

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**НА ТЕМУ: «ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Арсеній ЧЕРНЕНКО

Виконав: здобувач вищої освіти
Арсеній ЧЕРНЕНКО

Керівник: д.е.н, професор кафедри ПТБД
В. КОШАЄВ

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Ольга РОМАЩЕНКО

Київ 2024
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЧЕРНЕНКА Арсенія Романовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «застосування інструментів інтерактивного навчання для розвитку персоналу торговельного підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи В. КОШАЄВ, д.е.н., професор

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи

«05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «Фора».

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

1. Розділ 1. Теоретичні основи інноваційної діяльності підприємства

2. Розділ 2. Дослідження та аналіз інноваційних технологій на підприємстві на прикладі ТОВ «Фора»

3. Розділ 3. Підвищення ефективності роботи компанії за рахунок активізації інноваційної діяльності

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Арсеній ЧЕРНЕНКО

Керівник

кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

В. КОШАЄВ

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 80 стор., 13 рис., 15 табл., 45 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз впровадження інноваційних технологій у управління торговельним підприємством на прикладі ТОВ "Фора". Основною метою є визначення можливостей та викликів, з якими зіштовхується підприємство під час впровадження інновацій, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності цих процесів.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ "Фора", що діє на ринку роздрібною торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами.

Предметом дослідження є інноваційні технології управління, спрямовані на покращення ефективності операцій та конкурентоспроможності ТОВ «Фора».

Короткий зміст роботи:

Робота присвячена впровадженню інноваційних технологій управління на прикладі торговельного підприємства ТОВ "Фора". У роботі розглянуто теоретичні основи інноваційної діяльності підприємств, методичні підходи до аналізу ефективності інновацій, а також проведено дослідження сучасних методів оцінки фінансового менеджменту в контексті інновацій.

Особлива увага приділена аналізу існуючих проблем впровадження інновацій на підприємстві, а також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення інноваційної діяльності з метою підвищення її ефективності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інновації, управління, торговельне підприємство, ефективність, аналіз, методи, впровадження, дослідження, фінансовий менеджмент, конкурентоспроможність, рекомендації, проблеми, теоретичні основи.

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 80 pages, 13 figure, 15 tables, 45 sources.

The purpose of the qualification work is the research and analysis of the implementation of innovative technologies in the management of a trading enterprise on the example of "Fora" LLC. The main goal is to determine the opportunities and challenges faced by the enterprise during the implementation of innovations, as well as the development of proposals for improving the efficiency of these processes.

The object of the study is the trading company "Fora" LLC, which operates in the market of retail trade of food and non-food products.

The subject of the study is innovative management technologies aimed at improving the efficiency of operations and competitiveness of Fora LLC.

Summary of the work:

The work is devoted to the introduction of innovative management technologies on the example of the trading company "Fora" LLC. The paper examines the theoretical foundations of the innovative activity of enterprises, methodical approaches to the analysis of the efficiency of innovations, and also conducts a study of modern methods of evaluating financial management in the context of innovations.

Special attention is paid to the analysis of the existing problems of the introduction of innovations at the enterprise, as well as recommendations for the improvement of innovative activity in order to increase its effectiveness.

KEY WORDS: innovation, management, business enterprise, efficiency, analysis, methods, implementation, research, financial management, competitiveness, recommendations, problems, theoretical foundations.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач ЧЕРНЕНКО А.Р. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*назва*)
на тему: «Впровадження інноваційних технологій управління торговельним підприємством»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ

(*підпис*)

Сергій ФЕДЮНІН

(*Ім'я, ПРИЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач ЧЕРНЕНКО А.Р. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо методів вдосконалення тарифної системи оплати праці.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача ЧЕРНЕНКО А.Р. на оцінку «відмінно» та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр з Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **В. КОШАЄВ**
(*підпис*) (*Ім'я, ПРИЗВИЩЕ*)

« » _____ 20 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Черненко А.Р. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру підприємництва
торгівлі та біржової діяльності

(*назва*)

(*підпис*)

Оксана ЗГУРСЬКА
(*Ім'я, ПРИЗВИЩЕ*)

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні засади розвитку підприємства.....	10
1.2. Сутність та класифікація інноваційної діяльності підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРА».....	40
2.1. Загальна характеристика мережі супермаркетів «Фора».....	40
2.2. Сучасні методи оцінки ефективності фінансового менеджменту інноваційної діяльності.....	45
2.3. Аналіз показників фінансового стану підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ ЗА РАХУНОК АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	69
3.1. Проблеми провадження інноваційної діяльності.....	69
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення інноваційної діяльності підприємства.....	77
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається першочерговими проблемами, котрі стосуються інноваційного розвитку підприємств харчової галузі, що передбачає розробку інноваційної стратегії, яка базується на ринковій позиції, і пов'язана з життєвим циклом продукту, а також на науково-технічній політиці підприємства. Така стратегія повинна враховувати головні фази і моменти переходу однієї фази в іншу при здійсненні повного життєвого циклу продукту.

У контексті сучасних ринкових трансформацій одним із найголовніших показників економічного зростання країни є темпи розвитку інноваційної діяльності. Тому стає цілком очевидним той факт, що коли країна продовжує розвиватися лише в сфері сировинних галузей промисловості, де переважає низько наукоємне матеріальне виробництво, то вона буде залишатися в рядах країн з низьким рівнем конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз впровадження інноваційних технологій у управління торговельним підприємством на прикладі ТОВ «Фора». Основною метою є визначення можливостей та викликів, з якими зіштовхується підприємство під час впровадження інновацій, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності цих процесів.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ "Фора", що діє на ринку роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами.

Предметом дослідження є інноваційні технології управління, спрямовані на покращення ефективності операцій та конкурентоспроможності ТОВ "Фора".

Завдання роботи відповідно до теми та змісту:

- Розглянути теоретичні основи розвитку підприємства та сутність і класифікацію інноваційної діяльності.
- Проаналізувати сучасні методи оцінки ефективності фінансового менеджменту інноваційної діяльності на прикладі ТОВ "Фора".

- Провести аналіз фінансового стану підприємства з урахуванням впровадження інновацій.
- Виявити та проаналізувати проблеми, які виникають при впровадженні інновацій у торговельному підприємстві.
- Розробити конкретні пропозиції щодо вдосконалення інноваційної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади розвитку підприємства

Сутність категорії «розвиток» в розумінні її застосування до економічних процесів і систем досі піднімається вченими зі спірних питань. Деякі підходи і погляди на сутність цієї категорії опубліковані в публікаціях вчених і експертів. Основою для визначення терміну «розвиток підприємства» є розуміння «розвитку» як філософської категорії у філософському сенсі «розвиток» з них визначається кілька аспектів цього терміну, серед яких: якісні зміни в структурі об'єктів, поява якісно нових об'єктів, перехід з одного якісного стану в інший.

Особливий інтерес вчених та експертів викликає категорія «розвиток» через модифікацію концепції функції підприємства, яка представляє собою розуміння розвитку як основного атрибуту діяльності. Вчені розглядають девелопмент як процес, який відповідає за забезпечення стабільного функціонування підприємства і його виживання в ринкових умовах. Раніше розвиток розглядався як процес, за допомогою якого підприємство здійснювало свою діяльність у стабільному режимі, тобто в результаті стабільного функціонування. [11]

Тобто, якщо попередній розвиток сприймався як похідна від підприємницької діяльності («стабільна функція для розвитку»), то він перетвориться на її основу, фундаментом фундаменту («розвиток для функції»), і вже тоді підприємство зможе розвиватися.

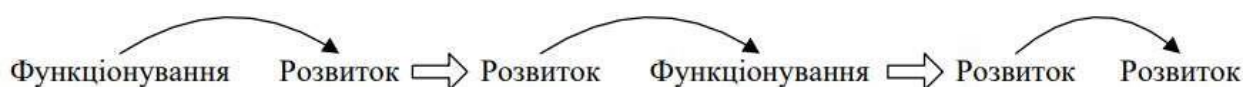


Рисунок 1.1 – Зміна концепцій розвитку підприємств

Підхід до інтерпретації розвитку підприємства можна узагальнити і систематизувати наступним чином (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 Підходи до визначення категорії «розвиток підприємств»

Кононова І. В. і Верхоглядова Н. І. після аналізу наукових досліджень виділили наступні підходи в інтерпретації розвитку (рисунок 1.3)

- Відповідно до ефективних та дослідницьких факторів: спрощений; кількісний; якісний; комбінований; адаптивний; комплексний;
- В залежності від необхідних деталей: деформаційна; динамічна; технологічна.



Рисунок 1.3 – Підходи за сутнісною та результативно-наслідковою компонентою до трактування розвитку

К. О. Іванчук виділяє наступні підходи для визначення суті розвитку підприємства:

- зміна стану підприємства на більш прогресивне;
- зростання розміру підприємства і продуктивності;
- підвищена гнучкість і адаптивність до змін; зміна якісного стану компанії.

Внутрішні протиріччя є основним джерелом розвитку відкритих систем, які локалізуються і обумовлені процесом самоорганізації системи. Коливання зовнішнього середовища, викликані різними змінами у зовнішньому середовищі підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

Дунська А. Р. також розглядає розвиток підприємства в 3-х основних аспектах:

- 1) розвиток ринку — полягає в збільшенні частки ринку, розширенні сфери споживачів;
- 2) технічний (науково-технічний прогрес) розвиток спрямований на точне вдосконалення технології, якості продукції та послуг шляхом впровадження технічних і технологічних інновацій;
- 3) організаційний розвиток — направлено на розвиток процесів управління, вдосконалення системи, окремих співробітників, груп і т. д. [11], [17]

Кожен із цих аспектів розвитку має інноваційний характер, тобто можна стверджувати, що інновації є фундаментальним елементом у процесі розвитку підприємства. Технологічний розвиток ґрунтується на технологічних нововведеннях, а розвиток ринків, організацій і т. д. якраз і ґрунтується на технологіях та управлінських інноваціях.

Розвиток підприємства також слід враховувати в контексті складових потенціалу підприємства. Необхідно визначити розвиток підприємства на 4 рівнях, кожен з яких є основою для розвитку наступного рівня:

1. Прикладний рівень: розвиток підприємства — це постійна зміна (підвищення) цільової ефективності використання оборотних коштів, основних фондів, землі, персоналу і т. д. в короткостроковій, середньо- і довгостроковій перспективі;

2. Методичний рівень: розвиток підприємства — це процес, в ході якого поступово змінюються якісні та кількісні характеристики окремих бізнес-процесів, і в цілому поступово змінюється цільова ефективність підприємницької діяльності;
3. Методологічний рівень: розвиток підприємства — це постійна зміна функцій, структур, елементів та індивідуальних характеристик, що забезпечує ефективність соціально-економічної системи підприємства в динамічних умовах бізнес-середовища;
4. На науково-теоретичному рівні: розвиток-це серія переходів, які визначаються зовні і внутрішньо в послідовності розвитку підприємства або його систем, від моменту створення до повного завершення функціонування.

Традиційно кожне явище, система і процес мають 2 форми розвитку. Це якраз і є прогрес (розвиток від «низького рівня» до «високого»), а також регрес (Розвиток від «вищого» до «нижчого»). В економічній науці є обидва визначення. Але є і нейтральні впливи.

Добре відомі 4 основні елементи прогресу, включаючи матеріальний, соціальний, науковий і духовний. Компоненти прогресу, які також є формою розвитку, і кількість їх оціночних параметрів наведені в таблиці 1.1.

Форма розвитку	Складові форми-розвитку	Параметри оцінювання
Прогрес	Соціальна	Розрив між доходами працівників
		Якість умов праці
		Забезпечення прав громадян
	Матеріальна	Економічне зростання
	Духовна	Особистісний прогрес
	Наукова	Кількість та ефективність нововведень

Таблиця 1.1 – Складові розвитку прогресу

Існують також такі види розвитку підприємства:

- 1) асинхронний розвиток є протилежністю синхронізованого розвитку;
- 2) синхронний розвиток обумовлено наявністю загального динамічного циклу в розвитку підприємства;

3) дивергентний (слабкий та адаптивний) розвиток, який є невід'ємною частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, вимагає адекватного ресурсного забезпечення та потенціалу.;

4) конвергенція (адаптація) включає в себе внутрішню і зовнішню адаптацію підприємства до мінливих умов діяльності підприємства.

Класифікація розвитку підприємства носить універсальний характер і може бути використана на різних рівнях управління соціально-економічними системами. [17], [18]

Управління розвитком (managed development management) забезпечує довгострокове існування і рівень конкурентоспроможності підприємств в економічному просторі світової або національної економіки з метою досягнення підтримки підприємств у аттракторах планованого розвитку або мега цілі існування систем, штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства, тобто відповідного формування стохастично мінливих умов. В табл. 1.2 наведена класифікація різновидів розвитку.

У таких випадках необхідно управляти розвитком підприємства:

- відхилення від орієнтирів розвитку компанії (набору показників) в рамках існуючих факторів розвитку; для цього необхідні дії: перегляд з координацією і діагностичним аналізом ресурсів підприємства, функціональних завдань, цілей, підприємств і т. д.;
- радикальна зміна обраного тренду розвитку компанії (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом до іншого аттрактору розвитку; необхідні заходи: вихід підприємства на новий ринковий простір, адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також реальна можливість перегляду керівних принципів розвитку компанії;
- радикальна зміна вектора спадного розвитку підприємства, засноване на появі штучних відгалужень (радикальна зміна основного вектора розвитку); для цього необхідні заходи: розробка механізмів антикризового управління, комплексна оцінка фактичних і потенційних

можливостей підприємства по виходу з кризи. про розвитку.

№	Ознака	Види
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Внутрішньо-корпоративний; загально-корпоративний; глобальний; локальний
2	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Регресивний розвиток; прогресивний розвиток;
3	Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	функціональний розвиток); організаційний (структурний розвиток; соціальний; економічний; техніко-технологічний
4	Залежно від характеру змін	Спиральний; циклічний; спрямований розвиток
5	Залежно від виду тренду	Лінійний та нелінійний розвиток
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	Нерівномірний (революційний); рівномірний (еволюційний)
7	За природою ключового критерію	Відносний; абсолютний
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	Випадковий; прогнозований
9	Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	Інтенсивний; екстенсивний
10	За змістом	Кількісний; якісний
11	Залежно від можливості управління змінами	Некерований (спонтанний); керований;
12	Залежно від корпоративної стратегії	Випереджаючий (превентивний); реактивний; адаптивний
13	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Інтегральний; системний; елементний розвиток
14	Залежно від мети змін	Розширений; простий
15	За середовищем	Зовнішній; внутрішній; загальний
16	За часом	Перспективний; ретроспективний; поточний;
17	За видом потенціалу	Фінансовий; виробничий; комунікаційний; маркетинговий; інноваційний; управлінський; трудовий; мотиваційний
18	За стабільністю	Стійкий; нестійкий
19	За тривалістю	Короткотерміновий; довготерміновий
20	За відкритістю	Спостережуваний; прихований («латентний»)
21	За вектором розвитку	Векторний; хаотичний
22	За впровадженням нововведень	Новітній; консервативний
23	За обмеженістю	Обмежений; розширений
24	За можливістю контролювати зміни	Контрольований; неконтрольований
25	За можливістю адаптування	Конвергенційний; дивергенційний
26	За рівнем управління	Оперативний; тактичний; стратегічний
27	За критерієм комплексності змін	Однопроектний; односферний; багатосферний; холічний
28	Залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі та його зміни	Ннепроектний; проектний

Таблиця 1.2 – Класифікація різновидів розвитку підприємства

Найбільш активною частиною системи менеджменту є механізм управління розвитком підприємства, який створює можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і являє собою сукупність речей:

Як використовувати економічні та організаційні методи управління, інструменти управління та операційні прийоми, які є технологіями;

Беручи до уваги певні етапи циклу розвитку підприємства, розробити важелі та орієнтири, що відповідають очікуваним результатам, контрольним показникам, критеріям оцінки та відбору, вимогам та обмеженням процесу розвитку підприємства.

Більшість авторів посилаються на визначення понять «Інновація» та «інноваційна діяльність» як на напрям науково-технічного прогресу, а також на впровадження результатів передових наукових досліджень у практичну діяльність підприємства.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» термін «інновація» означає новостворені і вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційні та технічні рішення адміністративного, промислового, комерційного чи іншого характеру, які значно покращують структуру і якість виробництва. Виділяється інноваційна діяльність підприємства як діяльність, спрямована на комерціалізацію з використанням результатів наукових досліджень і розробок і визначає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

В результаті інноваційна діяльність підприємства здійснюється не тільки в практичному застосуванні результатів науково-технічних розробок, а й у виробничій, організаційній, маркетинговій і збутовій діяльності, виробництві вдосконалених товарів або нових, модернізації технологічних процесів також відбивається на фінансових і економічних змінах в результаті впровадження нового підходу.

Поняття «інноваційний розвиток підприємства» — це процес пошуку і використання нових способів реалізації потенціалу підприємства в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища шляхом створення і впровадження інновацій для досягнення економічного, соціального, науково-технічного та екологічного ефекту. З огляду на це, інноваційний розвиток підприємства необхідно розглядати в 2 взаємопов'язаних аспектах:

- як постійне і цілеспрямоване підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства;
 - як стійке цілеспрямоване підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, засноване на факторах інтенсивного розвитку (знання, інформація, передові технології і т. д.).
- Основними особливостями інноваційного розвитку підприємства є:
- Системність (управління інноваційним розвитком засноване на системному підході);
 - Цілеспрямованість (розвиток не може бути безцільним);
 - Наявність відповідних систем управління (формування відповідних систем, що включають механізми управління, суб'єктів управління, менеджмент, системи зворотного зв'язку і прямих зв'язків);
 - Строгість (прагнення керівництва компанії послідовно і системно розвивати галузь на основі передових інноваційних рішень);
 - Відкритість до змін (система, яка відкидає зміни, не може розвивати інновації). [11], [18]

Отже, інноваційний розвиток підприємства слід розглядати як процес постійного вдосконалення діяльності підприємства з використанням принципово нових і прогресивних технологій, або інтелектуалізацію бізнес-процесів з модернізацією існуючих, а також перехід до виробництва високоякісної і високотехнологічної інноваційної продукції.

На інноваційний розвиток підприємств впливають багато економічних, виробничих та ринкових факторів (приклади факторів наведені на рисунку 1.4).

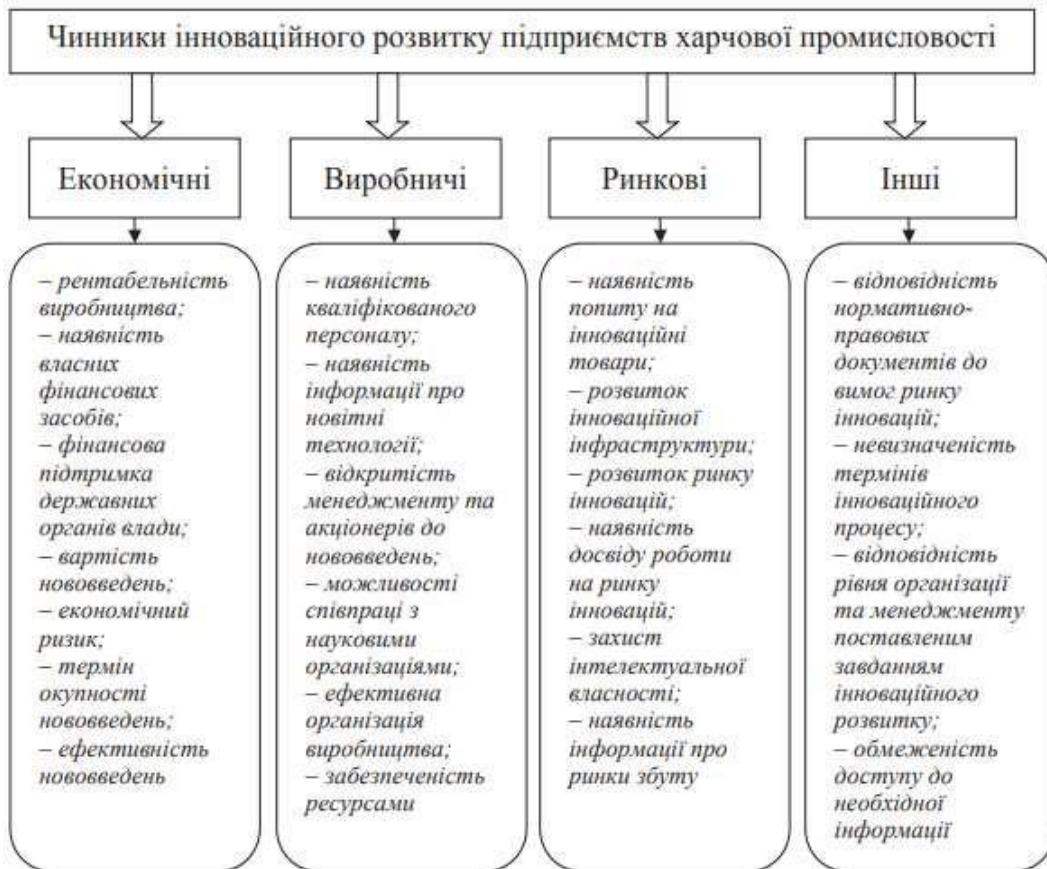


Рисунок 1.4 – Чинники інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості

Промисловість України в даний час функціонує в умовах стабільного зовнішнього і внутрішнього попиту на продовольство, а розвинена сировинна база сільськогосподарської продукції істотно сприяє розвитку. Підвищення ефективності роботи роздрібних мереж підприємств і посилення конкурентних переваг продукції та обслуговування в таких умовах можливе за рахунок введення інноваційних технологій. Таким чином, посилення інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі сприяє зміцненню конкурентних переваг на ринку.

1.2. Сутність та класифікація інноваційної діяльності підприємства

20-21 століття — це епоха новітніх технологій, прогресу у фундаментальній науці, масштабних науково-технічних проєктів, використання нового високопродуктивного обладнання, застосування сучасних організаційних форм, економічних методів управління. У цій ситуації інноваційна діяльність стає джерелом сучасного розвитку суспільства і життєдіяльності людини. А інновації стають важливим інструментом всіх фундаментальних змін у розвитку людини і всієї економічної системи.

Інноваційна активність підприємства визначає здатність використовувати наукові, технічні та інтелектуальні можливості в цій галузі. Мається на увазі, що в контексті розвитку інноваційної діяльності підприємства виробництво принципово перекладається на виготовлення нового обладнання, використання нових технологій і надання нових видів послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційна діяльність полягає в пошуку сучасних і ультрасучасних ідей в області технологій, технологічної оснащеності та організації виробництва. Мета інноваційної діяльності досягається в процесі проведення різних пошукових, фундаментальних і наукових досліджень і закінчується розробкою моделей просування інноваційної продукції. Проведення робіт в рамках інноваційної діяльності включає в себе самостійну розробку інновацій, придбання, Ліцензування, патентування і поширення унікальних інноваційних ідей. [1], [2]

Але на сьогоднішній день не існує однозначного тлумачення поняття «інноваційна діяльність». Його трактування постійно розвивається і доповнюється новими аспектами. У таблиці 1.3 представлено поняття «інноваційна діяльність» з різних джерел.

Таблиця 1.3. Інтерпретація поняття «інноваційна діяльність» в залежності від дослідника

Джерело	Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інноваційна діяльність включає виробництво і поширення нових видів техніки та технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зміни; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для досягнення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку та впровадження нових, ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на покращення соціального та екологічного становища [2].
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність – це діяльність, яка орієнтована на застосування і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що приводить до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг [3].
А.Я. Кузнецова, Н.Я. Зінько та О.О. Другов	Інноваційна діяльність - це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу [4, с.175]
Павлов В. І., Корецький Ю. М	Інноваційна діяльність є складною динамічною системою дій і взаємодій різноманітних методів, факторів і органів управління, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, вдосконаленням обладнання і засобів праці, технологічних процесів, форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки; плануванням, фінансуванням і координацією науково-технічного прогресу; вдосконаленням економічних інструментів і стимулів; розробкою системи заходів щодо регулювання комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на прискорення інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і підвищення його соціально-економічної ефективності
Бандурка І. В., Захарченков С. П., Товажнянська Е. Л.	Інноваційна діяльність – це сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які базуються на перетворенні результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або

	вдосконалений технологічний процес, що використовується у виробництві, у новий або покращений продукт, що виводиться на ринок. Ця діяльність здійснюється в межах інноваційного проекту
Райко Д. В	Інноваційна діяльність - розробки й удосконалення продукту на визначеному етапі його життєвого циклу, його створення і реалізація на цільовому ринку
С.М. Ілляшенко та ін.	Інноваційна діяльність – це процес створення, провадження та поширення інновації
П.М. Коюда, І.А. Шейко	Інноваційна діяльність підприємства – це діяльність, спрямована на розробку, застосування та комерціалізацію науково-технічних і технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виготовлення продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітніх технологій (організація управління чи вдосконалення тощо) та реалізації конкурентоспроможного товару (робіт, послуг) з метою досягнення економічної ефективності.
О.В. Коваленко	Інноваційна діяльність – це процес, орієнтований на впровадження результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або покращений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений процес, що застосовується в практичній діяльності, а також на проведення супутніх додаткових досліджень і розробок.
О.О. Поліщук	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку нововведень, впровадження результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, що виходить на ринок, у новий або покращений технологічний процес, що застосовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження

Трактування поняття «інноваційна діяльність» є різноманітним залежно від сфери застосування. Різні вчені трактують це поняття в залежності від об'єкта свого дослідження. Наприклад, в законодавстві України інноваційна

діяльність визначається як вид діяльності підприємства, що спрямована на використання досягнень науково-технічного прогресу у виробничій сфері. Ця діяльність охоплює:

- випуск нових видів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зміни;
- оптимізацію інноваційного проекту;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для покращення соціального та екологічного становища.

Існують такі види інноваційної діяльності:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності та науково-технічної продукції;
- розробка, випуск і розповсюдження нових видів техніки і технологій;
- застосування нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що вперше здійснюються як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології.
- Загалом, інноваційна діяльність розглядається як комплекс робіт, що виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї до її розробки і комерціалізації в умовах конкуренції. [7], [13], [14]

Варто зазначити, що розглянуті вище трактування інноваційної діяльності сприймають її як невід'ємну складову виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямовану на оновлення і вдосконалення його виробничих сил та організаційно-економічних відносин для отримання

конкурентних переваг і збільшення прибутковості підприємства. Об'єктом інноваційної діяльності є інновація.

На рівні економіки інновації є головним засобом збереження конкурентоспроможності і стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням традиційним виробництвом, але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин.

Варто враховувати, що час постійно знецінює існуючі продукти та технології, тому для уникнення технологічного відставання нововведення слід прогнозувати і займатися ними постійно, а не тільки в критичних обставинах. Продуктові, технологічні та організаційні нововведення взаємопов'язані, тому їх треба проводити комплексно. Отже, головними принципами управління нововведеннями є:

- принцип безперервного прогнозування інноваційної ситуації;
- принцип динамічного попередження технологічного відставання;
- принцип системного впровадження нововведень у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип поєднання інвестицій з інноваціями;
- принцип поєднання фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень.

Якщо кошти на нововведення взяті з бюджету, то такі нововведення з мінімальним прибутком вважаються вигідними. В умовах можливості самофінансування, кошти для реалізації науково-дослідних розробок беруться з обігових коштів підприємства. Тому інноваційний менеджер має шукати переконливі аргументи для обґрунтування необхідності нововведень і відповідних капіталовкладень у майбутній розвиток підприємства, щоб зберегти гідне місце на ринку товарів і послуг.

Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукових, технічних результатів та інтелектуального потенціалу для отримання нової або радикально покращеної продукції. Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та ступенем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності та маркетингу;
- як етапи життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки та впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки і впровадження нового продукту або послуги.

Таким чином, інноваційний процес полягає в отриманні нових винаходів, технологій, продукції та послуг, а також рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших характерів, що є результатами інноваційної діяльності.

Також інноваційний процес включає чотири етапи:

1. Фундаментальні дослідження: проводяться в наукових інститутах, вищих навчальних закладах і спеціалізованих лабораторіях. Фінансування здійснюється за рахунок державного бюджету на безповоротній основі.
2. Прикладні дослідження: виконуються в різних наукових організаціях, фінансування надходить як з державного бюджету, так і від замовників. Ці дослідження мають високий рівень ризику.
3. Дослідно-конструкторські та експериментальні розробки: проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, спеціалізованих лабораторіях та великих промислових підприємствах. Фінансування здійснюється з державного бюджету, від замовників та за власні кошти.
4. Комерціалізація: включає впровадження у виробництво, вихід на ринок і продаж продукту.

У більшості випадків передчасне впровадження технологічних інновацій може призвести до значних змін ситуації за короткий проміжок часу,

високої вартості ресурсів і вкрай стресових ситуацій, які можуть призвести до втрати прибутку, а також до руйнування компаній і організацій.

Через моральне старіння потенціал ідей і пов'язаних з ними інновацій може поступово виснажуватися. Тому необхідно заздалегідь готувати кошти на інновації з поточного прибутку, шукати інші джерела фінансування інновацій і постійно піклуватися про народження нових ідей для розвитку підприємства. Важко визначити межі потенціалу технології, але приходить час, коли норма прибутку від інновацій стає рівною середній віддачі від інвестицій, в залежності від ефективності інвестицій в конкретну галузь.

Тривалість зниження ефективності нововведення залежить від типу інновації та її потенціалу. Кращі інновації впроваджуються на стадії проектування підприємства, забезпечуючи фундаментальні зміни в технологічному процесі і випуск на ринок високотехнологічної продукції з високим рівнем конкурентоспроможності. [31], [36]

Ці дискусії вказують на необхідність постійного оновлення продукції та виробництва, щоб уникнути втрати конкурентоспроможності компаній. Всі компанії, які прагнуть вижити в ринкових умовах, повинні мати механізми відновлення і процедури управління інноваціями.

Слід мати на увазі, що інновації завжди пов'язані з ризиком, але відмовлятися від них ще небезпечніше. Часто необхідність в оновленні продуктів і технологій виникає, коли фінансові результати підприємства виглядають добре, створюючи помилкове враження, що підприємство може довго існувати в своєму традиційному вигляді. Завдання менеджера з інновацій-подолати це протиріччя і переконати керівництво і всю команду в необхідності змін, навіть якщо це тимчасово знизить виручку, але в майбутньому гарантує значне зростання. Зниження доходів від інвестицій в існуючі традиційні технології спочатку здається незначним, але якщо конкуренти здійснять прорив з новими технологіями, споживачі незабаром можуть віддати перевагу продукцію нових конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що інновація - це технологічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, які відрізняються від існуючих практик у певній організації. Вони можуть бути відомі і використовуватися в інших організаціях, але в організаціях, які ще не освоїли, впровадження інновацій може викликати значні труднощі.

Інновації часто суперечать прагненню зберегти існуючий стан, але в той же час спрямовані на значне підвищення технічної та економічної ефективності діяльності організації.

Інновація-це результат інтелектуальної праці, технологічного розвитку, спрямованого на поліпшення соціально-економічної діяльності, тобто застосування до певних сфер соціальної діяльності використання нових, прогресивних і перспективних речей. У більшості випадків це нове і багатообіцяюче не завжди в повній мірі проявляється на поверхні. Однак при організації фінансування інноваційних проектів необхідно, щоб вони були ідентифіковані, визнані, перевірені, зарекомендували себе і визначили свою привабливість для інвесторів. Інновації, інноваційні проекти-це модель інновацій майбутнього, тому що кожна Інновація повинна працювати на довгостроковий і поступальний розвиток підприємств, галузей і національної економіки в цілому. [20]

Отже, слід розглядати інноваційну діяльність, спрямовану на практичне застосування інноваційного потенціалу підприємства і результатів власних або сторонніх наукових розробок для отримання нового або радикально вдосконаленого обладнання, продуктів і технологій для його виробництва. Суть інноваційної стратегії підприємства полягає в тому, що ефективний розвиток підприємства пов'язано з отриманням переваги перед конкурентами і збільшенням прибутку за рахунок постійного оновлення асортименту продукції, що випускається і розширення діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки перевагу отримують компанії, які активно впроваджують інновації. Це дозволяє розширювати ринок збуту продукції і завойовувати нові сегменти ринку, а якщо компанія зможе освоїти принципово нові інновації, то

тимчасово займеться домінуючим становищем на ринку нових продуктів і безпосередньо гарантуєте збільшення маси прибутку [20, С.212].

Класифікація інновацій може бути здійснена за декількома основними ознаками. Ось декілька з них:

1. За ступенем новизни:

Радикальні інновації: є повністю новими продуктами, послугами або технологіями, які перевертають існуючі уявлення.

Інкрементальні (еволюційні) інновації: це невеликі зміни або поліпшення вже існуючих продуктів, послуг або технологій.

2. За сферою застосування:

Технічні (продуктові) інновації: пов'язані з розробкою нових або поліпшенням існуючих продуктів або технологій.

Організаційні інновації: спрямовані на вдосконалення системи управління, структури підприємства, процесів роботи тощо.

Маркетингові інновації: стосуються змін в стратегії маркетингу, реклами, дистрибуції продукції або послуг.

Соціальні інновації: спрямовані на вирішення соціальних проблем, покращення якості життя, забезпечення соціальної справедливості тощо.

3. За масштабом впровадження:

- Локальні інновації: застосовуються на рівні конкретного підприємства або організації.
- Регіональні інновації: впроваджуються в певному регіоні або територіальній області.
- Національні (державні) інновації: мають масштаб впровадження на рівні цілої країни або національної економіки.
- Глобальні інновації: охоплюють кілька країн або навіть весь світ.

Ці ознаки допомагають в систематизації інноваційного процесу та розумінні їх різноманітності та впливу на розвиток різних сфер діяльності.

Запропонована схема класифікації показує, що інновації мають різноманітні

форми та широке застосування, що дозволяє їм проникати в усі сфери діяльності.

Найбільш вдалою, основною класифікацією інновацій є та, яка представлена в Керівництві Осло.

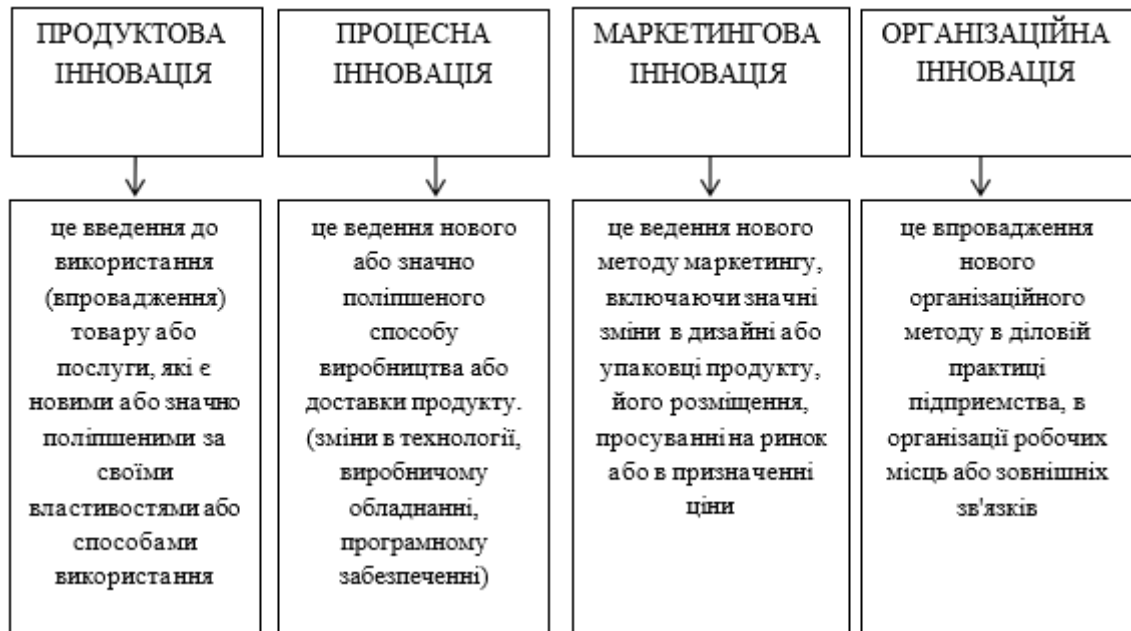


Рис. 1.5. Класифікація інновацій за Керівництвом Осло

Продуктова інновація полягає в приведенні на ринок туристичного сектору нового продукту, який відрізняється своїми функціональними та технічними характеристиками. Цей новий продукт має бути очевидно новим для виробників, постачальників, споживачів і конкурентів. Туристичні компанії, борючись за нових клієнтів та ринкові сегменти, використовують стратегію інноваційних продуктів, щоб створити радикально нові, раніше невідомі і неповторні тури.

Процесні інновації передбачають розробку та впровадження технологічно нових або значно покращених виробничих методів, включаючи методи доставки продукції. Метою їх може бути зниження вартості виробництва або доставки продукції, підвищення якості, а також виготовлення чи поставка нових або значно поліпшених продуктів.

Маркетингові інновації спрямовані на задоволення потреб споживачів, відкриття нових ринків і завоювання нових позицій для продукції

підприємства на ринку, а також створення нових каналів збуту продукції для збільшення обсягу продажів.

Організаційні інновації спрямовані на підвищення ефективності підприємства за рахунок зниження адміністративних і операційних витрат, підвищення задоволеності співробітників роботою, розширення доступу до нетоварних активів, таким як непередані знання з зовнішніх джерел, або зниження витрат на поставку. Інноваційна діяльність є необхідним елементом маркетингової стратегії організації, особливо для тих, хто займається виробництвом високотехнологічної продукції. Існує тісна взаємодія між інженерним відділом та відділом маркетингу. [19]

Ці підрозділи виступають в якості перетворювачів ідей і конкретних пропозицій від споживачів. Вони активно беруть участь у розробці маркетингових програм для продукції. Існує взаємозв'язок між аналізом потреб і розробкою інновацій, що дозволяє максимально враховувати запити споживачів і коригувати і оптимізувати техніко-економічні параметри нових продуктів.

Таким чином, очевидно, що впровадження інновацій є одним з найважливіших факторів розвитку сучасних підприємств і зміцнення їх позицій на ринку. Інновації мають значний вплив на якість життя та міжособистісні стосунки. Інноваційна діяльність не тільки задовольняє потреби споживачів за рахунок принципово нових товарів і послуг, а й сприяє стимулюванню економічного зростання і науково-технічного прогресу.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності

Для того щоб комерційна діяльність підприємства була успішною, необхідно створювати продукти, що привертають увагу споживачів, навіть якщо на ринку вже є багато аналогічних продуктів. Це особливо важливо для малого бізнесу, який не в змозі конкурувати з великими компаніями через свою собівартість і ціну. Але завдяки продуктовим інноваціям, які означають виведення на ринок нових продуктів і послуг, які краще відповідають потребам споживачів, компанії можуть збільшити прибуток.

Таблиця 1.4 Основні методи аналізу ефективності інноваційної діяльності

Метод аналізу	Опис
Фінансовий аналіз	Оцінка ефективності інновацій на основі фінансових показників, таких як повернення інвестицій, Чиста дисконтована вартість, прибутковість інвестицій, витрати на впровадження та інші.
Стратегічний аналіз	Аналіз відповідності інновацій стратегічним цілям підприємства, визначення їхнього впливу на конкурентні позиції, ринкові можливості та ризики.
Маркетингові дослідження	Вивчення ринкових умов, вимог споживачів та конкурентного середовища для оцінки прийняття інновацій споживачами і їх ринковий потенціал.
Технологічний аналіз	Оцінка технічної доцільності інновацій, їхньої інтеграції з існуючими технологіями, оцінка технічних витрат та можливостей для масштабування.
Організаційний аналіз	Вивчення внутрішньої готовності та здатності підприємства до впровадження інновацій, оцінка організаційних бар'єрів і можливостей їх подолання.

У цій таблиці представлені різні методичні підходи, які використовуються для оцінки ефективності інноваційної діяльності на підприємстві. Кожен з підходів має свої особливості та дозволяє оцінити різні аспекти успішності інноваційних проектів, включаючи фінансові та стратегічні аспекти. [14]

Таблиця 1.5. Інструменти для проведення аналізу ефективності інноваційної діяльності

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, які впливають на успішність впровадження інновацій.
Балансовий підхід	Визначення і збалансування різних аспектів інновацій (фінансові, стратегічні, технологічні, організаційні) для досягнення оптимальних результатів.
ROI (Return on Investment)	Вимірювання ефективності інвестицій у впровадження інновацій з точки зору повернення інвестицій та їхнього впливу на фінансові показники.
Balanced Scorecard	Система вимірювання та управління ефективністю інновацій через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні процеси та навчання та розвиток.
Методика комплексного аналізу	Застосування комплексу інструментів і методів аналізу для глибшого розуміння впливу інновацій на всі аспекти діяльності підприємства.

У цій таблиці наведені ключові фінансові показники, які використовуються для оцінки ефективності інновацій. Вони включають ROI (повернення інвестицій), NPV (чиста дисконтована вартість), прибутковість інвестицій та витрати на впровадження. Ці показники допомагають зрозуміти фінансові наслідки інноваційних ініціатив та їх вплив на загальну ефективність підприємства. [14]

Далеко не у кожній компанії є достатній фінансовий та інтелектуальний потенціал для створення оригінального продукту, і лише у кількох сотень з них за всю історію людства з'являються практично повністю нові продукти. Оригінальність нового продукту підтверджується видачею авторського свідоцтва або патенту. Незалежно від формату, в якому представлений новий продукт, процес його створення та впровадження охоплює наступні етапи:

1. Генерування ідей. Нові ідеї можуть виникати в результаті пошуку або випадково. Джерелами можуть бути інтерв'ю, спостереження на виставках, звіти дистриб'юторів, аналіз патентів та думки експертів. При генеруванні ідей слід враховувати потреби споживачів і можливості виробників.
2. Розробка концепції нового продукту. Успішна концепція допоможе зорієнтувати співробітників компанії на те, як продукт повинен виглядати в очах споживача і як цього домогтися. Він заснований на аналізі ринку та можливостей компанії. Розробка концепції нового продукту є важливим етапом у визначенні його комерційного успіху. Ця концепція встановлює керівні принципи для співробітників компанії щодо того, як продукт повинен виглядати в очах споживачів і як цього досягти. Основою для розробки концепції є комплексна оцінка факторів, що формують комерційний потенціал інновації:
 - Доступного асортименту продукції, кола потенційних споживачів та їх кількості.
 - Приведення параметрів якості продукту у відповідність до вимог певних сегментів ринку.
 - Переваги нового продукту перед можливими конкурентами.
 - Можливість співвіднесення нових продуктів з існуючими технологіями і методами впровадження.
 - Очікуються зміни в системі продажів і терміни виведення на ринок.
 - Негативний вплив на навколишнє середовище і соціальну сферу при виробництві, продажу і використанні товарів.
 - Перехід до випуску нових продуктів, а також зміни у виробництві та продажах пов'язані з обсягом витрат.
 - Ризики, включаючи можливість конкурувати з власною продукцією та продуктами інших компаній.
 - Очікувана ціна, виручка і дохід від реалізації.

Оцінка ідеї такого продукту допоможе зрозуміти, як її сприймає ринок і чи є достатній потенціал для промислового розвитку. Відбираючи найбільш перспективні з комерційної точки зору концепції, компанія фінансує процес створення продуктів.

3. Розробка і створення прототипів-важливий етап в процесі виведення нових продуктів на ринок. На цьому етапі розробляється продукт, визначаються його параметри, дизайн і упаковка, визначається назва або торгова марка продукту. Також виготовляються дослідні зразки, і узгоджуються всі питання, що стосуються технічного рівня продукту, його якісного виготовлення та ефективного використання в майбутньому. На цьому етапі встановлюються кількісні показники якості, в тому числі:

- Технічні показники, що відображають ступінь відповідності продукту його призначенням, такі як надійність і ергономічність.
- Економічні показники, які прямо або побічно визначають рівень матеріальних, трудових і фінансових витрат на створення продукції. Ці витрати визначають нижню межу ціни нового продукту.

Також на цьому етапі проводиться патентний пошук для визначення наявності аналогів продукту і прав інтелектуальної власності на нього. Якщо продукт перспективний, а аналогів немає, компанія працює над патентним захистом і швидким виведенням на ринок. Важливо зазначити, що затримки з отриманням патентів можуть призвести до того, що конкуренти скопіюють ідею. Тому розробникам слід уважно стежити за процесом отримання патенту і бути готовими до можливих юридичних колізій, якщо конкуренти спробують запатентувати ту ж ідею. Пробний маркетинг-важливий етап перед початком повномасштабного виробництва і продажів продукції. Його мета-визначити реакцію споживачів на нові продукти. Навіть якщо розробники впевнені в привабливості нового продукту, в тому, як його сприймає ринок, чи купують його споживачі, оскільки нових переваг у нього немає, для цього створюється пробна партія товару, проводиться тестування в реальних ринкових умовах,

виявляються характеристики нового продукту і оцінюється його комерційна цінність. перспективи-це позитивний результат пробного маркетингу. Якщо це так, приймається рішення про запуск нового продукту у виробництво. [14], [23], [24]

Ефективність пробного маркетингу залежить від правильного вибору часу і місця проведення, характеристик нових продуктів, рівня конкуренції на ринку і загальної економічної ситуації в країні. При прийнятті рішення про пробний маркетинг слід керуватися наступними рекомендаціями: При вдосконаленні існуючого продукту пробний маркетинг повинен бути обмежений за часом. Позитивні результати пробного маркетингу свідчать про те, що новий продукт має споживчу цінність і його можна запуснути в промислове виробництво.

Технічна підготовка до випуску нової продукції відіграє важливу роль у забезпеченні швидкого та ефективного переходу підприємства на випуск інноваційних товарів. Цей процес включає не тільки аспекти проектування, але й ефективно планування виробничого процесу з мінімальними витратами. Завданням технічної підготовки виробництва є випуск нової продукції з мінімальними витратами і створення оптимальних умов для забезпечення високої якості. Розробка стратегії виведення нових продуктів на ринок також є важливим кроком в інноваційному процесі. Щоб успішно представити новий продукт, необхідно переконати потенційних покупців у його цінності. Це досягається за допомогою різних маркетингових інструментів, таких як реклама, презентації, промо-акції та брендинг. Бренд створює Комплексний Маркетинговий комплекс, який забезпечує додаткову конкурентну перевагу на ринку. Він дозволяє розмістити престижний, прибутковий, безпечний і зручний продукт, змушуючи споживачів вибирати його серед інших варіантів.

Ефект від інноваційної діяльності слід розглядати як кінцевий результат інноваційної діяльності та витрати на її реалізацію. Варто зазначити, що в сучасних умовах практично відсутній єдиний науково-методичний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств. Для успішної

реалізації інноваційних проектів і визначення основних напрямків інноваційної діяльності необхідно провести детальний аналіз, що дозволяє сформулювати критерії прийняття управлінських рішень, що характеризують і оцінюють успішність впровадження інновацій.

В цілому оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства здійснюється за допомогою управлінських функцій, спрямованих на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів інноваційної діяльності та розробку рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності. Цілями оцінки є всебічний аналіз ефективності та впливу інноваційної діяльності на ключові корпоративні показники, визначення здійсненності та оптимальних варіантів впровадження інновацій, узгодження параметрів інноваційних проектів, підтримка стратегічних інноваційних рішень, а також моніторинг та прогнозування потенційних проблем. [38]

Для того щоб краще визначити напрямок інноваційного розвитку підприємства, важливо поставити цілі і доручення, проаналізувати внутрішні і зовнішні умови ведення бізнесу, знайти ресурси для інновацій і ефективно їх розподілити. Цей процес включає оцінку, визначення пріоритетів впровадження та остаточний вибір.

У цьому процесі використовуються наступні аналітичні методи:

1. Метод SWOT-аналізу — це метод, заснований на виявленні та порівнянні ринкових можливостей та загроз із сильними та слабкими сторонами компанії;
2. Метод STP-аналізу — це метод визначення цільового сегмента ринку, в якому компанія може реалізувати свої порівняльні переваги перед конкурентами і існуючі недоліки;
3. Метод GAP-аналізу — це метод, що дозволяє виявити ринкові прогалини, які можуть бути заповнені інноваційними продуктами, на основі вивчення фактичних і потенційних потоків прибутку від продажу різних видів продукції;

4. Метод моделі Портера виявляє власну конкурентну перевагу в залежності від частки ринку, займаної підприємством, і рівня рентабельності конкретного виду продукції, і на цій основі можна розробляти інноваційні продукти.;
5. Матричний метод Бостонської консультативної групи — це метод порівняння існуючої або прогнозованої ринкової частки цільового ринку з темпами його зростання.

У зарубіжній практиці існує ряд показників для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, а саме чистий дисконтований дохід. Коефіцієнт поточної ліквідності; термін окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційних проектів.

Наведений нище перелік показників лише частково відображає ефективність інноваційної діяльності. Щоб оцінити ефективність інноваційної діяльності більш детально, варто, перш за все, додати до переліку показників коефіцієнт ефективності інвестицій в інноваційну діяльність. Це пов'язано з тим, що керівництво компанії зможе визначити, скільки виручки від інноваційної продукції припадає на одну гривню капіталу, вкладеного в інноваційну діяльність.

Формула для визначення коефіцієнту має наступний вигляд:

$$\text{Кв. к. ін. д} = \frac{\text{Двід. ін. д}}{\text{В. ін. д.}}$$

де Двід.ін.д. — доходи від інноваційної діяльності;

Він.д. — капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності.

Цей показник допомагає керівництву компанії визначити, який дохід вони отримують від інноваційних продуктів на кожну гривню, вкладаючи інвестиційні ресурси в інноваційну діяльність.

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності. Важливим показником є частка прибутку від інноваційної діяльності в загальному прибутку підприємства. Цей показник дозволяє зробити висновки про рівень розвитку та масштаби інноваційної діяльності на підприємстві.

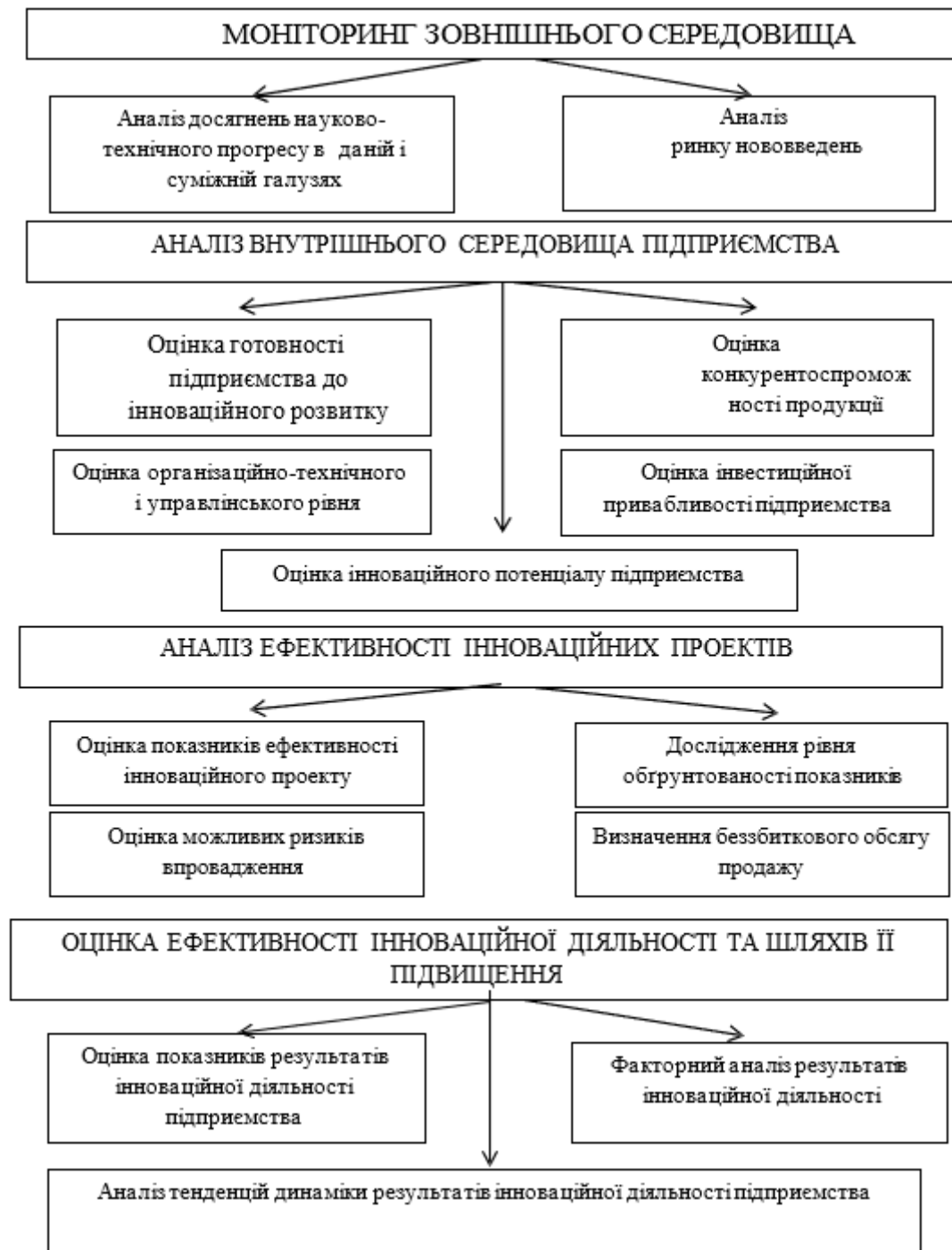


Рисунок 1.6 Модель економічного аналізу ефективності інноваційної діяльності

$$\text{ЧПін. д} = \frac{\text{Прибуток від інноваційної діяльності}}{\text{загальний прибуток}}$$

Для більш повного аналізу інноваційної діяльності також рекомендується вивчити грошовий потік від інноваційної діяльності як компонент. Виходячи з грошового потоку бізнесу, потрібно обчислити коефіцієнт балансу грошового потоку, використовуючи наступну формулу,

$$K_{згп.ін.д.} = \frac{ГПвх.ін.д.}{ГПвих.ін.д.}$$

де ГПвх. ін. д. – вхідний потік грошей від інноваційної діяльності;

ГПвих. ін. д. – вихідний потік грошей від інноваційної діяльності.

Що стосується тривалості процесу розробки і впровадження інновацій, необхідно використовувати етап досліджень і розробок, етап впровадження інновацій, показники ефективності діяльності підприємства. Показники ефективності на етапі НДДКР мають наступний формат:

$$R_{нддкр.} = \frac{Ч_{эф.} + Ч_{пр.эф.}}{Ч_{заг.} - Ч_{реал.}}$$

$R_{нддкр.}$ - ефективність інноваційної діяльності під час проведення НДДКР;

Ч_{эф.} - кількість самостійно розроблених новацій, які відповідають вимогам економічної ефективності підприємства;

Ч_{пр. еф.} - кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають вимогам економічної ефективності підприємства;

Ч_{заг.} - загальна кількість новацій, отриманих під час проведення НДДКР та придбаних об'єктів інтелектуальної власності в зовнішньому середовищі підприємства;

Ч_{реал.} - кількість об'єктів інтелектуальної власності, які були реалізовані у зовнішньому середовищі підприємства і не використовуються у його діяльності.

Показник результативності впровадження інновацій розраховується за формулою:

$$R_{ст.вп.} = \frac{Ч_{вп.ін.}}{Ч_{роз.ін.}}$$

Ч_{вп. ін.} - кількість інновацій, які були успішно впроваджені і відповідають вимогам економічної ефективності підприємства;

Ч_{роз. ін.} - кількість розроблених інновацій, які відповідають вимогам економічної ефективності, за той же період часу.

Результативність діяльності підприємства з урахуванням тривалості процесу розробки й впровадження інновацій може бути визначена за формулою:

$$P_{т.п.} = \frac{T_{с.н.}}{T_{ф.}}$$

$T_{с.н.}$ - загальний час, який необхідно витратити на розробку та використання інновацій;

$T_{ф.}$ - загальна тривалість циклу розробки та впровадження інновації.

Отже, як інтегральний показник, що відображає ефективність інноваційної діяльності підприємства, може бути використаний коефіцієнт результативності інноваційної діяльності в цілому:

$$P_{ін.д} = P_{ндкр} * P_{ст.вп} * P_{т.п.}$$

Однією з відмінностей аналізу інноваційної діяльності від інших розділів економічного аналізу є підкреслення значення попереднього аналізу та обґрунтування ефективних управлінських рішень. Для подальшого розгортання аналізу можна виконати перспективний огляд, що дозволить зробити прогнозування щодо показників діяльності підприємства у майбутньому. Важливим також є аналіз поточної інвестиційної діяльності, оскільки він забезпечує контроль за виконанням прийнятих рішень.

За допомогою визначення цих показників керівництво підприємства може зробити відповідні висновки про розвиток та масштаби інноваційної діяльності, порівняти їх з аналогічними показниками інших підприємств у відповідній галузі або регіоні, а також прийняти обґрунтовані інноваційні рішення щодо подальших можливостей і перспектив інноваційного розвитку підприємств. [14], [19]

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРА»

2.1. Загальна характеристика мережі супермаркетів «Фора»

"Фора" - це велика українська мережа супермаркетів, яка була заснована у 2002 році. Вона є частиною торгово-промислової групи Fozzy Group. У 2024 році мережа "Фора" налічує 300 магазинів у 8 областях України, включаючи 150 у Києві. Середня площа кожного магазину становить 369 м², і вони працюють у низькому та середньому ціновому сегменті, маючи формат "міні-маркету" або "магазину біля дому". Крім того, у мережі є 6 майданчиків у форматі "Ексклюзив". Більшість магазинів "Фора" розташовані у приміщеннях на перших поверхах житлових будинків.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ФОРА»

Генеральний директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю підприємства. Він несе повну відповідальність за управлінські рішення, що приймаються для підвищення ефективності

діяльності компанії і збереження майна.

Відділ підбору персоналу-володіє необхідною кваліфікацією і організує відбір, підбір і комплектування персоналу в необхідному обсязі. Створення ефективної системи штатних працівників. Розробка кар'єрного плану для своїх співробітників. [41], [44]

Відділ роздрібної торгівлі організовує продаж товарів в роздріб і веде облік проданих товарів. Для ефективної реалізації функцій департаменту були створені наступні структурні елементи:

- Роздрібна мережа-це сукупність торгових об'єктів, які розташовані в певному регіоні під єдиним управлінням і реалізують продукцію населенню [16];
- Відділ моніторингу збирає та аналізує інформацію про ситуацію на ринку та розташування на ньому компаній ТОВ"ФОРА";
- Управління роздрібною торгівлею забезпечує оперативне управління роздрібною мережею.

Фінансовий відділ управляє всією фінансовою діяльністю ТОВ"ФОРА". Для оптимізації діяльності в структурі департаменту створені наступні підрозділи:

- Бухгалтерія займається підготовкою фінансової та господарської звітності;
- Аналітичний відділ займається фінансовим аналізом діяльності компанії і розробляє рекомендації щодо підвищення економічної ефективності компанії;
- Юридичний відділ забезпечує дотримання законності в діяльності компанії, регулює господарські відносини, займається укладенням договорів, складанням претензій, складанням юридичних документів і подачею судових позовів.

Відділ маркетингу визначає політику продажів компанії і координує її роботу з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку

сектора роздрібної торгівлі. Основні моменти структури відділу маркетингу:

- Інформаційний відділ збирає та аналізує інформацію про комерційну

діяльність підприємства, фактори, що впливають на збут продукції, розробляє стратегії ринкової діяльності, проводить дослідження з розвитку маркетингової діяльності підприємства.;

- Відділ дизайну забезпечує конкурентоспроможність продукту за рахунок використання художньої та дизайнерської освіти, передового досвіду проектування естетичних і функціональних якостей продукту;

- Відділ зв'язків з громадськістю проводить заходи, спрямовані на встановлення та підтримку взаєморозуміння між Компанією та громадськістю. Виробничий відділ забезпечує підтримку та налаштування виробництва. До складу підрозділу входять:

- Відділ закупівель — займається забезпеченням матеріально-технічної бази виробництва;

- Відділ якості забезпечує випуск підприємством високоякісної і конкурентоспроможної продукції і запобігає випуск продукції, що не відповідає вимогам стандартів і технічних умов;

- Виробничі підрозділи, що займаються безпосереднім виробництвом продукції (цехи, відділи, дільниці, бригади, лабораторії);;

- Відділ інвентаризації забезпечує зберігання готової продукції та сировини та управляє своєчасним поповненням запасів.

Компанія ТОВ «ФОРА» слідує наступним цінностям:

1. Сервісність. Створення комфорту, піклуючись про кожного. Покращення клієнтоорієнтовності, де кожен гість та є важливим.
2. Надійність. Забезпечення прозорості у взаємовідносинах з гостями та партнерами.
3. Інноваційність. Розвиток культури заохочення та підтримки ідей задля сталого розвитку бізнесу.
4. Продуктивність. Робота в синергії, забезпечення ефективних та зрозумілих рішень, дотримуючись балансу робота-дім.

Таблиця 2.1. SWOT-аналіз ТОВ «ФОРА» [41], [44]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий штат організації. 2. Хороша репутація серед клієнтів. 3. Постійне розширення асортименту. 4. Конкурентоздатна цінова політика. 5. Лідуюче становище на локальному ринку збуту. 6. Зростання рентабельності. 7. Збільшення вартості необоротних активів. 8. Наявність своїх виробничих цехів. 9. Наявність організаційної структури. 10. Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. 11. Швидке прийняття управлінських рішень. 12. Хороша мотивованість персоналу. 13. Якісна соціальна захищеність працівників. 14. Налагоджені стосунки з діловими партнерами. 15. Багаторічний досвід роботи на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак на виробництві. 2. Недостатньо розвинуте законодавство. 3. Оновлення основних засобів. 4. Додаткові транспортні витрати в регіони збуту. 5. Висока матеріаломісткість. 6. Значні затрати живої праці. 7. Недостатньо високий прибуток. 8. Зниження рівня продуктивності праці працівників, капіталовіддачі та матеріаловіддачі.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Вдосконалення технології виробництва, зниження рівня витрат, рівня безпеки працівників. 4. Підвищення рівня освіченості персоналу. 5. Покращення режиму та умов праці. 6. Вдосконалення менеджменту. 7. Втілення сучасних маркетингових заходів. 8. Зменшення вартості товару шляхом зменшення витрат. 9. Пошук більш дешевших джерел сировини. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Скачки курсів валют. 5. Ускладнення господарської діяльності законодавством. 6. Фіскальна політика держави. 7. Низький рівень запровадження інновацій. 8. Постійне забруднення навколишнього середовища. 9. Еміграція населення.

1. Сильні сторони:

- Мережа магазинів "Фора" розгалужена і охоплює велику кількість областей України, що створює сильну присутність на ринку та забезпечує доступність для різних клієнтів.
- Велика кількість магазинів у Києві дозволяє компанії зайняти впливову позицію на одному з найбільших ринків країни.

- Магазины "Фора" спрямовані на низькі та середні цінові сегменти, що може залучити більше клієнтів, особливо в періоди економічних труднощів.
- Компанія, заснована у 2002 році, має успішну історію на ринку роздрібно́ї торгівлі, що забезпечує довіру клієнтів та інвесторів. [43]
- Більшість магазинів "Фора" розташовані у приміщеннях колишніх радянських гастрономів, що дозволяє компанії зекономити на оренді та будівництві нових об'єктів.
- Бути частиною великої торгово-промислової групи, такої як Fozzy Group, надає компанії "Фора" підтримку, ресурси та можливості для розвитку та конкуренції на ринку.

2. Можливості:

- Стратегія концентрованого зростання може включати вихід на нові ринки, такі як Молдова або Польща.
- Стратегія інтегрованого зростання, через зворотню вертикальну інтеграцію, може включати придбання виробництв діючих постачальників, що знизить витрати компанії.

3. Загрози:

- Під час стратегії концентрованого зростання може виникнути загроза у вигляді необхідності випуску нових товарів, таких як еклери.
- Стратегія інтегрованого зростання через горизонтальну інтеграцію може потребувати придбання підприємств конкурентів, що може покращити виробничу базу, особливо з урахуванням розгалуженості асортименту.

4. Слабкі сторони:

- У розглянутих можливостях стратегії концентрованого зростання та іншій стратегії, компанія може стикається з великою кількістю слабких сторін. Для посилення своїх позицій на ринку необхідно зосередитися на створенні позитивного іміджу та збільшенні кількості клієнтів.

- Стратегія скорочення витрат може включати застосування ресурсозберігаючих технологій, щоб знизити витрати, особливо з урахуванням зростання цін на матеріали.

2.2. Сучасні методи оцінки ефективності фінансового менеджменту інноваційної діяльності

Технологічні інновації спрямовані на вдосконалення виробничої практики, включаючи впровадження нових технологій, методів логістики та систем обслуговування. Інновація продукту визначається як впровадження значно вдосконаленого або нового продукту для компанії, який, можливо, вже існує на ринку. Інновація процесу може призвести до нових продуктів, а нові продукти можуть вимагати нових процесів, тому компаніям важливо враховувати їх одночасно.

Література підтримує теорію про те, що внутрішні фінансові ресурси важливі для інновацій процесів та продуктів. Окрім витрат, пов'язаних з людським капіталом, компанії накопичують знання при розробці нових процесів та продуктів, таких як основне обладнання, програмне забезпечення та технології ліцензування, але невизначеність щодо інновацій зазвичай призводить до того, що компанії фінансують інновації зсередини. Таким чином, більш високий рівень внутрішніх фінансових ресурсів не тільки допомагає компаніям брати участь у більш інноваційних процесах та продуктах, але й дозволяє їм витратити більше часу та ресурсів на ці заходи. Загальні емпіричні дані підтверджують думку про те, що рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства є важливим фактором, що визначає впровадження нових виробничих технологій і розробку нових продуктів. Це означає наступне:

- Високий рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства активно визначає можливість участі в інноваціях процесів і продуктів.

Додаткові інноваційні послуги - це впровадження значно покращених або нових послуг для компаній. Хоча попередні дослідження зосереджувались на інноваціях у сфері послуг у контексті сервісних компаній, виробничі компанії все частіше використовують інновації у сфері послуг як частину своєї конкурентної стратегії. Компанії впроваджують інновації у сфері послуг для підвищення продуктивності та збільшення продажів. Але інновації в сфері послуг далекі від технологічно орієнтованих інновацій в процесах і продуктах. Стратегії пошуку інноваційних послуг зазвичай носять неформальний характер і засновані на внутрішньому і зовнішньому співробітництві. Компанії можуть тісно співпрацювати з клієнтами, впроваджуючи інновації в сфері послуг, тим самим знижуючи невизначеність і потребу у фінансових ресурсах. Вважається, що інновації в сфері послуг виникають в першу чергу за рахунок наявних організаційних і людських ресурсів, а не за рахунок наявності матеріальних активів. Це передбачає, що:

- Рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства не визначає можливість участі в інноваціях у сфері послуг.

У літературі є два протилежні аргументи щодо важливості фінансових ресурсів для радикальних інновацій. У першому випадку фундаментальні інновації розглядаються як функція вкладених ресурсів. Радикальні інновації є більш ризикованими та більш схильними до провалу, ніж поступові інновації, тому внутрішні фінансові ресурси є важливими для мінімізації цих ризиків. В ході фундаментальних інновацій компанії можуть зіткнутися з прогалинами в знаннях, і внутрішні фінансові ресурси можуть дозволити компаніям проводити додаткові дослідження і розробляти перспективні стратегії пошуку для їх усунення.:

- Високий рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства активно визначає можливість участі в радикальних інноваціях.

Другий аргумент узгоджується з думкою, що "необхідність - це мати інновацій". "Обмежені фінансові ресурси можуть спонукати компанії долати прогалини в знаннях, відхиляючись від існуючих залежностей і знаходячи нові

та економічно ефективні способи виконання завдань", - сказав він. Вони можуть знайти нові способи використання існуючих організаційних ресурсів та/або посилити фізичний, соціальний чи інституційний внесок, який інші компанії відкидають або ігнорують. Крім того, враховуючи обмеженість ресурсів і високі потенційні вигоди, менеджери можуть поліпшити свої позиції на ринку, і, отже, потреба компаній в інноваціях може привести до нових фундаментальних інноваційним зусиллям. Це передбачає, що:

- Низький рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства позитивно впливає на ймовірність залучення до радикальних інновацій.

Останнім розглянутим видом інноваційної діяльності є організаційна Інновація. Вона включає в себе інноваційні портфоліо, а також нові моделі прийняття рішень, які підтримують інновації, включаючи впровадження нових способів управління взаємовідносинами (як всередині компанії, так і за її межами). Рівень внутрішніх фінансових ресурсів підприємства не визначає можливості участі організації в інноваціях.

Здійснення інноваційної діяльності зумовлює появу певних результатів, які характеризують ефективність її впровадження. Водночас результативність будь-якої діяльності багато в чому залежить від ефективності управління нею. Управління промисловими підприємствами включає багато взаємопов'язаних процесів, які, на думку науковців, можна поділити на 3 основні бізнес-процеси: інноваційний, операційний та післяпродажний сервіс.

Водночас саме весь інноваційний процес визначає конкурентоспроможність підприємства, оскільки в більшості випадків своєчасне впровадження інновацій призводить до більш високої ефективності, ніж організовані повсякденні операційні процеси. У результаті ефективна інноваційна діяльність призводить до появи різноманітних ефектів у результаті такої діяльності.

Згідно з тлумачним словником, наслідком є результат, наслідок певної причини, заходу, дії, а ефективність характерна для будь-якого предмета, виду діяльності, що відображає суспільний інтерес, продуктивність та інші

позитивні якості. В економічному тлумачному словнику дається більш детальне визначення категорії ефекту: це досягнутий результат у його матеріальному, грошовому та соціальному відображенні.

Отже, ефект від інноваційної діяльності, тобто інноваційний ефект досягається шляхом отримання в результаті реалізації додаткових благ у матеріальному, грошовому та соціальному плані.

Комплекс економічних, технічних, правових і соціальних заходів, пов'язаних з розробкою, впровадженням і використанням інновацій.

Інноваційний ефект складається з багатьох ефектів, кількість яких у літературі коливається від 1 (економічний) до 10. При цьому більшість дослідників наголошують на тому, що інноваційний ефект може мати як кількісний, так і якісний прояв, а тому мати не лише вартість, а й праці і натуральні вимірювання. При цьому більшість дослідників вважають, що кожен вид інноваційного ефекту існує самостійно, незалежно від його кількісної чи вартісної природи.

Інноваційні ефекти можна поділити на технічні, тимчасові та економічні. При цьому важливість і пріоритетність кожного з цих ефектів визначається відповідно до конкретних цілей, які постають у процесі впровадження інновацій. Крім того, вчені слушно зауважують, що інноваційні ефекти можуть проявлятися як у глобальному, так і в регіональному масштабі.

Деякі автори оцінюють економічну ефективність інноваційної діяльності та виділяють 3 основні чинники, що визначають ефективність інноваційної діяльності – потенціал ринків, технології та ресурси, які, по суті, є результатом інноваційної діяльності.

Узагальнення підходів різних авторів до типів інноваційних ефектів дало можливість систематизувати ці типи (рис. 2.1.)



Рисунок 2.2. Типи інноваційних ефектів

Глобальний інноваційний ефект виникає, коли з'являються глобальні базові інновації, які викликають прорив у науково-технічних чи економічних процесах. Цей ефект характеризується змінами науково-технологічної структури та світової економіки в цілому. Глобальним інноваційним ефектом можна вважати, наприклад, появу перших електричних лампочок, які докорінно змінили подальший розвиток світової економіки. [13]

Регіональний ефект інноваційної діяльності має місце тоді, коли інноваційна діяльність підприємства має регіональний характер і проявляється у збільшенні кількості робочих місць у конкретному регіоні, покращенні ресурсного та продукційного забезпечення. Найбільш повно цей ефект проявляється при формуванні кластерних об'єднань у певному регіоні. Завдяки таким об'єднанням концентруються наукові здібності, людський, матеріальний і грошовий капітал, загалом підвищується ефективність виробництва та збільшується кількість робочих місць.

Науково-технічний інноваційний ефект характеризується такими показниками, як новизна, корисність, естетичність, компактність. Виходячи з того, що науково-технічний ефект від інноваційної діяльності характеризується появою нових технологій, продукції та якісно нової техніки, стає зрозумілим, що такий ефект виникає в результаті успішної роботи дослідно-конструкторських підрозділів і тех. підрозділи підприємства.

Науково-технічні результати інноваційної діяльності повинні забезпечувати дотримання таких умов:

- 1) Відповідність науково-технічних рішень сучасним вимогам науки і техніки промислово розвинених країн;
- 2) Інновація повинна мати принципову новизну, включаючи: її технічну новизну та інноваційні аспекти прориву в ринковому середовищі;
- 3) рівень важливості інновацій для підприємства відображається на реалізації цілей та очікуваних результатах його інноваційної діяльності.

Тимчасовий інноваційний ефект характеризується економією часу на впровадження та розробку інноваційної продукції або значним скороченням терміну окупності конкретного проекту.

Монетарний інноваційний ефект характеризує ступінь впливу результатів інноваційної діяльності на кінцеві грошові результати діяльності підприємства.

Маркетинговий ефект інновацій досягається за рахунок скорочення витрат і часу, необхідних для виведення інноваційної продукції на ринок. Цей ефект обумовлений унікальністю інноваційної продукції і виникає в результаті ефективного інноваційного маркетингу. Мається на увазі комплексне використання маркетингових принципів і методів для створення необхідних умов для пошуку компаніями продуктивних змін, їх впровадження, поширення та комерціалізації.

Ресурсний інноваційний ефект виявляється в економії грошових, трудових і матеріальних ресурсів у результаті здійснення інноваційної діяльності. Як правило, такий вид ефекту виникає внаслідок прояву науково-технічного ефекту. Науково-технічний ефект тягне за собою появу нових видів технологій і обладнання, які знижують витрати різних видів ресурсів за рахунок їх скорочення або зміни їх комбінації. Ресурсний ефект проявляється також у підвищенні продуктивності праці.

Ефект соціальних інновацій зумовлений тим, що в результаті інноваційної діяльності можуть з'явитися інноваційні продукти, які якісно

гарантують задоволення людських і суспільних потреб на новому рівні. Ефект соціальних інновацій проявляється у підвищенні якості життя населення, покращенні умов праці, зміні стану здоров'я працівників та збільшенні кількості вільного часу. Індивідуальні інновації є апіорі соціальними, спрямованими саме на задоволення суспільних потреб. [1]

Слід зазначити, що такий ефект дуже складно оцінити за певними показниками, тому для оцінки рівня впливу соціальних інновацій використовуються такі методи, як експертна оцінка, переважно за результатами демографічних досліджень. Екологічний інноваційний ефект проявляється в поліпшенні екологічної ситуації в окремих регіонах, країнах і світі, що характеризується зменшенням викидів шкідливих речовин, підвищенням рівня екологічності продукції. Актуальність цього ефекту від інноваційної діяльності полягає в наступному: в сучасних умовах часто суттєво погіршується екологічна ситуація при використанні складних технічних виробів і обладнання. Таким чином, питання екологічної оцінки інноваційної продукції, а також вплив технологічного процесу виробництва інноваційної продукції на навколишнє середовище буде одним із основних факторів, що впливатимуть на визначення доцільності інноваційної діяльності. [7]

Більшість літератури присвячена оцінці економічних наслідків. Оцінка цього ефекту базується на інвестиційному аспекті, оскільки враховує потребу в інвестиціях в інноваційні проекти і зазвичай оцінюється за допомогою показників, що характеризують доцільність інвестування в інноваційні проекти. Економічний ефект визначається перевищенням оцінки результатів інноваційної діяльності, а не пов'язаних з нею витрат. Поєднання всіх цих ефектів в інноваційній активності скла дає значний інноваційний ефект.

Кожен з інноваційних ефектів оцінюється системою характеристик, що характеризують інтегральну ефективність у цілому, інакше кажучи, інноваційну активність. Загалом, ефективність — це відносний ефект, результативність процесу, операції чи проекту, і визначається як відношення

результату до витрат, які призвели до його отримання. При цьому багато вчених вважають, що в широкому розумінні ефективність — це сукупність як відносних, так і абсолютних показників, а ефект у цьому випадку є одним із елементів ефективності.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства – це показник реалізованих позитивних очікуваних результатів конкретного інноваційного проекту, який має комплексно відображати симбіоз величини інноваційного ефекту та ступеня сумісності та якості досягнення первісно очікуваних цілей, завдань. і переваги, сформовані на початку розробки інноваційного проекту.

Під результативністю інноваційної діяльності підприємства розуміють також його характеристики, що відображають його результативність і ідентифікують за допомогою системи показників показники добросовісності та якості досягнення поставлених цілей.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності визначається як сукупність якісних і кількісних показників, що характеризують результативність інноваційної діяльності та задоволеність поставленими підприємством цілями. [11]

Метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності та оптимальних варіантів впровадження інновацій, а також оперативна координація впровадження інноваційних проектів. Важливо оцінювати не лише економічну ефективність інноваційної діяльності, а й інші елементи суттєвої ефективності інноваційної діяльності, що визначаються глобальними, регіональними, науково-технічними, часовими, фінансовими, маркетинговими, ресурсними, соціальними та екологічними впливами. На думку багатьох вчених, аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства включає:

- Аналіз ефективності використання конкретного виду ресурсу (трудові ресурси, матеріали, обладнання тощо);
- аналіз витрат на впровадження інноваційної діяльності;

- Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності;
- Аналіз та оцінка можливих напрямків розвитку, маркетинговий аналіз;
- Загальна оцінка ефективності інноваційних проектів та інноваційних сегментів;
- Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому, оцінка перспектив подальшого розвитку.

Оцінити ефективність інноваційної діяльності підприємства за трьома напрямками:

- коефіцієнт наукоємності виробництва; коефіцієнт використання власних розробок;
- співвідношення власних і набутих розробок.;
- оцінка рівня технічного та організаційного забезпечення за такими показниками: швидкість оновлення продукції;
- коефіцієнт технічного оновлення;
- частка конкурентоспроможної продукції підприємства;
- визначення техніко-економічної ефективності інноваційних проектів.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності включає повний аналіз підприємства як системи, на діяльність якої впливають не тільки внутрішні, а й зовнішні фактори. Твісс відзначив необхідність врахування впливу всіх факторів на ефективність інновацій, що, на його думку, має забезпечити припинення роботи в будь-який момент у світлі додаткової інформації та перетворення на безперервний процес.

Управління інноваціями передбачає використання всіх ресурсів компанії, яких може бути недостатньо для досягнення інноваційних цілей, а використання реальних варіантів дає можливість гнучко вибирати проекти, які можуть досягти бажаних результатів. Ігнорування методу реальних опціонів при оцінці інвестицій в інноваційну діяльність може призвести до втрати потенційного прибутку внаслідок відмови або неприйняття потенційно прибуткового проекту. Використання методології реальних опціонів для

оцінки інвестиційних рішень рекомендується, якщо виконуються такі умови: результати проекту супроводжуються високим рівнем невизначеності. Коли з'являються нові дані про проект, наше керівництво може приймати гнучкі управлінські рішення. Від рішення керівника багато в чому залежить фінансовий результат проекту. Водночас складність отримання інформації та виконання розрахунків за допомогою цього методу свідчить про доцільність використання якісного аналізу відбору інноваційних рішень. [11]

Особливе місце в оцінці ефективності управління інноваційною діяльністю належить їх фінансовому забезпеченню. Як свідчить світовий та вітчизняний досвід управління фінансовою підтримкою інноваційної діяльності, на етапі фундаментальних досліджень класичні інвестори зазвичай утримуються від фінансування через високий рівень альтернативних витрат таких інвестицій. Тому фундаментальні дослідження проводяться переважно за кошти державного бюджету. Фінансування зразкових досліджень здійснюється за рахунок бюджету (у рамках загальнодержавної наукової програми або на конкурсній основі) та за рахунок коштів замовників. На даному етапі кошти, залучені у вигляді позик, використовуються рідко, оскільки результати прикладних досліджень не прогнозуються і існує висока ймовірність негативних наслідків.

На етапі дослідно-конструкторських робіт та експериментальних розробок венчурний капітал та фонди бізнес-ангелів залучаються до фінансування за рахунок бюджетних коштів та власних коштів компанії, прямих інвестицій у перспективні високотехнологічні молоді компанії на всіх етапах комерціалізації інновацій, але насамперед на етап створення та впровадження інновації.

На наступних етапах життєвого циклу інновації фінансування здійснюється як за рахунок власного, так і за рахунок залученого капіталу. Оцінка достатності грошового забезпечення інноваційної діяльності вирішує питання планування обсягу фінансування, від якого після покриття поточних

витрат залежатиме розмір майбутнього доходу, що слугуватиме джерелом прибутку підприємства.

Планування доходу в осяжному майбутньому може здійснюватися за допомогою розрахунково-аналітичних методів, суть яких полягає в тому, що плановий розмір цього показника визначається виходячи з досягнутого значення показника доходу, взятого за основу (як правило, розміру показник у поточному періоді) та результати аналізу. показник його зміни в плановому періоді. Цей метод заснований на використанні експертних оцінок.

Тому комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності на попередньому етапі включає як внутрішній аналіз діяльності промислових підприємств, так і врахування впливу зовнішнього середовища. На першому етапі оцінки ефективності інноваційної діяльності важливим є аналіз зовнішнього середовища підприємства, під час якого необхідно оцінити ринок інноваційної продукції, стан науково-технічного розвитку галузі на регіональному рівні, , державному та глобальному рівнях. [11]

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку його конкурентної позиції, інноваційного потенціалу, виявлення ступеня використання внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства, оцінку рівня інноваційної активності підприємства. Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає оцінку безпеки на науково-інформаційному рівні.

При цьому критеріями оцінки ефективності інноваційної діяльності є науковий рівень підприємства, рівень інформаційного забезпечення та конкурентоспроможність розробок, що забезпечує можливість досягнення підприємством поставлених цілей.

На третьому етапі аналізу ефективності інноваційної діяльності проводиться аналіз можливих варіантів розвитку підприємства, визначаються потреби підприємства в інноваціях та залучаються джерела фінансування. Цей етап аналізу тісно взаємопов'язаний і базується на результатах оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Залежно від того, які

стратегічні рішення приймаються на цьому етапі, визначається ефективність наступних етапів аналізу. [19]

Наступним етапом аналізу ефективності інноваційної діяльності є оцінка ефективності реалізованих підприємством інноваційних проектів. Відповідно до рекомендацій Організації промислового розвитку ООН (ЮНІДО) у зарубіжній практиці для оцінки ефективності інноваційної діяльності компаній використовуються такі показники:

- чиста поточна вартість;
- внутрішня норма прибутку або ставка дисконту, о-стовідсоткова норма прибутку;
- звичайний відсоток прибутку на капітал; коефіцієнт грошової автономії проекту;
- поточний коефіцієнт дорівнює;
- термін окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційних проектів.



Рисунок 2.3. Етапи оцінки ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств

П'ятий етап призначений для безпосередньої оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств включає врахування таких факторів, які можуть вплинути на її результати: фактори часу, якості та масштабу, фактори

освоєння об'єкта у виробництві, умови використання об'єкта, способи отримання інформації, умови використання об'єкта, способи отримання інформації, інноваційна діяльність. фактори інфляції, а також ризики та невизначеність. На цьому етапі ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається шляхом розрахунку відповідних показників, кількість яких залежить від різних авторів. При цьому на вибір показників ефективності впливають вид отриманого ефекту, характеристики, умови виробництва та споживання інноваційної продукції, вибір бази порівняння тощо.

Для оцінки ефективності інновацій до переліку показників входять:

- Коефіцієнт ефективності інвестицій в інновації компанії;
- Показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному прибутку підприємства;
- Показники ефективності діяльності підприємства на етапі НДДКР, етапі впровадження інновації та тривалості процесу розробки та впровадження інновації.

На завершальному етапі аналізу оцінюється вплив інноваційної діяльності на фінансовий стан підприємства та його положення на ринку. Проведено аналіз причин, що гальмують інноваційний розвиток, що дає змогу надалі розробити заходи щодо розвитку інноваційної діяльності та узагальнює результати впровадження інноваційної діяльності підприємством у порівнянні з попереднім періодом.

Таким чином, ефект інноваційної діяльності, тобто інноваційні ефекти, — це отримання додаткової вигоди в матеріальному, грошовому та соціальному плані в результаті здійснення комплексу економічних, технічних, правових і соціальних заходів, пов'язаних з розвитком, впровадження та використання інновацій.

Ефекти інновацій включають багато взаємопов'язаних ефектів. Оцінка ефективності інноваційної діяльності повинна проводитися комплексно з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на підприємство,

результативності інноваційного процесу та ефективності окремих інноваційних проектів. При цьому єдиного показника необхідної ефективності інноваційної діяльності не існує, оскільки оцінка інноваційної діяльності окремих компаній залежить від характеристик інновації, її створення та функціонування. Необхідна ефективність інноваційної діяльності повинна включати не тільки оцінку стану економіки, а й інші ефекти, які тягне за собою інноваційна діяльність. Досягнення максимальної ефективності значною мірою залежить від якості оцінки ефективності на ранніх етапах перед впровадженням окремого інноваційного процесу, що скорочує час між розробкою інновації та впровадженням у масове виробництво.

2.3. Аналіз показників фінансового стану підприємства

Отже, слід зазначити, що за підсумками 2022 року було продемонстровано зменшення капіталу на 4%, що склало 85,6%, а за підсумками 2022 року – ще на 50 947% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Даний показник свідчить про зниження грошової потужності підприємства, але слід зазначити, що поточні зобов'язання за звітний період зросли. Це збільшення може свідчити про погіршення фінансової нестабільності. [43]

Слід зазначити, що структура капіталу у 2022-2023 роках зазнала наступних змін: резервний капітал залишається незмінним, а статутний капітал має від'ємну зміну за 2022 рік порівняно з відповідним періодом минулого року на 1508 тис. грн.

Переважає питому вагу в структурі заборгованості займає кредиторська заборгованість, тому слід зазначити, що поточні зобов'язання протягом звітного періоду зросли. Проте компанія не має заборгованості перед постачальниками, бюджетом і прогресом, і це позитивний фактор.

Після аналізу слід зазначити, що необоротні активи зменшилися на 3,3%, а їх частка у 2022 році досягла 36,3%. Порівняно з 39,6% у 2021 році частка оборотних активів зросла на 441 063%, і на кінець 2021 року показала темп зростання на 13,3%. Порівняно з 2021 роком їх частка на кінець 2023 року зросла на 5,89%. Більшість оборотних активів становить дебіторська заборгованість, яка у 2021 році зросла до 26,2%, у 2022 році – до 122,3%. Поточні грошові інвестиції зменшилися на 8,5%. Частка готівки зросла до 28,2%. [42], [44], [45]

Така структура з високим коефіцієнтом заборгованості та низьким рівнем готівки вказує на проблеми з оплатою послуг і продуктів компанії, а також на переважно безготівковий характер розрахунків. Проте на кінець 2022 року частка дебіторської заборгованості знизилася на 109,21%, що є позитивною зміною, можливо, покращиться ситуація з оплатою нашої продукції та вибором оптимальної збутової політики. Це хороша ідея.

Протягом усього періоду ТОВ «ФОРА» демонструвало пасивний баланс.

Заборгованість (кредиторська заборгованість перевищує дебіторську). Слід зазначити, що компанія передбачала кошти для резервування та відстрочення платежів дебіторів у зв'язку з несплатою комерційних кредиторів. На рисунку 2.4 представлено структуру власного капіталу ТОВ «ФОРА» за 2020-2023 роки.

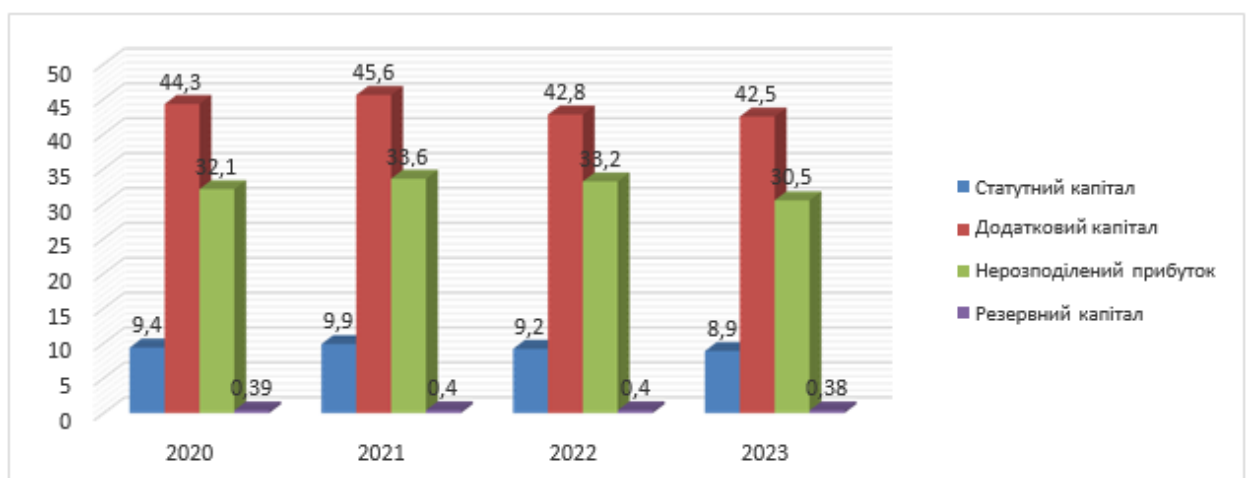


Рис. 2.4. Структура власного капіталу ТОВ «ФОРА» за період 2020-2023 рр.

На рисунку 2.5 представлено тенденцію змін власного капіталу за 2020-2023 роки.

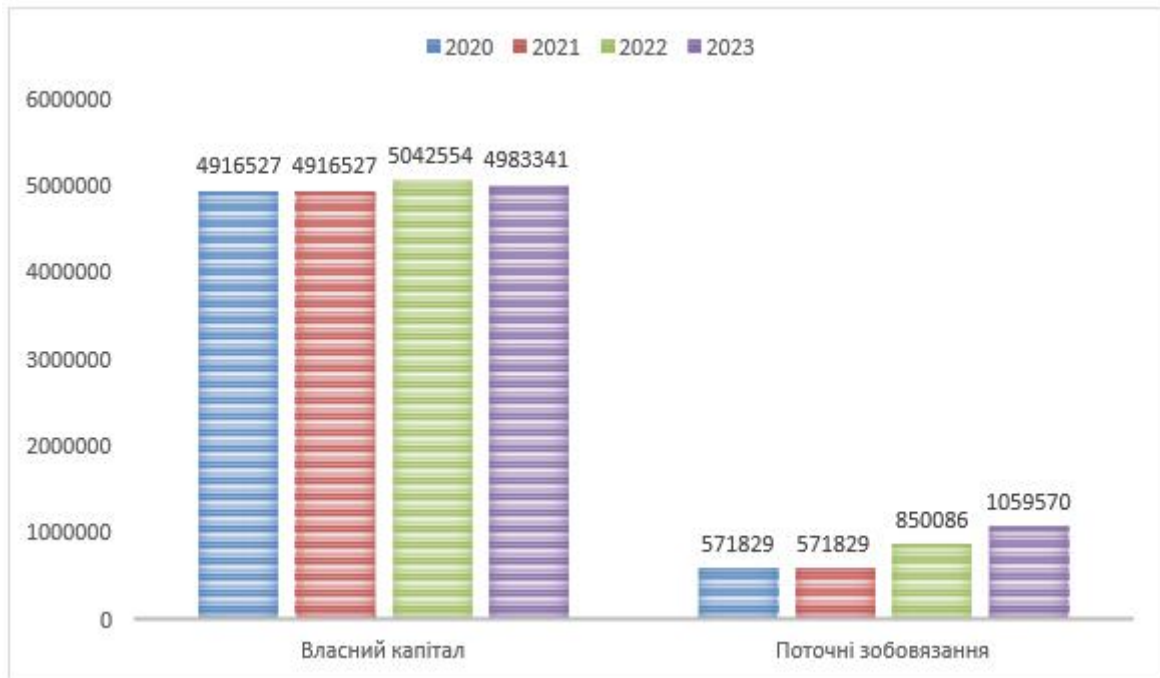


Рис. 2.5. Динаміка структури пасивів ТОВ «ФОРА» за період 2020-2023 рр.

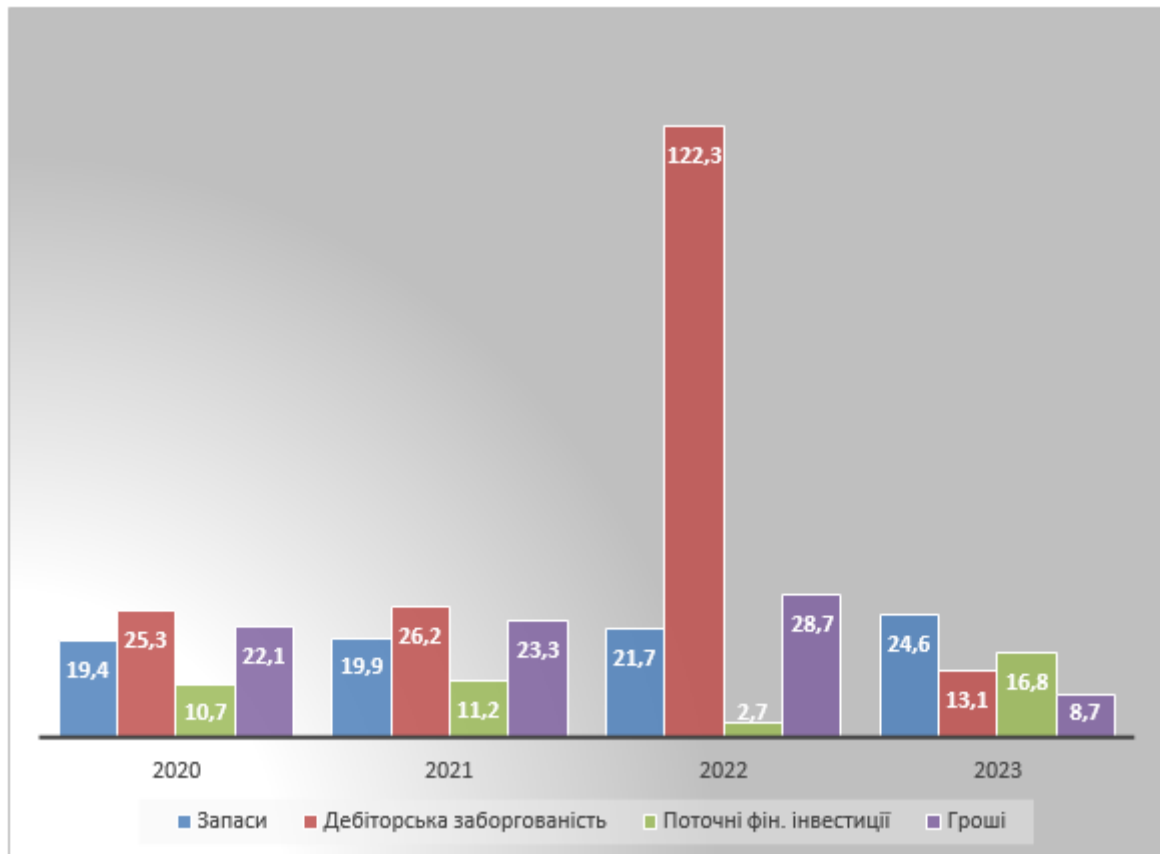


Рис. 2.5. Структура оборотних активів ТОВ «ФОРА» у 2020-2023 рр.

Згідно з рисунком 2.5 протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання поточних зобов'язань. Спостерігається значне зниження частки готівки, що свідчить про переважання безготівкових способів оплати.

Таблиця 2.2. Звіт про фінансові результати діяльності підприємства у період 2020-2023 рр.

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2896135	2965133	3079114	3185698
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2099623)	(2129482)	(2098573)	(2902092)
Валовий: прибуток	7982653	835651	980541	1493941
Інші операційні доходи	623756	636696	396414	36813
Адміністративні витрати	(364985)	(381144)	(446664)	(571077)
Витрати на збут	(153698)	(157151)	(156800)	(178494)
Інші операційні витрати	(42569)	(43139)	(244361)	(302849)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	881932	890913	529130	478334
Дохід від участі в капіталі	55314	56654	0	0
Інші фінансові доходи	243569	253536	25167	34905
Інші доходи	0	0	81992	69291
Фінансові витрати	(0)	(0)	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	(0)	(0)	(963)	(304)
Інші витрати	(40589)	(42403)	(71027)	(96192)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1103489	1158700	564299	486034
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(0)	(0)	-104011	-90588
Чистий фінансовий результат: прибуток	- 234346	-206276	460288	395446

Таблиця 2.3. Абсолютне та відносне відхилення фінансових результатів за період 2020- 2023 рр.

Стаття	Абс.відх	Відн.відх	Абс.відх	Відн.відх	Абс.відх.	Відн.відх.	Абс.відх	Відн.відх
	2021-2020 рр.		2022-2021 рр.		2023-2022 рр.		2023-2020 рр.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	68998	2,38%	113981	3,84%	106584	3,46%	289563	10,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-29859	1,42%	30909	-1,45%	-803519	38,29%	-802469	38,22%
Валовий: прибуток	-7147002	-89,53%	144890	17,34%	513400	52,36%	-6488712	-81,29%
Інші операційні доходи	12940	2,07%	-240282	-37,74%	-359601	-90,71%	-586943	-94,10%
Адміністративні витрати	-16159	4,43%	-65520	17,19%	-124413	27,85%	-206092	56,47%
Витрати на збут	-3453	2,25%	351	-0,22%	-21694	13,84%	-24796	16,13%
Інші операційні витрати	-570	1,34%	-201222	466,45%	-58488	23,94%	-260280	611,43%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8981	1,02%	-361783	-40,61%	-50796	-9,60%	-403598	-45,76%
Дохід від участі в капіталі	1340	2,42%	-56654	-100,00%	0	#	-55314	-100,00%
Інші фінансові доходи	9967	4,09%	-228369	-90,07%	9738	38,69%	-208664	-85,67%
Інші доходи	0	#	81992	#	-12701	-15,49%	69291	#
Фінансові витрати	0	#	0	#	0	#	0	#
Втрати від участі в капіталі	0	#	-963	#	659	-68,43%	-304	#
Інші витрати	-1814	4,47%	-28624	67,50%	-25165	35,43%	-55603	136,99%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	55211	5,00%	-594401	-51,30%	-78265	-13,87%	-617455	-55,95%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	#	-104011	#	13423	-12,91%	-90588	#
Чистий фінансовий результат: прибуток	28070	-11,98%	666564	-323,14%	-64842	-14,09%	629792	-268,74%

За даними таблиці 2.3 слід зазначити, що збільшується сума чистого доходу і одночасно зростає собівартість реалізованої продукції.

Порівняно з 2021 роком у 2023 році на 1430,9 тис. грн. Валовий прибуток підприємства має тенденцію до зростання і у 2023 році становитиме 1 493 941 тис. грн. Тобто це буде на 658,290 тис. грн більше результату до 2021 року. Фінансові результати операційної діяльності в аналізованому періоді є прибутковими, але мають тенденцію до зниження у 2021-2023 роках. Оподатковуваний прибуток має тенденцію до зменшення у 2020 році на 1 158 700 тис. грн у 2023 році порівняно з 486 034 тис. грн. На рисунку представлена динаміка зміни чистого доходу та витрат ТОВ «ФОРА» з 2020 по 2023 рік.

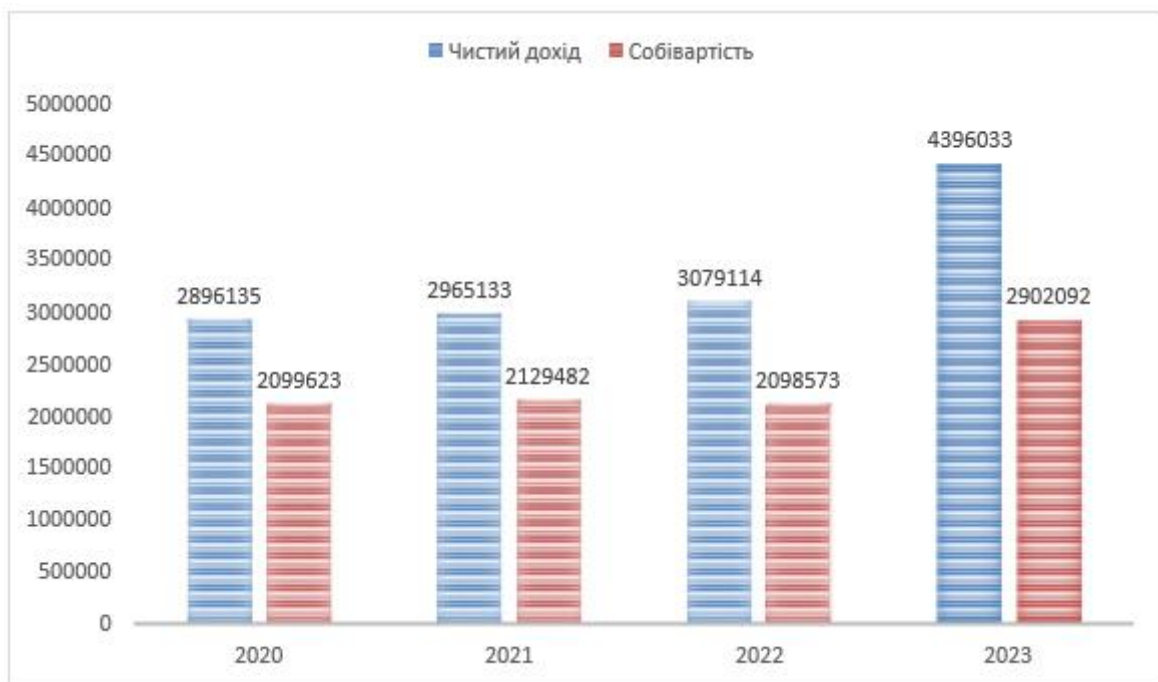


Рис. 2.6 Динаміка змін чистого доходу та собівартості ТОВ «ФОРА» у 2020-2023 рр

В таблиці 2.4 представлено фінансові результати діяльності ТОВ «ФОРА» у 2020-2023 рр.

Таблиця 2.4. Фінансові результати діяльності підприємства у 2020 - 2023 роках

Показник	Джерело інформації, форма № 2	2020 рік, тис. грн.	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Темп приросту, %			
						2021-2020 рр	2022-2021 рр	2023-2022 рр	2023-2020 рр
1	2	3	4	5	7				
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	р. 2000	2896135	2965133	3079114	4396033	102,38%	103,84%	142,77%	151,79%
2. Собівартість реалізованої продукції	р. 2050	(2099623)	(2129482)	(2098573)	(2902092)	101,42%	98,55%	138,29%	138,22%
3. Валовий прибуток (збиток)	р. 2090 (2095)	7982653	835651	980541	1493941	10,47%	117,34%	152,36%	18,71%
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	р. 2190 (2195)	881932	890913	529130	478334	101,02%	59,39%	90,40%	54,24%
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	р. 2290 (2295)	1103489	1158700	564299	486034	105,00%	48,70%	86,13%	44,05%
6. Чистий прибуток	р. 2350 (2355)	- 234346	952424	460288	395446	406,42%	48,33%	85,91%	540,66%

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити висновок, що чистий прибуток у 2021 році має тенденцію до зростання на 3,8% порівняно з 2020 роком, а у 2023 році – на 42,8% порівняно з відповідним періодом минулого року. Зауважимо, що чистий дохід зменшиться у 2021 році порівняно з 2022 роком на 51,7%, а у 2023 році – на 14%. Це робить підприємство фінансово нестабільним і робить ТОВ «ФОРА» менш конкурентоспроможним. Можна дійти висновку, що фінансовий стан компанії погіршився, витрати на виробництво зросли, а чистий прибуток зменшився.

Таблиця 2.5. Динаміка показників ділової активності підприємства у 2020-2023 рр.

Показники	Формула за ко-дами рядків нових форм фінансової звітності	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з.)	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155	7,3	7,8	13,2	6,22
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д.з.), днів	360 / Коб.д.з	35,11	46,15	27,27	57,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (Коб. кр.з), оборотів	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695	3,6	4,6	4,28	4,37
Період погашення кредиторської заборгованості (Тпог.кред.з.), днів	360 / Коб.кр.з	79,11	78,26	84,11	82,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Коб. в.к), оборотів	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495	1,09	1,2	0,61	1,76

Як видно з таблиці 2.6, термін погашення дебіторської заборгованості зменшився у 2022 році на 18,8 дня, а у 2023 році – на 30,6 дня. Термін погашення кредиторської заборгованості зріс на 5,85 дня у 2021 році, тоді як у 2023 році він зменшився на -1,74 дня.

Таблиця 2.6. Абсолютне та відносне відхилення показників ділової активності підприємства у 2020-2023 рр.

	Абс.відх	Відн.від	Абс.від	Відн.від	Абс.від	Відн.від	Абс.від	Відн.від
	2021-2020 рр.		2022-2021 рр.		2023-2022 рр.		2023-2020 рр.	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з)	0,5	6,85%	5,4	69,23%	-6,98	-52,88%	-1,08	-14,79%
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д. з.), днів	11,04	31,44%	-18,88	-40,91%	30,6	112,21%	22,76	64,82%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти (Коб. кр.з)	1	27,78%	-0,32	-6,96%	0,09	2,10%	0,77	21,39%
Період погашення кредиторської заборгованості (Тпог.кред.з.), днів	-0,85	-1,07%	5,85	7,48%	-1,74	-2,07%	3,26	4,12%
Коефіцієнт оборотно сті власного капіталу (Коб. в.к), оборотів	0,11	10,09%	-0,59	-49,17%	1,15	188,52%	0,67	61,47%

З таблиці 2.10 видно, що коефіцієнт оборотно сті власного капіталу збільшився на 61,47% у порівнянні з 2020 р.

Таблиця 2.7. Показники рентабельності підприємства у 2020-2023 рр.

Показники	Формула за ко-дами рядків нових форм фінансової звітності	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Ф. № 2, р. 2290 / Ф. № 1, р. 1300	0,3	0,32	0,14	0,08
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком*, %	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1300	0,77	0,96	0,85	0,79
Рентабельність власного капіталу*, %	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495	0,58	0,60	0,59	0,60
Рентабельність виробничих фондів*, %	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1011 + р. 1100	0,37	0,41	0,22	0,14
Період окупності капіталу	Ф. № 1, р. 1300 / Ф. № 2, р.2350	57	55	44	25
Період окупності власного капіталу	Ф. № 1, р. 1495 / Ф. № 2, р.2350	49	46	27	57

Рентабельність активів зменшилась до 0,06 у 2023 році проти 0,17 на початку дослідницького періоду.

Таблиця 2.8. Абсолютне та відносне відхилення показників рентабельності підприємства у 2020-2023 рр.

	Абс.відх	Відн.відх	Абс.відх	Відн.відх	Абс.відх	Відн.відх	Абс.відх	Відн.відх
	2021-2020 рр.		2022-2021 рр.		2023-2022 рр.		2023-2020 рр.	
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,02	6,67%	-0,2	-56,25%	-0,06	-42,86%	-0,22	-73,33%
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком*, %	0,19	24,68%	-0,1	-11,46%	-0,06	-7,06%	0,02	2,60%
Рентабельність власного капіталу*, %	0,02	3,45%	-0	-1,67%	0,01	1,69%	0,02	3,45%
Рентабельність виробничих фондів*, %	0,04	10,81%	-0,2	-46,34%	-0,08	-36,36%	-0,23	-62,16%
Період окупності капіталу	-2	-3,51%	-11	-20,00%	-19	-43,18%	-32	-56,14%
Період окупності власного капіталу	-3	-6,12%	-19	-41,30%	30	111,11%	8	16,33%

Рентабельність власного капіталу, включаючи капітальні вкладення, мало змінилася і залишається незмінною у поточному фінансовому році. Цей показник характеризує рентабельність підприємства від усіх видів діяльності на гривню вкладених власних коштів. Його використовують із аналізу використання оборотних засобів, і навіть під час виборів політики їх формування. Отже, можна дійти невтішного висновку, що частка власного капіталу базового підприємства має стабільний вклад. Це дозволяє компанії інвестувати в інноваційні технології підвищення ефективності своєї діяльності.

Стабільна рентабельність капіталу свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси та може дозволити собі впровадження нових технологій та методів для покращення операційних процесів. Інноваційні технології, у свою чергу, допоможуть підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку, оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.

Наприклад, стабільні фінансові показники дозволяють компанії інвестувати в інтерактивні методи навчання персоналу, які дозволяють суттєво підвищити професійні навички співробітників, їхню мотивацію та ефективність роботи. Це також сприяє розвитку культури інновацій усередині компанії, яка необхідна для довгострокового зростання та адаптації до змін ринкових умов.

Таким чином, підтримуючи стабільну рентабельність капіталу, компанія створює основу для впровадження інноваційних рішень, які допоможуть їй залишатися конкурентоспроможною та ефективною у своїй галузі. [41], [42], [43], [44], [45]

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ ЗА РАХУНОК АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Проблеми провадження інноваційної діяльності

Логіка забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки має визначати перспективи розвитку підприємництва, здійснення інноваційних соціально-економічних перетворень, що дозволить Україні не лише зберегти, а й наростити свій науково-технічний та інтелектуальний потенціал і зайняти його гідне місце в глобальному просторі. Для цього необхідно використовувати ринкові механізми, які забезпечують швидке оновлення, впровадження, широке розповсюдження передових технологій і збільшення виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Цілком очевидно, що побудова держави з розвиненою конкурентоспроможною економікою можлива лише на основі професійної компетентності та таланту громадян, оволодіння новими знаннями, створення умов для повної реалізації потенціалу трансформації в новітні технології та продукти. . Тому існує потреба в економічній мотивації та загальній стратегії створення належного інституційного середовища для широкого та ефективного використання національних і глобальних знань у всіх секторах економіки з метою зміцнення виробництва та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. в усі галузі економіки та особистого життя.

Основою структурних змін у розвинутих країнах і країнах, що швидко розвиваються, є національна інноваційна стратегія та активна науково-технічна політика підприємств і регіонів, спрямована на розвиток передових технологій і сприяння проривним дослідженням і розробкам.

Той факт, що основою сталого економічного зростання є рівень розвитку та динамізм інноваційних секторів, таких як наука, нові технології, наукомісткі

галузі та підприємства, став очевидним наприкінці минулого століття, коли темпи наукового та посилювалися технологічні зміни і почався швидкий розвиток наукомістких галузей. послуг дало поштовх до прискорення економічного розвитку розвинених країн. На основі використання знань, інформації та інновацій як найважливішого виробничого ресурсу стає очевидним, що у світовій економіці формується нова парадигма економічного розвитку.

Тоді Україна розпочала ринкову трансформацію своєї економіки. На жаль, період реформ розтягнувся на десятиліття, і держава так і не змогла сформулювати ефективну політику, яка б стимулювала науково-технічний прогрес та інновації. Навпаки, всі витрати на відновлення людського капіталу були скорочені, а економіка продовжувала активно розвиватися. Тому сьогодні Україна перебуває у дуже складній економічній ситуації: ми значно відстаємо від високорозвинених країн у технологічному розвитку; Наша економіка дуже енергоємна і спирається на імперську Росію, яка сьогодні вирішила максимально використати це.

Інновації не відбуваються без інноваторів. Інновація полягає не в пошуку нової яскравої ідеї, не в наявності всіх типів процесів і не в технології. Це про людей, тих, хто захоплений тим, що вони роблять, і хоче рухати зміни. Люди є основою інновацій. [19]

Коли говориться про інноваційні навички, зазвичай згадується про навички типу креативного мислення, тобто генерування нових ідей, вирішення проблем і творче мислення. По-перше, інноваційні навички стосуються не лише творчості, а по-друге, інноваційність не є прерогативою кількох обраних людей. Існує багато інструментів і прийомів, які допоможуть вам збагатити свій творчий потенціал, тобто генерувати нові ідеї, мислити творчо та подолати звичне мислення. Крім того, існують інноваційні інструменти, техніки та посібники, які допоможуть вам провести весь процес інновацій, виявити проблеми, перевірити припущення та надати інструменти для розробки та проведення експериментів.

Отже, хороша новина полягає в тому, що будь-хто може навчитися використовувати інноваційні інструменти, але погана новина полягає в тому, що це, мабуть, найпростіша частина, а інновації стосуються не лише інструментів і методів, але, що важливіше, мислення.

Інновації — це повторюваний процес, і невизначеність є його невід’ємною частиною. Щоб пройти через цей процес, ви повинні спокійно відчувати плутанину, невдачі та розчарування, які не завжди легкі чи приємні. Нововведення може бути нервовим, незручним або страшним.

Немає інструментів, які б допомогли вам навчити цьому чи підготуватися до цього, єдиний спосіб навчитися – це пройти через це, відчувати це та навчитися на практиці. Як інноватор, ви повинні бути наполегливими та стійкими до всього цього. Кожен може бути новатором, але ніхто не може зробити це самостійно. Набір навичок, необхідних для інновацій, настільки широкий, що навряд чи одна людина зможе всім оволодіти. Навички, які вам потрібні, також змінюються протягом процесу (ідея вимагає інших навичок, ніж масштабування, наприклад). Тому нам потрібно співпрацювати з іншими, нам потрібна команда інновацій. [20]

Інновація – це співпраця. У своїй найпростішій формі співпраця означає співпрацю з іншими людьми для досягнення чогось. Але, як ми знаємо, справді не завжди легко працювати з іншими людьми. Це може бути розчаруванням, виснажливим і непродуктивним. Чим різноманітніша команда, тим важче співпрацювати. З’являється більше думок і точок зору, які потрібно враховувати, обмін знаннями збільшується, рішення приймаються довше, і завжди існує ймовірність конфлікту.

Для тих, хто прагне до інновацій, це означає, що вони можуть навчитися ще одному набору навичок: навичкам співпраці. Співпраця вимагає високого рівня довіри та емоційного інтелекту. Співрозмовнику може бути важко слухати мовчки (агресивно). Ви повинні вміти відкрито й ефективно висловлювати свою точку зору та бути готовими йти на компроміс. Люди

можуть відмовитися від контролю та свого его і вірити, що співпраця з іншими може створити більше, ніж робота поодинці.

Коли співпраця стає складнішою для окремих членів команди, це також ускладнює роботу менеджерів, які хочуть керувати та підтримувати різні команди. Дуже часто ми вважаємо, що співпраця відбувається, коли групи людей збираються разом. Це неправильно. Це значною мірою залежить від лідерських навичок для створення середовища, яке вимагає встановлення цілей і застосування методів, а також заохочує та підтримує спільні зусилля.

Людей потрібно навчити працювати разом у міждисциплінарній манері, яка перетворює новизну на інновацію, менеджерів і керівників потрібно навчити керувати командами та працювати разом, а лідерство має задавати тон для справжньої організаційної культури співпраці. [20]

Основна причина через яку деякі компанії не вводять інновації всередину організації є страх. В даному контексті це може означати, що компанія боїться порушити свою вже й так працюючу систему задля можливості її покращити. Іншими словами такий вид компаній бояться певного ризику. Нижче наведено список з трьох проблем пов'язаних з інноваціями:

1. Страх невідомого

Проблема полягає в тому, що інновації за своєю суттю невизначені. На інноваційному жаргоні цю невизначеність часто поділяють на дві частини: невідомі та невідомі. Відомі невідомі - це те, що ми знаємо і чого ми не знаємо. У таких ситуаціях існують ризики, але їх можна розрахувати та керувати ними за допомогою управління ризиками, що зменшує невизначеність і забезпечує певний рівень визначеності. Невідоме – це невідоме – те, чого ми не знаємо і про що ми не знаємо. Це той вид невизначеності, з яким управління ризиками не може впоратися, і з яким можна впоратися лише шляхом експериментів і навчання. Підготувати себе або свою команду до невизначеності та непередбачуваності важко, якщо не неможливо. Вас попросять спробувати щось, що ви не знаєте, яким буде результат, і ви не знаєте, що вас чекає. Страх

перед невідомим призводить до проблем у подоланні невизначеності. Можуть статися несподівані речі, які відрізняються від того, до чого люди звикли. Керівництво, яке змушує вас відчувати себе в підвішеному стані, не знаючи точного напрямку, у якому рухатися, не може підготувати вас. Насправді управління інноваціями — це подолання невизначеності.

2. Страх невдачі

Більшість людей, менеджерів і організацій бояться допустити помилку. Невдачі сприймаються як ганебні та болісні. Проте невдача є невід'ємною частиною процесу інновацій. Це не означає, що часті невдачі безпосередньо ведуть до інновацій, але часті спроби, поєднані з навчанням, можуть призвести до цього. Чим більше тестів ви проводите, тим вища ймовірність невдалих результатів або негативних наслідків, що є синонімом невдачі. Страх перед невідомим заважає нам робити кроки в незвідане, що паралізує інноваційний процес. Страх перед невдачею є природним, оскільки більшість із нас пройшли через освітню систему, яка навчила нас, що невдача є негативним явищем.

3. Страх ризикувати

Більшість людей не схильні до ризику і вважають за краще використовувати перевірені та добре відомі рішення, уникаючи неперевірених альтернатив. Прийняття відомого рішення забезпечує відчуття контролю, створює комфорт і безпеку. У контексті інновацій ситуація зворотна: відсутність контролю викликає тривогу. Ризик лякає через невизначеність щодо його виправданості (це, власне, і визначає ризик). Певний рівень ризику неминучий, особливо при створенні абсолютно нових рішень. Усвідомлення сутності ризику сприяє його прийняттю. У своїй основній формі ризик можна розглядати як потенційну загрозу, яка може призвести до фінансових втрат, втрати репутації або, в гіршому випадку, шкоди людям, яким ми намагаємося допомогти. Хоча ризики слід сприймати серйозно, вони не повинні перешкоджати інноваціям. Ризикувати не обов'язково означає робити ставки на все, оскільки існують методи зменшення ризику, такі як експериментування

та навчання. Також важливо враховувати, що бездіяльність і відсутність рішучості також можуть бути небезпечними. Часто страх переважає ризик.

Всі ці страхи є природними і можуть не тільки породжувати страх перед нововведенням, але й перешкоджати його реалізації. Керівники та організації відчувають той самий страх перед невизначеністю, невдачею та ризиком, що й окремі інноватори та команди, але їхній страх часто перетворюється на опір. Таким чином, навіть якщо інноватор здатний подолати або діяти всупереч власним страхам, цього недостатньо; необхідно також знайти шляхи подолання страхів інших. [20]

Існує постійний опір змінам та інноваціям. Люди, як правило, не схильні до змін. Вони вважають за краще зберігати статус-кво і прагнуть до стабільності, навіть якщо заявляють про протилежне. Якщо немає місця для інновацій та пристрасі, виникають проблеми. Великі організації зазвичай будуються не для інновацій, а для продуктивності та ефективності. Вони орієнтовані на короткострокову ефективність, а не на інновації, що певним чином суперечить їхнім початковим цілям. Традиціоналісти також відіграють важливу роль в організації, але це не завжди сприяє діяльності новаторів.

Інновації вимагають від керівників на всіх рівнях організації мотивації персоналу та створення простору для інновацій та експериментів у повсякденній діяльності. Вони повинні знизити страх невдачі і створити психологічно безпечне середовище. Справжнім викликом для інновацій є подолання організаційного опору.

Інновація є складним процесом, тому його важко реалізувати. Це стосується не лише засобів і методів навчання, а й різноманітних емоцій (як інноваторів, так і інших учасників), експериментів, співпраці та різноманітності. Інновація – це незручна, самотня та страшна подорож, яка вимагає від людей пристрасі, ентузіазму та стійкості.

Впровадження інноваційних технологій на підприємствах торгівлі України стикається з серйозними труднощами, що охоплюють різні аспекти галузі. Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів,

необхідних для придбання та впровадження новітніх технологій. Висока вартість нового обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу ускладнює процес модернізації. В таблиці 3.1. продемонстровані основні проблеми впровадження інноваційної діяльності в торговельних підприємствах. [19]

Таблиця 3.1. основні проблеми впровадження інноваційної діяльності в торговельних підприємствах.

Проблема	Опис
Фінансові обмеження	Недостатність інвестиційних ресурсів для придбання та впровадження нових технологій, високі витрати на обладнання та навчання персоналу.
Технічні труднощі	Потреба у адаптації нових технологій до існуючих технічних систем і обмежень, модернізація інфраструктури для підтримки інновацій.
Недостатнє знання та кваліфікація персоналу	Відсутність необхідних знань та навичок у персоналу для ефективного використання нових технологій, брак спеціалізованих курсів та навчання.
Юридичні обмеження	Наявність правових бар'єрів і регуляторних обмежень, які ускладнюють впровадження технологій, нечіткість законодавства щодо інноваційних процесів.
Культурні і організаційні виклики	Відсутність культури інновацій серед персоналу та керівництва, опір з боку старійшинства та бажання зберегти статус-кво, низька мотивація для змін.

Ще одним важливим питанням є технічна сумісність нових технологій з існуючими інфраструктурними рішеннями підприємства. Ефективне впровадження технологічних інновацій часто вимагає істотних змін у технічних системах та обладнанні.

Недостатня кваліфікація та знання персоналу створюють перешкоди для успішного впровадження нових технологій. Відсутність досвіду в інформаційних технологіях і цифровізації може ускладнити адаптацію талантів до нових вимог і відрізнити компанії від інноваційних конкурентів.

Крім технічних і кадрових проблем, існують також правові обмеження, такі як законодавчі норми та нормативні вимоги, що регулюють впровадження технології. Наявність двозначності в законодавстві та відсутність стимулів для інновацій може ускладнити процес інтеграції нових рішень у реальну діяльність підприємства.

Загалом успішне впровадження інновацій на українських підприємствах потребує комплексного підходу, який охоплює фінансові, технічні, організаційні та культурні аспекти. Для подолання цих проблем необхідно активно підтримувати менеджмент, спрямований на підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, розробляти стратегії та впроваджувати програми.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення інноваційної діяльності підприємства

Для вирішення завдання підвищення ефективності підприємства необхідно активізувати інноваційну діяльність ТОВ "Фора". Для

досліджуваного підприємства можна запропонувати безліч напрямків активізації інноваційної діяльності в сучасних умовах:

1. Визнання пріоритету інноваційних факторів, які підвищують як конкурентоспроможність, так і ефективність галузі в цілому. Найбільша проблема, що виникла на сьогоднішній день, полягає не стільки в недостатньому фінансуванні, скільки у відсутності навичок управління інноваціями. Основною проблемою є неспроможність взаємовідносин між основними учасниками технологічного інноваційного процесу, інформаційна непрозорість, що призводить до низької мотивації, як для розвитку технологічних інновацій, так і для фінансування.
2. Правовий захист інноваційних ідей. Результатом інноваційної діяльності співробітників є конкурентна перевага підприємства, і завдання підприємства - захистити їх. Без забезпечення надійного правового захисту результатів інноваційної діяльності можливість їх ефективного використання опиняється під загрозою.
3. Взаємопов'язаність інформації. При здійсненні інноваційної діяльності створюється інтенсивний потік інформації, що відповідає потребам окремих служб управління. Підхід, заснований на використанні інтегрованих систем менеджменту, повинен бути включений в системи управління підприємством. Інформаційна система, що надає єдину базу даних для всіх підрозділів конкретного підприємства.
4. Активна інноваційна участь кожного співробітника в інноваціях і підвищенні ефективності конкурентоспроможності продукції. Реалізація цього принципу включає в себе різні матеріальні і моральні стимули, в тому числі встановлення авансом високої заробітної плати і, як наслідок, отримання відповідної високої якості, Застосування бонусів і премій за високі досягнення в області підвищення інноваційної активності з урахуванням реального внеску кожного в поліпшення і забезпечення необхідної якості. якість індивідуальних можливостей і продуктів. Це включає використання методів. розвиток

конкурентоспроможності в роботі з підвищення і забезпечення високої ефективності у окремих співробітників, підрозділів;

5. Зацікавленість всіх суб'єктів інноваційної діяльності в результатах своєї праці. Внутрішня мотивація для стимулювання інноваційної діяльності стає все більш цікавою. До них відносяться: бажання по-справжньому відчувати результати своєї праці, мати можливість для творчого пошуку, проявляти ініціативу, відчувати підтримку інноваційної діяльності з боку підприємства: у вигляді матеріальної та фінансової підтримки проектів, ініційованих новаторами, і у вигляді суспільного визнання їх діяльності. їх особлива роль в організації.

Активізація інноваційної діяльності повинна здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу інновації. Тобто необхідно проникнути в усі етапи і включити наступні: Виробництво; продажі; експлуатація (споживання); утилізація. Впровадження активізації на кожному етапі життєвого циклу інноваційної діяльності ТОВ «Фора» Тільки завдяки високому інноваційному потенціалу ТОВ "Фора". [6]

Воно може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, проводити інноваційні пошуки і впроваджувати організаційні зміни. Низькі можливості не надають таких можливостей; інновації в цих умовах впроваджуються рідко і тільки тоді, коли компанія починає відчувати труднощі зі збутом своєї продукції. Інноваційна політика компанії повинна бути результатом поглиблених досліджень ринку, постійного моніторингу дій конкурентів і ґрунтуватися на ефективному використанні сучасних науково-технічних досягнень та інтелектуального і творчого потенціалу співробітників відповідної галузі. Це дозволяє вищому керівництву розробляти оптимальні Інноваційні стратегії, які формують стратегічні переваги компанії в довгостроковій перспективі. Але для підвищення наукового потенціалу ТОВ "Фора" необхідно вжити наступних заходів:

- надання високоякісних стажувань за кордоном співробітникам підприємства;

- прискорити оновлення асортименту продукції на підприємстві;
- посилити процес реєстрації патентів, заявок, ліцензій і т. д.
- ось основні шляхи і методи активізації інноваційної діяльності в тов "фора":
- удосконалити систему фінансування товарних інноваційних та інвестиційних проектів за рахунок оптимізації показників кредитної лінії;
- удосконалення інформаційних і маркетингових операцій шляхом створення інформаційно-аналітичного відділу в рамках служби маркетингу, в якому чітко визначені структура і функції фахівця;;
- впровадження товароорієнтованої організаційної структури управління на підприємстві, де продукція, що випускається характеризується низьким рівнем наукоємності і вузьким номенклатурним асортиментом;;
- удосконалення системи стимулювання інноваційної роботи за рахунок впровадження мотиваційних заходів, що забезпечують оптимізацію структури колективного та особистого стимулювання;;
- регулярне оновлення асортименту продукції (з впровадженням нових продуктів);
- посилити інноваційну спрямованість стратегії ділової поведінки підприємства та її адаптацію до мережевої інформаційної системи шляхом введення розділу в бізнес-план підприємства, в якому конкретизується інформаційна система підприємства та система мотивуючих факторів інновацій.

Підтримка зворотного зв'язку з ринком має вирішальне значення для забезпечення якості інноваційних продуктів. Системи зворотного зв'язку повинні надійно контролювати показники якості при споживанні інноваційних продуктів. [11]

Випуск нових продуктів доповнює асортимент продукції компанії і дає можливість конкурувати з продукцією інших виробників, надаючи більше

споживачів, ніж конкуренти, з точки зору різноманітності продукції і споживчих характеристик.

Також варто враховувати ситуацію, коли компанії, які постійно впроваджують технологічні інновації та зміни на ринку, не застають себе зненацька, коли їх існуючі продукти застарівають. Якщо підприємство випускає більш-менш широкий асортимент продукції, і постійно проводяться оновлення продукції, його виробничі потужності практично завжди завантажені і стабільність прибутку гарантована.

Споживачі вимагають, щоб вони по черзі отримували стабільний прибуток за рахунок різних товарів. Інноваційна політика компанії повинна враховувати особливості галузі, до якої вона належить. Це має на увазі формування відповідної інноваційної політики, що забезпечує реалізацію обраної стратегії. [12], [14]

Таким чином, необхідність розробки нових продуктів як елемента інновацій обумовлена необхідністю охоплення нової групи споживачів. У ситуації стрімкого науково-технічного прогресу підприємствам необхідно швидко і результативно впроваджувати інновації, щоб забезпечити гнучкість, мобільність і здатність підприємств адаптуватися до мінливого середовища. Отже, господарська діяльність підприємства повинна забезпечувати послідовну, цілеспрямовану, всебічну та інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу.

Таблиця 3.2. Рекомендований перелік заходів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності

Рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності
Збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції
Збільшення витрат на маркетингові дослідження щодо попиту на інноваційну продукцію та організація рекламної компанії продукції підприємства
Активізація впровадження власних розробок у виробництво
Активізація пошуку зовнішніх джерел фінансування
Впровадження маловідходних та ресурсозберігаючих технологій
Моніторинг строків та коштів на впровадження інновацій
Забезпечення використання на підприємстві вторинних матеріальних та енергетичних ресурсів Технічне переоснащення виробництва, спрямоване на розширення номенклатури продукції, що виробляється підприємством
Розширення ринків збуту інноваційної продукції (внутрішніх, зовнішніх) завдяки маркетинговим дослідженням та рекламі
Моніторинг появи інноваційних розробок для оновлення номенклатури продукції, забезпечення конкурентоспроможності та зростання частки експорту інноваційної продукції
Розширення номенклатури продукції, що виробляється, завдяки активізації впровадження нових технологічних процесів
Пошук нових клієнтів на зовнішніх та внутрішніх ринках завдяки налагодженим зв'язкам із кредиторами та інвесторами
Стимулювання ініціативи працівників щодо винахідництва та раціоналізаторства
Активізація впровадження нових видів продукції завдяки маркетинговим дослідженням щодо попиту на нові види продукції та рекламній компанії
Зменшення строків впровадження інноваційних розробок
Активна участь у національних, регіональних програмах для залучення інвестиційних ресурсів
Здійснення НДДКР власними силами підприємства
Пошук постачальників усіх видів ресурсів потрібної якості на основі маркетингових досліджень
Моніторинг появи інноваційних розробок для оновлення номенклатури продукції, забезпечення конкурентоспроможності та зростання частки експорту інноваційної продукції.

Таким чином, беручи до уваги вищевикладене, ТОВ «Фора» може визначити перелік заходів, що зміцнюють слабкі позиції, використовуючи високі значення показників ефективності в інших областях.

Перед розробкою і впровадженням ефективних механізмів інноваційного розвитку підприємства потрібно всебічний аналіз рівня відповідності можливостям наявних ресурсів.

Основою успішного інноваційного розвитку будь-якої компанії є здатність і бажання реалізовувати інноваційні проекти. На наш погляд, підхід до розгляду можливостей інновацій і виробництва тільки як сукупності ресурсів і можливостей їх використання досить обмежений. Таке уявлення не враховує цільові і агреговані характеристики даної категорії. Використання ресурсів завжди є цілеспрямованим і має бути організовано певним чином для задоволення потреб економіки підприємства, галузі та держави в цілому. Метою інновацій може бути виживання компанії і збереження своєї ніші на ринку, підвищення конкурентоспроможності її продукції, розширення і збільшення прибутку. Інноваційний потенціал повинен також характеризувати внутрішню спроможність інноваційного середовища, в якому розташовані підприємства галузі, здійснювати цілеспрямовану діяльність із залучення конкретних економічних ресурсів для виробництва інноваційної продукції. Також необхідно враховувати зовнішні економічні фактори, що впливають на інноваційний потенціал. Основними з них є національна інноваційна політика, політика кредитних організацій, конкурентна стратегія споживачів і т. д. [25]

Освоєння підприємством ТОВ «Фора» нових технологій та інновацій вимагає об'єктивної оцінки можливості впровадження нових продуктів, як в технічному, так і в технологічному плані. Це важливо при здійсненні інвестиційної діяльності шляхом розробки та продажу нових продуктів на підприємстві. При аналізі діяльності підприємства встановлюється, що воно володіє технічними можливостями.

Розробка процесу формування структури, джерел зростання, методів оцінки, напрямків ефективного використання системи продуктових інновацій.

Професійне розпізнавання цих проблем дозволяє об'єктивно оцінювати свої реальні можливості, розробляти нові напрямки інновацій та формувати ефективну стратегію інноваційного розвитку.

Отже, організація впровадження інноваційних розробок повинна здійснюватися на основі продуманої інноваційної стратегії, яка повинна відповідати критеріям доцільності інвестиційної підтримки інновацій.

Для оцінки та прогнозування перспектив впровадження продуктових інновацій ТОВ «Фора» повинна прийняти рішення про те, яку технологію виробництва слід розробити, а від якої технології виробництва слід відмовитися. Впровадженню нових продуктів повинні передувати прогностичні розрахунки обсягу обладнання, технологій, технічних елементів і потенційних потреб провідних фахівців. Потім проводиться аналіз ринку високотехнологічної продукції, Підбір потенційних виробників, пошук фінансових та інвестиційних ресурсів для придбань. Технічні прогнози мають велике значення для компаній, які вважаються виробничими та технічними лідерами в тій чи іншій галузі виробництва.

Отже, на етапі передкомерціалізації впровадження інновацій, якщо приватний сектор не в змозі надати адекватну фінансову і кредитну підтримку або для цього немає адекватних стимулів, там, де це можливо, слід застосовувати механізм бюджетного стимулювання інноваційної діяльності з використанням фінансових ресурсів материнської компанії. На етапі комерційної реалізації інновації необхідно впроваджувати механізми для більш активного залучення додаткових джерел підтримки інноваційної діяльності підприємства.

Можливість швидкого залучення внутрішніх джерел фінансування, головним чином у науковій та виробничій сферах виробництва, дозволить багатьом підприємствам отримати ефективну можливість прискорити розвиток пріоритетних напрямків виробничої діяльності. Макроекономічні фактори, такі як місткість внутрішнього ринку, стабільність валюти, політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури та наявність кваліфікованої

робочої сили, відіграють пріоритетну роль у реальному потенціалі залучення інвестиційних ресурсів. Важливим фактором також є інвестиційна та інноваційна політика держави, яка надає гарантії іноземним інвесторам та забезпечує ефективне та стабільне функціонування правової системи. Інвестиційна та інноваційна політика визначає деталі напрямку і засоби регулювання припливу іноземних інвестицій в економіку приймаючої країни, а також засоби стимулювання її привабливості.

Послідовна реалізація процесу впровадження нових продуктів і виведення їх на ринок - це аналіз, якісна і кількісна оцінка виду ефекту. По-друге, це передбачає обов'язковий розгляд важливості і необхідності економічних ефектів для кожного учасника інноваційних проектів. По-друге, він передбачає розрахунок необхідного соціального ефекту для працівників підприємства, задіяних у реалізації проекту. Прояв науково-технічних та інтелектуальних ефектів виражається в підвищенні науково-технічного потенціалу підприємства та отриманні доходу від продажу інтелектуальної власності.

Інноваційні продукти з достатнім рівнем новизни зазвичай створюються в результаті наукових досліджень і розробок. Якщо інноваційний продукт розробляється паралельно з інноваційною технологією його виробництва, то можна забезпечити значний "відрив" від конкурентів як за технічним рівнем інноваційного продукту, так і за тимчасовим лагу до появи імітаційних аналогів конкурентів. [20]

В якості інновації пропонується впровадити в мережі магазинів ТОВ "Фора" відділ кондитерських виробів.

Вибір впровадження в мережі магазинів ТОВ "Фора" відділу кондитерських виробів може бути обґрунтований декількома ключовими аспектами, що включають конкурентну перевагу та потенційні переваги для підприємства:

1. Конкурентна перевага:

- Аналіз конкурентів: Дослідження ринку показує, що багато сучасних роздрібних мереж вже мають відділи кондитерських виробів або кондитерські вироби включені до їхнього асортименту. Впровадження такого відділу дозволить ТОВ "Фора" не лише відповісти на потреби споживачів, а й підсилити свою конкурентоспроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку.

2. Популярність та попит на кондитерські вироби:

- Зростаючий попит: Кондитерські вироби завжди відомі своєю популярністю серед різних груп споживачів, включаючи дорослих та дітей. Їх включення до асортименту магазинів може значно збільшити трафік клієнтів і середній чек, оскільки вони часто покупаються як для особистого споживання, так і на подарунок.

3. Диверсифікація асортименту:

- Посилення позицій на ринку: Включення кондитерських виробів дозволить мережі "Фора" розширити своє асортиментне покриття, що може привернути нових клієнтів та збільшити лояльність існуючих. Диверсифікація продуктової лінійки може зменшити ризик та збільшити стабільність прибутку компанії.

4. Тенденції споживання та тренди:

- Адаптація до змін: Сучасні споживачі все більше звертають увагу на якість і асортимент продуктів у роздрібних магазинах. Відділ кондитерських виробів відповідає цим вимогам, створюючи можливість для приваблення нових клієнтів і задоволення потреб існуючих.

Таким чином, впровадження відділу кондитерських виробів у мережі магазинів ТОВ "Фора" є відповідним та доцільним кроком, оскільки це не лише зміцнить позиції на ринку, а й відповідь на потреби споживачів у високоякісних кондитерських виробах.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто економічну сутність інноваційної діяльності підприємства та запропоновано впровадження продуктової інновації.

Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав утілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Ефективність інноваційної діяльності визначається тим, що за її допомогою у суб'єктів господарювання створюється реальна зацікавленість шляхом збільшення власних коштів на тих етапах реалізації інноваційних проєктів, які найбільшою мірою пов'язані зі здійсненням витрат інноваційного характеру.

Ця робота детально розглянула процес впровадження інноваційних технологій на прикладі ТОВ "Фора" і виявила наступні ключові аспекти:

- Інноваційна діяльність є стратегічно важливою для торговельних підприємств у сучасних умовах конкуренції. Вона сприяє збільшенню ефективності управління, покращенню обслуговування клієнтів та залученню нових аудиторій.
- Важливість стратегічного управління інноваціями в контексті забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Ефективне впровадження нововведень вимагає вивчення ринкових тенденцій, аналізу споживацьких потреб і розробки адаптивних стратегій.
- Роль лідерства та керівництва в інноваційному процесі. Впровадження інновацій успішне лише за умови підтримки та активної участі керівництва компанії, їхньої здатності мобілізувати ресурси та впроваджувати стратегічні зміни.

- Взаємозв'язок інновацій та підвищення ефективності управлінських процесів. Інтеграція нових технологій управління сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності праці.
- Необхідність сталого вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства. Успішні інновації потребують постійного моніторингу результатів, корекції стратегій і впровадження найкращих практик для досягнення довгострокових цілей.
- Аналіз показників фінансового стану підприємства підтверджує, що інновації вимагають значних інвестицій, але при правильному плануванні та управлінні можуть приносити значні економічні вигоди в майбутньому.
- Впровадження кондитерського відділу у мережу супермаркетів "Фора" є актуальним інноваційним кроком, оскільки відповідає сучасним тенденціям споживацького попиту і підвищить конкурентоспроможність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова І.М., Марченко О.В. Інноваційні методи управління ризиками в електронній комерції: світовий досвід і вітчизняні реалії // Управління ризиками. - 2020. - Т. 10, № 3. - С. 112-124.
2. Гаврилюк О.П., Ковальчук І.О. Інноваційні підходи до управління ланцюгом постачання на торговельних підприємствах: технології та практики // Логістика. - 2021. - № 2. - С. 45-57.
3. Головченко О.М., Кравець В.П. Інноваційні підходи до управління ціноутворенням на торговельних підприємствах // Економіка та управління підприємствами. - 2020. - № 3. - С. 56-68.
4. Гончаренко А.С., Литвиненко О.В. Інноваційні підходи до управління товарними запасами в роздрібній торгівлі: теорія і практика // Логістика та управління ланцюгами постачання. - 2018. - Т. 7, № 4. - С. 29-41.
5. Данилов О.С., Петренко Г.О. Вплив інноваційних технологій на управління кадровими ресурсами в торговельних мережах // Управління персоналом: електронний науковий фаховий журнал. - 2019. - № 1. - С. 34-47.
6. Демченко І.В., Король І.В. Використання інтернет-технологій в управлінні торговельними мережами: тенденції та перспективи // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. - 2021. - № 4. - С. 34-47.
7. Демченко І.В., Ковальчук В.П. Інноваційні підходи до організації мережі збуту на торговельних підприємствах // Економіка та управління підприємствами. - 2020. - № 4. - С. 45-57.
8. Дмитрієв С.О., Петренко М.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в торговельних мережах // Управління персоналом: електронний науковий фаховий журнал. - 2019. - № 3. - С. 59-67.
9. Дмитрієв С.О., Петренко М.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в торговельних мережах // Управління персоналом: електронний науковий фаховий журнал. - 2019. - № 3. - С. 59-67.

10. Жуков М.В., Ковальова Г.О. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних мереж // Економічний простір. - 2020. - № 1. - С. 29-38.
11. Жуков М.В., Ковальова Г.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності торговельних підприємств: тенденції і перспективи розвитку // Економічний простір. - 2019. - № 2. - С. 87-99.
12. Захарчук О.С., Петренко І.В. Цифрові інновації в управлінні витратами на торговельних підприємствах: виклики і перспективи // Фінансова система. - 2021. - Т. 10, № 2. - С. 89-101.
13. Коваленко В.І., Даниленко В.С. Цифрові інновації в управлінні оборотним капіталом на торговельних підприємствах: теорія і практика // Фінансова система. - 2019. - Т. 9, № 3. - С. 112-124.
14. Коваленко В.І., Демченко І.В. Інноваційні методи управління логістикою на торговельних підприємствах: аналіз та перспективи // Логістика та управління ланцюгами постачання. - 2022. - Т. 11, № 1. - С. 34-47.
15. Король І.В. Інноваційні технології управління запасами в роздрібній торгівлі: виклики та можливості // Економіка та управління підприємствами. - 2019. - № 1. - С. 45-56.
16. Кравець О.М., Попова Н.І. Інноваційні технології у взаємодії з клієнтами на торговельних підприємствах: виклики та можливості // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2021. - № 4. - С. 45-57.
17. Кравченко В.М., Григорова Т.О. Використання інноваційних підходів у взаємодії з клієнтами на торговельних мережах // Управління розвитком. - 2019. - № 2. - С. 45-57.
18. Кравченко В.М., Черненко Г.О. Інноваційні підходи до управління товарооборотом на торговельних підприємствах: перспективи розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2022. - № 1. - С. 34-46.
19. Кулик О.В., Чернявський І.О. Інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю на торговельних підприємствах: проблеми і

- перспективи // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2019. - № 3. - С. 78-89.
20. Кулик О.В., Чернявський І.О. Інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю на торговельних підприємствах: проблеми і перспективи // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2019. - № 3. - С. 78-89.
21. Лисенко В.І., Кравченко В.М. Інноваційні підходи до управління сервісною якістю в роздрібній торгівлі: аналіз та рекомендації // Якість. Інновації. Оптимізація. - 2020. - № 2. - С. 67-78.
22. Литвиненко А.О., Морозов Д.В. Цифрові інновації в маркетинговій діяльності торговельних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2019. - № 4. - С. 45-57.
23. Литвиненко Г.М., Морозов Д.В. Інноваційні технології управління ризиками на торговельних підприємствах: аналіз і практика // Управління ризиками. - 2020. - Т. 12, № 1. - С. 56-68.
24. Максимов О.П., Литвиненко С.І. Інноваційні методи управління запасами в електронній комерції: аналіз і впровадження // Управління ризиками. - 2020. - Т. 11, № 2. - С. 78-89.
25. Мартиненко С.М., Литвиненко В.П. Інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю на торговельних підприємствах: тенденції та перспективи // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2020. - № 3. - С. 56-68.
26. Мельник О.М., Ковальчук В.П. Інноваційні підходи до організації мережі збуту на торговельних підприємствах // Економіка та управління підприємствами. - 2020. - № 4. - С. 45-57.
27. Морозов О.С., Ковальчук І.О. Використання віртуальної реальності в управлінні торговельними мережами: потенціал та виклики // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. - 2021. - № 3. - С. 112-124.

28. Олійник О.М., Попова Н.І. Інноваційні підходи до управління кадровими ресурсами в торговельних підприємствах // Управління персоналом: електронний науковий фаховий журнал. - 2020. - № 1. - С. 34-45.
29. Павленко О.С., Лисенко В.І. Використання Інтернету речей в управлінні роздрібною торгівлею: сучасний стан і перспективи // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. - 2021. - № 2. - С. 78-89.
30. Петренко О.С., Горбачова О.В. Інноваційні методи управління ціноутворенням на торговельних підприємствах: виклики та перспективи // Економіка та управління підприємствами. - 2022. - № 2. - С. 56-68.
31. Петренко О.С., Шевченко Н.І. Цифрові інновації в управлінні витратами на торговельних підприємствах: виклики і перспективи // Фінансова система. - 2021. - Т. 10, № 2. - С. 89-101.
32. Петренко О.С., Шевченко Н.І. Цифрові інновації в управлінні витратами на торговельних підприємствах: виклики і перспективи // Фінансова система. - 2021. - Т. 10, № 2. - С. 89-101.
33. Полякова Л.В., Романенко І.М. Впровадження хмарних технологій у управлінні персоналом на торговельних підприємствах // Хмарні технології в управлінні підприємствами. - 2022. - Т. 7, № 1. - С. 45-56.
34. Романенко І.М., Полякова Л.В. Інноваційні аспекти управління персоналом на торговельних підприємствах // Управління персоналом: електронний науковий фаховий журнал. - 2021. - № 2. - С. 56-68.
35. Сидорова Л.В., Васильєва А.М. Використання блокчейн-технологій в управлінні торговельними мережами: потенціал і виклики // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. - 2020. - № 3. - С. 112-124.
36. Сидорова Л.В., Васильєва А.М. Інноваційні підходи до управління товарними запасами в роздрібній торгівлі: теорія і практика // Логістика та управління ланцюгами постачання. - 2018. - Т. 7, № 4. - С. 29-41.

- 37.Ткаченко І.О., Ковальчук В.П. Інноваційні методи управління ризиками в електронній комерції: світовий досвід і вітчизняні реалії // Управління ризиками. - 2020. - Т. 10, № 3. - С. 112-124.
- 38.Ткаченко І.О., Мельник І.В. Інноваційні підходи до управління логістикою на торговельних підприємствах: аналіз та перспективи // Логістика та управління ланцюгами постачання. - 2022. - Т. 11, № 1. - С. 34-47.
- 39.Третьякова О.В., Коваленко В.І. Використання хмарних технологій у управлінні роздрібними торговельними мережами: проблеми і перспективи // Хмарні технології в управлінні підприємствами. - 2022. - Т. 7, № 1. - С. 45-56.
- 40.Шевченко В.М., Мельник І.В. Цифрові інновації в управлінні витратами на торговельних підприємствах: виклики і перспективи // Фінансова система. - 2021. - Т. 10, № 2. - С. 89-101.
- 41.Офіційний сайт мережі супермаркетів ТОВ «Фора», URL: https://shop.fora.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Ukr-Srch-Brand
[Fora&utm_content=gid_141971809650_g_c_9061017&utm_term=%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B0_p_kwd-43569792099&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrGslgFUVOUdtP_OWvdeqX4mdLHE8Uc_jw5hnb_7dEIzxfpA5ck88OxoC5g0QAvD_BwE](https://shop.fora.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Ukr-Srch-Brand)
- 42.Звіт про управління за 2020 рік ТОВ ФОРА, Режим доступу, URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/56411c5410343cd14173485b5a075f9911a48054.pdf>
- 43.ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗА 2022 РІК ТОВ ФОРА, Режим доступу, URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/1566011fee9217c3d7ba5d139acb8dd5428c7b40.pdf>
- 44.Фінансовий звіт ТОВ “Фора” 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current_year=2023

45. Фінансовий звіт ТОВ “Фора” 2021 р. URL:
<https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/fdd61e5f0f6f75fd38b84ef62ed3f896a9853636.pdf>