

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

рівень освіти другий «Магістр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Виконав: студент групи ПТБМ-61
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Марченко Ярослав Олександрович
Керівник: д.е.н., доцент Згурська О.М.
Рецензент: д.е.н., професор Євтушенко Н.О.

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

рівень освіти другий «Магістр»

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності**

Т. Б. Хлевицька

«_____» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Марченку Ярославу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу

керівник роботи Згурська Оксана Михайлівна, д.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти «12» жовтня 2022 року № 122

2. Строк подання студентом роботи 20 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань формування системи інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу; річні звіти та первинна документація ТОВ «Ельдорадо»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-інструментальні засади застосування діджитал-технологій для інноваційного розвитку підприємства
2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ельдорадо»
3. Формування системи інноваційного розвитку підприємства на діджитал-основі
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): 17 рис., 12 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Згурська О.М. професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності	13.10.2022 р.	01.11.2022 р.
2	Згурська О.М. професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності	13.10.2022 р.	22.11.2022 р.
3	Згурська О.М. професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності	13.10.2022 р.	13.12.2022 р.

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	11.10.2022 р.	Виконано
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	12.10.2022 р.	Виконано
3	Підготовка 1 розділу	01.11.2022 р.	Виконано
4	Підготовка 2 розділу	22.11.2022 р.	Виконано
5	Підготовка 3 розділу	13.12.2022 р.	Виконано
6	Висновки	15.12.2022 р.	Виконано
7	Підготовка остаточного варіанту роботи	17.12.2022 р.	Виконано
8	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	20.12.2022 р.	Виконано
9	Написання відгуку науковим керівником	21.12.2022 р.	Виконано
10	Зовнішня рецензія	21.12.2022 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2022 р.	Виконано
12	Попередній захист роботи	23.12.2022 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.01.2023 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Марченко Я.О.

Керівник роботи

Згурська О. М.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення діджитал-технологій для інноваційного розвитку підприємства	9
1.2. Концептальні особливості діджитал-оточення підприємства в напрямі інноваційного розвитку	16
1.3. Характеристика сучасних діджитал-інструментів формування системи інноваційного розвитку підприємства	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬДОРАДО»	32
2.1. Характеристика організаційної структури та фінансово- економічного стану ТОВ «Ельдорадо»	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо»	39
2.3. Діагностика чинників інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу	49
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ДІДЖИТАЛ- ОСНОВІ	57
3.1. Ідентифікація сучасних діджитал-компонентів системи управління ТОВ «Ельдорадо»	57
3.2. Розробка системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал-основі	66
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Динамічна мінливість ринкового середовища, інтенсифікація процесів автоматизації, інформатизації та інтелектуалізації суспільства, а також загострення конкуренції на споживчих ринках у зв'язку із виникненням пандемії Covid-19, змушує вітчизняні підприємства використовувати, адаптовувати та удосконалювати сучасні діджитал-технології для успішного ведення бізнесу.

З розвитком інформаційних технологій відбулися кардинальні зміни у веденні бізнесу. Позитивний економічний ефект від використання сучасних технологій підприємствами торгівлі показує неухильне зростання, і, поза сумнівом, вже зараз ця сфера діяльності стала невід'ємною частиною життя суспільства.

Впровадження інформаційних технологій є одним із перспективних напрямів ефективною інноваційній діяльності підприємств, оскільки така діяльність є набагато ефективнішим засобом конкурентної боротьби на цільових ринках, ніж традиційні методи. Для успішного ведення бізнесу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на цільових ринках, слід застосовувати сучасні та перспективні діджитал-технології.

Проблемою виникнення інформаційних технологій, впровадження та доцільного використання у діяльності малого та середнього бізнесу, дослідження оптимізованих систем, які б дозволили зменшити затрати часу та коштів та збільшити прибуток займалось чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: О.С., Байкарова С.В. Бевз, І.В. Ніколаєв, І. І. Новаківський, Е.М., Л.М. Тарасюк, Л. В. Турбан, В.А. Понамаренко, С. І. Рамазанов, І.А. Столярчук, Т.П. Саяпіна, Н.П. Юрчук, Т.В. Янчук, С.А. Яремко, Р.М. Яценко, та ін.

Питання пов'язане з дослідженням ведення бізнесу на інноваційній основі в умовах цифрової економіки і цифрової трансформації, є предметом вивчення багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, зокрема таких, як Андрощук Г.О., Безугла К., Василевська М.Д., Горобець О.А., Декалюк Р.В., Друкер П., Зеліско І.М., Костевко В.І., Маркова С.В., Немченко А.Б., Січкаренко К.О., Скалюк О.В., Струтинська І., Тарасенко С.І., Тоффлер Е., Трубілін В., Халімон Т., Фіщук

В., Шваб К. та ін. Незважаючи на численні наукові дослідження поза межами обговорення, залишається проблематика удосконалення інноваційних напрямів ведення бізнесу в сучасних умовах з використанням діджитал-технологій.

Водночас, незважаючи на велику кількість опублікованих праць та інтернет-ресурсів з впровадження інформаційних технологій у ведення бізнесу, слід відзначити, що на сьогодні майже відсутні систематизовані наукові знання щодо розробки системи інноваційного розвитку підприємства в процесі вирішення практичних завдань із вибором підсистем ефективної та злагодженої роботи усієї системи та впровадженням діджитал-інструментів в діяльність суб'єктів господарювання в динамічно-мінливих умовах ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо Свот.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- 1) визначення сутності та значення діджитал-технологій для інноваційного розвитку підприємства;
- 2) обґрунтування концептальних особливостей діджитал-оточення підприємства в напрямі іноваційного розвитку;
- 3) характеристика сучасних діджитал-інструментів формування системи інноваційного розвитку підприємства;
- 4) організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ельдорадо»;
- 5) діагностика конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо»;
- 6) аналіз чинників інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу;
- 7) ідентифікація сучасних діджитал-компонентів системи управління ТОВ «Ельдорадо»;
- 8) розробка системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал-основі.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні положення щодо ідентифікації пріоритетних складових організаційно-управлінської структури

підприємства з метою формування системи інноваційного розвитку в умовах діджиталізації бізнесу. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Ельдорадо», місто Київ.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів щодо формування системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» в умовах діджиталізації бізнесу з метою підвищення рівня ефективності виробничо-збутової діяльності та забезпечення стійких конкурентних позицій організації на цільовому ринку.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основами дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які займалися проблематикою удосконалення інноваційного розвитку підприємств в умовах інформаційного суспільства. Серед основних методів, використаних у дослідженні, слід відзначити наступні: метод наукової абстракції, порівняння, групування та систематизації – для визначення сутності, ролі та значення інформаційних технологій в напрямі підвищення рівня ефективності діяльності підприємства; методи графічного, статистичного, економічного аналізу - для аналізу фінансово-економічного стану підприємства, діагностики організаційного та загальногосподарського стану суб'єкта господарювання; метод логічного аналізу, анкетування, графічний аналіз - для відображення результатів дослідження щодо формування системи інноваційного розвитку підприємства на діджитал-основі; методи сучасних комп'ютерних технологій - з метою обробки необхідної інформації стосовно діагностики конкурентного середовища підприємства, оцінка його споживчої конкурентної адаптивності та аналізу рівня конкурентоспроможності на цільовому ринку.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Реалізація пропозицій, наданих у роботі, сприятиме активізації інноваційної активності ТОВ «Ельдорадо» в умовах діджиталізації бізнесу з метою підвищення рівня ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства та забезпечення стійких конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати й

висновки кваліфікаційної магістерської роботи викладено у науковій публікації на тему: «Інструментально-методичний підхід до ефективного інтернет-просування продукції», 2022. С. (1,16 ум. друк. арк.).

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення теорії ринкової економіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких висвітлюються методологічні та практичні засади управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання з використанням сучасних інформаційних технологій. У роботі використано законодавчі документи та нормативні акти, що безпосередньо стосуються інноваційного розвитку підприємств, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення. У якості джерела інформації також використовувалася звітна інформація про діяльність ТОВ «Ельдорадо», м. Київ, а також результати власних спостережень.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення діджитал-технологій для інноваційного розвитку підприємства

В умовах COVID-19 стрімке падіння доходів та нестійкість глобальної економіки заважають багатьом компаніям залишатися на плаву. Вони змушені переглядати стратегію ведення бізнесу. Зробити ковток свіжого повітря в умовах сучасності дасть можливість широке застосування діджитал-технологій (ДТ).

Інформаційна технологія - це сукупність методів, способів та програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, який забезпечує ефективність застосування інформаційних ресурсів в напрямі надійності та оперативності, та на основі цього - зниження трудомісткості процесу використання інформаційного ресурсу [20, с. 115].

Останнім часом ІТ-галузь активно розвивається. З цією галуззю пов'язується все більше аспектів людського та суспільного життя. Менеджмент на підприємствах – не виняток, де, як правило, приймається велика кількість рішень під час виконання поставлених завдань. Інформаційні системи та технології (ІТ) у сфері управління організацією – це методи, які дозволяють ефективно проводити планування, обмінюватися даними, контролювати постачання, а також здійснювати інші дії, спрямовані на оптимізацію робочих процесів та максимізацію прибутку. Вони виконуються з урахуванням персональних комп'ютерів чи іншої техніки [62].

Метою використання інформаційних технологій (ІТ) на підприємстві є вирішення завдань в управлінні об'єктами та процесами. За допомогою писемності вдалося значно розширити можливості для будівництва, ремесла та землеробства. Записи допомагали нашим предкам вести звітність та ділитися досвідом між собою.

У 19 столітті стався прорив у цій сфері. Окрім уже вказаних засобів, стали з'являтися нові – друкарські машинки, грамофони та платівки для них. З початку 1940-х почали випускати електронні інструменти – перші ЕОМ, електричні програвачі та диктофони. Звичні нам методи почали застосовувати у 90-х роках [20, с. 128].

В умовах сьогодення важко переоцінити роль використання інформаційних технологій у управлінні підприємством, соціальній та інших галузях життя. Спостерігається тенденція до істотних змін у всіх галузях, де є людські ресурси. Керівники компаній намагаються максимально оптимізувати всі процеси та збільшити отримуваний прибуток.

В сучасних умовах діджитал-технології допомагають компаніям стати на ноги під час кризи. До того ж деякі рішення автоматизують завдання організації в різних сферах, тим самим полегшуючи роботу співробітникам. Відсутність необхідних технологій - одна з причин, чому персонал не досягає потрібної продуктивності [40, с. 85].

Згідно зі статистичними опитуваннями, 85% співробітників воліли б, щоб їхня організація надавала повну ІТ-екосистему, включаючи перевірені та підтримувані пристрої, аксесуари та засоби для віддаленої командної роботи. Така система допомогла їм покращити продуктивність [3, с. 155].

Більшість компаній у поточній невизначеній ситуації не поспішають вкладатись у нові технології для ведення бізнесу. Але за розумного підходу ІТ самодостатні, а кожне поліпшення окупить наступний етап розвитку організації.

Візьмемо, наприклад, хмарні послуги. Вони дозволяють уникнути витрат на придбання апаратних рішень. Замість придбання власного обладнання можна орендувати все необхідне у постачальника хмарних послуг.

Режим оплати за фактом отримання послуги дозволяє уникнути витрат за програмні та апаратні ресурси, що не використовуються. 47% ІТ керівників вважає, що після переходу на хмарну інфраструктуру витрати впали на 30-50%. У сьогоденньому конкурентному світі розуміння реальних потреб своїх клієнтів важливіше, ніж будь-коли. Один із способів досягти цього — за допомогою

впровадження інструментів бізнес-аналітики.

Завдяки збору та обробці великих даних із застосуванням систем CRM та штучного інтелекту, компанії тепер можуть дізнатися про купівельний шлях своїх клієнтів та зрозуміти, в який момент і яким чином їх можна зацікавити.

Згідно з дослідженням експертів ІТ корпорації SAP, проведеному спільно з аналітичною фірмою Oxford Economics [4, с. 43]:

✓ 80% організацій, які успішно впровадили нові технології в ході цифрової трансформації, повідомляють про збільшення прибутку.

✓ 85% із них кажуть, що збільшили свою частку на ринку.

У середньому лідери застосування інформаційних технологій у бізнесі очікують на виручки на 23% вище, ніж у конкурентів (рис. 1.1).

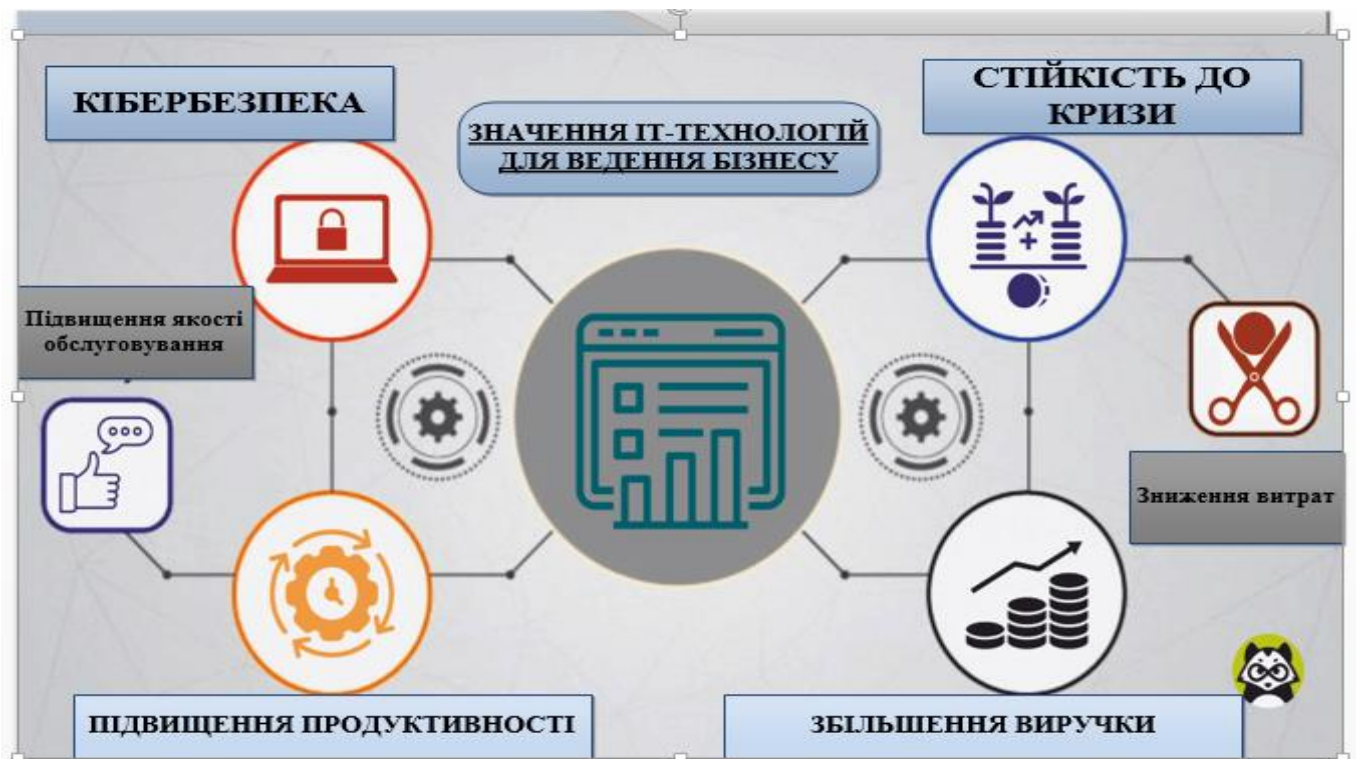


Рис. 1.1. Значення та переваги використання діджитал-технологій для ведення бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [1-4]

Недоторканність особистих даних залишається постійним приводом для занепокоєння, зі зростанням фішингу та інших кіберзагроз. Підприємствам слід покластися на інновації ІТ. В умовах мінливого ринку вони допоможуть виділитися

серед конкурентів та досягти зростання.

Перед компаніями, які не мають можливості забезпечити збереження особистих даних, рівень ймовірності виникнення ризиків стати жертвою кіберзлочинців дуже високий. Втрата контролю у цій делікатній сфері веде до втрати довіри партнерів, клієнтів та перспективних позицій на ринку.

Використання цифрових технологій у бізнесі, не просто дасть компанії шанс вижити в рецесії, що насувається, а навіть дозволить їй піти в зріст. Крім іншого, ІТ рішення допоможуть оцінити залучення споживачів і застосувати отримані дані для максимізації потенціалу зростання. Це полегшить завдання співробітникам та дозволить їм сконцентруватися безпосередньо на вирішенні питань збільшення обсягів продажів та ефективної взаємодії з клієнтами [9, с. 30].

Діджитал-технології (ДТ) в управлінні підприємством – це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних та програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

Основними інструментами інформаційних технологій є [10]:

- ✓ текстові процесори;
- ✓ видавничі системи;
- ✓ електронні таблиці;
- ✓ системи керування базами даних;
- ✓ електронні календарі;
- ✓ інформаційні системи функціонального призначення (фінансові, бухгалтерські, маркетингові тощо);
- ✓ інші інструменти.

Діджитал-технології дозволяють змоделювати ситуацію та вибрати оптимальний варіант ефективного управління підприємством. Використання, наприклад, методів математичного моделювання та прийняття на їх основі обґрунтованих рішень з управління діяльністю підприємства є конкурентною перевагою по відношенню до підприємств, що діють у тих же сегментах ринку та не використовують економіко-математичні методи в управлінні [65, с. 40].

Вища ланка управління вітчизняними підприємствами вважає, що подальший їх розвиток неможливий без впровадження інформаційних систем та програмних продуктів, та розглядає інформаційні технології як засіб вирішення проблем зниження витрат виробництва та підвищення продуктивності праці.

У сучасних умовах ефективно управління на основі використання інформаційних методів та систем є цінним ресурсом, поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Отже, підвищення ефективності управлінської діяльності стає одним із напрямків удосконалення інноваційної діяльності підприємства в цілому [5, с. 60].

Інформаційні технології значною мірою розширюють можливості ефективного управління підприємством, оскільки надають у розпорядження менеджерів, фінансистів, маркетологів, керівників усіх ланок виробництва новітні методи обробки та аналізу економічної інформації, необхідної для прийняття рішень. Все більшу популярність в інформаційному забезпеченні управління набувають системи електронного документообігу, які дозволяють [5, с. 62]:

- систематизувати усі інформаційні потоки;
- підвищити оперативність обміну інформацією;
- забезпечити достовірність аналізу усієї бази даних;
- забезпечити надійність та конфіденційній використання інформації;
- у повному обсязі реалізувати концепцію гарантованої доставки електронних документів

Розвиток інформаційних технологій дедалі більше спрямований у область інтелектуальних, наукомістких проблем. Візуалізація даних, обробка наочних зображень, створення віртуального простору дозволяють людині поринути у образне середовище вирішення складних завдань, наблизитися до поставлених цілей на якісно новому рівні, полегшити підготовку та прийняття інноваційних управлінських рішень [14, с. 285].

Головним напрямом перебудови системи управління та її пристосування до сучасних умов стало масове використання нової комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних

інформаційних технологій.

Застосування діджитал-технологій в управлінні підприємством зумовлює трансформацію підприємств із позицій організаційної структури, організації процесів, управління та між організаційної взаємодії. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають також радикальних змін кадрового потенціалу, системи документації, фіксування та передачі інформації [66, с. 55].

Інформаційне забезпечення сучасних підприємств засноване на використанні електронних способів одержання, зберігання та розповсюдження інформації за допомогою інформаційно-комунікаційних суспільних мереж. Від рівня раціональності та оперативності інформаційних процедур значною мірою залежить рівень техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальні складові інформаційної процедури діджиталізації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [8-11]

Загалом, раціональна організаційна структура управління підприємством з використанням інформаційних технологій повинна відповідати наступним вимогам:

- гарантування надійності та забезпечення управління на всіх рівнях;
- забезпечення оперативності управлінських функцій;

- налагодження раціональних зв'язків між органами управління;
- мінімізація витрат на виконання виробничо-господарських та управлінських функцій.

Удосконалення системи управління підприємством стало можливим завдяки сучасним досягненням у галузі інформаційних технологій, які пов'язують учасників бізнес-процесів у єдиних технологічних ланцюжках швидше та надійніше, у порівнянні із застарілими організаційно-управлінськими методами контролю. Автоматизована система управління підприємством являє собою комплекс інноваційних технологій, які у сукупності дозволяють координувати та контролювати виробничо-господарський процес за допомогою персональних комп'ютерів [68, с. 82]. Внаслідок цього, у разі скорочується обсяг міжопераційних та транзакційних витрат, досягається успішність діяльності на основі гнучкого планування та використання наявних та потенційних ресурсів підприємства.

Діджитал-інструменти дають можливість підвищити рівень наочності та прозорості процесу управління суб'єктом господарювання, в аспектах контролю, ідентифікації та координації відхилень від запланованої результативності, що автоматично виявляється для всіх зацікавлених виконавців та менеджерів. Разом з тим, новітні інтелектуальні інформаційні системи дозволяють заздалегідь здійснювати моніторинг виробничо-господарського процесу, діагностику та прогнозування інноваційного розвитку підприємства на довгострокову перспективу [15, с. 382].

Розвиток сучасних діджитал-технологій відкриває широкі можливості для інноваційного розвитку підприємства. Створення системи інноваційного розвитку на основі прийняття оптимальних управлінських рішень надає реальні можливості ефективного оперування виробничо-управлінськими процесами з використанням діджитал-технологій.

Процес прийняття інноваційних управлінських рішень в цьому аспекті розглядається як сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та послідовних управлінських дій, що забезпечують формування та реалізацію інноваційних завдань. Мета та характер інноваційної діяльності підприємства визначають

складність та структурованість інформаційної системи забезпечення господарювання загалом, та відповідні інструменти та методи інформаційного продукту зокрема [68, с. 83].

Таким чином, однією із найважливіших умов стабільного розвитку підприємств в умовах діджиталізації бізнесу є створення та надійне функціонування їх технологічної та інформаційно-комунікативної інфраструктури, яка б не тільки забезпечувала безперебійну роботу всіх його підрозділів, а й дозволяла би формувати єдину систему інноваційного розвитку на довгострокову перспективу.

1.2. Концептальні особливості діджитал-оточення підприємства в напрямі інноваційного розвитку

В умовах динамічного розвитку ринку, ускладнення його інфраструктури інноваційні діджитал-технології варто вважати таким же стратегічним ресурсом, як і традиційні матеріальні, нематеріальні, фінансові та трудові ресурси.

Сучасні інформаційні технології, що дозволяють створювати, зберігати, обробляти, систематизувати, аналізувати інформацію, станом на сьогодні є надзвичайно важливим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності та ключовим засобом забезпечення ефективності діяльності підприємств.

В умовах сьогодення наявність високого рівня інформатизації виробничо-господарських процесів є вагомим конкурентною перевагою не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках, що дає підстави вважати її як одну із ключових бізнес-активів підприємства.

Роль інформатизації в системі інноваційного розвитку підприємства надзвичайно вагома. Розвиток діджиталізації бізнесу показав, що ДТ та бізнес взаємно впливають один на одного. З одного боку, інформаційні технології та побудовані на їх основі інформаційні системи мають бути повністю інтегровані у діяльність підприємства. З іншого боку, бізнес характеризується успішністю результативності внаслідок застосування передових ДТ, та, на основі цього - відкриває для себе можливість інноваційного розвитку та отримуючи при цьому

максимальну вигоду. Таким чином, ДТ поступово зміщуються до центру парадигми управління підприємством.

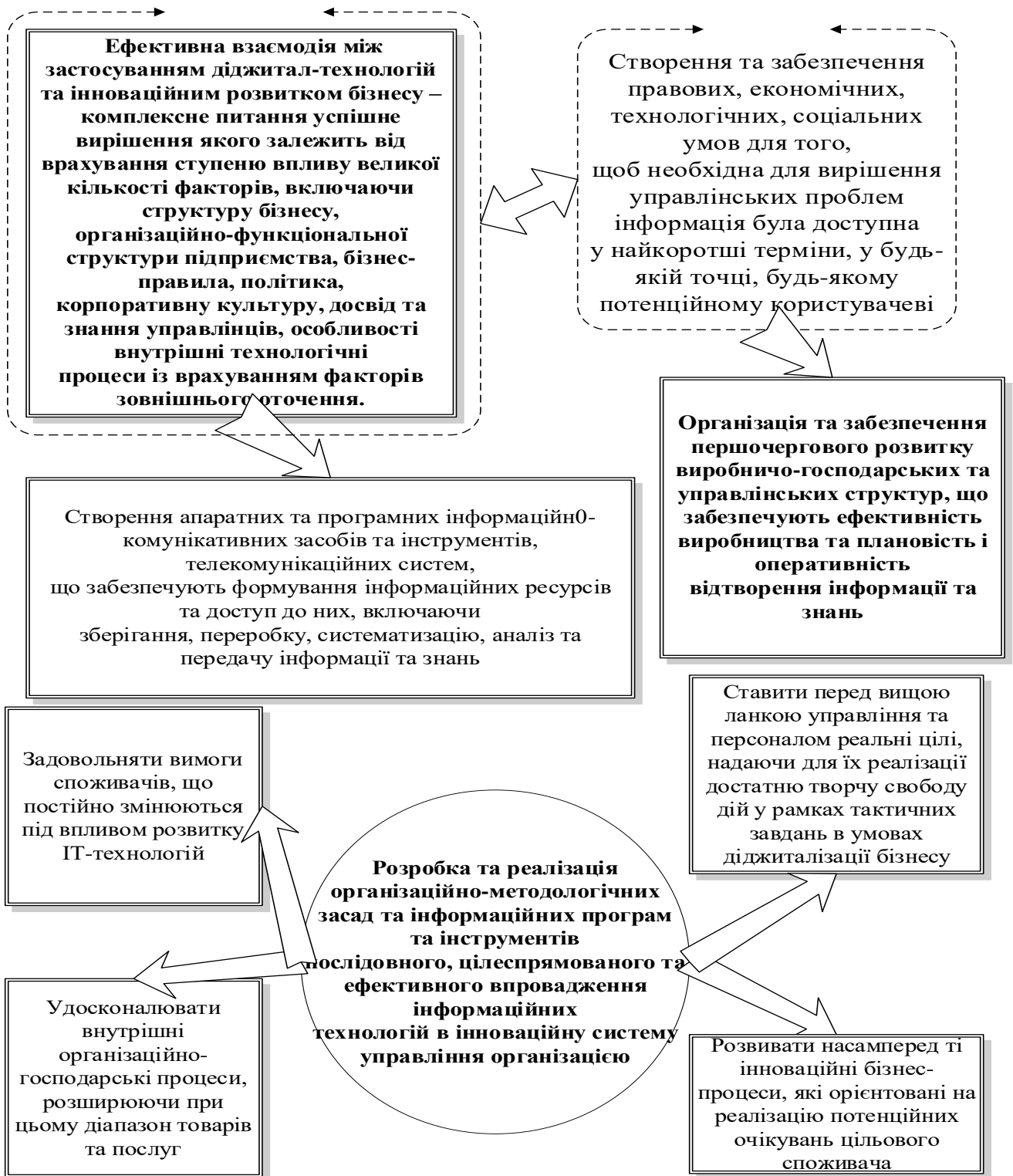


Рис. 1.3. Концептуальні аспекти інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [15-17]

Для реалізації вищезазначених аспектів інноваційного розвитку виникає необхідність не лише у формулюванні та реалізації оптимальних рішень по ланцюжку багаторівневої управлінської ієрархії компанії, але й організувати діяльність інформаційних служб та інформаційних систем таким чином, щоб усі елементи системи інноваційного розвитку підприємства мали можливість відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі та, на основі цього - формувати відповідні стратегічні зміни у діяльності підприємства [17, с. 75].

Таким чином, ключовим завданням формування інноваційної системи підприємства є забезпечення ефективної інфокомунікаційної взаємодії між зовнішнім оточенням та внутрішнім середовищем суб'єкта господарювання (рис. 1.4).

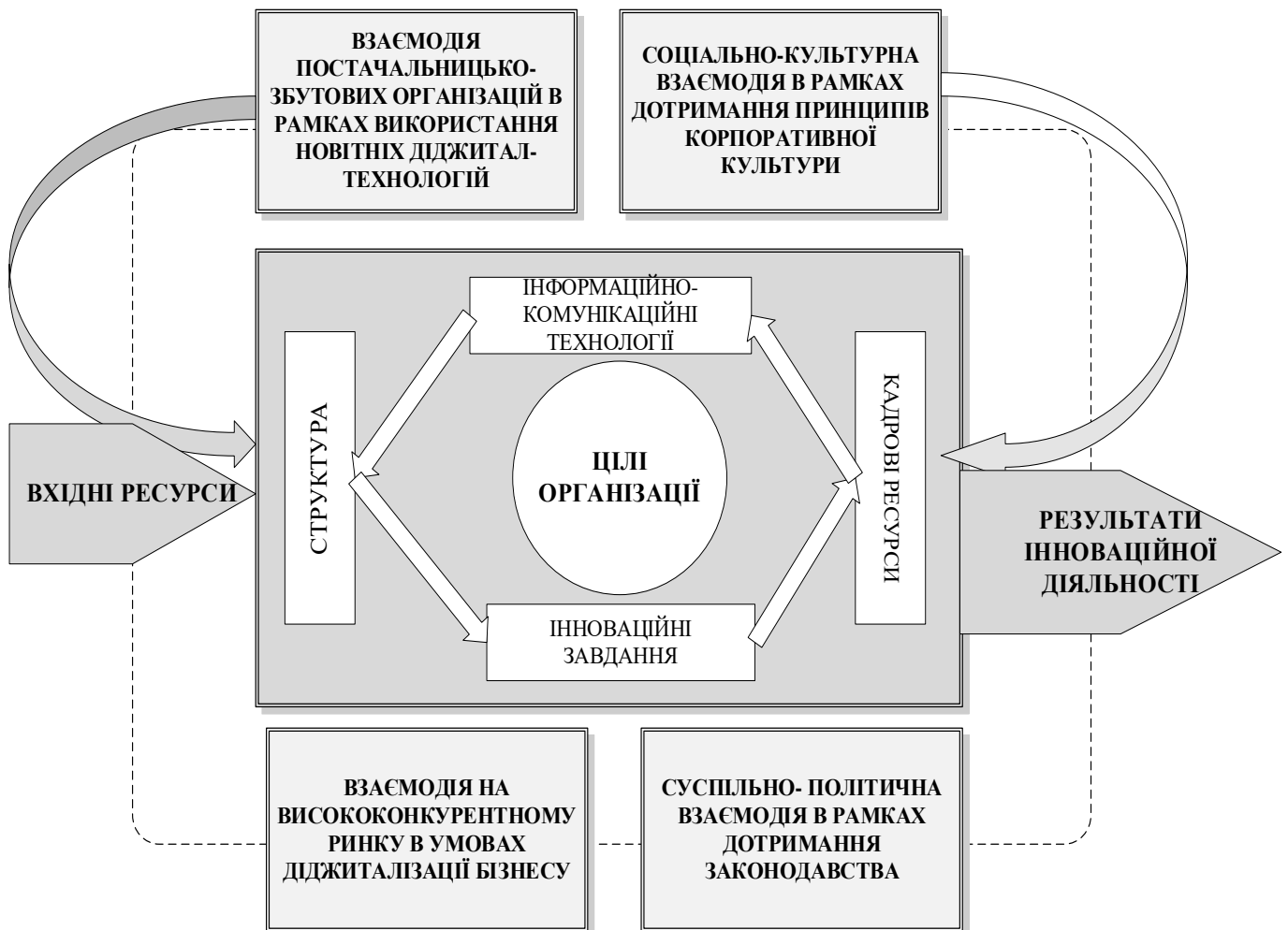


Рис. 1.4. Особливості інноваційного функціонування підприємства умовах впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ

Джерело: розроблено автором

Стрімкий розвиток діджитал-технологій, накопичення колосальних обсягів інформації та надзвичайно висока швидкість інформаційного обміну призвели до формування нового поняття – глобального інформаційного суспільства. Це створило потенційні умови для докорінної зміни колишніх соціально-економічних орієнтирів: фокус діяльності компаній перемістився з технологій на споживача. Інформаційні технології змінили не тільки спосіб функціонування та розвитку - вони змінили спосіб ділового стратегічного мислення [20, с. 143]. Перші персональні комп'ютери використовувалися підприємцями в основному для автоматизації процесів, які раніше виконувались вручну великою кількістю співробітників невисокої кваліфікації. Типовий приклад - обробка даних. Сьогодні інноваційна техніка та технології застосовуються не тільки для автоматизації збору та обробки даних, але і для реалізації нових ідей, нових способів отримання конкурентної переваги.

Більшість учасників ринку пропонують нові види продукції, але виявляються не в змозі забезпечити стійку конкурентну перевагу. Вони мають лише продукцію, в той час як інші складові конкурентного успіху відсутні. Системи збуту не відповідають товарам, що продаються, або потрібному рівню послуг. Ринок недостатньо сегментований, та маркетинг виявляється ненаправленим. Системи автоматизації виробництва були створені для попереднього покоління продукції, а умови конкуренції та збуту зазнали докорінних змін.

Варто також зазначити, що ефективність інновацій не зводиться лише нової продукції. Потрібен набір конкурентних якостей - дизайн продукту, організація виробництва, спрямованість маркетингу, канали збуту та надання послуг. В результаті такої діяльності результатом потенційним споживачам буде запропоновано нову якість – рівноцінне та привабливе співвідношення між прийнятною цінністю та дійсною ціною.

Таким чином, для того щоб отримати зростаючу конкурентну перевагу, інноваційні зміни у діяльності підприємств повинні здійснювати із зростаючою швидкістю, що в майбутньому дозволить досягти оптимізації основних складових конкуренції – підвищення цінності продукції без підвищення рівня ціни (рис. 1.5).

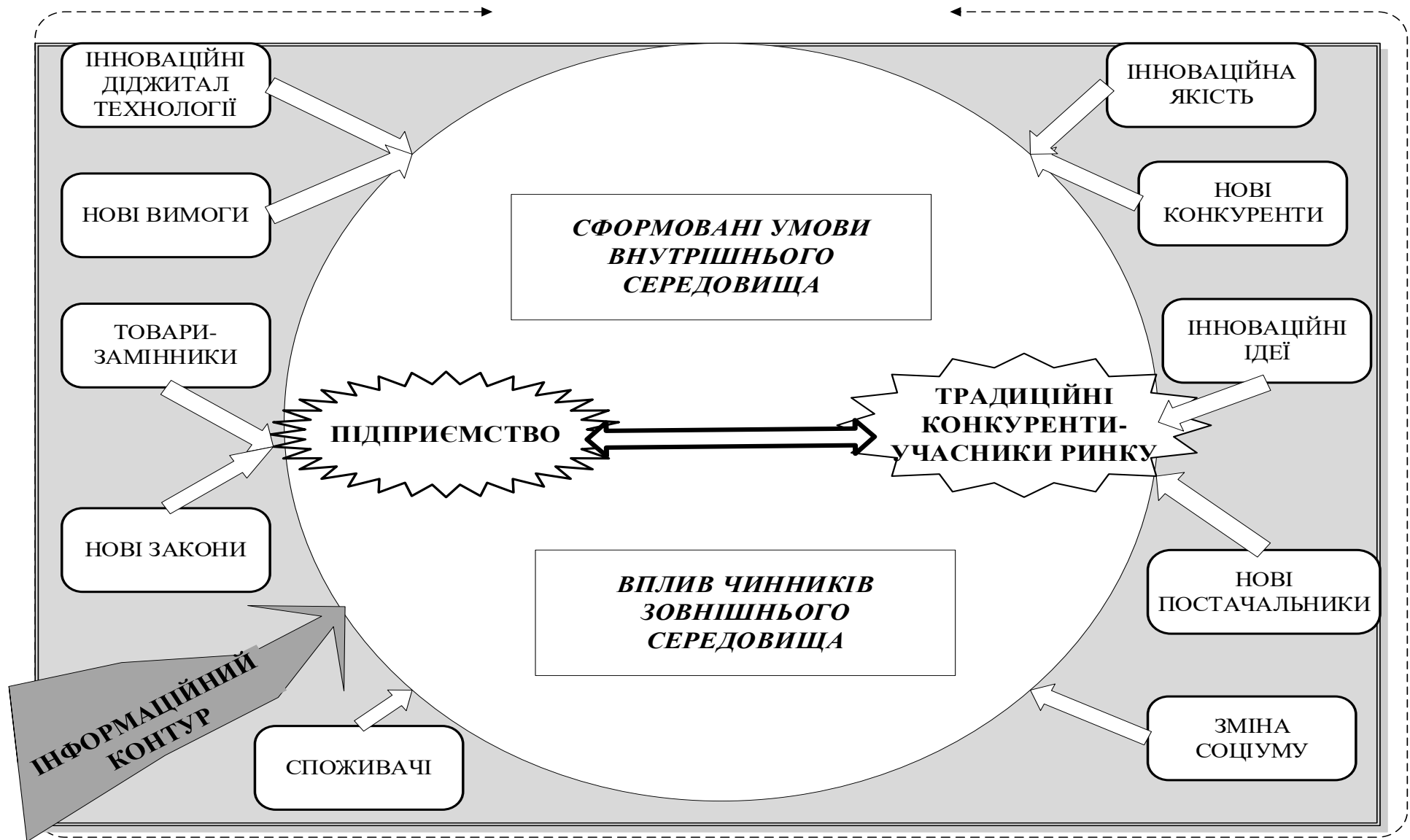


Рис. 1.5. Концептуальні чинники інноваційних змін у загальногосподарській структурі підприємства

Джерело: сформовано автором

Підприємства-лідери на цільовому ринку запроваджують свої новаторські підходи дуже оперативно, постійно відслідковуючи ринкові зміни та швидко реагуючи на нову інформацію. Розробка і впровадження нової продукції ведеться випереджаючими темпами. Інформаційні технології та організація управління, виробництва та збуту взаємно доповнюють один одного та взаємодіють при цьому з метою надання потенційним споживачам очікуваний продукт або послугу необхідної якості [21].

Основними критеріями забезпечення успіху у бізнесі стали професійне управління, вміння забезпечити ефективну роботу персоналу, правильно ідентифікувати, проектувати, реалізовувати та удосконалювати бізнес-процеси, ефективно вести організаційно-адміністративну та господарську діяльність. В цих умовах сучасні інформаційні технології та створювані на їх основі інтегровані інформаційні системи стають незамінним інструментом у забезпеченні досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку підприємств на довгострокову перспективу.

В умовах сучасності інформаційні системи (ІС) відіграють важливу роль та у досягненні стратегічних цілей компаній у напрямі інноваційного розвитку. Інформаційні системи позиціонуються як стратегічне джерело інформації та застосовуються на всіх рівнях організації визначеної галузі. Вчасно надаючи потрібну інформацію, ІС допомагають організації досягти успіху у своїй діяльності, створювати нові товари та послуги, знаходити нові ринки збуту, забезпечувати собі гідних партнерів, організовувати ефективний виробничий процес з оптимальним рівнем витрат.

Ефективність взаємодії імплементованих інформаційних технологій та бізнесу проявляється в наступному [25, с. 116]:

1) ІТ підвищують ефективність та конкурентоспроможність практично будь-якого бізнесу;

2) в даний час весь бізнес зміщується в напрямі он-лайн діяльності, тому будь-якої компанії треба мати стратегію нової діджитал-реальності;

Інформаційні технології як інструмент підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства необхідно використовувати продумано та

виважено, оскільки позитивний результат перспективного розвитку досягається лише в тому випадку, якщо у керівництва компанії існує чітке уявлення про цілі майбутніх досягнень. Інакше кажучи, якщо з'являється інструмент, здатний приносити користь бізнесу, необхідно запланувати та спрогнозувати напрями інноваційної діяльності підприємства на основі застосування ДТ для забезпечення успішної реалізації бізнес-стратегії.

Цінність інформації в бізнесі полягає в її достовірності, повноті, точності, адекватності відображення ситуації та здатності задовольнити вимоги споживача. Від якості інформації безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства будь-якої форми власності та галузі функціонування. До ключових характеристик інформації варто віднести наступні [27]:

- ✓ інформація достовірна, якщо вона не спотворює справжнього стану справ у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі;
- ✓ інформація повна, якщо вона достатня для розуміння ситуації та ухвалення оптимального рішення користувачем;
- ✓ якість інформації, її цінність полягає у мірі розширення корисної сукупності відомостей та системних зв'язків;
- ✓ інформація адекватна, якщо рівень відповідності інформаційного образу реальному об'єкту, процесу, системі адекватний заданому.

Цінність однієї і тієї ж інформації відносна - вона залежить від конкретного часового періоду, конкретної ситуації та конкретного користувача. Споживачем інформації може бути людина, підрозділ компанії, модуль корпоративної інформаційної системи чи інша інформаційна система. Саме тому, інформаційні потоки, джерела інформації та сховища знань є ключовими матеріальними активами підприємства.

Сучасний стан ДТ можна охарактеризувати такими положеннями [28]:

- наявність великої кількості програмно-апаратних комплексів та платформ для ефективного управління виробничим процесом, промислово функціонуючих баз даних та сховищ знань великого обсягу, що містять інформацію по усім напрямкам діяльності підприємства;

➤ наявність технологій, що забезпечують інтерактивний доступ будь-якого користувача до інформаційного ресурсу, технічною основою яких є відкриті та корпоративні системи пошуку інформації (Information Retrieval Systems - IRS) державні та комерційні системи зв'язку, глобальні, національні та регіональні інформаційно-обчислювальні мережі; міжнародні угоди, стандарти та протоколи обміну даними;

➤ розширення функціональних можливостей ДТ, що забезпечують розподілену роботу баз та сховищ даних з даними різноманітної структури та змісту, мультиоб'єктних документів, гіперсередовищ;

➤ створення локальних та інтегрованих проблемно-орієнтованих ІС різного призначення на основі потужних серверів та локально-обчислювальних мереж;

➤ включення до ІС спеціалізованих інтерфейсів користувача для взаємодії з експертними системами (Expert System - ES), систем підтримки прийняття рішення (Decision Support System - DSS), систем підтримки виконання (Executive Support System - ESS), систем машинного перекладу (Translating Computer System - TCS) та інші інформаційні технології та засоби.

Варто зазначити, що в аспекті застосування інформаційних технологій варто виділити наступні ключові процесні елементи системи інноваційного розвитку підприємства [29, с. 308]:

❖ здійснення розподіленої обробки даних, коли на робочому місці достатньо ресурсів для отримання та аналізу інформації;

❖ створення розвинених систем комунікації, коли робочі місця об'єднані для максимально швидкого надсилання повідомлень;

❖ усунення перешкод у системі інтеграції організація — зовнішнє середовище, прямий доступ у світові інформаційні потоки;

❖ створення та розвиток систем електронних замовлень та торгівлі;

❖ постійна підтримка у напрямі користування соціальними мережами.

1.3. Характеристика сучасних діджитал-інструментів формування системи інноваційного розвитку підприємства

Епоха світової інформаційної глобалізації охоплює всі аспекти життєдіяльності суспільства в цілому та людини зокрема. Це помітно проявляється у багатьох сферах діяльності, включаючи підприємництво. Інформаційні технології залучені до складу бізнесу безпосередньо, що відкриває численні можливості для розвитку у цій галузі.

Бізнес ідеї у сфері ДТ можуть бути привабливими не лише для пересічних користувачів, а й для самих підприємців. Адже більшість продуктів розраховані на застосування саме у категорії B2B.

Слід виділити кілька переваг ведення бізнесу за допомогою сучасних діджитал-інструментів [31]:

- ❖ простота надання послуг - тут головною сировиною для продукту виступають знання (власні або командні);
- ❖ щорічне зростання попиту на інформаційні послуги - це явище актуальне через процес глобалізації, що охоплює весь світ;
- ❖ мінімальний стартовий капітал - продукт створюється з особистих знань, для цього не потрібні додаткові витрати.

Окремо варто виділити перевагу, яка визначає можливість ведення бізнесу віддалено. Відкриті кордони дозволяють інтегруватися в будь-яку економіку світу, незалежно від місця розташування об'єкта господарювання. Така актуальність проявляється не лише на ринку фріланс-послуг у галузі ІТ, але й для великих гравців у цій сфері. Випуск програм, програм, створення сайтів, веб-дизайн, SEO та інші види послуг інформаційних технологій можуть надаватися віддалено для емітентів різних країн або для відкритого міжнародного доступу, рис. 1.6.

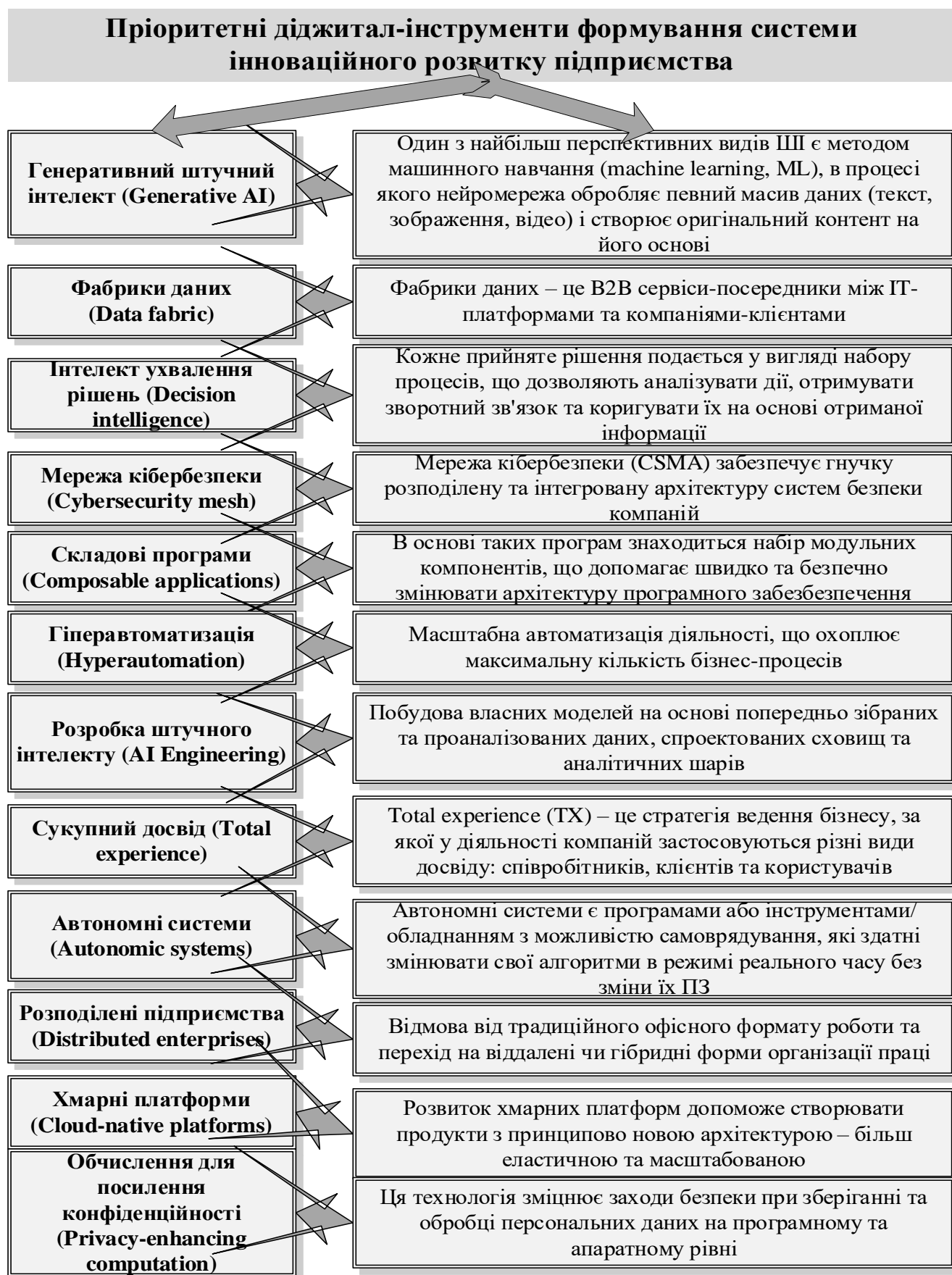


Рис. 1.6. Пріоритетні діджитал-інструменти формування системи інноваційного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [28-31]

На думку віце-президента Gartner Девіда Грумбриджа, використання актуальних ІТ-трендів забезпечить сталий інноваційний розвиток компаній та можливості створення ними стійкої технічної бази з великим потенціалом для масштабування. У свою чергу, це дозволить бізнесу оптимізувати свої витрати та збільшити обсяг інвестицій у цифрові технології.

Генеративний штучний інтелект (Generative AI)

Один з найбільш перспективних видів ШІ є метод машинного навчання (machine learning, ML), в процесі якого нейромережа обробляє певний масив даних (текст, зображення, відео) і створює оригінальний контент на його основі. Generative AI має широкі можливості для розробки нового контенту у багатьох сферах діяльності – починаючи від реклами та маркетингу, закінчуючи програмуванням та медициною. Gartner передбачає, що в 2025 році на цю технологію буде припадати не менше 10% від усього створюваного контенту [31].

Експерти вважають, що генеративний штучний інтелект в перспективі буде позиціонуватися як дуже ефективний інструмент для контент-мейкерів. Ймовірно, що у найближчому майбутньому ця технологія дозволить ШІ створювати різні види контенту за заданими параметрами: описами, тегами тощо. На сьогоднішній день з таким завданням вже справляється нейромережа DALL-E, яка здатна візуалізувати текст, успішно підбираючи близькі за змістом зображення (text-to-image).

Фабрики даних (Data fabric)

Фабрики даних – це B2B сервіси-посередники між ІТ-платформами та компаніями-клієнтами, які уможливають координацію обміну даними між учасниками ринку, підвищуючи ефективність їх обробки та надійність зберігання, оптимізацію масштабованості, що дає можливість прискореними темпами впроваджувати нові технології та виводити їх на окупність. Ще одна важлива перевага data fabric полягає у наявності вбудованих модулів аналітики, які здатні з високою точністю обробляти інформацію.

Фабрика даних значно скорочує час і витрати на інтеграцію даних з різних систем, які використовує бізнес: CRM, ERP, HRIS і т.п. Ці сервіси стають все більш

затребуваними з урахуванням постійно зростаючого обсягу даних та нестачі кваліфікованих кадрів у сфері Data Science та Data Engineering. З їхньою допомогою компанії можуть ефективніше масштабувати свій бізнес, уникнувши проблем, що пов'язані з наслідками неправильно спроектованої інфраструктури [31].

Хмарні платформи (Cloud-native platforms)

Хмарні технології вважаються перспективним трендом вже не перший рік, проте у 2023 році вони отримають ще ширше застосування, на думку Gartner. Зокрема, помітно зросте частка сервісів та додатків, які створюються в хмарній інфраструктурі, що забезпечить їм гнучку експлуатацію ресурсів для більш швидкої, надійної та доступної розробки та обслуговування ІТ-рішень. Разом з тим, розвиток хмарних платформ допоможе створювати продукти з принципово новою архітектурою – більш еластичною та масштабованою.

Таким чином, в умовах сьогодення все більше компаній використовують принцип Cloud Only під час побудови своєї ІТ-інфраструктури, повністю відмовившись від традиційного підходу із розгортанням локальних дата-центрів. Хмарні платформи постійно розвиваються та вдосконалюються, надаючи можливість підприємствам швидше розробляти та виводити на ринок нові ІТ-продукти. Найбільшими провайдерами технологій зараз вважаються Amazon Web Services, Microsoft Azure та GCP [36].

Інтелект ухвалення рішень (Decision intelligence)

Це метод структурованого прийняття рішень, який поєднує в собі теоретико-методичні та практичні підходи до соціальних наук. Розвиток цієї дисципліни допоможе ефективно масштабувати технології machine learning. Суть методу полягає в тому, що кожне прийняте рішення подається у вигляді набору процесів, що дозволяють аналізувати дії, отримувати зворотний зв'язок та коригувати їх на основі отриманої інформації.

Decision intelligence дає можливість автоматизувати процес прийняття рішень на основі технологій штучного інтелекту. Метод представляє особливу зацікавленість для підприємств великого бізнесу, оскільки на його основі компанії можуть швидше і точніше приймати управлінські рішення, знизивши ризик

помилки через людський фактор. Він буде корисним і актуальним у різних сферах, починаючи від фінансів, банківського сектору, включаючи медицину та агропромислове виробництво.

Мережа кібербезпеки (Cybersecurity mesh)

Мережа кібербезпеки (CSMA) забезпечує гнучку розподілену та інтегровану архітектуру систем безпеки компаній. Експерти Gartner стверджують, що бізнесу необхідно децентралізувати заходи захисту своїх ІТ-продуктів, акцентуючи їх на безпеці безпосередньо користувачів, а не лише самих сервісів та програм. Розроблена концепція Zero Trust складається з комплексу децентралізованих рішень, містить такі заходи безпеки, як контроль пристроїв, розподіл рівнів доступу, аналізу поведінки, додаткові інструменти автентифікації і т.д. Разом з тим, мережа кібербезпеки може включати комплексні блокчейн-рішення та низку інших новітніх технологій, що у разі підвищує ступінь захисту пристроїв користувача і елементів ІТ-інфраструктури компаній: комп'ютерів, каналів зв'язку та баз даних.

Складові програми (Composable applications)

В основі таких програм знаходиться набір модульних компонентів, що допомагає швидко та безпечно змінювати архітектуру ПЗ. Складові програми є більш адаптивними у порівнянні з «цілісними» продуктами. Це помітно спрощує масштабування програмного забезпечення, прискорює виведення його на ринок, а також розробку нових продуктів на базі існуючого коду [36].

Одним із найбільш перспективних підходів у розробці складових додатків вважається створення єдиної уніфікованої платформи (SDK), що характеризується повною сумісністю з усіма діджитал-продуктами компанії.

Модульна структура забезпечує їй гнучку розширюваність та масштабованість, спрощує супровід та обслуговування, підвищує ефективність збору метрик та ведення аналітики. На думку експертів Gartner, розробка composable applications забезпечить бізнесу набагато динамічніший та інноваційніший розвиток, ніж традиційні формати.

Гіперавтоматизація (Hyperautomation)

Цей тренд передбачає масштабну автоматизацію, що охоплює максимальну

кількість бізнес-процесів. Використовуючи його компанії можуть значно підвищити свою рентабельність за рахунок прискореного масштабування, а зниження впливу людського фактора дозволяє зробити бізнес більш стійким. Гіперавтоматизація дає можливість оптимізувати чисельність персоналу, доручивши автоматичі цілу низку робочих процесів, які раніше виконували співробітники, тобто «звільняє» ресурси компанії, допомагаючи сконцентрувати їх на ключових напрямках або направити на розробку нових продуктів. Варто також зазначити, що цей тренд добре поєднується з масовим поширенням віддаленої роботи, яке спостерігається останні кілька років. З його допомогою компанії зможуть гнучкіше і швидко приймати рішення, зробивши свої бізнес-процеси більш ефективними та оперативними.

Розробка штучного інтелекту (AI Engineering)

Ще одним важливим бізнес-трендом 2022 став інтегрований підхід до проектування ШІ-систем. Підприємства у своїй діяльності повинні враховувати, що будь-які моделі machine learning, досить швидко втрачають актуальність і перестають бути корисними для автоматизації бізнес-процесів. Саме тому необхідно приділяти особливу увагу побудові власних моделей, попередньо зібравши дані, спроектувавши сховища та аналітичні дані [33, с. 31].

Підприємства у своїй діяльності повинні гармонійно впроваджувати створену модель ML у поточні бізнес-процеси, вбудовуючи її у свою технічну інфраструктуру. Разом з тим, перед підготовкою кейсу щодо впровадження штучного інтелекту виникає необхідність детальної фіксації показників базової моделі (без ШІ) для їхнього подальшого порівняння. Експерти Gartner упевнені, що розробка систем на базі AI забезпечить бізнесу триразове зростання чистого прибутку підприємств до 2025 року.

Сукупний досвід (Total experience)

Total experience (TX) – це стратегія ведення бізнесу, що впроваджується у діяльність підприємств на основі застосування різних видів досвіду: співробітників, клієнтів та користувачів. На думку Gartner, цей підхід допомагає зробити всіх зацікавлених осіб більш лояльними, а також покращити низку бізнес-показників –

насамперед обсяг отриманої виручки та прибутку.

Концепцію TX активно застосовують багато компаній у різних країнах світу. Вона полягає у побудові безперервної мультिकанальної комунікації як зі своїми клієнтами, так і співробітниками. Крім того, для отримання total experience бізнес не шкодує коштів на залучення та утримання користувачів та мотивованих спеціалістів [32, с. 125].

Автономні системи (Autonomic systems)

Автономні системи є програмами або інструментами/обладнанням з можливістю самоврядування, які здатні змінювати свої алгоритми в режимі реального часу без зміни їх ПЗ. Експерти вважають, що autonomic systems є дуже перспективним трендом, що наближає ІТ-сферу до винаходу повномасштабного штучного інтелекту, ключовою перевагою яких є їхня здатність до адаптації в умовах новизни чи невизначеності. Згідно цієї ознаки, автономні системи нагадують інтелект людини, оскільки можуть самоналаштовувати свої алгоритми та оптимізувати продуктивність. Gartner передбачає великі перспективи цього тренду в багатьох сферах, включаючи робототехніку, безпілотні пристрої, виробниче обладнання і т.д.

Розподілені підприємства (Distributed enterprises)

Один із важливих бізнес-трендів, який впроваджують компанії, що відмовилися від традиційного офісного формату роботи та перейшли на віддалені чи гібридні форми організації праці. Станом на сьогодні ця тенденція надзвичайно затребувана серед представників різних напрямів бізнесу [32, с. 126].

Розподілені підприємства отримують відчутну перевагу у пошуку співробітників, оскільки вищезазначений пошук здійснюється не лише у місті чи країні перебування їхнього офісу, а й буквально по всьому світу. Популярною альтернативою дистанційної роботи вважається гібридна модель роботи, при якій співробітники збираються в офісі лише 1-2 дні на тиждень для вирішення спільних завдань, а решту часу працюють у дистанційному форматі. За оцінкою Gartner, з 2023 року дохідність територіально-розподілених компаній зростатиме на 25% швидше, ніж у їхніх «стаціонарних» конкурентів.

Обчислення для посилення конфіденційності (Privacy-enhancing computation)

Ця технологія зміцнює заходи безпеки при зберіганні та обробці персональних даних на програмному та апаратному рівні. Рівень актуальності її застосування останнім часом підвищується, особливо після посилення законодавчих вимог до захисту даних користувача в багатьох країнах світу. Експерти Gartner стверджують, що до 2025 року аналітичне обчислення для посилення конфіденційності інформації використовуватиме більшість великих компаній.

Американська дослідницька компанія Gartner щороку публікує список найбільш актуальних інформаційних технологій, які будуть потрібні серед бізнесу наступного року. Щодо її прогнозів на 2022 рік, то ця добірка також включає чимало перспективних трендів, багато з яких вже використовуються компаніями зі сфери ІТ та інших галузей.

Таким чином, автоматизація рано чи пізно зробить бізнес більш інноваційними та інтелектуальнішим. У відносно найближчому майбутньому всю механічну та функціональну (постійну, рутинну, повторювану) роботу виконуватимуть машини.

В сучасних умовах інформаційного суспільства процеси масового залучення ІТ до бізнесу, безумовно, повинні стрімко поширюватися. Кардинальні та комплексні зміни передбачатимуть зміну ролей, у тому числі появу роботизованих ліній. У зв'язку з цим, у багатьох підприємств з'явиться необхідність пошуку нових шляхів для власної реалізації інноваційних управлінсько-адміністративних та виробничо-господарських рішень.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬДОРАДО»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Ельдорадо»

ELDORADO - мережа магазинів побутової техніки та електроніки в Україні, представлена в оф-лайн і он-лайн середовищі. Заснована 1999 року, як підрозділ однойменної мережі.

У середині 2000-х 91 магазин працював у 39 містах України, середньою площею 0,9-1,5 тис. М², де було представлено понад 15 000 предметів. У 2007 році відкрився інтернет-магазин.

Потенційним клієнтам мережі магазинів надається максимально широкий асортимент найсучаснішої техніки. ТОВ «Ельдорадо» безпосередньо працює з Bosch, Philips, Samsung, Sony, Panasonic, LG, HP, Nokia та іншими провідними брендами. При цьому унікальні умови роботи з міжнародними виробниками, пов'язані з масштабом мережі, дають можливість надавати найсучаснішу продукцію провідних брендів за кращими цінами [47].

У 2010 р. компанія «Ельдорадо» запустила новий для українського та російського ринку проект HiTechnic - першу сервісну компанію з доставки та встановлення побутової техніки та електроніки будь-якого ступеня складності. У 2012 році HiTechnic став найбільшою сервісною компанією України, оборот якої виріс в порівнянні з 2010 роком більш ніж у два рази - з 240 млн грн. до 841 млн грн.

У 2013 році компанія стає на 100% українською. Одночасно з цим відбувається злиття з мережею "Технополіс". З того часу ELDORADO, з повністю українським менеджментом - роздрібна мережа електроніки й побутової техніки №1 по товарообігу в Україні. Після злиття двох компаній новий власник залишив назву ELDORADO з латинською транслітерацією, як більш впізнавану. Наприкінці 2016 компанія змінила логотип на ELDORADO^{ua}.

Крок за кроком компанія стає ближче до покупців, відкриваючи зручно розташовані магазини, підвищуючи якість обслуговування і пропонуючи по всій

країні сучасну продукцію світових брендів за оптимальними цінами

У квітні 2013 року власник подібної мережі Technopolis Віктор Поліщук придбав мережу побутових приладів Eldorado. Раніше головним власником українського підрозділу Ельдорадо був російський підприємець та засновник мережі Ельдорадо Ігор Яковлев (72%) та український олігарх Віктор Пінчук (28%). [6] Після злиття новий власник об'єднаної мережі вирішив закрити бренд Technopolis і залишити лише бренд Eldorado [47].

У 2015 році власник Ельдорадо Віктор Поліщук збирався придбати конкурента з фокстроту, але врешті-решт цього не сталося.

Мережа супермаркетів побутової техніки «Ельдорадо» - це не тільки якісна побутова техніка та електроніка по найдемократичніших цінах, компанія «Ельдорадо» - це комфорт, якість, практичність, упевненість і перспектива для всіх наших покупців і партнерів.

Організаційну структуру підприємства зображено на рисунку 2.1.

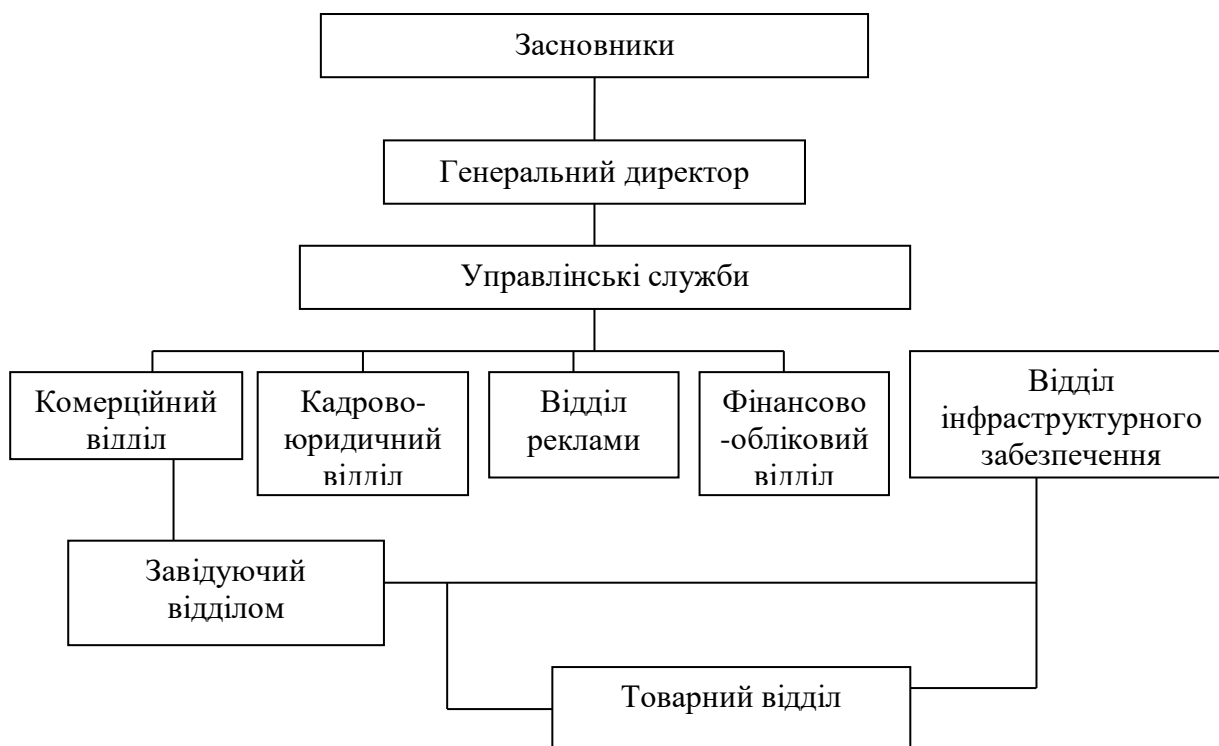


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Ельдорадо»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [47]

Вищим керівним органом компанії є збори учасників. Вони складаються з учасників або їх представників. представники трудового колективу підприємства. Збори учасників обирають власного голови (згідно з рішенням учасників може бути передбачений алфавітний порядок головування учасників (представників учасників).

У компанії створюється виконавчий орган: колегіальний (Дирекція) або єдиний (директор), який здійснює повсякденне управління діяльністю компанії. Дирекцію очолює генеральний директор. Контроль за діяльністю Директорату (директора) підприємства здійснює Ревізійна комісія, яка створюється засіданнями членів товариства з-поміж них та з представників трудового колективу в кількості 10 осіб.

Аудиторська комісія спрямовує результати своїх аудитів на збори членів товариства. Комітет з аудиту робить свої висновки з річних звітів та балансів. Без висновків Ревізійної комісії збори членів товариства можуть не затвердити залишок [47].

Асортимент продукції складає близько 20 000 найменувань якісної продукції провідних світових брендів. Завдяки прямим контрактам з виробниками магазини Eldorado пропонують відмінні ціни для свого покупця.

Спеціально для покупців комп'ютерного обладнання є сервісний блок «High-Technic», який надає сервіс, а також надає додаткові послуги з встановлення програмного забезпечення, діагностики та налаштування обладнання. Кожен клієнт магазинів мережі Eldorado може стати членом Клубу споживачів Eldorado. Власники карток прибутку накопичують бонуси, використовуючи їх для оплати своїх покупок і користуються Клубні спеціальні пропозиції [47].

Система управління якістю - це інтегрований механізм управління, спрямований на реалізацію цілей якості та орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на послідовне функціонування всіх її елементів. Створення системи управління якістю регулюється вимогами міжнародних стандартів, які більшість країн приймають як національні. Як правило, наявність сертифікованої

системи управління якістю стає необхідною умовою для укладення угод з визнаними у світі субпідрядниками. У багатьох видах економічної діяльності така умова є необхідною умовою для ліцензування організацій на виконання робіт чи надання послуг. Наявність сертифікованої системи управління якістю є важливим доказом високого рівня характеристик товару при підготовці декларації постачальника про відповідність [47].

Управління якістю - це аспекти функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність щодо якості та реалізують їх за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в системі управління якістю. Ці системи належать до інтегрованих механізмів управління цільовим типом, які використовуються для управління складними, динамічними об'єктами. За допомогою цих механізмів організація управління якістю орієнтована на мінімізацію всіх видів витрат та на послідовне функціонування всіх елементів виробничої та збутової системи.

Компанія Eldorado LLC розробила, впровадила та керує системою управління якістю, яка застосовується до всіх видів продукції ТОВ «Ельдорадо».

Створення системи управління якістю (СМЯ) Група Foxtrot, яка в першу чергу зосереджена на задоволенні потреб споживачів, тепер є необхідним кроком для тих промислових підприємств, які поставили перед собою завдання виходу на світовий ринок та встановлення довгострокових відносин з іноземні партнери.

Для ТОВ «Ельдорадо» створення системи управління якістю пов'язане з її сертифікацією відповідно до вимог ISO 9001 та отримання відповідного сертифіката.

Найсерйознішими мотивами можна вважати бажання вищого керівництва ТОВ «Ельдорадо» привести систему управління своїм підприємством у відповідність до вимог міжнародних стандартів та на цій основі підвищити якість та конкурентоспроможність продукції. Але незалежно від того, які цілі ТОВ «Ельдорадо» - отримати сертифікат на СМК і, виходячи з цього, вирішити найвищі пріоритетні завдання або створити ефективну систему управління

якістю, вони повинні розраховувати на ранні та трудомісткі заходи зі створення та впровадження система управління якістю завдяки зусиллям працівників підприємства, а також досвідчених консультантів, що завершується оцінкою аудиторів органу сертифікації СМЯ, відповідності цієї системи вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2000 [47].

Задокументовано, що система легко оновлюється на ТОВ «Ельдорадо» та прозора для управління. При розробці системи слід вирішити три основні питання: забезпечення якості, управління якістю та поліпшення якості. Ці завдання можна виконати, використовуючи різноманітні методи управління та принципи.

Цілі інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» наступні [47]:

- ✓ Щорічне збільшення обсягу продажів у 1,5 рази.
- ✓ Щорічне збільшення власної частки на ринку на 3%.

Цілі стабілізації:

- Щорічне збільшення росту чистого доходу на 5%.
- Досягнення переваги над конкурентами.
- Підвищення престижу і поліпшення іміджу фірми.
- Поліпшення соціальних умов службовців.
- Розвиток інших видів діяльності.

Основні фінансово-господарські показники підприємства зображені в таблиці 2.1 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-господарських показників
ТОВ «Ельдорадо» за період 2019-2021 років, тис. грн.**

Показники	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	тис. грн.	%
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1963546	2334667	3181012	1217466	162,00

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1636288	1945556	2650843	1014555	162,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1488876	1751146	2406828	917952	161,65
Чистий прибуток	-34313	60731	87465	121778	-254,90
Власний капітал, тис. грн.	2100559	2153893	2214698	114139	105,43
Позичковий капітал, тис. грн.	1626177	1603431	1292756	-333421	79,50
Необоротні активи, тис. грн.	2726578	2585133	2632113	-94465	96,54
Оборотні активи, тис. грн.	2019091	1953662	1830138	-183953	90,87

Джерело: розраховано автором на основі джерела [47]

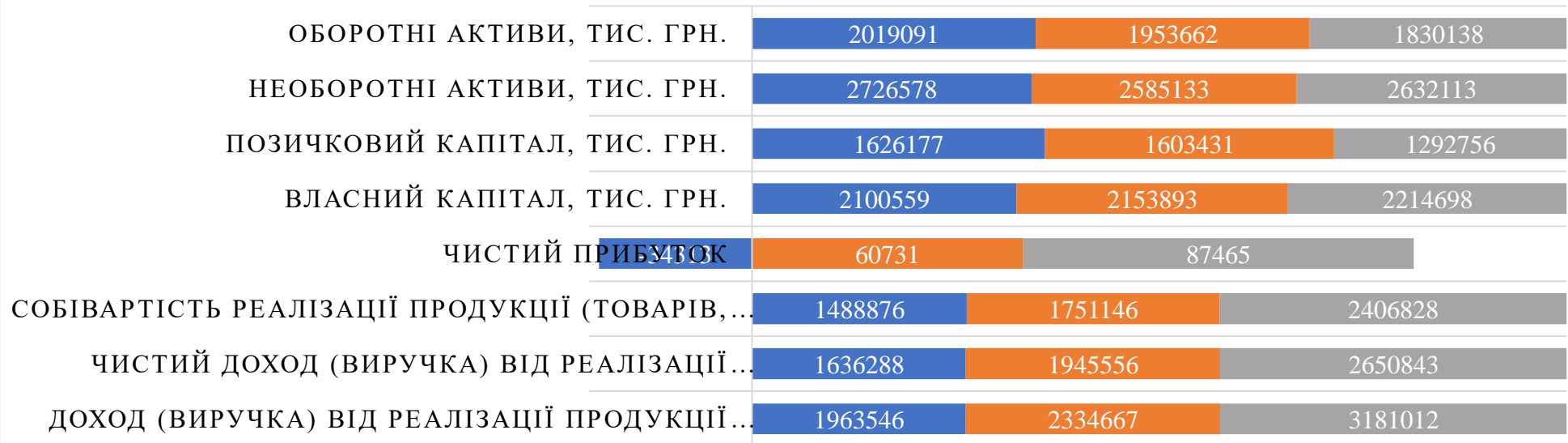
Аналізуючи доходи даного підприємства необхідно відмітити чітку тенденцію до зростання. Бачимо, що за аналізований період як дохід від реалізації продукції, так і чистий дохід рівномірно зростають. Так абсолютне відхилення виручки від реалізації продукції 2019 року по відношенню до 2021 року склало 1217466 тис. грн., що становить майже 162% збільшення, а чистий дохід зріс на 1014555 тис. грн., тобто на 162%.

Про позитивну динаміку говорить і щорічне зростання чистого прибутку. Так як у 2019 році спостерігався значний збиток, то 2021 рік характеризується значним прибутком, який піднявся до 87465 тис. грн. Разом з тим зростає і собівартість реалізації продукції. За аналізований період вона збільшилась майже на 162%, що в абсолютному вимірі складає 917952 тис. грн.

Необхідно відмітити, що підприємство активно нарощує обсяги власного капіталу, який за 2019-2021 роки зріс на 105%. Це говорить про підвищення фінансової незалежності та стабільності підприємства, оскільки воно водночас зменшило обсяги позичкового капіталу (на 80%), тобто залишилося незалежним від кредиторів, що звичайно є великим плюсом.

ДИНАМІКА ОСНОВНИХ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ЕЛЬДОРАДО» ЗА ПЕРІОД 2019-2021 РОКІВ

■ Рік 2019 ■ Рік 2020 ■ Рік 2021



	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Власний капітал, тис. грн.	Позичковий капітал, тис. грн.	Необоротні активи, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.
■ Рік 2019	1963546	1636288	1488876	-34313	2100559	1626177	2726578	2019091
■ Рік 2020	2334667	1945556	1751146	60731	2153893	1603431	2585133	1953662
■ Рік 2021	3181012	2650843	2406828	87465	2214698	1292756	2632113	1830138

Рис. 2.2. Динаміка основних фінансово-господарських показників ТОВ «Ельдорадо» за період 2019-2021 рр, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [47]

Говорячи про необоротні активи слід зазначити, що тут простежується чітка тенденція до зменшення, за останній 2019 рік стався певний спад в порівнянні з 2021 роком (-94465 тис. грн.). Оборотні активи також рівномірно зменшилися на 183953 тис. грн. за 2019-2021 роки.

Таким чином, здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Ельдорадо», можна говорити про те, що дане підприємство є прибутковим та рентабельним і має перспективи для подальшого розвитку та модернізації. Але провівши аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, спостерігаємо неоптимальну структуру оборотних коштів, що в свою чергу свідчить про неефективність їх використання. Таким чином, необхідно застосовувати ефективну систему інноваційного розвитку підприємства для здійснення ним повномасштабної діяльності. Для цього необхідно знайти оптимальні шляхи покращення фінансового стану ТОВ «Ельдорадо».

2.1. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо»

Основними цілями розробки системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» є сприяння ефективної реалізації продукції шляхом автоматизації діяльності з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів.

В сучасних умовах інформаційного суспільства для ТОВ «Ельдорадо» серед довгострокових цілей функціонування є не лише досягнення максимального прибутку, а й завоювання значної частки ринку шляхом врахування інтересів та потреб цільових сегментів, орієнтації на реалізацію якісної продукції за доступними цінами. Тому для ТОВ «Ельдорадо» найкраща стратегія - це стратегія глибокого проникнення на ринок на основі застосування новітніх інформаційних технологій організаційно-управлінської діяльності. Для цього підприємству необхідно здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність, використовуючи інфокомунікативні методи організації роботи та діджитал-інструменти автоматизації процесів обслуговування цільової аудиторії та збутових процесів.

Відповідно до методу розподілу продукції ТОВ «Ельдорадо» прагне до оптової торгівлі, що дасть можливість побудувати модель вертикально-організаційної договірної системи, яка відповідно до рівня каналу розподілу продукції буде відноситися до дворівневого каналу [47].

Дворівневий канал розподілу показано на рис. 2.2.

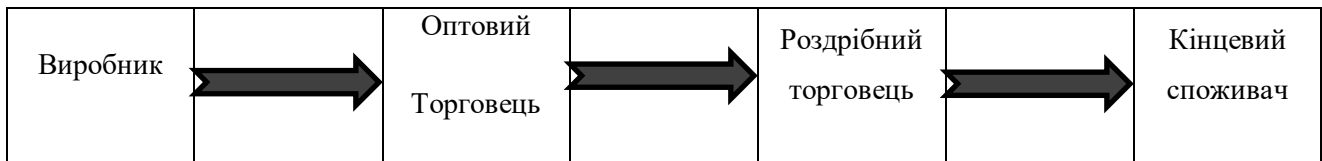


Рис. 2.3. Дворівневий канал розподілу продукції ТОВ «Ельдорадо»

Джерело: розроблено автором

Суть цієї системи розподілу полягає в тому, що учасники каналу працюють в злагоджено та організовано, передбачаючи тим самим встановлення єдиного оптимального запасу, який в кінцевому результаті буде розподілений безпосередньо між потенційними учасниками.

Якщо оптимальна націнка становить, наприклад, 12%, то кожен учасник отримує 4% націнки від собівартості продукції. Така схема співпраці є досить зручною для всіх учасників каналу. Однак в цілому споживач виграє, оскільки він купує товар, який, можна сказати, має оптимальну маржу. Описана вище система має зовсім інше призначення, а саме - продати продукцію якомога швидше. Це досягається за допомогою стратегії глибокого проникнення на ринок на основі застосування новітніх інформаційних технологій організаційно-управлінської діяльності, яка передбачає захоплення більшої частки ринку з отриманням у майбутньому довгострокової вигоди.

Така поведінка підприємства зумовлена низкою стратегічно важливих мотивів завоювання ніші на ринку, а саме [39, с. 286]:

- досягнення оптимальних показників зростання ринкової частки;
- досягнення високонкурентної ринкової позиції;
- становлення та розвиток позитивного іміджу;

– розвиток інноваційних складових в напрямі діджиталізації управлінсько-господарських процесів.

Вищезазначений план інноваційного розвитку є дуже важливим для ТОВ «Ельдорадо», оскільки це залежить від майбутнього підприємства, де висока ймовірність появи нових стратегічних інноваційних рішень у конкурентів на цільовому ринку.

Фактори, що впливають на організацію діяльності ТОВ «Ельдорадо», слід розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Цей підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним інноваційним розвитком, рівень якого, перспективи, можливості та загрози якого можна виявити, здійснивши SWOT-аналіз на основі бальної оцінки поточної діяльності, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз на основі бальної оцінки діяльності ТОВ «Ельдорадо»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	Можливості	Бали	Загрози	Бали
		1. Сприятлива фіскальна політика держави, що зменшує конкурентний тиск з боку іноземного виробництва	3	1. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні	-3
		2. Тісні стосунки з постачальниками матеріалів та комплектуючих	3	2. Підвищення рівня конкуренції	-3
		3. Можливість залучення надійних інвесторів	3	3. Високі ціни вітчизняних постачальників	-3
		4. Порівняно нижча ціна з боку закордонних постачальників	3	4. Інфляційні процеси та коливання курсу валюти	-3
		5. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили	3	5. Нестабільність постачань з боку постачальників	-3
				6. Використання конкурентами передових інформаційних технологій	-3
Сильні сторони	Бали	С і М		С і З	
1. Досвідченість вищої ланки управління;	3	1. Збільшення обсягів продажу за рахунок оптимальної політики		1. Утримання низької	плінності кадрів, проведення

2. Висока якість продукції та відносно невисокий рівень ціна	2	ціноутворення	тренінгів персоналу
3. Налагодженість каналів розподілу продукції	2	2. Підвищення рівня продуктивності праці за рахунок впровадження ІТ	2. Підвищення рівня оплати праці за рахунок росту обсягу збуту
4. Наявність широкого асортименту продукції	2	3. Ріст обсягів збуту за рахунок зниження рівня інфляції	3. Підвищення контролю за якістю наданих послуг
5. Сформована регіональна система розповсюдження і охоплення значної частини внутрішніх та зовнішніх ринків	3	4. Збільшення кількості висококваліфікованого персоналу за рахунок покращення політичної ситуації в країні	4. Підвищення рівня інформованості споживачів шляхом використання сучасних технологій
6. Уважне ставлення до замовника і довгострокове співробітництво	3		
7. Ефективна система мотивації співробітників	2		
Слабкі сторони	Бали	СЛІМ	СЛІЗ
1. Невеликий штат працівників	-3	1. Розвиток служби інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності	1. Удосконалення роботи служби ІТ забезпечення з метою підвищення інформованості покупців
2. Недостатність фінансових ресурсів	-3	2. Підвищення рівня рентабельності за рахунок свободи ціноутворення	
3. Відсутність реалізації нових видів продуктів	-3	Збільшення обсягу обігових коштів шляхом вибору вигідних постачальників	2. Підвищення рівня товарообороту за рахунок високої активності конкурентів.
4. Недостатньо ефективна робота відділу діджитал-комунікацій	-3		

Джерело: розроблено автором

В напрямі діагностики конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо», проаналізуємо ключові параметри конкурентоспроможності та його основних конкурентів методом експертної оцінки.

У таблиці. 2.3 визначено критерії конкурентоспроможності ТОВ «Ельдорадо» та його основних конкурентів, які впливають на рівень потенційної здатності підприємства задовольняти потреби потенційної аудиторії на цільовому ринку порівняно з його конкурентами.

Оцінка рівня забезпечення конкурентними перевагами здійснювалася за 10-бальною шкалою, де 1 бал – найнижчий рівень, а 10 - максимальний.

Таблиця 2.3

**Оцінка ключових параметрів конкурентного середовища ТОВ
«Ельдорадо», 2021 рік**

Параметри конкурентного середовища	ТОВ «Ельдорадо»	Комфі	Фокстрот
Асортимент продукції	6	5	4
Цінова політика	6	6	4
Відповідність встановленим стандартам	7	9	6
Рівень якості товару	5	6	5
Рівень інтенсифікації виробничих потужностей	7	6	9
Дистрибуція	7	9	7
Діяльність у сфері ІТ-комунікацій	5	8	6
Відповідність потребам ринку	7	7	5
Фінансовий стан підприємства	4	10	5
Клієнтська база	9	8	10
Рівень інноваційного обладнання	9	9	10

Джерело: розраховано автором за даними анкетного опитування

За даними табл. 2.3 побудована матриця конкурентоспроможності ТОВ «Ельдорадо» та основних підприємств-конкурентів (рис. 2.3).

Виходячи із даних таблиці, варто зробити висновок про активізацію інноваційної діяльності на підприємстві, оскільки наявна позитивна тенденція застосування, удосконалення та розвитку новітніх інформаційних технологій, що, тим самим, сприяє активізації науково-технічної роботи та інтенсифікації збутових процесів шляхом участі у розробці комплексної програми науково-дослідних робіт.

На підприємстві, з точки зору інноваційної орієнтації, необхідно створити відділ забезпечення інноваційної діяльності, який у взаємозв'язку з іншими

відділами повинен працювати на задоволення клієнта з метою задоволення потреб, запитів та вподобань споживачів.

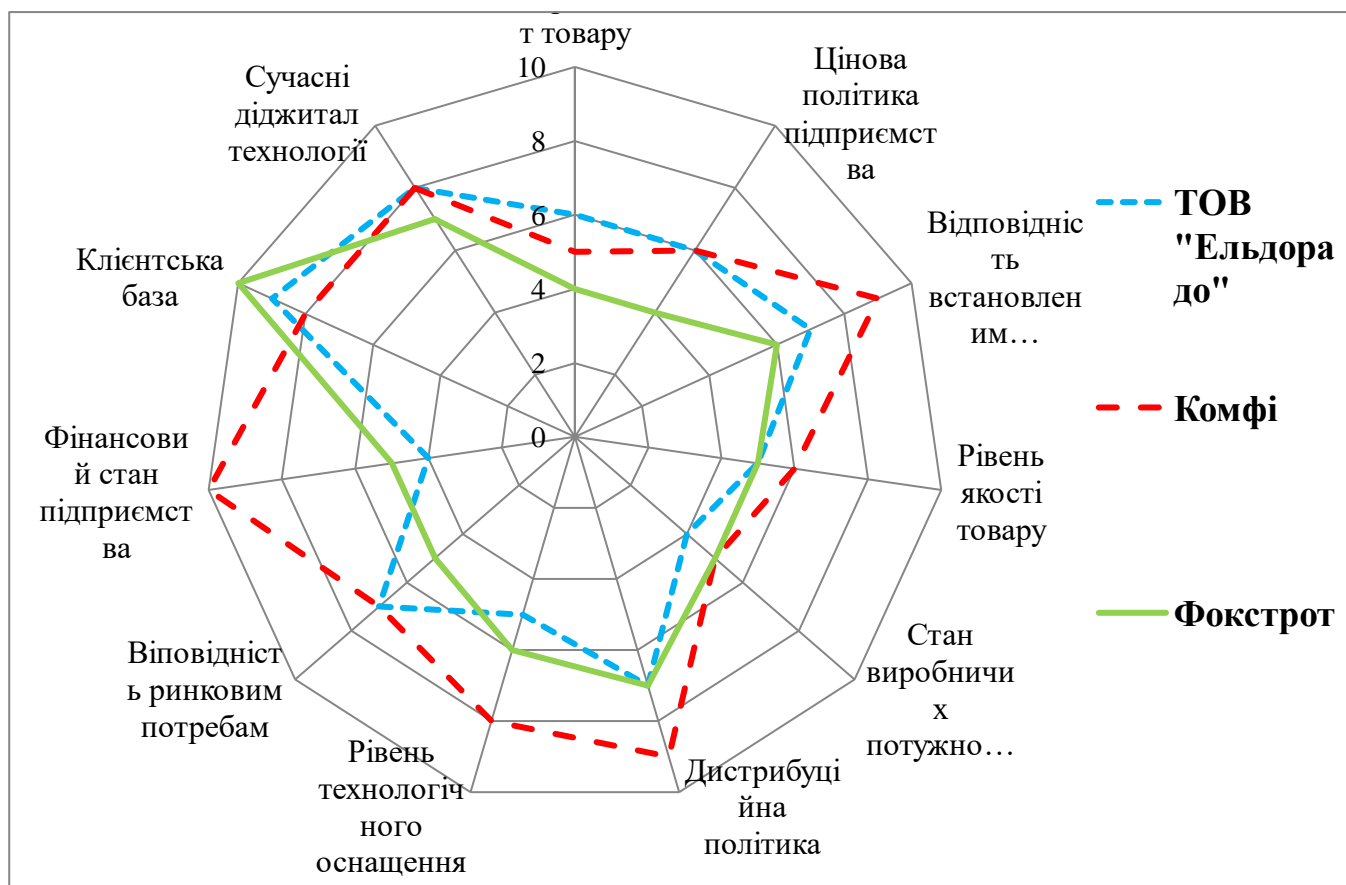


Рис. 2.4. Радар конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо»

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що на підприємстві частину функцій відділу інноваційного відділу необхідно інтегрувати до інших відділів, а саме таких як: планово-економічний відділ, фінансова відділ, відділ збуту, відділ логістики, відділ інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності. В цьому аспекті, для ТОВ «Ельдорадо» є надзвичайно важливим завдання щодо посилення власних виробничих потужностей, інтенсифікації та автоматизації постачальницько-збутової діяльності з одночасним підвищенням рівня якості товару та розширенню асортименту продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень інноваційної орієнтації підприємстві потребує становлення та підвищення відповідно до сучасних потреб

ринку та, разом з тим, вимагає розробки системи інноваційного розвитку на основі застосування сучасних діджитал-технологій.

Загальновідомо, що ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Ельдорадо» залежить, в першу чергу, від рівня потенційної здатності налаштування злагодженої роботи та оптимальної взаємодії усіх відділів з метою задоволення конкретних потреб споживачів у економічно вигідному для них товарі продукт з прийнятною для клієнта ціною. В цьому аспекті, необхідно відмітити важливість ефективної роботи відділу інновацій, який повинен забезпечувати ефективну реалізацію такого обсягу продукції, який забезпечить підприємству прибуток, необхідний для розширеного відтворення. Створення відділу інновацій тісно пов'язане із вирішенням важливої проблеми зниження витрат у сфері обігу, що, на нашу думку, досягається, з одного боку, за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із зберіганням, складуванням та дистрибуцією товарно-матеріальних цінностей, а з іншого - за рахунок оптимального прискорення постачальницько-збутових процесів [40, с. 85].

Саме для стимулювання збуту продукції на підприємстві розроблена широка система знижок. Працюючи з постійними клієнтами, які здійснюють передоплату, підприємство надає чудові знижки, а саме: 50% оплата - 5% знижка. Це серйозний крок на шляху до удосконалення інноваційної діяльності на основі використання сучасних діджитал-технологій.

Ще одним вагомим досягненням роботи служби інновацій вважаємо роботу над специфікаціями, що є додатками до договору купівлі-продажу, які попередньо узгоджуються з виробничим відділом. Це зменшує кількість залишків на складах підприємства.

Позитивним аспектом у роботі відділу інноваційного спрямування є співпраця з Міністерством зовнішньоекономічних зв'язків за рахунок скасування індивідуального режиму ліцензування, за якого ТОВ «Ельдорадо» змушене було купувати ліцензії на кожну експортно-імпорتنу операцію. Ця робота була завершена в січні 2010 року.

В наступній таблиці представлена структура і динаміка укладених договорів на підприємстві, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка кількості та структури укладених договорів на ТОВ
«Ельдорадо» (2019-2021 роки)**

Вид договору	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2019 рік у % до 2021 року
Договір купівлі-продажу	131	102	142	+39,2
Договори, що укладені торговою фірмою	19	21	37	+76,2
Бартерні угоди	202	321	321	+98,1
Всього укладено договорів	352	500	500	+75,4
Всього на суму, тис. грн.	23919.981	21318,231	32417252,82	

Джерело: розраховано автором на основі джерела [47]

Аналіз таблиці 2.4 показав позитивну динаміку до зростання по усій структурі договорів, а саме: договорів купівлі-продажу, торгових контрактів, що не можна сказати про кількість бартерних угод, де спостерігається незначна тенденція до зниження (на 1,7 %). В цьому аспекті, діяльність відділу інноваційного спрямування повинна бути направлена на удосконалення процесів планування виробництва нових продуктів, з якими співпрацює наша компанія.

Таким чином, здійснивши аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо», можна зробити позитивний висновок про наявність сильних сторін та перспектив інноваційного розвитку у порівнянні з конкурентами у визначених сегментах ринку.

Отже, здійснена діагностика конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо» дала можливість ідентифікувати ключові конкурентні можливості компанії серед конкуруючих компаній - потенційних гравців на цільовому ринку, яких варто згрупувати за видами стратегій. В основі цього підходу лежить групування конкурентів за ключовими аспектами їх спрямованості у виробничій та постачальницько-збутовій діяльності, а саме таких як:

1. Інноваційна стратегія розширення ринкової частки.
2. Інноваційна стратегія гнучкого ціноутворення.
3. Інноваційна стратегія підвищення якості товару та надання послуг.
3. Інноваційна стратегія діджиталізації бізнесу.
4. Інноваційна стратегія мобільності діяльності.

Беручи до уваги результати проведеного СВОТ-аналізу, варто звернути увагу на сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Тобто, у нашому випадку - ефективність інноваційної діяльності можна визначити як співвідношення результатів, отриманих від інноваційної діяльності, та залучених у цей напрям інвестицій.

I. Проаналізувавши відносну динаміку валового товарооботу продукції, доцільно зробити висновок про наявність позитивних тенденцій.

Контроль річних планів збуту проводиться за окремими показниками: товарооборот окремих видів продукції (рис. 2.5):

II. Моніторинг маркетингової діяльності на підприємстві здійснюється за такими показниками:

– Зростання ринку (P):

$$P = Q3 / Qn * 100\%$$

де Q3 - обсяг продажу продукції підприємства у звітному році (періоді);

Qn. n - обсяг продажу продукції підприємства за попередній рік (період);

$$P = 3563/3256 * 100\% = 109,5\%$$

Цей показник вказує на збільшення частки ринку, яку займає ТОВ «Ельдорадо»

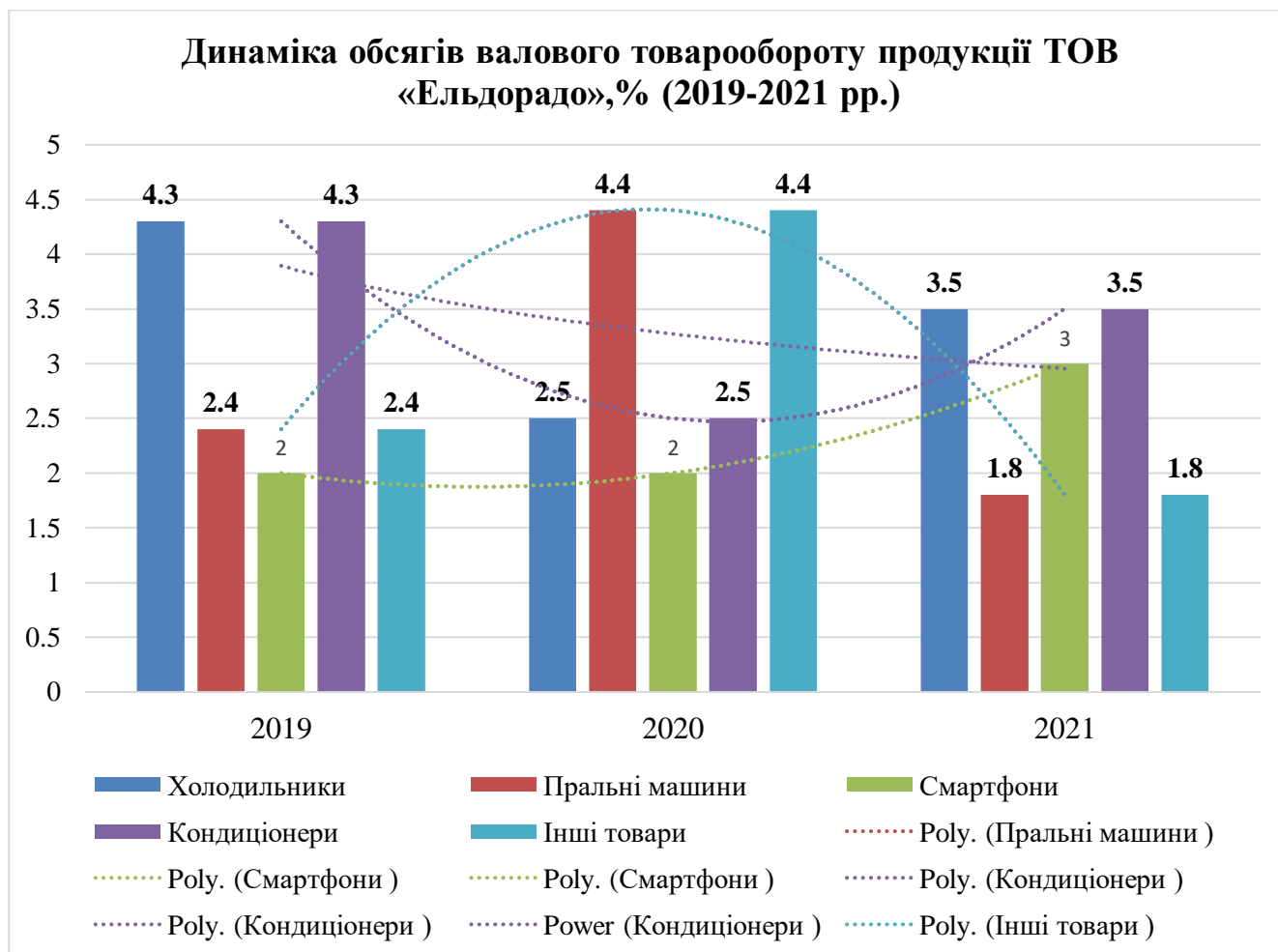


Рис. 2.5 – Динаміка обсягів валового товарообороту продукції ТОВ «Ельдорадо»,% (2019-2021 рр.)

Джерело: побудовано автором

– Частка ринку (Q_n):

$$Q_n = Q_i / Q_{iZ} * 100\%,$$

де Q_i - обсяг обороту i -ї продукції підприємства на даному ринку;

Q_{iZ} - загальний обсяг продажу всієї продукції всіх постачальників на даному ринку;

$$Q_n = 326,45 / 12658,2 * 100\% = 2,58\%$$

Компанія працює в умовах чистої конкуренції. Тому частка ринку, яку займає ТОВ «Ельдорадо», прогнозується і зростає.

– Ефективність збуту (P):

$$P = Q / K,$$

де Q - валовий оборот підприємства;

K - кількість працівників служби збуту.

– Ефективність реалізації замовлень (K_3):

$$K_3 = Q_{ns} / Q_{nn3},$$

де Q_{ns} - кількість (обсяги) замовлень поточного періоду;

Q_{nn} - кількість (обсяги) замовлень попереднього аналогічного періоду; $K_3 = 405,6 / 423,5 = 0,96$.

Ефективність реалізації замовлень має тенденцію до зниження, що, в першу чергу, пов'язано із важким економічним та політичним становищем держави в цілому та підприємства – зокрема.

Таким чином, тенденція до збільшення по ключовим показникам дає всі підстави вважати, що у ТОВ «Ельдорадо» наявні усі потенційні та «приховані» можливості інноваційного розвитку на основі використання новітніх діджитал-технологій.

2.3. Аналіз чинників інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу

Діджиталізація бізнесу в сучасних умовах здійснює значний вплив на розвиток підприємств та його систем, головною метою яких є керування інноваційним розвитком підприємства. При цьому інноваційний розвиток включає кілька складових: поступальний розвиток із застосуванням більш досконалих або нових процесів, технологій або продуктів, а також досягнення економічних показників зростання прибутку, конкурентоспроможності та ефективності.

Існує декілька підходів до формування системи інноваційного розвитку підприємства, а саме: еволюційний та революційний підходи. При застосуванні еволюційного підходу інноваційного розвитку інновації впроваджуються у межах вдосконалення процесів виробництва, самого товару чи технології виробництва. Застосування ж революційного підходу, виходячи з назви, включає впровадження інноваційних діджитал-технологій, процесів та техніки, що не застосовувалися раніше, що, тим самим дозволяє здійснити революційний прорив у напрямі

підвищення економічної ефективності та результативності підприємства (рис. 2.6).

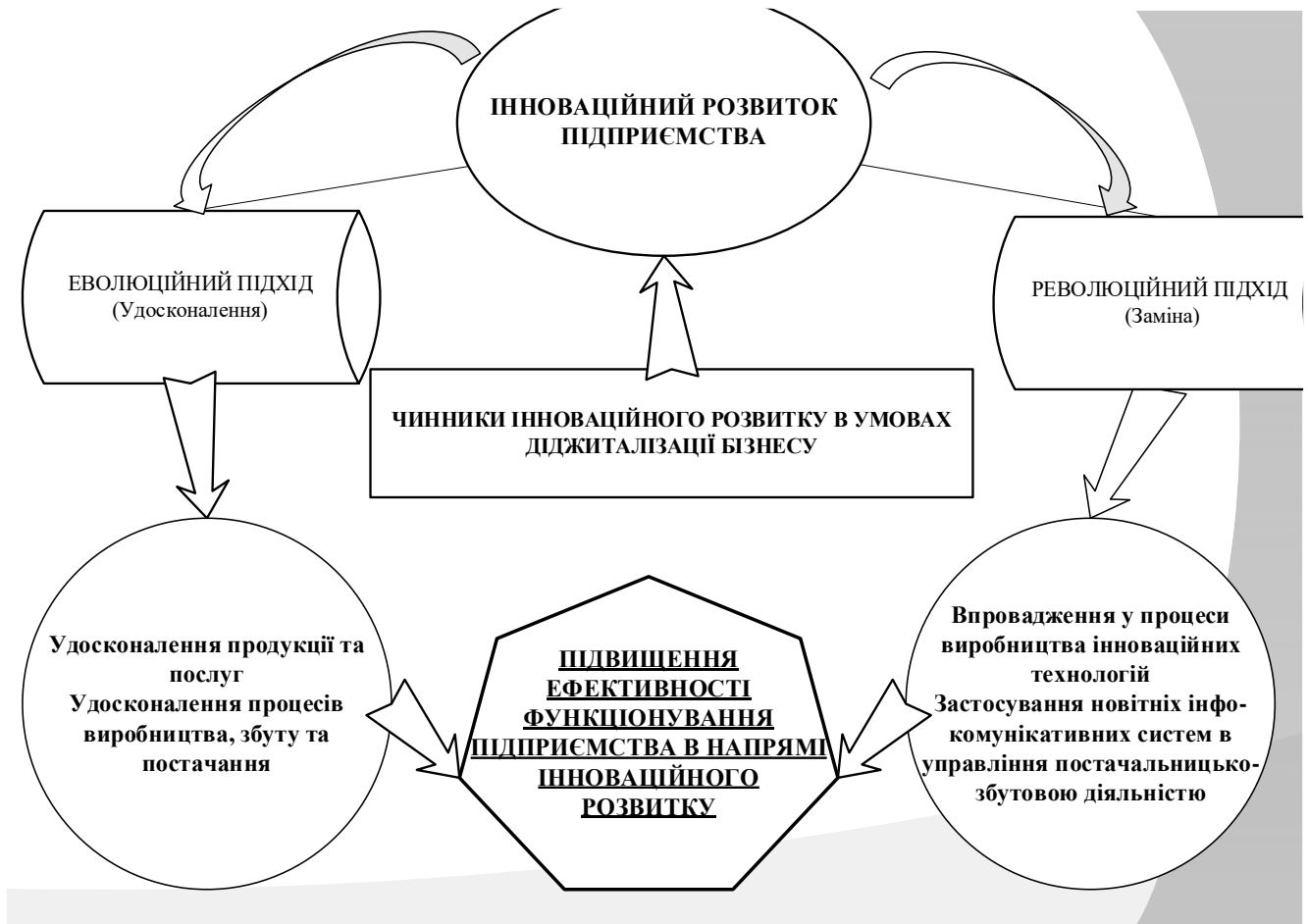


Рис. 2.6. Факторні ознаки інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал основі

Джерело: побудовано автором

Діяльність підприємств у сучасних умовах інформатизації та інтелектуалізації суспільства пов'язана з безліччю факторів, які безпосередньо впливають на їхній інноваційний розвиток. Успіх інноваційної діяльності залежить багатьох чинників. Для оцінки цих чинників проаналізуємо найбільш значні їх.

Процес глобалізації світових ринків

Характерною рисою світової економіки є процес глобалізації та взаємозалежності структур економік різних держав. Можна спостерігати усунення бар'єрів переливу капіталів, інтелектуальної робочої сили, інтелектуальних досягнень та технологій, що, тим самим, дає можливість успішному розвитку перспективних напрямів діяльності підприємства. Прискорюючи та розвиваючи

економічні та соціальні складові перспективних країн, процес глобалізація прискореними темпами негативно впливає на менш перспективних. Саме тому процес глобалізації негативно сприймається державами та соціальними групами, недостатньо динамічними або недостатньо конкурентоспроможними для того, щоб опанувати новітні технології та впроваджувати інноваційні цінності [42].

Підвищення рівня конкуренції на цільових ринках.

Розвиток глобалізації ринків підвищує рівень конкуренції між гравцями. Якщо раніше підприємства конкурували лише в рамках країн, то зараз таких обмежень немає. Конкурентна боротьба відбувається як усередині країни, так і на всіх ринках світу, для споживачів меншу роль відіграє місце виробництва придбаного товару. Товар, вироблений у Китаї, може успішно конкурувати з товарами, виробленими країнах західної Європи, Євросоюзі, США. На перший план виходять такі вимоги споживачів до випуску продукції як [45, с. 295]:

- оптимальна відповідність ціни та якості;
- дилерська мережа обслуговування;
- гарантована якість та безпека продукту;
- іміджевість продукту на глобальних ринках;
- інноваційні рішення.

Стрімке скорочення життєвого циклу продуктів, процесів (ЖЦ).

Сучасний етап розвитку науки та техніки характеризується скороченням життєвих циклів продукції, що з'являються на ринку. Найбільш швидко та ефективно цей процес відбувається у галузях високотехнологічного виробництва, наукомістких продуктів, комп'ютерної техніки, мобільних телефонів, де збільшення виробництва відбувається у геометричній прогресії.

Разом з тим, якщо раніше виробнику необхідно було розробляти одну бізнес-модель на рік, то на сьогоднішній день виникає необхідність у розробці та імплементації не менше трьох різноманітних інноваційних моделей. Аналогічно концепції життєвих циклів продуктів розглядають життєві цикли підприємств [48, с. 112].

Скорочення життєвого циклу продукції учасників ринку має як позитивні, і

негативні наслідки. З одного боку, поява на ринку інноваційного продукту здійснює на споживачів позитивний вплив, підвищуючи тим самим попит цільової аудиторії. Негативною стороною є збільшення загальногосподарських витрат на аналіз ринку, розробку та збут продукту, а також зростає ступінь ризику успішності імплементації кожного розробленого проекту.

Підвищення вимог до якості продукції.

Тенденції розвитку висококонкурентних ринків дозволили споживачам обирати необхідний товар із заданими характеристиками та властивостями. Це призвело до того, що діяльність підприємств спрямована на кінцевого споживача, тобто індивідуально розроблені високоякісні товари та послуги поставляються клієнтам за цінами масового виробництва. У зв'язку із впровадженням у торгівлю інтернет-технологій у потенційного споживача з'явилося багато інструментів для проведення аналізу характеристик властивостей товару, що купується. Удосконалюються діджитал-технології, у зв'язку з чим фактор дослідження ринку та маркетингова політика підприємства повинні займати важливе місце у стратегії його інноваційного розвитку (рис. 2.7).

Формування мережевих структур з інноваційними властивостями.

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується переходом від ієрархічних вертикальних структур до горизонтальних з мережевою ієрархією. Найбільш простою та перспективною формою конкуренції є стратегічні альянси, спілки, що позиціонуються як коаліції двох чи більше підприємств, створених для досягнення стратегічних, взаємовигідних цілей.

Для розробки системи інноваційного розвитку підприємства виникає необхідність врахування інноваційних альтернатив, серед яких варто зазначити наступні:

- альтернативи отримання інноваційних технологій;
- альтернативи доступу до нових цільових ринків;
- альтернативи зниження фінансового, економічного та політичного ризиків;
- альтернативи підвищення рівня конкурентоспроможності.



Рис. 2.7. Система чинників інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» в умовах діджиталізації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [45-48]

Зростання ймовірності копіювання та імітації продуктів.

Сучасні умови господарювання дають можливість підприємствам, завдяки технічним, технологічним та інформаційним можливостям здійснювати імітацію та адаптацію якостей продукції підприємств-конкурентів.

Станом на сьогодні проблема боротьби з імітаторами залишається актуальною у зв'язку із динамічністю ринкових умов та постійної конкурентної боротьби з іншими сторонніми організаціями, співпраці з конкурентами, розширення соціальних та фізичних інформаційних мереж, створення інших фірм шляхом відокремлення та диверсифікації діяльності. На ринку з'являються компанії, які отримують значний чи порівняно високий рівень успіху, як і автори самої ідеї, спрямовуючи свої конкурентні здібності на пропозицію досконалішого товару чи послуги, не поступаючись лідерства істинному виробнику.

Чинник екологічних вимог.

Стрімкий розвиток промисловості спричинив погіршення екологічної ситуації як на локальному, так і на глобальному рівнях. Сучасний стан екологічної небезпеки спричиняє зростання усвідомлення населення в напрямі екологічної безпеки, а отже, і впровадження нових екологічно чистих розробок. У країнах впроваджуються нові стандарти та вимоги до технології та продукту, що вже на початковій стадії визначає норми відповідності. У разі недотримання цих норм продукт, не отримує дозвіл на реалізацію, що в першу чергу повинно бути враховане при розробці системи інноваційного розвитку підприємства [48, с. 124].

Стрімке зростання обсягу загальногосподарських витрат на інноваційну діяльність.

Для підтримки оптимального рівня конкурентоспроможності у сучасних умовах підприємства повинні спрямовувати власну діяльність на постійне вдосконалення виробництва, а отже – пропонувати на цільовому ринку якісну, але за прийнятною ціною продукцію. Таке становище вимагає великих обсягів інвестицій в інноваційні проекти перспективного розвитку підприємств. Характерною рисою інноваційних підприємств є велика кількість актуальної та важливої інформації, яка застосовується при прийнятті рішень. Зростає роль

інформаційно-комунікаційних технологій як основного чинника, інструмента, способу та методу підвищення рівня конкурентних переваг. Відбувається інформатизація процесу виробництва, підвищується важливість одержуваної вимірювальної інформації як ключового елемента прийняття інноваційних рішень.

Підвищується частка інтелектуальних виробництв в інноваційному секторі економіки. Інтелектуальні виробничі системи займають дедалі більше місця у структурі промисловості, що, як наслідок – докорінно змінює її сучасний стан. Інформація стає одним із джерел, що діють як напрям та стимул інноваційного розвитку підприємств [50].

Застосування інноваційних інформаційно-вимірювальних систем управління виробничими процесами.

Розробка та застосування інноваційних процесів виробництва, новітніх товарів та послуг з підвищеними якостями вимагають від системи управління використання адекватних інструментів управління цими процесами, у зв'язку з чим надзвичайної актуальності набуває отримувана якість і достовірність одержаної проаналізованої інформації. Метрологічне забезпечення процесів виробництва є важливою складовою якості готового інноваційного продукту.

Розглянута класифікація факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, наголошує на зростаючій ролі глобалізації та системності розвитку ринків та структур, де кожен фактор відіграє важливу індивідуалізовану роль і знаходиться у прямій та оберненій взаємозалежності з іншими факторами інноваційного розвитку [50].

Розробка системи інноваційного розвитку підприємства на основі діджитал-технологій є неможливою без обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень (табл. 2.5).

Таким чином, при розробці системи інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу важливим є вміння правильно моделювати свій розвиток як у майбутньому, і у теперішньому часі. Сьогодення впливає на поточну конкурентоспроможність, майбутнє – на майбутню.

Управлінські рішення в рамках системи інноваційного розвитку

ТОВ «Ельдорадо»

Фактори інноваційного розвитку підприємства	Оптимальні управлінські рішення у рамках системи інноваційного розвитку
Глобалізаційні ринкові тенденції	Врахування вимог міжнародних стандартів та норм при розробці інновацій, інноваційних продуктів та процесів
Зростання вимог до кінцевого продукту з боку споживачів	Застосування інструментів та методів прогнозування при розробці та виробництві інноваційних товарів
Скорочення життєвого циклу продукції	Скорочення часу впровадження нових товарів на цільові ринки
Підвищення рівня конкуренції між виробниками	Застосування системи стратегічного менеджменту при прийнятті інноваційних управлінських рішень
Формування мережових структур	Пошук ділових партнерів
Підвищення рівня імітаційної активності	Вдосконалення діяльності з метою випередження конкурентів
Посилення екологічних норм та вимог до продукції	Дотримання міжнародних норм та правил, екологічних вимог, проведення сертифікації та оцінки продукції
Зростання витрат на інноваційну діяльність	Розробка та впровадження системи контролінгу на підприємстві
Чинник діджитал-середовища	Активізація діяльності в напрямі аналізу та моніторингу діджитал-середовища підприємства

Джерело: сформовано автором

Використання факторів та інструментів управління є найбільш доцільним в процесі розробки системи інноваційного розвитку підприємства на перспективу. Саме тому, для переходу та становлення підприємств на інноваційний шлях розвитку, усі вектори їхньої діяльності повинні бути спрямовані на проведення суттєвих змін діяльності із врахуванням чітко визначених необхідних інноваційних складових та ключових факторів позитивного впливу на них.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ДІДЖИТАЛ-ОСНОВІ

3.1. Ідентифікація сучасних діджитал-компонентів системи управління ТОВ «Ельдорадо»

Таким чином, виходячи із результатів аналізу стану та потенційних можливостей конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо», діагностики впливу ключових факторів інноваційного розвитку підприємства, варто зазначити про те, що вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство є суттєвим. ТОВ «Ельдорадо» самостійно обирає постачальників необхідної йому продукції, і якщо вони його не задовольняють може їх змінити. Щодо потенційних споживачів продукції підприємства, то їхній попит на вища ланка управління організацією намагається стимулювати на постійній основі, що дає можливість отримати позитивні результати, як видно з оцінки споживчої конкурентної адаптивності.

Що стосується конкурентів, то, як видно з проведеного аналізу, основними серйозними конкурентом підприємства є ТОВ «Комфі» та ТОВ «Фокстрот». Проте наявність хоча й одного, але сильного конкуренту є позитивним моментом, так як це стимулює підприємство до постійної конкурентної боротьби, і, відповідно до постійного удосконалення та розвитку на перспективу [47].

Виникає необхідність здійснити аналіз споживачів товарів та послуг ТОВ «Ельдорадо». У зв'язку з чим, була розроблена спеціальна анкета для опитування клієнтів стосовно їхнього задоволення чи незадоволення продукцією та послугами, які надаються цільовій аудиторії.

Отже, проаналізувавши дані, отримані шляхом анкетування, варто зазначити, що серед опитаних ста чоловік, переважна більшість у віковій категорії 25-35 років, які досить часто купують товари та користуються послугами підприємства. Відвідавши ТОВ «Ельдорадо», 85% опитаних залишилися задоволеними асортиментом продукції та якістю обслуговування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка споживчої конкурентної адаптивності ТОВ «Ельдорадо» та підприємств-конкурентів на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	Діапазон змін		
		ТОВ «Ельдорадо»	ТОВ «Фокстрот»	ТОВ «Комфі»
		1. Здатність конкурентів задовольнити запити споживачів	1. Ступінь зміни потреб споживачів	Незначна зміна
2. Ступінь зміни смаків і вподобань споживачів відносно товарів, які входять у номенклатуру підприємств-конкурентів	Незначна зміна		Незначна зміна	Відносно постійні
3. Відповідність асортименту та додаткових послуг вимогам споживачів	Повна		Часткова	Повна
4. Відповідність ціни товару рівню якості	Повна		Повна	Повна
5. Відповідність якості наданих послуг потребам та вимогам споживачів	Повна		Повна	Повна
2. Прихильність споживачів до послуг підприємств-конкурентів	1. Частота користування товарами та послугами організації		Регулярно	Нерегулярно
	2. Ступінь залежності споживачів товарів	31-60%	1-30%	31-60%

Параметри	Індикатори	Діапазон змін		
		ТОВ «Ельдорадо»	ТОВ «Фокстрот»	ТОВ «Комфі»
3. Купівельна спроможність споживачів	1. Рівень інформованості споживачів про додаткові послуги, ціни підприємств-конкурентів	Високий	Високий	Високий
	2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари та послуги підприємства	Низька	Середня	Середня
	3. Ступінь залежності підприємства від споживача	Високий	Високий	Високий
	4. Рівень матеріального забезпечення споживачів	Вище середнього	Вище середнього	Вище середнього
4. Можливість розширення кола потенційних споживачів	1. Наявність незадоволеного попиту цільової аудиторії	не має місця	не має місця	не має місця
	2. Наявність інноваційних послуг	виявлені	виявлені	виявлені
Оцінка споживчої конкурентної адаптивності підприємства		32	29	29

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних анкетування респондентів

Отже, варто зазначити, що на сучасному етапі процесу цифрової трансформації повинен очолювати CEO. Силами лише діджитал-команди цього не зробити, тому що, діджиталізація або цифрова трансформація — це зовсім не те саме, що автоматизація, якою, як правило, обмежується сфера впливу IT-директора.

Враховуючи той факт, що діджиталізація – це здатність швидко адаптуватися, проводити багато експериментів, запускати багато різних продуктів та, як наслідок – в той час, коли стає зрозумілим, що той чи інший продукт є помилковим, оперативно приймати таку помилку, відхилити продукт і починати пробувати щось нове. Одна з цілей діджиталізації — досконало вивчити свого клієнта: його дії, потреби, як він шукає товар, як купує, якій доставці віддає перевагу, де він буває. І на підставі цих даних робити клієнту максимально вигідну пропозицію, яка здатна його зацікавити [51].

Усі продукти, що запускаються в компанії ТОВ «Ельдорадо», мають на меті завоювання прихильності клієнта, в той час як прибуток, частка ринку та інші показники – це вторинні індикатори успішного положення на ринку. Якщо клієнт вибирає твою компанію та твій продукт, то решта приходить на автоматичній основі.

Основна складність полягає у кадрових ресурсах, оскільки, з одного боку, необхідно змінювати мислення та підходи усіх співробітників компанії, змінювати їхнє сприйняття в цифрову сторону на будь-яких етапах: від використання засобів віддаленої комунікації до здатності мислити технологічними процесами.

З іншого боку, ключове завдання підприємства на даному етапі - це посиленням IT-команди із врахуванням того факту, що цифрова трансформація не дорівнює автоматизації, вона передбачає розробку та впровадження численних оптимальних цифрових рішень. Саме прийняттям таких рішень повинні займатися IT-фахівці, дефіцит на ринку яких останнім часом відчувається особливо гостро. Вищезазначене пояснюється присутністю на ринку конкурентів - великих міжнародних гравців, аутсорсерів, з прямими конкурентами та компаніями з інших сегментів. Тому впровадження найсучасніших підходів до організації інфраструктури, розробки, тестування та запуску програмних продуктів, що

базується на злагодженій роботі потужної кваліфікованої ІТ-команди – першочергове завдання ТОВ «Ельдорадо» на сучасному етапі функціонування.

У компанії досить розвинені горизонтальні зв'язки, і дуже багато питань вирішується на рівні безпосередньої взаємодії спеціалістів. Для розробки програмних рішень точкою входу бізнесу є бізнес-аналітики. Вони є важливим прошарком між бізнесом та безпосередньо розробниками та виступають перекладачами з нормальної мови на айтішну та навпаки. Щодо поточних збоїв - працює служба, яка закриває звернення з технічної підтримки. Звичайно, якщо стоїть складне завдання або стратегічний проект, до вирішення завдання приєднується генеральний директор, архітектори, менеджери з розробки, з техпідтримки. Це можуть бути як регулярні проектні зустрічі, так і ситуативні. Але переважно робота налагоджена на рівні горизонтальних зв'язків.

«Ще кілька років тому говорили: якщо тебе немає в інтернеті, то тебе не існує. Наразі справедливо говорити, що тебе не існує, якщо тебе немає у смартфоні клієнта. Вже понад 75% відвідувачів заходять на наш сайт зі смартфонів. Ми запроваджуємо нову інтернет-платформу, яка працює за принципом mobile first. Тобто, ми ведемо розробку, перш за все, з прицілом на mobile, а потім уже desktop. Влітку минулого року ми запустили свій мобільний додаток. У нас великі плани з його розвитку, адже вже сьогодні у пікові періоди понад 20% онлайн-замовлень здійснюється через додаток...» [47].

ТОВ «Ельдорадо» використовує гібридний підхід до хмарних технологій, тобто: сервер + хмара. Разом з тим, на серверах працює хмарна інфраструктура: технологія віртуалізації, контейнеризації, автоматичного масштабування. Хмарна діджитал-інфраструктура ділиться на два великі блоки, де один блок - це персональна техніка – комп'ютери, ноутбуки, все, що працює у співробітників (середній термін служби ноутбука або персонального комп'ютера складає близько чотирьох років), та серверна техніка та обладнання, що забезпечує працездатність централізованих систем. Додатково запускаються сервери, а також проводиться модернізація діджитал-обладнання та діджитал-інструментів за необхідності.

Для збору та обробки даних з усіх інформаційних систем у підприємства наявна розроблена система дашбордів, звітів, є сховище з аналітикою, блоки, які відповідають за підготовку персоналізованої пропозиції для клієнтів. Якщо оцінювати поточний стан, то підприємство характеризується перспективами розвитку в напрямі глибшого знання свого клієнта, консолідації всіх даних про нього та використання інноваційних технологій, таких як автоматичний пошук предикторів, механізм машинного навчання для сегментації клієнтів на велику кількість дрібних груп, маркетингової комунікації. В організації запущений проект Unified client profile – єдиний профіль клієнта, метою якого є виведення на новий рівень обробки даних про клієнта та підготовки персоналізованих пропозицій. ТОВ «Ельдорадо здійснює спроби запуску та використання штучного інтелекту у власній діяльності, а саме - в аспектах прогнозованого товарного поповнення магазинів, формування індивідуальних товарних матриць під різні формати і т.п.

Широкомасштабне оновлення систем та сервісів здійснюється в напрямі розробки нової системи POS для магазинів, нової платформи e-commerce (мобільний додаток). Продовжується удосконалення CRM-системи та єдиного профілю клієнтів-споживачів, дані про яких консолідуються та персоналізуються. Підприємство планує здійснити заміну WMS та адаптувати системи використання хмарної інфраструктури паралельно із запуском машинного автоматизованого навчання на основі штучного інтелекту [53].

Модернізація мережевого обладнання магазинів дає змогу централізовано керувати та фільтрувати мережевим трафіком безпосередньо у магазинах. У цьому напрямі застосовується DLP-система, яка контролює витoki даних із підприємства в зовнішнє середовище. На постійній основі та з визначеною періодичністю проводиться аудит безпеки основних ресурсів (сайт, мобільний додаток, додаток для продавців «Цифровий помічник»), що є невід’ємними складовими інформаційної екосистеми управління інноваційним розвитком ТОВ «Ельдорадо» (рис. 3.1).

Ключовими компетенціями організації є власна логістична служба, відділ управління складами, магазинами, відділи розрахунку акцій, доставок.

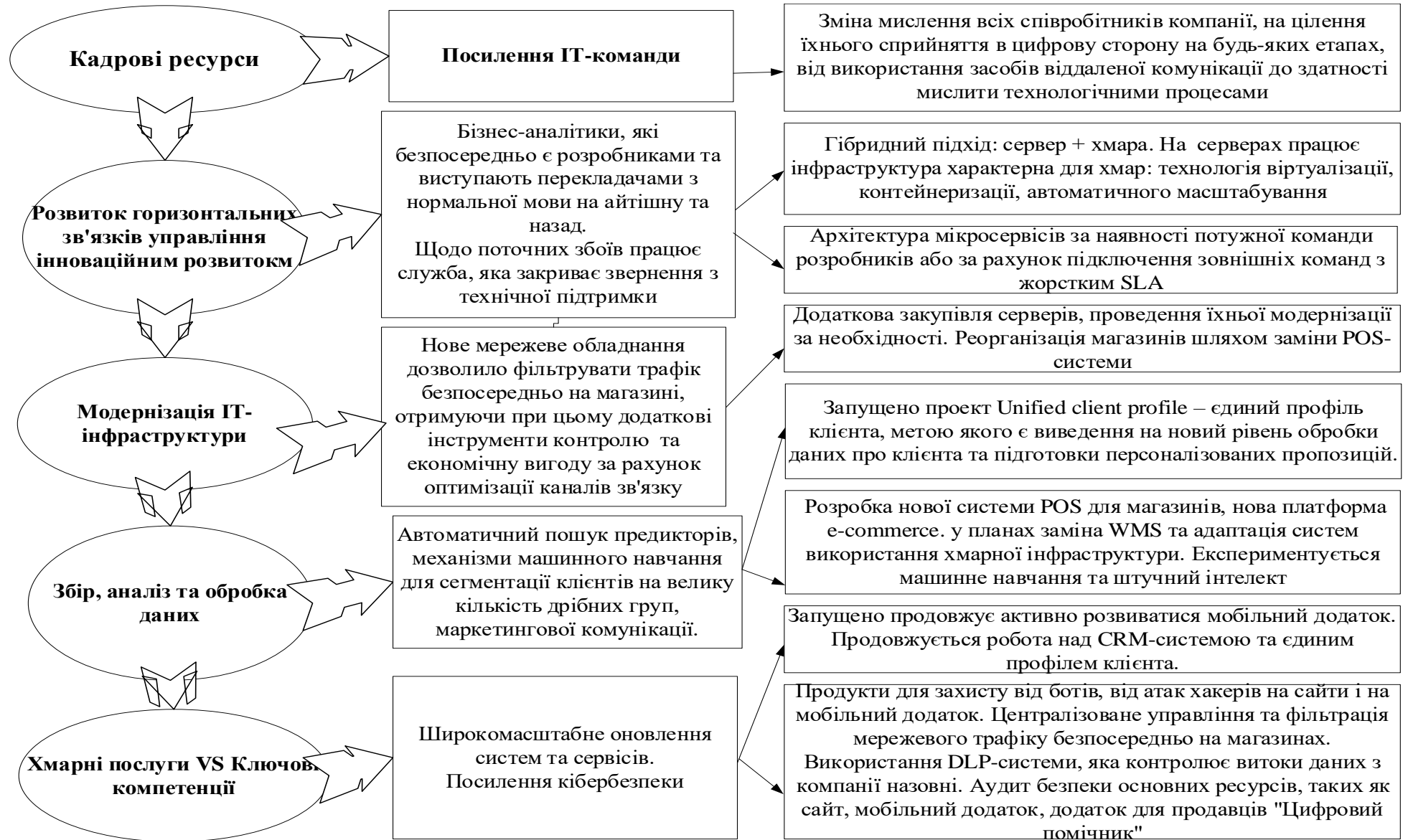


Рис. 3.1. Комплекс діджитал-компонентів системи управління ТОВ «Ельдорадо»

Джерело: розроблено автором

Реальні ноу-хау - калькулятори акцій та доставочні сервіси (внутрішні діджитал-продукти), застосування яких здійснюється по всім каналам розподілу продукції, а також вони використовуються і POS-системою, і інтернет-магазином, і мобільним додатком, що дозволяє централізовано управляти активними, налаштовувати параметри доставки.

Майбутні перспективні цілі компанії – використання таких інноваційних діджитал-технологій, що дозволять клієнту легко та швидко отримати товар належної якості за прийнятною ціною, а ритейлеру – оптимізувати бізнес-процеси та розумно використовувати потенційне ресурсне забезпечення: хмарні технології, машинне навчання, доповнена реальність, голографічні проектори) [55].

Таким чином, розробка системи інноваційного розвитку на основі діджитал-технологій базується на аналізі стану та тенденцій ринкових змін, а також безпосередньо у структурі попиту і пропозиції підприємств на цільовому ринку. Вищезазначене передбачає оперативні та стратегічні заходи з планування, підтримки та розвитку успішної діяльності суб'єкта господарювання, забезпечуючи при цьому стабільно високий обсяг реалізації. Побудова такої системи розвитку дасть можливість [56, с. 150]:

- зменшити до мінімуму негативні наслідки внутрішніх та зовнішніх змін оточуючого та внутрішнього середовища підприємства, а також фактору «невизначеності перспектив майбутнього»;
- своєчасно використовувати інноваційні можливості та усувати недоліки діяльності підприємства;
- формувати інфокомунікаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- підвищити ступінь керованості інноваційного розвитку підприємства;
- забезпечити гнучкість і пристосованість підприємства до динамічних змін ринкового середовища;
- контролювати результативність реалізації системи інноваційного розвитку відповідно до місії, цілей та завдань підприємства.

3.2. Розробка системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал-основі

Сучасні глобальні тенденції розвитку конкурентоспроможної економіки є логічно обґрунтованим наслідком переходу соціально-економічного стану розвинених країн світу від четвертого індустріального технологічного устрою через п'ятий постіндустріальний, до шостого – технологічного. Загалом, у сформованому шостому технологічному укладі переважаючими чинниками інноваційного розвитку стають інформаційно-комунікаційні та високі технології. У зв'язку з цим розвиток інноваційної сфери підприємств набуває останнім часом особливої значущості та актуальності. Модернізація діяльності вітчизняних підприємств багато в чому залежить від ефективності політики їхнього менеджменту, основним напрямом якою повинна стати активізація інноваційної діяльності та розвиток процесів її реалізації (рис.3.2).

Інтенсифікація інноваційної активності ТОВ «Ельдорадо» характеризується низкою негативних факторів. Ось деякі з них [47]:

- суперечності в аспектах організаційно-управлінської діяльності в напрямі розвитку науково-технічного потенціалу та потребами бізнесу;
- недостатнє забезпечення підприємства прогресивними структурно-технологічними зрушеннями у питаннях просуванні сучасного технологічного устрою;
 - зниження якості людського капіталу;
 - інвестування інноваційної діяльності переважно за рахунок власних коштів підприємства;
 - недостатнє кадрове забезпечення;
 - недосконалість нормативно-правової бази.



Рисунок 3.2. Модель планування інноваційної діяльності ТОВ «Ельдорадо» на діджитал основі

Джерело: розроблено автором

Вважаємо, що одним із найбільш ефективних способів подолання негативних тенденцій макроекономічного розвитку підприємства є розробка та формування інноваційної системи підприємства (ІСП) на діджитал основі, яка є сукупністю потенційних ресурсів, відділів та підрозділів, і навіть інститутів, що взаємодіють між собою в межах організації в напрямі ініціювання, здійснення, підтримки, розвитку та поширення інноваційних технологій.

Варто зазначити, що саме система інноваційно-виробничого та збутового розвитку, формуючи відповідний потенціал та необхідні механізми її реалізації, створює необхідні об'єктивні передумови для нарощування темпів конкурентних переваг підприємства, за умови успішного та ефективного використання потенційних діджитал можливостей розвитку на довгострокову перспективу. Отже, в ТОВ «Ельдорадо» виникла об'єктивна потреба в організації управління інноваційним розвитком та його комплексів при тактичному та стратегічному плануванні виробничо-економічного розвитку.

Зауважимо, що традиційна система управління на підприємстві є достатньо слабкою та не сприяє реалізації інноваційних проектів. Саме тому необхідно розробити систему інноваційного розвитку підприємством на діджитал основі, що, здатна генерувати інноваційну діяльність та, відповідно, підвищувати економічну ефективність та рівень конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інструментом реалізації інноваційної діяльності може бути система інноваційного розвитку підприємства (СІР), злагоджена робота усіх елементів якої сприяє [58]:

- збільшенню рівня прибутковості організації за рахунок використання інформаційних технологій ;
- зростання продуктивності праці та зниження виробничо-збутових витрат;
- удосконалення корпоративного управління та впровадження корпоративної культури;
- поповнення портфеля інноваційними продуктами та технологіями.

СІР сприяє забезпеченню тактичних стратегічних шляхів розробки

інноваційних проектів, а також прийняття рішень щодо їх реалізації, умов участі у реалізації сторонніх підприємств та організацій.

В рамках ІСР, можливим є формування об'єктивної експертної спільноти для відбору інноваційних проектів, проведення експертизи техніко-економічного обґрунтування та інших важливих процедур. У експертну спільноту повинні бути включені не лише висококваліфіковані фахівці підприємства, а й професіонали з різних галузей діяльності, що дозволяє мінімізувати вплив ризикових ситуацій під час реалізації інноваційних проектів підприємства.

Основними функціями СІР ТОВ «Ельдорадо» є:

- аналіз поточного ринку продажу та вибір інноваційних пріоритетних напрямів розвитку;
- операційне та стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства;
- пошук, оцінка, відбір та реалізація інноваційних проектів;
- системний аналіз існуючих інноваційних проектів, контроль їх виконання та коригування їх реалізації.

Формування ІСР має здійснюватися на основі аналізу існуючих бізнес-процесів та моделювання нових, а також здійснення системного аналізу усіх ендогенних та екзогенних чинників, які потенційно можуть сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства. Разом з тим, вкрай важливою є інтеграція СІР із національною та регіональними інноваційними системами.

У нашому дослідженні в рамках СІР на діджитал основі можна виділити низку підсистем, а саме таких як:

1. Інвестиційна підсистема.

Наявність ланцюжка безперервного фінансування, що складається з ланок, об'єднаних і дублюючих один одного, що є принциповою умовою розвитку СІР. Відсутність одного або кількох системоутворюючих ланок робить низькоефективним функціонування решти складових системи.

Загалом, ступінь зношеності основного обладнання підприємства складає близько 40%, а виробничі енерговитрати перевищують норму в 2-3 рази.

Аналізуючи структуру інвестицій в основний капітал підприємства, необхідно також враховувати, що, як правило, на НДДКР та інновації витрачається не більше 0,2% [61].

2. Інформаційно-комунікаційна підсистема.

У міру інноваційної модернізації та диверсифікації діяльності, зростає значення інформаційного розвитку у системі корпоративного та стратегічного управління підприємством. Розвиток інноваційної діяльності неможливе без створення ефективно функціонуючої мережі інформаційно-комунікаційних інструментів та засобів, що дозволяють усім учасникам інноваційного процесу отримувати необхідні дані, обмінюватися ними, а також повідомляти достовірну інформацію щодо концептуальних особливостей інноваційного розвитку підприємства.

Інформація про діяльність підприємства в напрямі інтенсифікації інноваційної активності стає важливим фактором вирішення як тактичних, так і стратегічних завдань, що стоять перед ним. В галузі інформаційного забезпечення існує достатньо розгалужена мережа організацій, що включає регіональну систему державних центрів науково-технічної інформації, структури, що підтримують малий бізнес, регіональні інформаційні мережі.

Враховуючи вищевикладене, варто зазначити про те, що удосконалення існуючої інформаційної підсистеми створить необхідні умови для активізації інноваційної діяльності підприємства.

3. Кадрова підсистема.

Станом на сьогоднішній день, в умовах прискорення інформаційного розвитку, кадрове забезпечення підприємства є найважливішою підсистемою СІР, що забезпечує здійснення підбору, навчання, мотивації та підвищення творчो-кваліфікаційного потенціалу персоналу ТОВ «Ельдорадо».

Негативні політичні, демографічні та міграційні процеси, а також невідповідність системи освіти запитам реального сектору економіки та потребам ринку праці призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів, створення та впровадження інноваційних проектів та активізації інноваційної діяльності [57, с.

253].

Слід зазначити, що у освітніх установах країни практично відсутні спеціальні курси, орієнтовані задоволення вимог інноваційно активних підприємств. Одним із шляхів вирішення зазначеної проблеми є корпоративне навчання персоналу, що здійснюється безпосередньо в межах організації.

Корпоративне навчання персоналу – це здобуття нових знань та вмінь співробітниками організації, і, як наслідок - підвищення рівня кваліфікації. Загальновідомим є той факт, що майже всі сфери діяльності потребують постійного вивчення нової інформації: бухгалтери повинні бути обізнані про зміни податкового законодавства, менеджерам з продажу важливо знати всі тонкощі пропонованих товарів та послуг, маркетологу потрібно бути в курсі нових способів просування товару до цільового споживача.

Така система навчання може бути поділена на декілька складових:

- самоосвіта;
- додаткова освіта;
- обов'язкові короткострокові курси підвищення кваліфікації.

Для прикладу, витрати на корпоративну освіту в США у 2021 році склали середньому 1452 долари на співробітника. Для порівняння, у Франції на корпоративне навчання персоналу витрачається близько 30 млрд доларів на рік, а в Великобританії майже 40 млрд. доларів [12].

На провідних світових підприємствах близько десяти відсотків робочого часу персоналу відводиться та присвячується навчання та підвищенню професійного рівня, що, в першу чергу, пов'язано із завоюванням стійких конкурентних позицій на цільових ринках в умовах жорсткої конкуренції.

Варто зазначити, що, на відміну від освітніх установ вищої професійної освіти, корпоративне навчання, за своєю суттю, забезпечує адекватне, своєчасне та повномасштабне реагування на швидкозмінливі запити ринку та сприяє не тільки підвищенню рівня здобутих знань, а й вироблення практичних «стронг» та «софт» скіле персоналу підприємства (рис. 3.3).

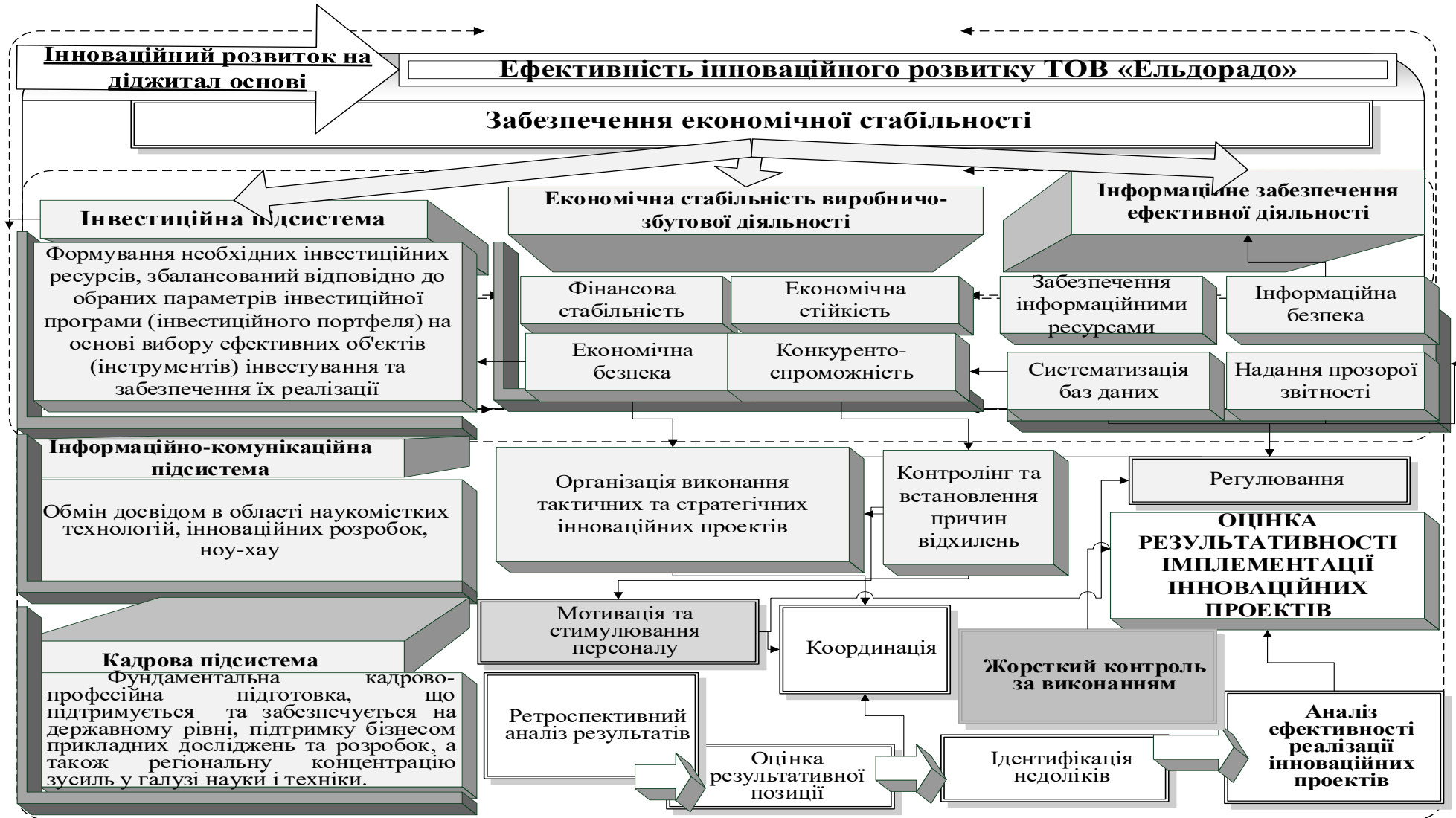


Рис. 3.3. Система інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» в умовах діджиталізації бізнесу

Джерело: розроблено автором

Принципи побудови системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» має включати потужну та фундаментальну кадрово-професійну підготовку, що підтримується та забезпечується на державному рівні, підтримку бізнесом прикладних досліджень та розробок, а також регіональну концентрацію зусиль у галузі науки і техніки.

Таким чином, у сучасних економічних умовах, коли інновації стають ключовим фактором розвитку, основним засобом забезпечення конкурентоспроможності на макро- та мікрорівні є ефективні механізми розробки, поширення та застосування інноваційних передових технологій. Провідну роль у економіці країни повинні грати високі технології, засновані на нових науково-технічних знаннях та службовці основою для виробництва нової наукомісткої продукції або надання наукоємних послуг.

Ефективність інноваційного розвитку підприємства залежить не тільки від внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного розвитку. Підприємство повинно постійно підтримувати високий рівень розвитку власних інформаційно-комунікаційних ресурсів для реального втілення проектів в напрямі підтримки високого рівня прибутковості, а також докладаючи максимуму зусиль для всебічного задоволення потреб споживачів на цільових ринках

Таким чином, розробка та ефективне функціонування системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал основі дозволить створити необхідні передумови для здійснення інноваційної модернізації та індустріалізації, а також виробництву конкурентоспроможних товарів на довгостроковий період розвитку.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було поставлено та виконано важливу проблематику завдання кваліфікаційної магістерської роботи, а саме: визначення теоретико-методичних та практичних аспектів щодо формування системи інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу з метою забезпечення прибутковості та перспективного розвитку на цільовому ринку.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі визначено, що із розвитком інформаційних технологій відбулися кардинальні зміни у веденні бізнесу. Разом з тим, зазначено, що впровадження інформаційних технологій є одним із перспективних напрямів ефективної інноваційної діяльності підприємств, оскільки інноваційна діяльність є набагато ефективнішим засобом конкурентної боротьби, ніж традиційні методи.

В дипломній роботі визначено, що у сучасних умовах ефективно управління на основі використання інформаційних методів та систем є цінним ресурсом, поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством зумовлює трансформацію підприємств із позицій організаційної структури, організації процесів, управління та між організаційної взаємодії. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають також радикальних змін кадрового потенціалу, системи документації, фіксування та передачі інформації.

Діджитал-інструменти дають можливість підвищити рівень наочності та прозорості процесу управління суб'єктом господарювання, в аспектах контролю, ідентифікації та координації відхилень від запланованої результативності, що автоматично виявляється для всіх зацікавлених виконавців та менеджерів. Разом з тим, новітні інтелектуальні інформаційні системи дозволяють заздалегідь здійснювати моніторинг виробничо-господарського процесу, діагностику та прогнозування інноваційного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

В роботі обґрунтовано аспекти інноваційного розвитку підприємства в

умовах діджиталізації бізнесу, для реалізації яких виникає необхідність не лише у формулюванні та реалізації оптимальних рішень по ланцюжку багаторівневої управлінської ієрархії компанії, але й організувати діяльність інформаційних служб та інформаційних систем таким чином, щоб усі елементи системи інноваційного розвитку підприємства мали можливість відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі та, на основі цього - формувати відповідні стратегічні зміни у діяльності підприємства.

Визначені особливості інноваційного функціонування підприємства умовах впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ та концептуальні чинники інноваційних змін у загальногосподарській структурі підприємства.

У дипломній роботі ідентифіковано пріоритетні сучасні діджитал-інструменти формування системи інноваційного розвитку підприємства, котрі в сучасних умовах інформаційного суспільства, безумовно, повинні стрімко розвиватися поширюватися. У зв'язку з цим, у багатьох підприємств з'явиться необхідність пошуку нових шляхів для власної реалізації інноваційних управлінсько-адміністративних та виробничо-господарських рішень.

У дипломній роботі здійснена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ельдорадо» - мережа магазинів побутової техніки та електроніки в Україні, представлена в оф-лайн і он-лайн середовищі. Графічно відображена організаційна структура управління ТОВ «Ельдорадо». Асортимент продукції складає близько 20 000 найменувань якісної продукції провідних світових брендів. Завдяки прямим контрактам з виробниками магазини Eldorado пропонують відмінні ціни для свого покупця

В роботі наголошено, що управління конкурентним потенціалом ТОВ «Ельдорадо» - це процес виявлення причин та умов, які формують динамічне середовище розвитку інформаційних технологій, з урахуванням складності організаційної структури суб'єкта господарювання та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємства.

Аналізуючи доходи даного підприємства необхідно відмітити чітку тенденцію до зростання. Бачимо, що за аналізований період як дохід від реалізації

продукції, так і чистий дохід рівномірно зростають. Так абсолютне відхилення виручки від реалізації продукції 2019 року по відношенню до 2021 року склало 1217466 тис. грн., що становить майже 162% збільшення, а чистий дохід зріс на 1014555 тис. грн., тобто на 162%.

Про позитивну динаміку говорить і щорічне зростання чистого прибутку. Так як у 2019 році спостерігався значний збиток, то 2021 рік характеризується значним прибутком, який піднявся до 87465 тис. грн. Разом з тим зростає і собівартість реалізації продукції. За аналізований період вона збільшилась майже на 162%, що в абсолютному вимірі складає 917952 тис. грн.

Необхідно відмітити, що підприємство активно нарощує обсяги власного капіталу, який за 2019-2021 роки зріс на 105%. Це говорить про підвищення фінансової незалежності та стабільності підприємства, оскільки воно водночас зменшило обсяги позичкового капіталу (на 80%), тобто залишилося незалежним від кредиторів, що звичайно є великим плюсом.

Здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Ельдорадо», можна говорити про те, що дане підприємство є прибутковим та рентабельним і має перспективи для подальшого розвитку та модернізації. Але провівши аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, спостерігаємо неоптимальну структуру оборотних коштів, що в свою чергу свідчить про неефективність їх використання. Таким чином, необхідно застосовувати ефективну систему інноваційного розвитку підприємства для здійснення ним повномасштабної діяльності. Для цього необхідно знайти оптимальні шляхи покращення фінансового стану ТОВ «Ельдорадо».

Результати проведених досліджень дозволили нам визначити основні резерви розвитку конкурентних переваг підприємства, а саме таких як:

- здійснення ефективної політики інноваційного розвитку;
- удосконалення вивчення та прогнозування споживчого попиту;
- використання ліберальної цінової політики, гнучкої системи цінових знижок, що стимулюють зростання обсягу реалізації послуг підприємства готельного господарства;

- диверсифікація асортименту товарів та послуг;
- розширення системи додаткових послуг, пов'язаних з реалізацією послуг;
- використання системи цінових знижок;
- використання сучасних інформаційних технологій для ефективного ведення бізнесу.

Виходячи із результатів аналізу стану та потенційних можливостей конкурентного середовища ТОВ «Ельдорадо», діагностики впливу ключових факторів інноваційного розвитку підприємства, варто зазначити про те, що вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство є суттєвим. ТОВ «Ельдорадо» самостійно обирає постачальників необхідної йому продукції, і якщо вони його не задовольняють може їх змінити.

Проаналізувавши дані, отримані шляхом анкетування, варто зазначити, що серед опитаних ста чоловік, переважна більшість у віковій категорії 25-35 років, які досить часто купують товари та користуються послугами підприємства. Відвідавши ТОВ «Ельдорадо», 85% опитаних залишилися задоволеними асортиментом продукції та якістю обслуговування.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі комплекс діджитал-компонентів системи управління ТОВ «Ельдорадо», який безпосередньо є предметом розробки шляхів підвищення ефективності роботи підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій, а саме:

- удосконалення системи управління підприємством шляхом впровадження посади ІТ – менеджера;
- удосконалення діяльності підприємства готельного господарства на інформаційній основі.

У роботі визначено, що одним із найбільш ефективних способів подолання негативних тенденцій макроекономічного розвитку підприємства є розробка та формування інноваційної системи підприємства (ІСП) на діджитал основі, яка є сукупністю потенційних ресурсів, відділів та підрозділів, і навіть інститутів, що взаємодіють між собою в межах організації в напрямі ініціювання, здійснення, підтримки, розвитку та поширення інноваційних технологій.

Інструментом реалізації інноваційної діяльності може бути система інноваційного розвитку підприємства (СІР), сформована в кваліфікаційній магістерській роботі, злагоджена робота усіх елементів якої сприяє:

- збільшенню рівня прибутковості організації за рахунок використання інформаційних технологій ;
- зростання продуктивності праці та зниження виробничо-збутових витрат;
- удосконалення корпоративного управління та впровадження корпоративної культури;
- поповнення портфеля інноваційними продуктами та технологіями.

Сформована СІР сприяє забезпеченню тактичних стратегічних шляхів розробки інноваційних проектів, а також прийняття рішень щодо їх реалізації, умов участі у реалізації сторонніх підприємств та організацій.

В рамках ІСР, можливим є формування об'єктивної експертної спільноти для відбору інноваційних проектів, проведення експертизи техніко-економічного обґрунтування та інших важливих процедур. У експертну спільноту повинні бути включені не лише висококваліфіковані фахівці підприємства, а й професіонали з різних галузей діяльності, що дозволяє мінімізувати вплив ризикових ситуацій під час реалізації інноваційних проектів підприємства.

Доведено, що ефективність інноваційного розвитку підприємства залежить не тільки від внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного розвитку. Підприємство повинно постійно підтримувати високий рівень розвитку власних інформаційно-комунікаційних ресурсів для реального втілення проектів в напрямі підтримки високого рівня прибутковості, а також докладаючи максимуму зусиль для всебічного задоволення потреб споживачів на цільових ринках

Таким чином, розробка та ефективне функціонування системи інноваційного розвитку ТОВ «Ельдорадо» на діджитал основі дозволить створити необхідні передумови для здійснення інноваційної модернізації та індустріалізації, а також виробництву конкурентоспроможних товарів на довгостроковий період розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Альошкіна Н. Послуги «хмарного» сервісу. Податки та бухгалтерський облік, 2017. № 66 / [Електронний ресурс]. URL: [/i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017august/issue-66/article29778.html](http://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017august/issue-66/article29778.html) .
2. Андрощук Г.О. ІТ-індустрія як драйвер розвитку інноваційної економіки України. Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах: Матеріали науково-практичної конференції / 17 травня 2016 р., м. Київ / Упорядн. Дорогих С.О.: К.: НДПП НАПрН України, Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності Національної академії правових наук України, Навчально-науковий центр інформаційного права та правових питань інформаційних технологій ФСП НТУУ «КПІ», 2016. 227с.
3. Байкарова О., Тарасюк Л. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2013. № 11. С. 177–182.
4. Безугла К. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. 2013. Вип. 18. С. 42-45.
5. Василевська М.Д. Роль інформаційних технологій у бізнесі. Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики. Київ, 2021. с.58-62.
6. Волошин А. Міжнародна конкурентоспроможність Українських малих та середніх підприємств. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 120–123.
7. Ворона Т.В. Стартап га мільйон. Як українці заробляють статки ea технологіях. Х.: Віват, 2018. 224 с. 80.
8. Гевко І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2016. 228 с.
9. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567. С. 28–34.

10. Горобець О.А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві [Електронний ресурс]. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 2, Т. 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_2/zmist.files/33.pdf

11. Городянська Л.В. Відтворювані економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу [монографія]. К.: КНЕУ, 2013. 259 с.

12. Гострик О.М. Використання сучасних програмних засобів автоматизації управління в практичній підготовці спеціалістів з обліку і аудиту. Матеріали науковометодичної конференції професорсько-викладацького складу «Проблеми та шляхи забезпечення якості економічної освіти в умовах євроінтеграції». Одеса, ОНЕУ: 2015, С. 66-68.

13. Гострик О.М., Соловйова В.В. Управлінські інформаційні системи. Навчальний посібник. Кривий Ріг: Виготовлювач: Типографія «Айс Принт», 2018. 173 с.

14. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. К: КНЕУ, 2001. 400с.

15. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. О.І. Волкова і М.П. Денисенка. К.: Вид. дім «Професіонал», 2004. 960 с.

16. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. / За ред. дра екон. наук, проф. С.Ф. Покровного. К.: КНЕУ, 2001. 457 с.

17. Є.О. Іванов, В.П. Шевченко. Сучасні технології створення інформаційно-аналітичних систем для підготовки ІТ-спеціалістів /Нові інформаційні технології управління бізнесом. Збірник тез Всеукраїнської науковопрактичної конференції. К. 2018. С.73-78.

18. Загородній А.Г., Вознюк А.Г., Смовженко Т.С. Фінансовий словник [Текст]. 4-е вид., випр. та доп. К.: Т-во «Знання», КОО; Л.: Львів. банк. ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.

19. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2003. 349 с.

20. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник для студентів ВНЗ / За ред. Пономаренка В.С. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.
21. Інформаційні технології в бізнесі. URL: https://ua-referat.com/інформаційні_технології_в_бізнесі/. (режим доступу: 28.10.2020).
22. IT як візитна картка України: Якою має бути експортна стратегія для IT-галузі України? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/10/644152/>
23. Кіт Л.З. Еволюція мережевої економіки [Текст]. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 8. Т. 2. С. 112 – 154.
24. Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Текст]: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
25. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.
26. Концепція впровадження медіа-освіти в Україні // Інститут соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України [Електронний ресурс]. URL: http://www.ispp.org.ua/news_44.htm
27. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011>
28. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. Ефективна економіка. 2016. №4. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>
29. Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С. 305–311.
30. Литовченко І.М. Корпоративна освіта в Україні як невідкладна вимога часу // Педагогічні науки випуск XXVI, том 1, 2017.

31. Майже половина українських компаній використовує хмарні технології, IDC / [Електронний ресурс]. URL: [//www.rbc.ua/ukr/news/polovinaukrainskih-kompaniy-ispolzuet-oblachnye-1487263193.html](http://www.rbc.ua/ukr/news/polovinaukrainskih-kompaniy-ispolzuet-oblachnye-1487263193.html)

32. Маковій В.В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3 (21). С. 121-126.

33. Малик, І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні [Текст]. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2019. Випуск 1 (21). С. 25 – 34.

34. Маркова С.В. Теоретико-практичні засади визначення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності [Електронний ресурс]. Сталий розвиток економіки Всеукраїнський науково-виробничий журнал. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_2/104.pdf

35. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка підприємства: Конспект лекцій: Навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 412 с.

36. На Software Development Forum розказали про перспективи ІТ-індустрії в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imena.ua/blog/softwaredevelopment-forum/>

37. Натрошвілі С. Ефективна інтеграція бізнесу, науки й освіти як умова зростання вартості компаній у постіндустріальній економіці // Проблеми науки. 2012. № 1. С. 3-4.

38. Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25–34.

39. Новаківський, І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 425. С. 285-286.

40. O. Lefterov, A. Fedoseev, V. Khodakivskiy Transformation of the object-oriented approach to the subject-oriented approach in the process of the information systems development 22nd Conference on Applied and Industrial Mathematics CAIM

2014, Faculty of Sciences of "Vasile Alecsandri" University of Bacău, Romania 18 - 21 September 2014. pp. 87-88.

41. Облік SaaS нові технології обліку та управління / [Електронний ресурс]. URL: <https://ioblik.com/uk>

42. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. [Електронний ресурс]. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

43. Осипова Н.В., Вінник М.О., Тарасіч Ю.Г. Модель формування дослідницької компетентності у майбутніх інженерів-програмістів. Information Technologies in Education. 2014. № 20, p.150-159.

44. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій [Текст]: Навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 676 с.

45. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2015. Вип. 12. С. 294–299.

46. Островський П.І., Гострик О.М., Островський П.І., Добрунік Т.П., Радова О.В. Моделювання економічних процесів. Навчальний посібник. [Текст]. Одеса.: ОНЕУ, 2012. 132 с.

47. Офіційний сайт ТОВ «Ельдорадо». URL: <https://eldorado.ua/uk/> (дата звернення 19.12.2022)

48. Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами. Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2000. 279 с.

49. Посібник користувача. Комп'ютерна програма «ME DOC». URL: <http://www.me-doc.com.ua/uk>

50. Про що розказав перший путівник по ІТ-індустрії в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imena.ua/blog/the-first-guide-to-the-it-industry-inukraine/>

51. Роль інформаційних технологій в економіці та бізнесі. URL: <https://studfile.net/preview/5118185/page:8/> (режим доступу: 28.10.2020).
52. Сазонець О. М. «Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 256 с.
53. Сенів Б. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: проблеми і шляхи розв'язання [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Un_msm_/2010_14-15/Ukrainska_nauka-14-15_2010/30_Seniv.pdf
54. Сервіс онлайн розрахунків по заробітній платі «SmartFin» / [Електронний ресурс]. URL: <https://smartfin.ua>
55. Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності : наукова доповідь / Кирило Олексійович Січкаренко; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2015.
56. Скалюк О.В., Декалюк Р.В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 149-154.
57. Столярчук І.А., Саяпіна Т.П. Технології автоматизації процесів управління та задачі освіти в процесі підготовки кваліфікованих менеджерів-користувачів. Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Державний університет телекомунікацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2017. С. 251-254.
58. Струтинська І. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. Галицький економічний вісник. 2018. № 2. С. 40–49.
59. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.

60. Тарасенко С.І. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. Економіка і суспільство. Випуск № 13 / 2017. С. 302.

61. Топорков О. Роль інновацій у розвитку малих та середніх підприємств. International relations, part «economic sciences». 2020. № 22. С. 12.

62. Три кроки для прискорення розвитку ІТ-індустрії в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imena.ua/blog/how-to-speed-up-ua-it/>

63. Українсько-російський економічний тлумачний словник / Авт.-упор. В. М. Копоруліна. Харків: Факт, 2005. 400 с.

64. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2003. 448 с.

65. Шегда А.В. Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегди. К.: Знання, 2006. 614 с.

66. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». Інформація і право. 2015. № 2(14). С. 39-44.

67. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. №19. С. 53–58.

68. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. №4. С. 269–276.

69. Янчук, Т. В. Сучасні парадигми інформатизації малого бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Т. 2. Економічні науки. 2009. № 5. С. 81-82.

70. Яремко С.А., Бевз С.В. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №1 (208). С. 158–163.

71. Яценко Р.М., Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістиці: навчальний посібник. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.