдина ІТ-платформа дає змогу реалізувати гнучке масштабування, якщо це необхідно, щоб відповідати зростаючим вимогам бізнесу.

Впровадження ERP-системи дозволить прискорити впровадження та модернізацію системи так званих смарт-модулів «Інтертоп+» у мережі:

1. «Інтертоп +» примірочна:

- одяг із RFID-міткою, принесений у примірювальну, буде зчитано антеною, і речі з'являться на екрані;

- покупець може ознайомитись з кожним товаром, отримає детальну інформацію про товар та перелік магазинів, де він є в наявності;

- функція перехресних продажів – система постійно стежить за тим, які речі обрані, і пропонує відповідні варіанти одягу, аксесуарів або взуття для доповнення образу;

- можливість надсилати запити на товар безпосередньо з примірочної на індивідуальний пристрій продавця (Personal Digital Assistant).

2. «Інтертоп+» персональний цифровий помічник:

- інструмент продажу для продавців-консультантів у магазині;

- можна використовувати для відображення магазинів і повного каталогу товарів, тобто щоб допомогти з проблемами, пов'язаними з інвентарем або деталями продукту;

- практичне застосування відбувається через додаток на телефоні.

3. «Інтертоп +» інформаційний пост - сенсорний екран і RFID зчитувач і конфігурація антени як у примірочній, з тими ж функціями, але розташовані в загальній зоні магазинів; замовник може використовувати як самостійно, так і за допомогою консультанта.

4. «Інтертоп+» полиця - інструмент для збору даних про поведінку споживачів і оповіщення персоналу магазину про закінчення запасів на полицях.

5. «Інтертоп +» POS або точка продажу – касове рішення з підтримкою RFID і моніторингом поточної ситуації на рівні складу.

6. «Інтертоп+» медіа станція: оснащений додатковим 40-дюймовим РК-екраном, щоб привернути увагу клієнтів і надати їм візуальний маркетинг, пропозиції продуктів, а також фото- та відеоматеріали.

7. «Інтертоп+» протиугінна система використовує вже прикріплені RFID-мітки як передавачі сигналу; протиугінні ворота оснащені антенами, які контролюють переміщення предметів між ними; завдяки властивостям антени їх можна інтегрувати практично в будь-яку конструкцію воріт або захвати в стіни.

Щоб оцінити, наскільки ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» може обрати розробника модульних систем «Інтертоп+», використовуємо метод багатокритеріального аналізу. Для цього необхідно спочатку вибрати наступні критерії оцінки для компаній, що розробляють ERP-системи з однаковою функціональністю:

1. Кількість реалізованих проектів. Цей показник відображає репутацію компанії, досвід її співробітників і успішність.

2. Кількість впроваджених ERP-систем, зокрема в роздрібній торгівлі. Оскільки ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» працює у сфері роздрібною торгівлі, краще було б залучити компанію, яка має успішний досвід реалізації проектів у цій сфері.

3. Широта портфоліо продуктивності та функцій виробника для розробки ERP-систем. Цей показник вимірюється в балах за експертною оцінкою. Компанія з максимальним переліком можливостей ERP-систем отримує 4 бали, а компанія з мінімальною кількістю функцій отримує 1 бал.

4. Вартість послуг.

5. Кількість перемог у професійних проектах та місце у світовому рейтингу

компаній з розробки та впровадження ERP-систем.

В якості альтернативи було обрано чотири компанії, які займаються розробкою та впровадженням автоматизованих ERP-систем для цифровізації взаємовідносин з клієнтами торгових компаній системи рітейлу (рис. 3.4).

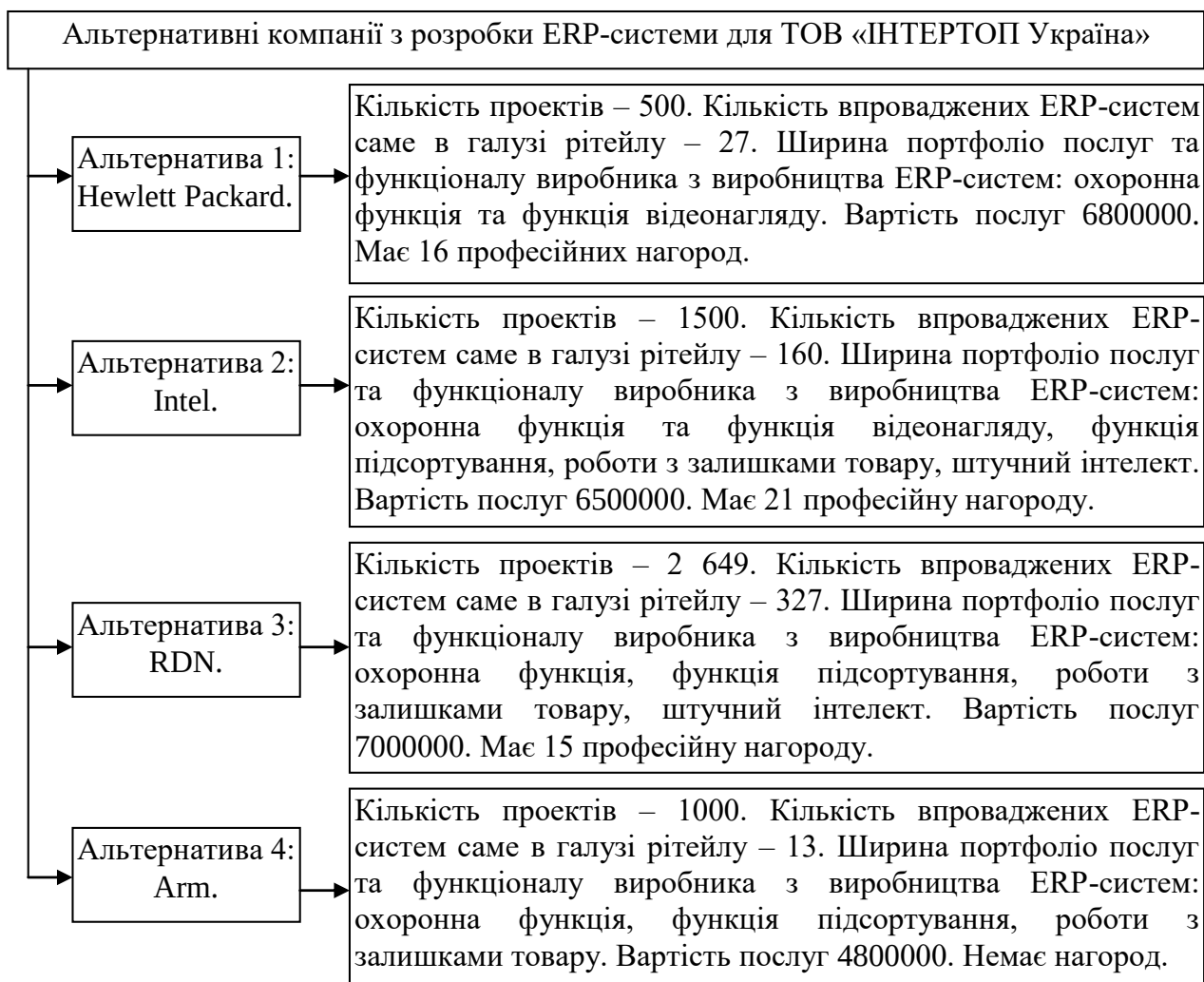


Рис. 3.4. Альтернативні компанії з розробки ERP-системи для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Таким чином, у ході постановки завдання багатокритеріального вибору одержали матрицю рішень (табл. 3.2).

Для здійснення оцінювання передусім визначаємо вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання за методом SMART [47, с.35]. 100 балів привласнюємо найважливішому критерію. Потім встановлюємо відносні вагові оцінки критеріїв за формулою:

Таблиця 3.2

Матриця багатокритеріального аналізу для порівняння альтернатив

Альтернатива	Кількість реалізованих проектів	Кількість впроваджених ERP-систем в галузі ритейлу	Ширина портфоліо послуг	Вартість послуг	Кількість перемог у професійних проектах
Hewlett-Packard	500	27	1	6800000	16
Intel	1500	160	4	6500000	21
RDN	2649	327	3	7000000	15
Arm	1000	13	2	5800000	0

$$W_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^5 W_i} \quad (3.1)$$

де W_i - ваговий коефіцієнт встановлений за методом SMART.

Отримані дані визначення вагових коефіцієнтів за методом SMART відобразимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення вагових коефіцієнтів за методом SMART Альтернатива

Альтернатива	Кількість реалізованих проектів	Кількість впроваджених ERP-систем в галузі ритейлу	Ширина портфоліо послуг	Вартість послуг	Кількість перемог у професійних проектах
Hewlett-Packard	500	27	1	6800000	16
Intel	1500	160	4	6500000	21
RDN	2649	327	3	7000000	15
Arm	1000	13	2	5800000	0
Вагові коефіцієнти	60	70	100	80	40
W_i	0,17	0,20	0,29	0,23	0,11

За допомогою методики TOPSIS (Technique for order preference by similarity to ideal solution) проведемо оцінювання альтернатив [37, с.20].

Спочатку знаходимо значення нормалізованої матриці рішень за формулою:

$$U_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{kj} X_{kj}^2}} \quad (3.2)$$

де X_{ij} – значення i -ої альтернативи за j -им критерієм; $\sum X_{kj}^2$ – сума квадратних значень всіх альтернатив за j -им критерієм.

За цією формулою розрахуємо значення нормалізованої матриці рішень для вибору компанії з розробки ERP-систем для «Інтертоп+» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Нормалізована матриця рішень для вибору компанії з розробки
ERP-систем для «Інтертоп+»

Альтернатива	Кількість реалізованих проектів	Кількість впроваджених ERP-систем в галузі ритейлу	Ширина портфоліо послуг	Вартість послуг	Кількість перемог у професійних проєктах
Hewlett-Packard	0,1541771	0,0739165	0,1825577	0,550	0,526931
Intel	0,4625313	0,4380242	0,7302308	0,515	0,691598
RDN	0,8168303	0,8952120	0,5476731	0,573	0,493998
Arm	0,3083542	0,0355894	0,3651154	0,320	0
$\sqrt{\sum X_{kj}^2}$	3243,0234	365,2766	5,47772	872525	30,36445

Далі зважуємо нормалізовану матрицю рішень множенням кожного елемента на ваговий коефіцієнт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зважена нормалізована матриця рішень для вибору компанії
з розробки ERP-систем для «Інтертоп+»

Альтернатива	Кількість реалізованих проектів	Кількість впроваджених ERP-систем в галузі ритейлу	Ширина портфоліо послуг	Вартість послуг	Кількість перемог у професійних проєктах
Hewlett-Packard	0,02621	0,01478	0,05294	0,12650	0,05796
Intel	0,07353	0,08760	0,21176	0,11845	0,07607
RDN	0,13886	0,17904	0,15882	0,13179	0,05433
Arm	0,05245	0,00711	0,10588	0,07360	0
Wi	0,17	0,20	0,29	0,23	0,11

У зваженій нормалізованій матриці визначаємо «ідеальну» позитивну і негативну альтернативи за кожним критерієм (вони позначені кольором в матриці: зелений колір – «ідеальна» позитивна альтернатива, жовтий – «ідеальна» негативна альтернатива).

Далі обчислюємо відстані від кожної альтернативи до «ідеальної» S_i^+ позитивної та «ідеальної» S_i^- негативної альтернатив та їх рейтинг R_i за формулами [37, с.15]:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (U_{ij} - U_j^+)^2} \quad (3.3)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (U_{ij} - U_j^-)^2} \quad (3.4)$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (3.5)$$

У табл. 3.6 подано відстані від кожної альтернативи до «ідеальної» позитивної до «ідеальної» негативної альтернатив та їх рейтинг (близькість до ідеального рішення).

Таблиця 3.6

Матриця відстаней від альтернатив до «ідеально» позитивної та «ідеально» негативної альтернатив, їх рейтинг

Альтернатива	S_i^+	S_i^-	R_i
Hewlett-Packard	0,62475	0,68401	0,52263
Intel	0,98304	1,22798	0,45227
RDN	1,20611	1,46698	0,54879
Arm	0,48845	0,33768	0,40874

Лінійне упорядкування альтернатив за їх рейтингом (у порядку спадання рейтингової оцінки) зобразимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Лінійне упорядкування компаній з розробки ERP-систем за їх рейтингом

Альтернатива	Рейтинг альтернативи
RDN	0,54879
Hewlett-Packard	0,52263
Intel	0,45227
Arm	0,40874

Отже, найкращою альтернативою за методом TOPSIS є розробник ERP-систем для потреб підприємств галузі рітейлу RDN із рейтинговим значенням 0,54879.

Орієнтацію на клієнта слід розглядати з точки зору конкурентної стратегії, бізнес-інструменту та досвіду відносин із клієнтами. Тип клієнтоорієнтованості в процесі впровадження ERP-системи SAP S/4HANA в ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має виражатися в таких аспектах (рис. 3.5).

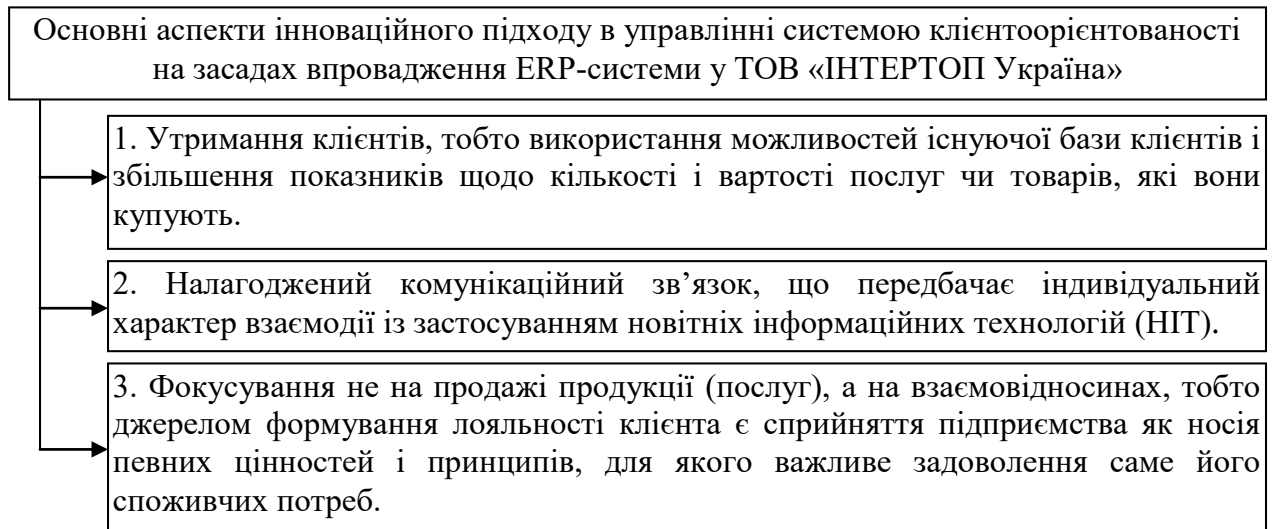


Рис. 3.5. Основні аспекти інноваційного підходу в управлінні системою клієнтоорієнтованості на засадах впровадження ERP-системи у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Таким чином, реалізація клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» відбуватиметься шляхом закупівлі відповідного програмного забезпечення та розробки ERP-систем відомою компанією RDN. Використання ERP-системи SAP S/4HANA дозволить компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» ефективно взаємодіяти зі своїми співробітниками з клієнтами, постачальниками, агентами та іншими підрозділами.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки впливу втілення інноваційної клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA доцільно застосовувати метод аналізу ключових індикаторів до та після (а також під час) реалізації заходу. В межах цих вимірів ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» надалі здійснюватиме оцінку ефективності власних відносин із ключовими клієнтами.

Проведемо проектне дослідження для встановлення ефективності проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA в управлінні ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Оскільки встановлення ERP-системи забезпечуватиме зростання ефективності операційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», розрахунок грошових потоків повинен вміщувати доходи та витрати від основної, фінансової та іншої господарської діяльності. Визначальна умова в межах проекту – загальна сума початкових інвестицій становитиме 7 млн грн. Дослідження показали, що такі інвестиції пов'язані з формуванням вартості розробки та обслуговування ERP-системи SAP S/4HANA провідною міжнародною компанією RDN.

Інформація щодо руху грошових коштів від певних видів господарської діяльності будемо приймати на рівні прогнозних даних. Прогнозні дані щодо формування грошових потоків з урахуванням результатів впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозування грошових потоків від реалізації інноваційного проекту
впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у
ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від операцій, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
	- операційні доходи	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
	- фінансові доходи	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
	- інші операційні доходи	204881	204881	204881	204881	204881

Продовження таблиці 3.8

3	Грошові видатки на здійснення операцій, всього, тис.грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
	- операційні доходи	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
	- фінансові доходи	673294	673294	673294	673294	673294
	- інші операційні доходи	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489
4	Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, тис.грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772
6	Очікуваний чистий прибуток, тис.грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
7	Очікуваний чистий грошовий потік, тис.грн.(р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
8	Дискontований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
9	Кумулятивний дискontований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

Розрахунок показника чистого доходу, приведеного до теперішньої вартості грошових потоків від втілення пропонованого інвестиційного проекту здійснюється за формулою [64, с.241]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК)^t} - ПІ \quad (3.6)$$

де ГП t - грошовий потік за період (рік) t; ЧТВ - чиста теперішня вартість; СВВК - середньозважена вартість капіталу; ПІ - початкові інвестиції.

Розрахунок чистого доходу, приведеного до теперішньої вартості грошових потоків від втілення в життя проекту виглядає так:

$$ЧТВ = \left(\frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 = 1790018 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності проводиться методом підбору. При цьому, використовуються наступні аналітичні дані: D1= 39%, D2=41%, ЧТВ d1 = 121534,12 грн., ЧТВ d2 = -103945,11 грн.

$$ВНР = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) проекту будемо розраховувати за наступною формулою [64, с.242]:

$$П = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} / ПП \quad (3.7)$$

Індекс прибутковості (дохідності) цього проекту матиме наступне значення:

$$П = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок терміну окупності цього інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахункові дані для визначення періоду окупності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	3434393	-	-7000000
1	3434393	2694593	-4305407
2	3434393	2114152	-2191255
3	3434393	1658744	-532511
4	3434393	1301435	768924
5	3434393	1021094	1790018

$$Мп = 12 \times (7000000 - (2694593 + 2114152 + 1658744)) / 1301435 = 6 \text{ міс.}$$

$$ТО = 4 \text{ роки } 6 \text{ місяців.}$$

Зведена таблиця визначених індикаторів ефективності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Зведена таблиця визначених індикаторів ефективності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Таким чином, можна стверджувати, що даний інноваційний проект потрібно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку.

Календарний план проекту розробляється на підставі переліку робіт, технологічної послідовності робіт проекту, яка відображена в сітьовій моделі, їх тривалості та наявності ресурсів щодо впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (рис. 3.6).

Таким чином, календарний план складається з визначеного типу робіт, що розподілені за термінами реалізації робіт реалізації проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

При оцінці інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільш суттєвими є наступні види невизначеності та інвестиційних ризиків [74, с.34]:

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих суспільно-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства у сфері рітейлу та поточної економічної ситуації, умов інвестування та розподілу прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик;
- неповнота і недостовірність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрів нових товарів і технологій у сфері рітейлу;
- коливання кон'юнктури ринку, цін, курсу валют;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, неякісні послуги тощо);
- невизначеність щодо цілей, інтересів і поведінки конкурентів у бізнесі;
- неповна та недостовірна інформація про фінансовий стан та ділову репутацію залучених компаній-розробників.

За джерелами виникнення ризику проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» класифікуються на: політичні; господарські; форс-мажорні.

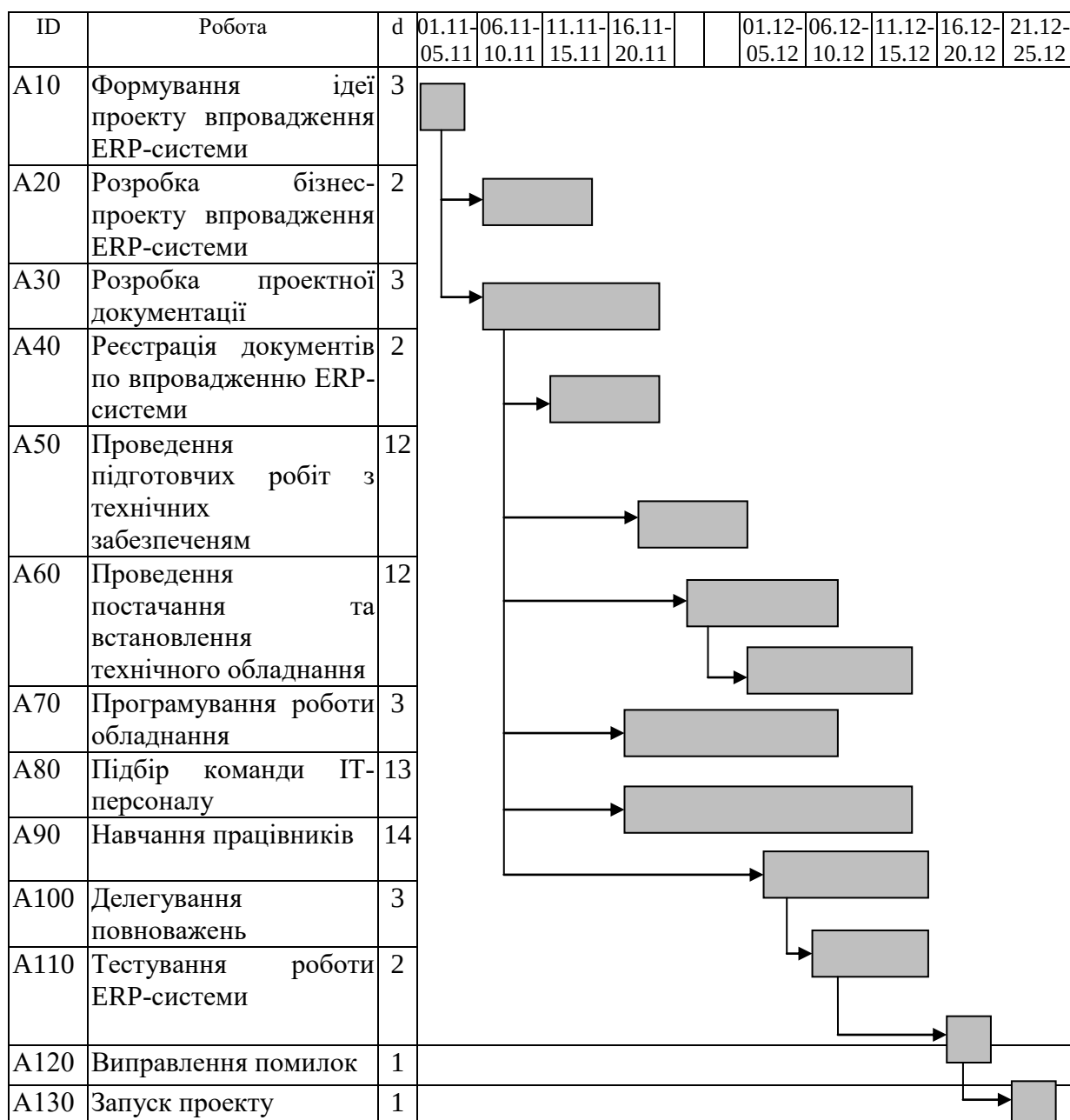


Рис. 3.6. Календарний план реалізації проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Політичні ризики обумовлені:

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень у сфері розвитку бізнесу.

Господарські ризики можуть включати:

- ризик зміни податкового законодавства у сфері регулювання бізнесу;
- ринковий ризик (відсутність попиту на послуги компанії);

- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін конкурентів;
- ризик затримки платежів за надані послуги;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, ін. стихійних лих;
- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

Далі необхідно провести ранжування ризиків інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Ранжування ризиків інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Назва ризику	Імовірність настання (0-1) (А)	Оцінка наслідків (1-10) (Б)	Кількісний ранг ризику (А*Б)
Зміна державного устрою	0,4	5	2
Нестабільність політичної влади	0,6	6	3,6
Неадекватність політичних рішень у сфері розвитку бізнесу	0,4	8	3,2
Зміна податкового законодавства у сфері регулювання бізнесу	0,5	7	3,5
Відсутність попиту на послуги компанії	0,4	8	3,2
Ризик капітальних вкладень	0,3	4	1,2
Ризик зміни цін конкурентів	0,3	7	2,1
Затримка платежів за надані послуги	0,2	4	0,8
Ризик неадекватного менеджменту	0,3	7	2,1
Ризик виникнення міжнаціональних конфліктів	0,6	8	4,8
Ризик втрати майна при пожежі	0,2	9	1,8
Разом	-	-	28,3

Отже, ранжирування ризиків відбувається, виходячи з якісного аналізу двох основних характеристик ризиків: імовірність настання й розмір наслідків у випадку настання ризику. Ймовірність настання вимірюється у шкалі в діапазоні

від 0 (ризик ніколи не наступить) до 1 (ризик обов'язково наступить).

Оцінку наслідків ризику будемо здійснювати, використовувати шкалу від 0 до 10. Значення 0 означає, що вплив ризику мізерний. Значення 10 означає, що вплив ризику на строк проекту можна порівняти по величині із самим строком або вплив на кошторис проекту можна порівняти із самим кошторисом [60, с.45].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш значущими для проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є такі види ризиків:

- ризик виникнення міжнаціональних конфліктів – 4,8 бали;
- нестабільність політичної влади – 3,6 бали;
- зміна податкового законодавства у сфері регулювання бізнесу – 3,5 бали;
- неадекватність політичних рішень у сфері розвитку бізнесу – 3,2 бали;
- відсутність попиту на послуги та товари компанії – 3,2 бали.

Таким чином, у якості заходів з боротьби із зазначеними ризиками можуть бути використані: проведення виваженої комунікаційної політики з потенційними клієнтами для забезпечення попиту на товари компанії; страхування майна від форс-мажорних обставин, в тому числі і внаслідок нестабільної політичної ситуації; впровадження системи податкового планування для ефективного управління змінами у податковій сфері.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів оптимізації системи інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційна діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» ґрунтується на безлічі факторів, керуючись якими можна досягти певних успіхів у цій галузі, базуючись насамперед на цілісній системі інноваційного менеджменту, маркетингових досліджень, науково-дослідних роботах, організаційно-технологічній підготовці виробництва, а також безпосередньо на виробництві оформлення одержаних результатів. Діяльність в інноваційній сфері забезпечує впровадження науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для отримання нової чи покращеної продукції та забезпечення максимального приросту прибутку.

2. Встановлено, що цілісна система інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» насамперед має спиратися на методи та принципи, форми управління інноваційними процесами у сфері постачання та збуту на досліджуваному підприємстві з метою залучення найбільшої кількості працівників для розробки та подальшого впровадження нововведень у виробничо-сервісному циклі. Ця модель відображає процес впровадження цілісної системи інноваційного менеджменту в процес модернізації торговельних потужностей на етапі приймання товарів та реалізації продукції.

3. Обґрунтовано, що кожен із запропонованих заходів розрахований на певний термін та залучення фахівців різних областей. Усі модернізаційні процеси мають на увазі додаткове фінансове навантаження та вимагають з боку керівництва ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зваженого, об'єктивного рішення. При розгляді можливості впровадження даних програм пропонується використати цілісну систему інноваційного менеджменту спільно з моделлю функціонування ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Це дозволить розрахувати доцільність запровадження запропонованих процесів у систему функціонування підприємства, дати оцінку поточному стану, зробити прогноз

та розподілити ступінь відповідальності за реалізації програм.

4. Доведено, що найбільш перспективним з точки зору підвищення конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є реалізація комплексу заходів щодо удосконалення роботи зі споживачами. Основою цього напрямку вважаємо розвиток клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» компанії в роздрібній торгівлі.

5. Узагальнено, що з ERP-системою SAP S/4HANA як цифровим ядром для власних бізнес-процесів, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» бере на себе завдання трансформації логістичної системи та стандартизації та спрощення бізнес-процесів усіх сфер і компаній. Система дозволяє компанії забезпечити контроль ефективності в частині планування та підвищити відповідність результатів плановим показникам на якісно новий рівень. А єдина ІТ-платформа дає змогу реалізувати гнучке масштабування, якщо це необхідно, щоб відповідати зростаючим вимогам бізнесу.

6. Обґрунтовано, що реалізація клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» відбуватиметься шляхом закупівлі відповідного програмного забезпечення та розробки ERP-систем відомою компанією RDN. Використання ERP-системи SAP S/4HANA дозволить компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» ефективно взаємодіяти зі своїми співробітниками з клієнтами, постачальниками, агентами та іншими підрозділами.

7. Проведено проектне дослідження для встановлення ефективності проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA в управлінні ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Можна стверджувати, що даний інноваційний проект потрібно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

2. Механізм інноваційного менеджменту промислового підприємства запропоновано вважати сукупністю складних взаємопов'язаних елементів для регулювання та сприяння проведенню чітко узгоджених послідовностей оновлень та вдосконалень на промисловому підприємстві за допомогою інноваційного характеру цілеспрямованих заходів у різних сферах його діяльності. Результатом застосування цього механізму буде досягнення такого рівня інноваційного розвитку, який дозволяє промисловим підприємствам працювати краще в умовах конкурентного середовища.

3. Визначено, що ефект від впровадження інновацій на кожному окремому підприємстві не може здійснюватись без врахування та детального дослідження дії економічних, політико-правових та організаційних чинників. Прийняття рішення щодо доцільності впровадження інновацій в діяльність підприємства має спиратись на результати аналізу показника, який включає в себе всі форми прояву економічної ефективності окремої інновації – інтегрального показника.

4. Доведено, що головною особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Як наслідок, однією з головних складових методичного забезпечення

управління інноваційної діяльністю на сьогоднішній день є інформаційний складник. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем.

5. Визначено, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - це українська компанія, яка управляє роздрібними мережами магазинів взуття і одягу. У портфелі компанії понад 200 брендів та власна торгова марка Braska. Під цією маркою продаються колекції взуття, сумок і аксесуарів, створені у співпраці з українськими дизайнерами.

6. Обґрунтовано, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» використовуються в середньому. Дослідження інноваційного потенціалу привело нас до висновку, що керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» приділяє цьому увагу, але недостатньо, тому при аналізі динаміки з'ясувалося, що інтенсивність інноваційного потенціалу була найнижчою в останні роки. У цьому випадку вирішення цієї проблеми вимагає невідкладних дій щодо реформування кадрової політики та стратегії компанії.

7. Узагальнено, що розвиток інноваційного потенціалу протягом аналізованого періоду є відносно стабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найнижчою у 2022 році ($TPI = 1$), оскільки швидкість оновлення торговельного обладнання порівняно з попереднім періодом не змінилася. При цьому значна кількість науково-технічних кадрів підвищила свою кваліфікацію. На підставі цього можна зробити висновок, що для збереження відповідних показників інноваційного потенціалу та тенденції з попередніх років ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» необхідно щороку приділяти належну увагу просуванню інновацій.

8. Визначено, що доходи від реалізації інноваційної продукції зросли на 7075 тис.грн., що на 27,43 % більше, ніж у 2020 р. Витратомісткість інноваційної продукції становила у 2020 р. 8,77 %, а у 2022 р. на 6,59 % менше. Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної

діяльності збільшився на 0,03 пункти та у 2022 р. становив 0,23. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільший розвиток отримало використання власних джерел.

9. Встановлено, що цілісна система інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» насамперед має спиратися на методи та принципи, форми управління інноваційними процесами у сфері постачання та збуту на досліджуваному підприємстві з метою залучення найбільшої кількості працівників для розробки та подальшого впровадження нововведень у виробничо-сервісному циклі. Ця модель відображає процес впровадження цілісної системи інноваційного менеджменту в процес модернізації торговельних потужностей на етапі приймання товарів та реалізації продукції.

10. Доведено, що найбільш перспективним з точки зору підвищення конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є реалізація комплексу заходів щодо удосконалення роботи зі споживачами. Основою цього напряму вважаємо розвиток клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» компанії в роздрібній торгівлі.

11. Обґрунтовано, що реалізація клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» відбуватиметься шляхом закупівлі відповідного програмного забезпечення та розробки ERP-систем відомою компанією RDN. Проведено проектне дослідження для встановлення ефективності проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA в управлінні ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Можна стверджувати, що даний інноваційний проект потрібно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
3. Барна С.С. Сутність інноваційного підходу як об'єкта управління підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. Т. 1. Ч. 1. № 30 (19). С. 56–61.
4. Бондар Т.В., Тимощенко В.Ю., Вакуленко І.А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. № 4. С. 43-51.
5. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
6. Букреева Д.С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на стадії його впровадження. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 101–109.
7. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ ; Фенікс, 2013. 440 с.
8. Волкова О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. 3-є вид. К.: Центр учбової літератури, 2014. 662 с.
9. Гнилянська Л. Інноваційний менеджмент: навч.посібник. Львів: ЗУКЦ, 2021. 156 с.
10. Гнилянська Л. Інноваційно-інвестиційний менеджмент: навч.посібник. Львів: ЗУКЦ, 2020. 135 с.
11. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text)
12. Грабар І.Г. Наукові парки інноваційного підприємництва. Технопарк: моногр. Житомир: ЖНАУ, 2010. 301 с.

13. Давидова О. Особливості інноваційних процесів у сфері послуг. Проблеми науки. 2021. № 5. С. 16–21.
14. Державна служба статистики України. Економічна статистика: Наука, технології та інновації 2000–2022 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Дмитрів В. І. Світовий досвід фінансового регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3214>
16. Друкер П. Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво; пер. з англ. К. : Україна, 1994. 83 с.
17. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
18. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посіб. К.: Каравела, 2013. 423 с.
19. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного зростання підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. №4. Т.2. 2020. С. 69-73.
20. Жихор О.Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2016. 18 с.
21. Жовнірчик Я. Ф. Аналіз та шляхи вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення розвитку інноваційної системи України. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=934>
22. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Львів : Новий Світ - 2000, 2007. 456 с.
23. Загородній А.Г. Менеджмент реальних інвестицій. К.: Товариство «Знання», КОО, 2017. 209 с.
24. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.
25. Інвестиційний менеджмент (в прикладах і завданнях): навч. посібник /

С. О. Погасій, О. В. Познякова, Ю. В. Краснокутська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2019. 337 с.

26. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2018. 334 с.

27. Князь С.В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2019. 144 с.

28. Коваленко І. Аналіз проблем регулювання інноваційної діяльності в Україні. Слово національної школи суддів України. 2022. №1-2. С. 160-169.

29. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Корнілова І.М. Світовий досвід фінансової підтримки інноваційного зростання. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2021. №161. С. 30–36.

31. Костецький В.В., Бутов А.М. Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Наука й економіка. 2021. №4 (24). С. 20–26.

32. Костюкевич Р.М. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 270 с.

33. Крайник О.П. Економіка підприємств: Навчальний посібник. Львів: „Інтелект –Захід”, 2017. 208 с.

34. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2015. 276 с.

35. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: Навчально-методичний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 176 с.

36. Кузьмінський В.О. Інноваційно-інвестиційний потенціал інтегрованих корпоративних структур. К.: Центр стратегічної підтримки, 2023. 76 с.

37. Кучеренко Р.А. Стан та перспективи зростання інноваційної інфраструктури в Україні. Економічний часопис – XXI. 2018. № 3. С. 23-30.

38. Лігузова В. О., Баклаженко Ю. В., Гірія Р. М. Світовий досвід державної підтримки інновацій. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 18. 2017. С. 38–39.

39. Лютий С.В. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування: класифікація факторів та їх аналіз. Наука й економіка. 2021. №4 (12). С. 267–271.

40. Машіка Т.Й. Аналіз факторів впливу на інноваційну активність підприємств. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Наукові дослідження – теорія та експеримент 2016”, Полтава, 14-16 травня 2016 р. Полтава: ІнтерГрафіка, 2016. Т. 9. С 34-36.

41. Мельник А.В., Гук О.В. Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/231806-Текст%20статті-529688-1-10-20210517.pdf>

42. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

43. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

44. Овчаренко Т.С. Аспекти світового та національного досвіду державного регулювання та інвестування інноваційних процесів. Кримський економічний вісник. 2014. Вип. 1(08). С. 105–108.

45. Осьмірко І.В. Система фінансового забезпечення інноваційного зростання: поняття, структура та принципи функціонування. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 47–49.

46. Офіційний сайт компанії ТОВ «Інтертоп Україна». URL: <https://intertop.ua/>

47. Петришин Н.Я. Прикладний менеджмент: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2019. 292 с.

48. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021. Вип. 1(3). С. 192–

199.

49. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

51. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

52. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>

53. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

54. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

55. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

56. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2014. № 3. С. 15–34.

57. Ротвелл Р., Гардинер П. Винахід, інновації, повторне інновації та роль користувача. 2015. 168 с.

58. Сич Є.М., Ільчук В.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства : монографія. К.: Логос, 2016. 256 с.

59. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства. Економічні інновації. Вип. 38. 2021. С. 189-194.

60. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 408 с.

61. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку:

Навч. посібник. К.: Вища школа, 2016. 254 с.

62. Столярчук Н. М. Проблеми правових та нормативних питань інноваційної діяльності. Бухгалтерський облік та фінанси агропромислового комплексу. 2021. № 4 (1). С. 45-52.

63. Страховий та інвестиційний менеджмент: Підручник / Під керівн. і наук. ред. В.Г. Федоренка, В.Б. Захожая. К.: МАУП, 2022. 344 с.

64. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.11. С. 240–249.

65. Турило А.М. Теоретико-методичні основи фінансово-економічного зростання підприємства. Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал Міністерства фінансів України «Фінанси України». 2019. № 2. С. 120–126.

66. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

67. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. Економічний часопис-XXI. 2016. Вип. 07-08(2). С. 56–59.

68. Федоренко В.Г. Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид., допов. К.: МАУП, 2013. 480 с.

69. Федорчак О. Є. Інституціоналізація державного управління інвестиційною діяльністю в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. № 4 (2). С. 140. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/21.pdf)

70. Федотова Ю. В. Формування технологічної квазіренти в умовах інноваційної діяльності. Бизнес-информ. Т. 2. 2019. № 11. С. 103–104.

71. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.

72. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2013. №3 (25). С. 202–207.

73. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорацій: маніфест революції в бізнесі. К.: Знання, 2011. 288 с.
74. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання, 2018. 492 с.
75. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. К.: Кондор, 2013. 398 с.
76. Череп А.В., Маркова С.В. Теоретичні аспекти створення інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційна економіка. 2021. №5. С. 154-158.
77. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. К.: Кондор, 2015. 452 с.
78. Черноіванова Г.С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №34. С. 344–347.
79. Шаманська О.І. Довгострокове планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. №6 (96). 2019. С. 164-168.
80. Шуляр Р.В. Управління якістю: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 160 с.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"			31.12.2020
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	41097426
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	47.72
Адреса, телефон 03055, м.Київ, Святошинський район, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, будинок 23			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	143	148
первісна вартість	1001	198	215
накопичена амортизація	1002	55	67
Незавершені капітальні інвестиції	1005	664	708
Основні засоби:	1010	23844	29635
первісна вартість	1011	30437	36724
знос	1012	6593	7089
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24651	30491
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	321557	390881
Виробничі запаси	1101	5	8
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	321552	390873
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3912	3793
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	21845	30917
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42178	50377
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	62187	75077
Готівка	1166	1768	1226
Рахунки в банках	1167	43116	46410
Витрати майбутніх періодів	1170	445	586
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	193	137
Усього за розділом II	1195	452317	551768
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	476968	582259

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	29	29
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	74287	82616
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	74316	82645
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	345576	423136
розрахунки з бюджетом	1620	15287	20062
у тому числі з податку на прибуток	1621	12779	18255
розрахунки зі страхування	1625	2547	2016
розрахунки з оплати праці	1630	7009	7642
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21943	35550
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	4378	5414
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5912	5794
Усього за розділом III	1695	402652	499614
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	476968	582259

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"			31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	41097426
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	47.72
Адреса, телефон 03055, м.Київ, Святошинський район, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, будинок 23			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	148	5810
первісна вартість	1001	215	6115
накопичена амортизація	1002	67	305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	708	5098
Основні засоби:	1010	29635	62246
первісна вартість	1011	36724	86239
знос	1012	7089	23933
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30491	73154
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	390881	734428
Виробничі запаси	1101	8	39
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	390873	734389
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3793	1084
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	30917	1632
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50377	84974
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	75077	35109
Готівка	1166	1226	1402
Рахунки в банках	1167	46410	5858
Витрати майбутніх періодів	1170	586	666
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	137	411
Усього за розділом II	1195	551768	858304
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	582259	931458

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	29	29
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82616	185664
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	82645	185693
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		4153
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	423136	610664
розрахунки з бюджетом	1620	20062	9132
у тому числі з податку на прибуток	1621	18255	7058
розрахунки зі страхування	1625	2016	2316
розрахунки з оплати праці	1630	7642	8748
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	35550	91163
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	5414	12324
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5794	7265
Усього за розділом III	1695	499614	745765
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	582259	931458

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	41097426
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	47.72
Адреса, телефон 03055, м.Київ, Святошинський район, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ , будинок 23			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	5810	9825
первісна вартість	1001	6115	11949
накопичена амортизація	1002	305	2124
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5098	21731
Основні засоби:	1010	62246	121633
первісна вартість	1011	86239	179412
знос	1012	23933	57779
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	73154	153189
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	734428	1051580
Виробничі запаси	1101	39	5368
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	734389	1046212
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1084	2923
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	1632	9363
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84974	32537
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	35109	82475
Готівка	1166	1402	1731
Рахунки в банках	1167	5858	31737
Витрати майбутніх періодів	1170	666	44664
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	411	937
Усього за розділом II	1195	858304	1224479
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	931458	1377668

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	29	10258
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	185664	187249
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	185693	197507
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4153	764485
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	610664	296499
розрахунки з бюджетом	1620	9132	25587
у тому числі з податку на прибуток	1621	7058	
розрахунки зі страхування	1625	2316	1559
розрахунки з оплати праці	1630	8748	5334
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	91163	50784
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	12324	12458
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	7265	23455
Усього за розділом III	1695	745765	1180161
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	931458	1377668

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	41097426
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1155790	1013456
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	656476	626121
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	499314	387335
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1694	1733
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	35376	29776
Витрати на збут	2150	355622	301675
Інші операційні витрати	2180	8687	5587
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	101323	52030
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	3034	2269
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	3295	2554
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	191	178
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	100871	51567
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18255	7612
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	82616	43955
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82616	43955
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	13649	7634
Витрати на оплату праці	2505	85733	72156
Відрахування на соціальні заходи	2510	17080	12668
Амортизація	2515	7166	5901
Інші операційні витрати	2520	276057	225638
Разом	2550	399685	323997
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	41097426
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2438377	1155790
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1414259	656476
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	1024118	499314
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	18280	1694
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	89674	35376
Витрати на збут	2150	826223	355622
Інші операційні витрати	2180	19337	8687
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	107164	101323
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	27484	3034
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	7513	3295
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	658	191
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	126477	100871
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	23429	18255
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	103048	82616
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	103048	82616
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	27209	13649
Витрати на оплату праці	2505	194399	85733
Відрахування на соціальні заходи	2510	38127	17080
Амортизація	2515	17671	7166
Інші операційні витрати	2520	657827	276057
Разом	2550	935233	399685
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"			31.12.2022
		за ЄДРПОУ	41097426
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2778769	2438377
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1632103	1414259
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	1146666	1024118
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	77187	18280
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	120558	89674
Витрати на збут	2150	1019952	826223
Інші операційні витрати	2180	46243	19337
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	37100	107164
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	34052	27484
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	65911	7513
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1431	658
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3810	126477
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2427	23429
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1383	103048
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1383	103048
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	37795	27209
Витрати на оплату праці	2505	253754	194399
Відрахування на соціальні заходи	2510	50080	38127
Амортизація	2515	36260	17671
Інші операційні витрати	2520	808837	657827
Разом	2550	1186726	935233
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		