

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-  
МАРКЕТ»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0722-фк-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Д.С. Кравченко

Керівник д.е.н., професор Огренич Ю.О.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Кравченко Діані Сергіївни

1. Тема роботи: «Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

керівник роботи: Огренич Юлія Олександрівна, д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 651-с.

2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): провести оцінку фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет»; провести аналіз стану інноваційного розвитку та визначити стратегію інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»; удосконалити методичні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств; удосконалити теоретико-методичний підхід формування стратегії інноваційного розвитку підприємств; розробити методичний підхід до оцінки інноваційного розвитку підприємств ТОВ «АТБ-Маркет».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 54 рис., 33 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Огренич Ю.О., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Огренич Ю.О., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.С. Кравченко  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.О. Огренич  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.О. Щебликіна  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 125 с., 54 рис., 33 табл., 90 джерел, 5 додатків

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання: 1) аналіз літературних даних щодо питань формування стратегії інноваційного розвитку; 2) оцінка інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»; 3) оцінка структури та показників ТОВ «АТБ-Маркет»; 4) розробка рекомендацій щодо стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Методи досліджень: історичний метод, системний та комплексний підходи, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, метод зовнішнього середовища, метод аналізу та синтезу, метод математичного моделювання та графічний метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) сформовано методичні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств; 2) удосконалено методичний підхід до оцінки інноваційного розвитку підприємств; 3) удосконалено теоретико-методичний підхід формування стратегії інноваційного розвитку підприємств; 4) дістало подальшого розвитку формування заходів підвищення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» можуть бути використані в практичній діяльності компанії та інших продовольчих або промислових підприємствах.

СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

## SUMMARY

Qualifying work: 125 p., 54 fig., 33 tab., 5 annex, 90 references.

The purpose of the work is to develop theoretical provisions and improve methodological and practical recommendations for the formation of the strategy of innovative development of «ATB-Market» LLC.

To achieve the goal, the tasks are set: to disclose the essence of the strategy of innovative development; to analyze the innovative activity of «ATB-Market» LLC; to evaluate the structure and indicators of «ATB-Market» LLC; to propose ways to improve the strategy of innovative development of «ATB-Market» LLC.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of forming a strategy for innovative development of enterprises.

The object of research is the processes of forming a strategy for innovative development of an enterprise.

The results obtained and their novelty: 1) the methodical bases for forming a strategy for innovative development of enterprises are formed; 2) the methodical approach to assessing the innovative development of enterprises is improved; 3) the theoretical and methodological approach to forming a strategy for innovative development of enterprises is improved; 4) the formation of measures to improve the innovative activity of the enterprise «ATB-Market» LLC is further developed.

Methods of research: historical method, systematic and integrated approaches, quantitative analysis, methods of deduction and induction, method of external environment, method of analysis and synthesis, method of mathematical modeling and graphical method.

The results of research are aimed at evaluating and improving the strategy of innovative development of «ATB-Market» LLC and can be implemented in the practice of the company itself, as well as other food or industrial enterprises. The proposed recommendations for improving the strategy of innovative development of «ATB-Market» LLC are of practical importance.

The results of the study can be used by the management of financial and innovation departments of enterprises to update strategic decisions, which will increase the state of innovative development and improve the company's operations, as well as optimize the company's costs.

STRATEGY, INNOVATIVE DEVELOPMENT, ENTERPRISE,  
ASSESSMENT AND ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITY, STRATEGY  
FORMATION

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного розвитку підприємств.....	12
1.2 Економічна сутність та підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.....	24
1.3 Сучасні методичні підходи оцінки стану інноваційного розвитку підприємств.....	34
2 СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	42
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	42
2.2 Аналіз ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	49
2.3 Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	65
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	75
3.1 Вдосконалення підходу до оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».....	75
3.2 Розробка заходів щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».....	85
3.3 Напрямки підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	94
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	126

## ВСТУП

Інновації являються драйвером бізнесу та передумовою успішного розвитку економіки країни. Впровадження інноваційних технологій в діяльність промислових підприємств дає змогу останнім оптимізувати свої процеси та скорочувати витрати. Саме використання інновацій пришвидшує розвиток компанії та покращує її фінансові результати. Основним завданням дослідження є донесення до українського уряду важливості фінансування інноваційного розвитку, від якого залежить як добробут країни, так і населення. Як показав 2022 рік – саме впровадження інновацій дозволить захистити нашу країну від ворога, яскравим прикладом є інноваційні джерела енергії, які використовувались в періоди локдаунів.

Обговорення проблематики щодо інноваційного розвитку та діяльності підприємства, оцінки його стану та формування стратегії обумовлені різними підходами до вивчення та дослідження цих питань. Вже активно розглядають питання інноваційного розвитку підприємств вітчизняні вчені і зарубіжні науковці: Ю. М. Грибовська, С. А. Квак, Д. В. Крилов, Ю. О. Огренич, Б. Талин, А. В. Череп, О. Г. Череп та ін. Досягнення у цій галузі науки досить значущі. Одним з важливих питань, яке залишається відкритим для подальших досліджень, є розробка ефективних інструментів для оцінки інноваційного потенціалу підприємства та розробка стратегій його подальшого розвитку.

Реалізація на практиці вимагає розгляду різних аспектів, оскільки відомі на сьогодні методи оцінки стратегії інноваційного розвитку мають певні недоліки: несистемність, недостатню узгодженість з сучасними викликами, обмежену ефективність у врахуванні динамічного середовища та неоднозначність щодо критеріїв успіху.

Вище викладене підтверджує необхідність поглибленого дослідження теоретико-методичних основ оцінки інноваційної стратегії з метою подальшого удосконалення і розробки більш ефективних інструментів для успішної реалізації інноваційного потенціалу підприємства.



Саме тому дослідження питання формування інноваційної стратегії розвитку підприємства є важливим, адже від ефективності інноваційної стратегії підприємства залежатиме його ріст та загальні фінансові показники.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність та економічний зміст інноваційного розвитку підприємств;
- дослідити економічну сутність та підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств;
- проаналізувати методичні підходи оцінки стану інноваційного розвитку підприємств;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити показники інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- удосконалити підхід до оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»;
- удосконалити стратегію інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»;
- сформулювати напрямки підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Теоретичну і методичну основу магістерської роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам розвитку інновацій, формуванню та реалізації інноваційних стратегій підприємств. У випускній кваліфікаційній роботі були використані наступні методи

дослідження: історичний метод – для аналізу еволюції стратегій інноваційного розвитку на підприємствах; системний та комплексний підходи – для вивчення взаємодії та впливу різних компонентів стратегії; кількісний аналіз – для отримання точних числових та статистичних даних показників ефективності інновацій; методи дедукції та індукції – для формулювання та підтвердження загальних принципів стратегічного розвитку інновацій; метод зовнішнього середовища – для врахування впливу зовнішніх факторів на інноваційну стратегію підприємства; метод аналізу та синтезу – для розбору та об'єднання різних елементів стратегії; метод математичного моделювання та графічний метод – для створення формальних моделей та візуалізації стратегічних аспектів інноваційного розвитку.

Інформаційною базою дослідження є спеціальна та довідкова література, інформаційні видання, а також дані, доступні в мережі Інтернет. Це включає аналіз актуальних статей, публікацій та наукових досліджень, пов'язаних із стратегічним інноваційним розвитком підприємств. Використані фінансові звіти підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» для отримання конкретних даних щодо їхньої фінансової діяльності, обсягу інвестицій у інноваційні проєкти, а також результатів впровадження попередніх стратегій розвитку. Ретельний аналіз інформаційних ресурсів та фінансових звітів підприємства дозволяє отримати повний обсяг даних для розробки та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Важливими аспектами, що визначають наукову новизну отриманих результатів, є такі основні принципи:

- сформовано методичні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств, що враховують особливості та вимоги промислових суб'єктів економічної діяльності;

- удосконалено методичний підхід до оцінки інноваційного розвитку підприємств, спрямований на систематичний аналіз та оцінку впливу інноваційних стратегій на фінансові та економічні показники підприємства;

– удосконалено теоретико-методичний підхід формування стратегії інноваційного розвитку підприємств, що враховує сучасні тенденції та стандарти у галузі інноваційного менеджменту;

– дістало подальшого розвитку формування заходів підвищення інноваційної діяльності підприємства, зокрема, шляхом інтеграції нових підходів та стратегій, що сприяють стимулюванню інноваційного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет».

Значення результатів магістерської кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вдосконалені методи оцінки та розробка теоретико-методичного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку можуть мати загальний методичний внесок у галузь інноваційного менеджменту. Це може слугувати джерелом інформації для керівництва ТОВ «АТБ-Маркет», допомагаючи приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку компанії. Також вони можуть бути основою для подальших наукових досліджень та обговорень у сфері стратегічного інноваційного менеджменту на прикладі даного підприємства. Отримані результати можуть мати важливий внесок у наукову спільноту, розширюючи розуміння процесів інноваційного розвитку в контексті конкретної підприємницької діяльності. Крім того, практичне значення полягає в тому, що результати дослідження надають конкретні методичні засади для формування, оптимізації та вдосконалення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства «АТБ-Маркет». Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню інноваційних цілей, що може бути важливим внеском у розвиток бізнес-процесів.

Апробація результатів дослідження. Висновки та результати дослідження були представлені й обговорені під час науково-практичної конференції: XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття та 1 тези за матеріалами наукової конференції.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного розвитку підприємств

Підприємства на сьогоднішній час посідають одне з актуальних місць у процесі розвитку країни. Людство не уявляє існування світу без різноманітності технологій, які постійно удосконалюються та полегшують життя. Тому доцільно аналізувати розвиток підприємств саме на рівні інновацій.

Початок розвитку виробництва бере ще віддавна коли люди втомились складній фізичній праці. Та для поліпшення умов почали вживати нові способи використання вже набутого приладдя, а згодом взагалі активно шукали шляхи удосконалення. Так до нас поступово дійшли зміни всіх процесів, що наразі є сучасним поняттям «інновація».

Внутрішнє середовище безупинно змінюється в ході економічної діяльності компанії. Ця модифікація може бути різного характеру, зокрема, бути оборотною в часі (наприклад, процес кругообігу обігового капіталу компанії з постійною вартістю) і незворотною. Для незворотних змін у бізнесі спочатку слід розрізнити два основних типи, а саме прогрес (або регрес) бізнес-ресурсів та рентабельність споживання ресурсів. Тим часом, якщо значення певних економічних результатів фірми зросло в результаті цієї зміни, то існування економічного зростання фірми можна стверджувати на основі відповідних типів цих результатів [1].

Інновації зараз визначаються як центральний чинник, який впливає не лише на успіх окремих організацій, а й на соціально-економічне піднесення націй у цілому. Власне, роль суттєвого чинника позитивних перемін у різних сферах життя встановлюють самі інновації, завдяки яким нові знання трансформуються у повсякденну практику [2].

В XIX столітті термін «інновація» вперше застосовувався в інтелектуальних експериментах. В основному, він вказував на впровадження деяких аспектів однієї цивілізації (зазвичай, європейські традиції і організаційних підходів) в іншу (в традиції азійського та африканського товариства). Та лише з початком XX століття суспільство почало розглядати закони технічного новаторства [3].

Австрійським економістом Й. Шумпетером було використано це поняття у власній економічній теорії, він зарекомендував традиційне формулювання сутності інноваціям: «...це новітнє наукове та організаційне об'єднання факторів виготовлення, яке ніколи не існувало раніше, відтворення якого мотивується підприємницькою діяльністю, особливо бажанням корпоративного прибутку» [3]. З часом були зацікавлені багато інших науковців, щодо теорій та визначень терміну «інновація». У таблиці 1.1 проаналізую формулювання за декількома іншими вченими.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення сутності поняття «інновація»

Науковці	Визначення «інновація»:
Ільєнкова С. Д.	«...кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг» [3].
Іванова В. В.	« – це сукупність знов створених і (або) поліпшених товарів, послуг, процесів, ідей, методів, принципів, які мають практичне застосування з метою отримання економічного, науково-технічного, екологічного, соціального, інформаційного або іншого виду ефекту» [4, с. 58].
Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В.	«...кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств» [3].
Заколюдажний В.О.	«– результат від інвестицій у новітні розробки, впровадження яких дозволяє вдосконалити маркетингову, організаційну, ресурсну або технологічну складову бізнес-процесів страховика та забезпечує підвищення прибутковості його діяльності, забезпечує стійкість фінансового стану» [4, с. 58].
Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В.	« – це творчий результат втілення новаторської ідеї у певній предметній субстанції –новому методі, засобі чи заході людської діяльності, використання яких передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності; продукті, технології чи послугі, яким властиві нові споживчі якості, що дозволяє розширити ринковий попит і отримати економічний, соціальний, екологічний чи інший ефект.» [4, с. 58].

Примітка: складено на основі [3-4]

З точки зору Бенджаміна Таліна «інновації – це практичне застосування ідей, результатом яких є різні нові типи нових пропозицій, як-от продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі, спрямовані на покращення чи руйнування існуючих програм або створення нових рішень» [5].

Законом України «Про інноваційну діяльність» означення «інновація» трактується як «новітні започаткування або покращення конкурентоспроможних технологій та установ, а також виробничо-технологічних рішень управлінського та бюджетного характерів в структурі індустріальних та соціологічних сферах, що чимало підвищують властивості виготовлення» [6].

З погляду на різні ставлення до терміну «інновація» сформулюю власне формулювання – це завершальний етап процесу оновлення продукції, який включає новітні методи та підходи до застарілих міркувань; це втілення ідей модернізації технологічних процесів, що в майбутньому пришвидшать піднесення підприємницької діяльності.

Таким чином, ставлень до тлумачення «інновації» дуже багато, але їх поєднує суспільна мета пов'язана з розробками сучасних товарів, удосконаленням технічних концепцій, змінами поглядів та процесів.

Фінальний етап інновацій є інноваційна діяльність, яка спрямована на ключові чинники, що гарантують високоякісний економічний прогрес та пожвавлюють підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках. Інноваційне функціонування полягає в модерних розробках винаходів, що в майбутньому задовольнить потреби споживачів [7, с. 421].

Існує багато підходів до трактування «інноваційна діяльність». Одна з них представлена у Законі України [6] як « - дія, направлена на вживання та бюджетування висновків наукового дослідження, яка спричиняє вироблення модерних виробів, що здатне конкурувати на ринках». У таблиці 1.2 представлено декілька визначень цього терміну.

Як підсумок, різноманіття тлумачень цього термінування обумовлене різносторонніми економічними аспектами та сферами застосування. Складність розвитку починає у трансформованні ідеї і технології.

Таблиця 1.2 – Визначення сутності інноваційна діяльність

Науковці	Визначення «інноваційна діяльність»:
Мочерний С. В.	«вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи поліпшений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до соціальних послуг» [8, с. 613].
Грибовська Ю. М.	« – це діяльність, спрямована на створення і впровадження нових технічних засобів виробництва, технологій та видів продукції, які б задовольнили запити споживачів» [8, с. 614].
Загородній А. Г.	«діяльність, спрямована на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу» [8, с. 613].
Квак С. А.	« – це складний процес, який полягає у перетворенні новацій, як правило у формі нових ідей, в інновації з метою забезпечення соціального, економічного, екологічного чи іншого суспільного ефекту» [9, с. 38].
Плахотнік О.	«– це діяльність, направлена на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку» [10, с. 7].
Крилов Д. В.	« ... організація науково-дослідного процесу, спрямованого на створення та впровадження інновацій з метою їх подальшого використання на підприємстві або для ефективної реалізації на зовнішньому чи внутрішньому ринку» [11, с. 9].

Примітка: складено на основі [8-11]

Будь які поняття та процеси на підприємстві споріднені з розвитком. Тому що сучасний статус конкуренції на внутрішніх торгах, а особливо світових, постає головною умовою для підприємницького піднесення та посилення економіки загалом.

Для розуміння процесів, що відбуваються на етапах модернізації, у таблиці 1.3 розглянемо визначення сутності інноваційного розвитку, які запропонували вітчизняні науковці.

Отже, модерна діяльність постійно перебуває у вивченні нових поглядів та проєктів. Вона спрямована на покращення результативності економіки, підвищуючи конкурентоспроможний рівень. Тому, розгляд підходів трактування новітнього розвинення досить багато. Але всі вони ґрунтуються процесі пошуку нових ідей, удосконаленні вже виготовленої продукції та започаткуванні зовсім нового для світу виробу.

Таблиця 1.3 – Визначення сутності інноваційного розвитку

Автор	Визначення «інноваційний розвиток»:
Адаменко О. А.	«...діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства» [12, с. 133].
Заглуміна Н. А.	«сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій» [12, с. 133].
Горбач Л. М., Кобук А. Л.	«...зміни, які спрямовані на оновлення та якісне зростання ефективності процесів або продукції, що супроводжується переходом на новий рівень системної організації» [13, с. 47].
Пілявоз Т. М.	«процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно - функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві» [12, с. 134].
Кошлата М. М.	«Процес функціонування підприємства, який зорієнтований на використання різних форм інновацій у виробничій, збутовій та комерційній діяльності задля підвищення прибутковості та конкурентоспроможності» [13, с. 45].
Сгоров П. В., Шакура О. А.	«...процес збалансованого вдосконалювання різних сфер діяльності суб'єктів господарювання на основі впровадження науково-технічних, організаційно-комунікаційних і фінансово-економічних інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ділової активності, забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання» [13, с. 45].

Примітка: складено на основі [12-13]

Інновації мають різносторонні процеси тому вітчизняними та зарубіжними вченими пропонується класифікація інновацій. Детально розглянемо класифікації за вченими Клейтоном та Дереком ван Бевера, Джо Тіддом, Герхардом Меншом, Грегом Сателлом, Мединського В. Г. та Ільдеменова С. В.

За систематизацією вчені Клейтон та Дерек ван Бевера «інновації» поділили наступним чином: 1) Поступова — це поліпшення існуючої продукції, процесу чи технології; 2) Радикальна — це така, яка підриває наявні ринки та пропонує світу щось принципово нове; 3) Бізнес-моделі - це модель керування підприємством; 4) Ті, що покращують ефективність, замінюють застарілу продукцію модерною; 5) Виробу, плинину та сервісну інновації [14, с. 18].



За розподілом Джо Тідд «інновації» поділяються на чотири великі категорії. Він іменує це «4Р», подібно до маркетингового комплексу: 1) Продукту - зміна товарів або послуг, які запропоновані організацією. 2) Процесу - трансформування у прийомах виробництва продукції і їх доставки кінцевим споживачам. 3) Позиціонування в локації – змінювання обставин, за яких товари та послуги рекомендовані на ринках. 4) Інновація парадигми – зміна базового ментального макету, яка встановлює кордони функціонування організації [14, с. 18].

Класифікація «інновацій» за німецьким вченим Герхардом Меншом поділяється на три категорії: 1) Базові - працюють з недоступними або чимало покращеними ознаками. 2) Удосконалення - покращують і видозмінюють базові новації. 3) Псевдоінновація – націлена на втілення потреб споживачів, але не змінює суттєво властивості виробу чи технічного процесу, і є помилковою інновацією, спрямованою на певною мірою покращення неконкурентоспроможної технології, відображає винахідливість [14, с. 18].

Поділ за Грегом Сателлом започаткований на підґрунті галузевої бази: 1) Підтримуючі або поступові - компанія безперервно вдосконалює вже існуючі товари та додає нові функції, щоб підтримувати свої наявні рішення в актуальному стані; 2) Проривні - різновид радикальної інновації, яка виникає, коли проблеми, які намагаєтесь вирішити, чітко визначені, але область, у якій вони існують, все ще працює лише частково; 3) Руйнівні - виникають, коли нова пропозиція продукту змінює ринок, на який вона виходить; 4) Інновації фундаментальних досліджень - відноситься до відкриття нового явища, яке дозволяє використовувати нові методи вирішення проблем [15].

Відповідно до класифікації В. Г. Мединського та С. В. Ільдеменова новації розподіляються за ознаками, наведеними в ДОДАТКУ А. Також корисно розглянути таксономію відповідно до сучасної економіки, яка відрізняє різновиди інновацій (ДОДАТОК Б).

За поданими систематизованими особливостями згрупуємо в загальну схему на рисунку 1.1.

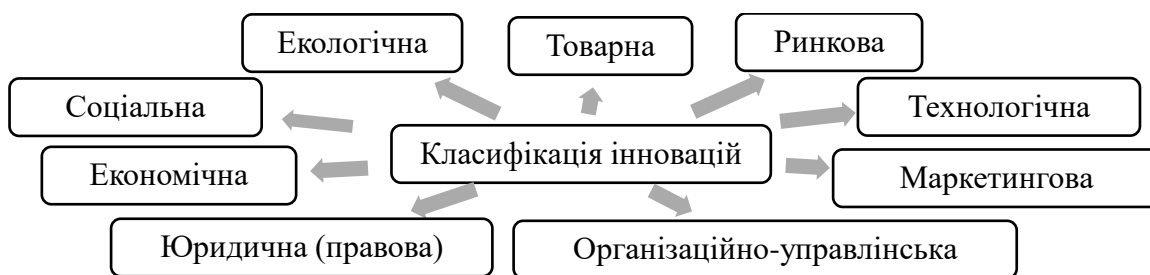


Рисунок 1.1 – Загальна класифікація інновацій

Примітка: складено на основі [10, с. 5-6]

Розібравши різноманітні запропоновані систематизації в підсумку можна стверджувати, що інновації захоплюють кожен галузь розвитку. Тому плани відносно запровадження новітніх на інноваційно розвинене підприємство, теж відмінні.

Довгостроковий розвиток виробництва залежить від його новаторських властивостей, реалізованих у конкретному середовищі. Але ресурси не завжди є головним фактором постійного виробничого прогресу. Оскільки матеріальне сприяння застаріває, воно може стати більш конкурентоспроможним завдяки новим технологіям. З цієї причини у виробництві виділяються певні етапи інноваційного розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Стадії інноваційного розвитку на підприємстві

Стадії	Характеристика
I	Розробки інноваційних стратегій.
II	Моніторинг наукового дослідження для запровадження подальшої практики.
III	Підбір найперспективнішого модерного проекту.
VI	Сформування конкурентної переваги при відтворенні новітніх товарів.
V	Заснування модерної технології та адміністративних постанов.

Примітка: складено на основі [17]

Найважливішим засобом розвитку є інноваційна стратегія, яка ретельно обґрунтовується керівництвом. Збір науково-дослідної інформації дає можливість оцінити правильність подальших дій та уникнути помилок. Серед запропонованих проектів бажано обрати конкурентоспроможний. І на основі попередніх заходів впроваджено новітні технології.

У сферах розвитку інновацій на очікуваний результат діють різні фактори. Вони поділяються за зовнішніми та внутрішніми категоріями (рис. 1.2).

Внутрішніми факторами формуються потенціали новітнього підприємницького піднесення, ними встановлюються ступені, які вплинуть на обрання стратегічної поведінки. Зовнішніми чинниками визначаються набори об'єктів та засад, за якими взаємодіють підприємництва, їх потрібно врахувати при розробках заходів гарантування інновацій [18, с. 41].

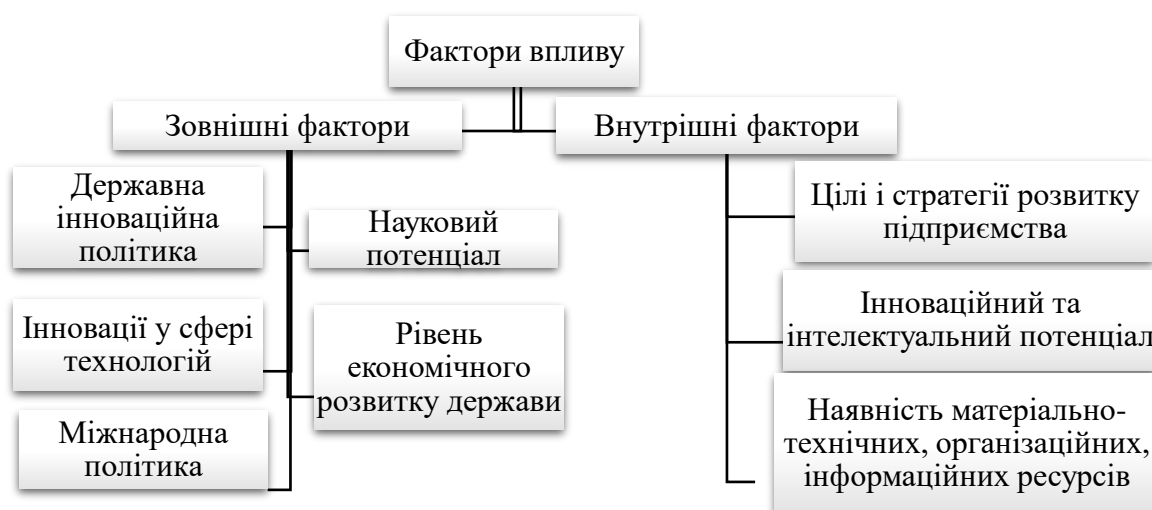


Рисунок 1.2 – Структура впливу факторів на інноваційний розвиток

Примітка: складено на основі [19]

Існують конкретні моделі розвитку для прогнозування внутрішньої інтеграції організаційних структур і систем менеджменту фірми в економічну систему. На рисунку 1.3 розглянемо модель, яку у своїй роботі запропонували Катан В. О. та Циганкова Д. О.

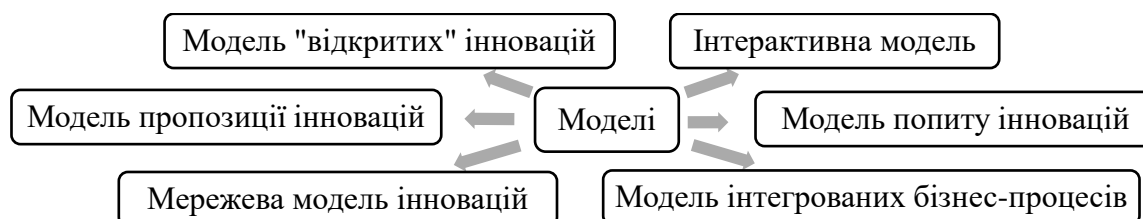


Рисунок 1.3 – Модель розвитку новацій підприємництва

Примітка: складено на основі [20, с. 85]

Підприємство яке орієнтоване на модернізацію, проводить відбір моделей спираючись на процеси інновацій та механізми керування ним, побудованих всередині товариства. Дані моделі є фундаментами подальших розробок покращення економічного стану та розквіту підприємств, також є вирішальними базами для організацій спільних корпоративних стратегій.

На рисунку 1.4 розглянемо вигляд моделі пропозиції.

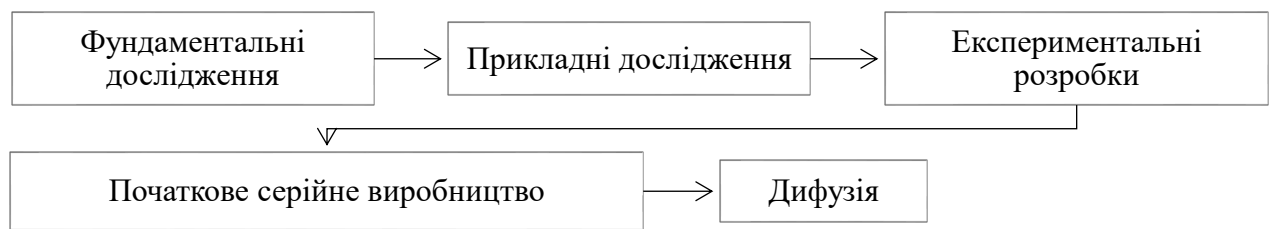


Рисунок 1.4 – Лінійна модель пропозиції або модель прощтовхування

Примітка: складено на основі [20, с. 85-86]

Ця модель базувалася на дослідженнях і розробках та мало стосувалася основної діяльності компанії. Відповідно цієї лінійної моделі, ґрунтовні академічні дослідження утворюють нові ідеї та рухають процесом інновацій. Таким способом, інновації є фінальним результатом автономних наукових і технічних досягнень. Головний недолік полягає в тому, що існує великий розрив у ланцюжку «наука – технологія – ринок». До того ж, модель особливо ефективна в наукових високотехнологічних галузях.

На рисунку 1.5 розглянемо схему моделі попиту.

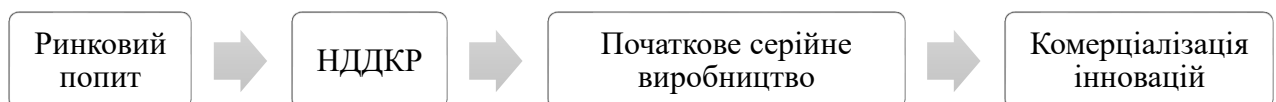


Рисунок 1.5 – Лінійна модель попиту інновацій

Примітка: складено на основі [20, с. 86]

Даний макет досліджує плин новацій споріднений з ринковою могутністю. Невдоволені торгові запити впроваджують формування наукових та технічних задумів, які характеризуються стрімкістю розквіту даних прогресів. Ефективне втілення моделі є необхідністю фізичної та технологічної інфраструктури бізнесу.

На рисунку 1.6 розглянемо комплексну інноваційну модель, яку розробили Нагачевська Т. В., Пригара О. Ю.

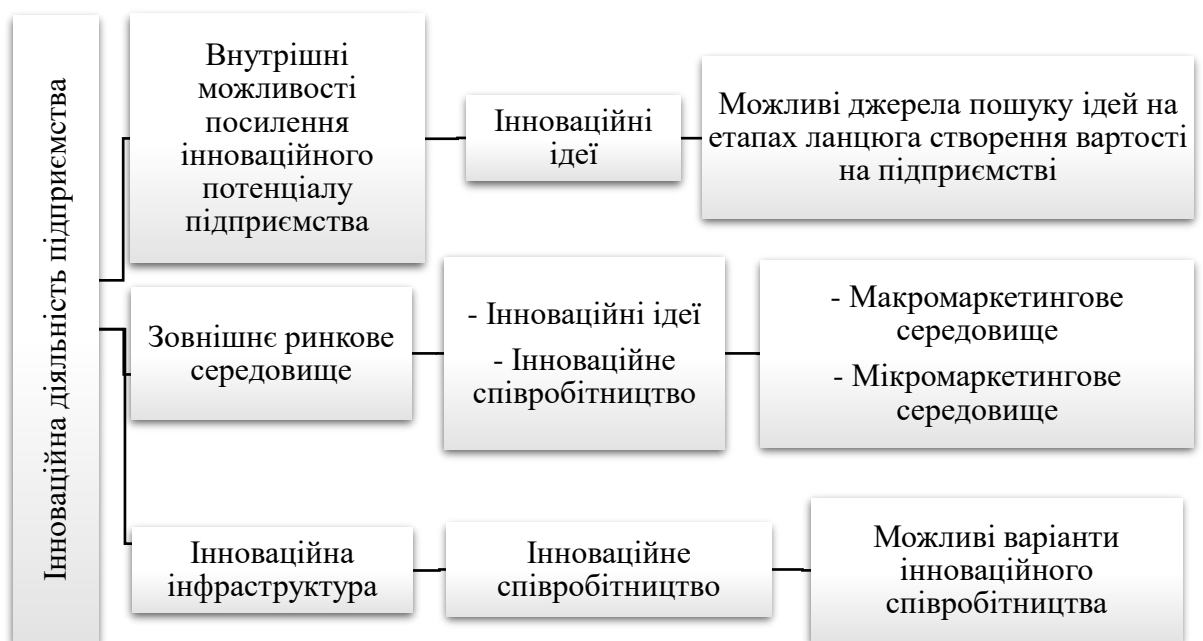


Рисунок 1.6 – Комплексна модель модернізації

Примітка: складено на основі [21, с. 35]

Внутрішні можливості для підвищення модерного потенціалу фірми відображають процеси генерування доданої вартості фірми, вони складаються з різноманітних елементів (основні і допоміжні). Варто розглянути ланцюжок вартості підприємництва (рис. 1.7). Так, підприємництво може застосовувати зв'язки, за вказаними в моделі ланками, для означення здібностей і напрямків для поліпшення свого модерного потенціалу.



Рисунок 1.7 – Джерела інноваційних ідей аналізування ланцюга формування вартості на підприємстві

Примітка: складено на основі [21, с. 35]

У зовнішньому ринковому оточенні діяльність підприємства сконцентрована на системі розшуку відкритих новацій та містить експлуатацію всієї поверхневої сфери організації, яка охоплює не тільки покупців, постачальників, але й не споживачів, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених сторін, студентів.

Новітні інфраструктури ринків займають головне місце у становищі розквіту модернізації. Застосування підприємством здібності пришвидшення модерних процесів через охоплення різних методів наукової та технологічної інтеграції, а також новітньої кооперації.

Аналізуючи кожну модель з'ясувалось, що вони мають особисті умови щодо результативності процесів інновації. Ключовими рисами є: визнання новацій як найважливішого механізму зросту; постійна співпраця між виробництвом, наукою та ринком, орієнтована на просування інновацій; наявність людського капіталу та структурні зміни є важливими.

Модерний підприємницький розвиток експортується різнобічними ефектами (підсумками). Згідно наукової та методичної літератури існує безліч поглядів на розмаїття ефектів сучасної діяльності. На рисунку 1.8 аналізовано шість запропонованих ефектів. Деякі науковці конкретно розглядають лише чотири типи: економіка; наука і технології; соціальні проблеми; екологія.

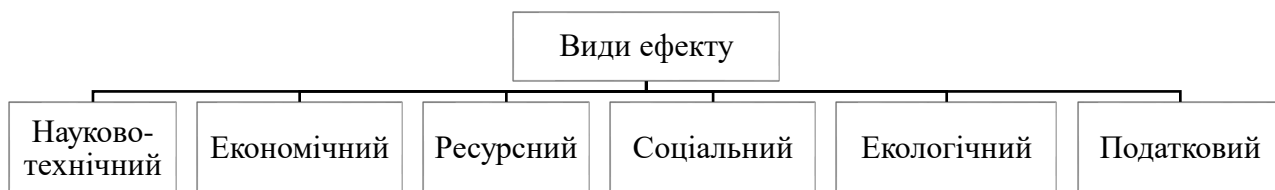


Рисунок 1.8 – Види ефекту інноваційного розвитку підприємства

Примітка: складено на основі [22]

Характеристика кожного виду впливу з інноваційною діяльністю:

1. Технологічний ефект супроводжується збільшенням наукової, науково-технічної та технологічної інформації. Однак кількісним методом визначити майже нереально.

2. Ефективність економіки характеризується в тому, що оцінка розходів на агрегування новацій перевищує оцінку вартості відповідних трат.

3. Ресурсні ефекти відображають вплив інновацій на вироблення та споживання одного з видів ресурсу. Це проявляється як вивільнення внутрішніх запасів, таких як сировина, праця та кошти.

4. Соціальним ефектом є оцінювання соціологічного тиску інновацій та є однією із методологічно важких питань з приводу ефективності модерної активності.

5. Екологічною ефективністю окреслюється впливовість діяльності новацій компанії на довколишні галузі.

6. Податковий ефект полягає в збереженні капіталу підприємства завдяки ряду податкових та інших пільг, які надаються реалізаторам інноваційних програм і проєктів відповідно до законодавства України.

Поєднання новітніх етапів існування спільнот таких, як економічні, політичні та соціальні процеси з'єднує тенденція у категорії розвитку новацій. Підвищення економіки держави повністю залежить від активності інновацій на підприємствах. Потреби населення привертають увагу до творчих підходів, оновлення та вдосконалення виробництва, задля підвищення попиту та закріплення ринкових позицій. Технології не перестають зупиняти свій рух, вже наразі налічується безліч винаходів які значно полегшили існування всесвіту.

Модернізації виявляють внутрішні зміни особливостей підприємства, в підсумку чого змінюються оперативні ознаки та подальші підвищення прибуткових можливостей підприємства. В результаті, це спричиняє подальший приріст потенціалу компанії та здобуток ощадної сили [23].

Зміцнення функцій діяльності інновацій в актуальному стані визначає поживлення винаходів підприємства на базі зросту результативності виробництва, здійснення перспективних ерудованих досліджень і розробок, а також втілення новітніх платформ та проєктів.

## 1.2 Економічна сутність та підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств

Сучасне економічне становище потребує від компаній більшої ретельності до оцінювання перспектив та аналізування своєї діяльності. Основним зобов'язанням керування інноваційним процесом є встановлення та альтернатива перспективної сфери, також інноваційне залучення та відтворення, яке чітко відрізнятиме продукції власного підприємства від конкурентних, забезпечуючи тим самим довгострокову життєдіяльність компанії.

Прогрес інноваційних властивостей підприємства зумовлений передусім наявними резервами (технічними, фінансовими, організаційними, людськими та іншими ресурсами) та бажанням компанії братися за конкретні проблеми інновацій [24, с. 101].



Керування стратегіями модернізації орієнтоване на прогрес очікуваних результатів безпосередньо через новаторську активність, насамперед з огляду на керування масштабі підприємства, цілеспрямоване на здобуток довгострокової діяльності в конкурентній сфері. Це охоплює визначення аспекту інновації та її призначення у стратегічному впровадженні.

Науковими джерелами відзначаються різноманітні підходи до визначення стратегії. У таблиці 1.5 аналізуються кілька вчених, які пояснили цю концепцію.

Таблиця 1.5 – Визначення поняття «стратегія»

Науковці	Визначення
Ансофф І.	«...набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».
Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	«- це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей».
Зайцев Л. Г., Соколова М. І.	«- це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій».
Смирнова Н. К., Фоміна А. В.	« - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг».
Віханський О. С.	« - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей».

Примітка: складено на основі [25, с. 123]

Стратегією зазначили довгострокову модель корпоративної еволюції, яка застосовується для здобутку вирішальної мети з урахуванням ліміту внутрішнього та зовнішнього оточення. В стратегічній меті полягає зовсім не гарантування моментального тріумфу, а пришвидшення майбутнього прогресу компанії в суперницьких обставинах [26].

В інноваційній стратегії суттю є контроль модернізації сучасних агропромислових підприємств, також гарантія будови ділових процесів та дозвіл ревізувати результат врегульованих місій [27, с. 103].

Проаналізувавши наукову літературу виявила, що на сьогодні немає загального погляду до формулювання термінів «інноваційна стратегія» та «стратегія інноваційного розвитку». З погляду на джерела саме фінансового сенсу, можна знайти багато варіацій даних формулювань. Пропоную переглянути трактування кількох вчених у таблиці 1.6

Таблиця 1.6 – Трактування поняття «стратегія інноваційного розвитку»

Науковці	Трактування
Стратегія інноваційного розвитку:	
Шульгіна, Л. М., Юхименко В. В.	«...є ефективним засобом управління розвитком підприємства і охоплює усі його елементи організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях» [12, с. 136].
Менюк Ю. В., Сасенко В. Ю.	«...як один із методів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших своєю новизною, перш за все для цієї компанії і, можливо, для галузі, ринку, споживачів» [12, с. 136].
Гриньов А. В.	« - це комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, впровадження нововведень у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище)» [12, с. 134-135].
Інноваційна стратегія:	
Денисенко М. П.	«...проект (модель) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які націлені на оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції» [28, с. 109].
Рогоза М. Є., Вергал К. Ю.	«...набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики» [28, с. 109].
Фатхутдінов Р. А.	«...складова частина загальної стратегії організації, яка являє собою цілеспрямовану діяльність з визначення пріоритетів перспективного розвитку організації і їх досягнення, в результаті чого забезпечується нова якість виробництва і управління» [28, с. 109].

Примітка: складено на основі [12; 28]

Здобуток бажаних цілей корпоративного прогресу вимагає альтернативи стратегій за різними варіантами. Запровадження модерних задумів здійснюється за певними етапами. Рішення яку саме стратегію обрати, потребує певного набору дій.

На рисунку 1.9 представлено вісім етапів стратегії інноваційного розвитку за формуванням Дідченко О. І.

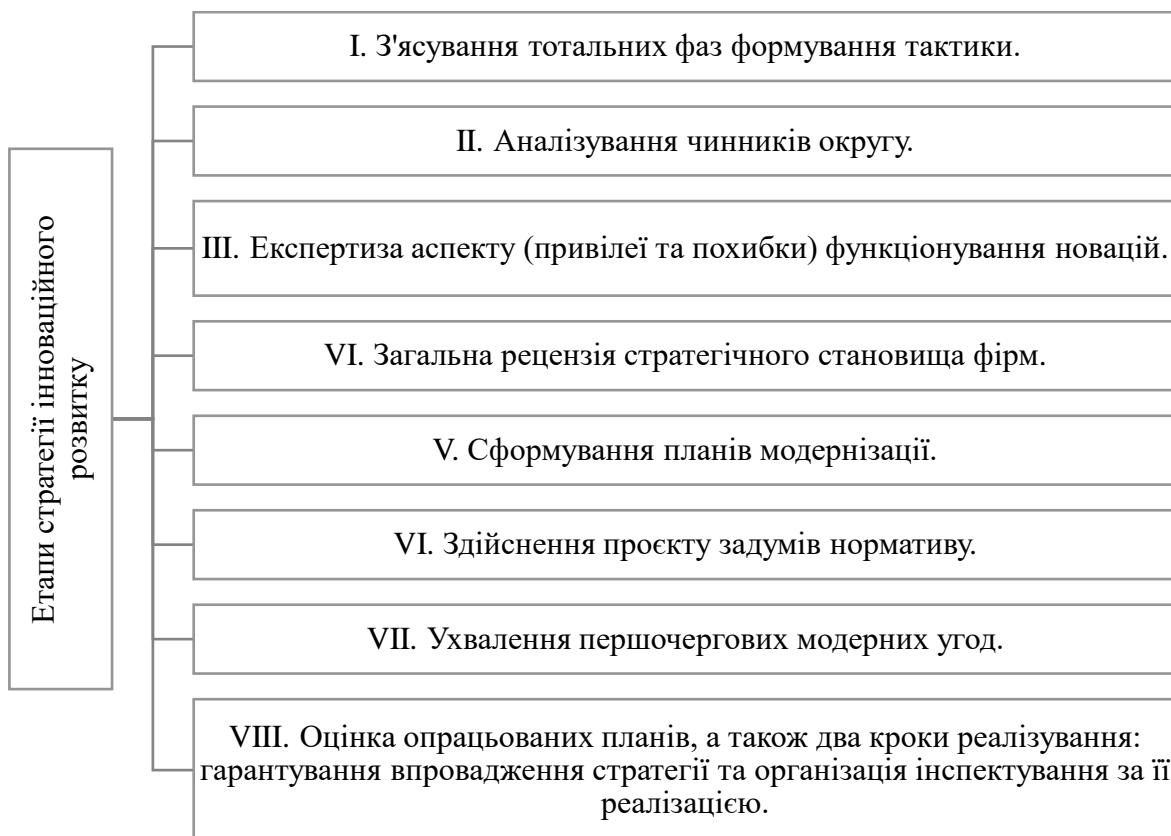


Рисунок 1.9 – Етапи стратегії інноваційного розвитку

Примітка: складено на основі [29, с. 15]

Кожен з етапів впровадження нового задуму, як елемент модерної стратегії фірми є серією поведінкових систем, що складаються з безлічі пов'язаних між собою частин, які максимізують поведінку динамічного зростання певних ринків. Це може бути реалізовано сприянням різноманітних методів з обмеженими міркуваннями.

Іпполітова І. Я. зазначає шість етапів формування стратегії (рис. 1.10).

На етапах узгоджуються призначення, пріоритетність піднесення, стратегічні задуми, перегляд спільної та оперативної стратегій, які слугують для сталого моніторингу здійснення та оновлення стратегій у зовнішній сфері. Зауважу, що на третьому етапі якщо якась з можливостей реалізації ідеї не є можливою, то ідею передають на коригування. Щодо п'ятого кроку доповню, якщо реалізовано ідею, то відбувається перехід до шостого етапу, якщо ж ідею реалізовано не було, то встановлюються причини та відповідальні працівники.

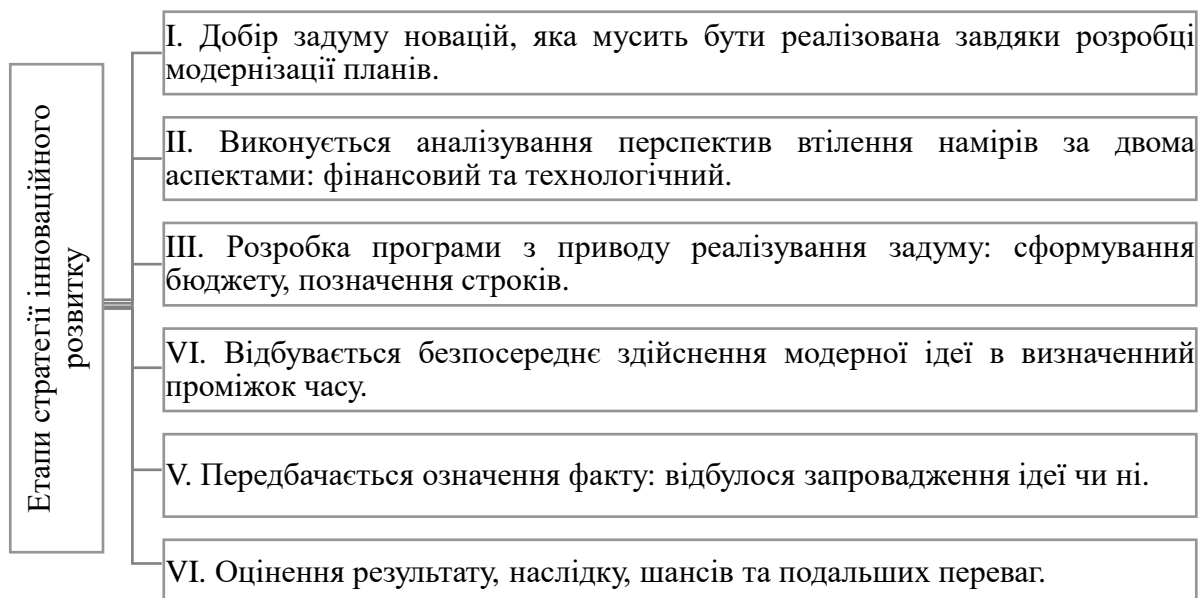


Рисунок 1.10 – Етапи стратегії інноваційного розвитку

Примітка: складено на основі [28, с. 111]

Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Сеньовська Я.В. та Човбан І.В. виділили десять етапів (рис. 1.11).

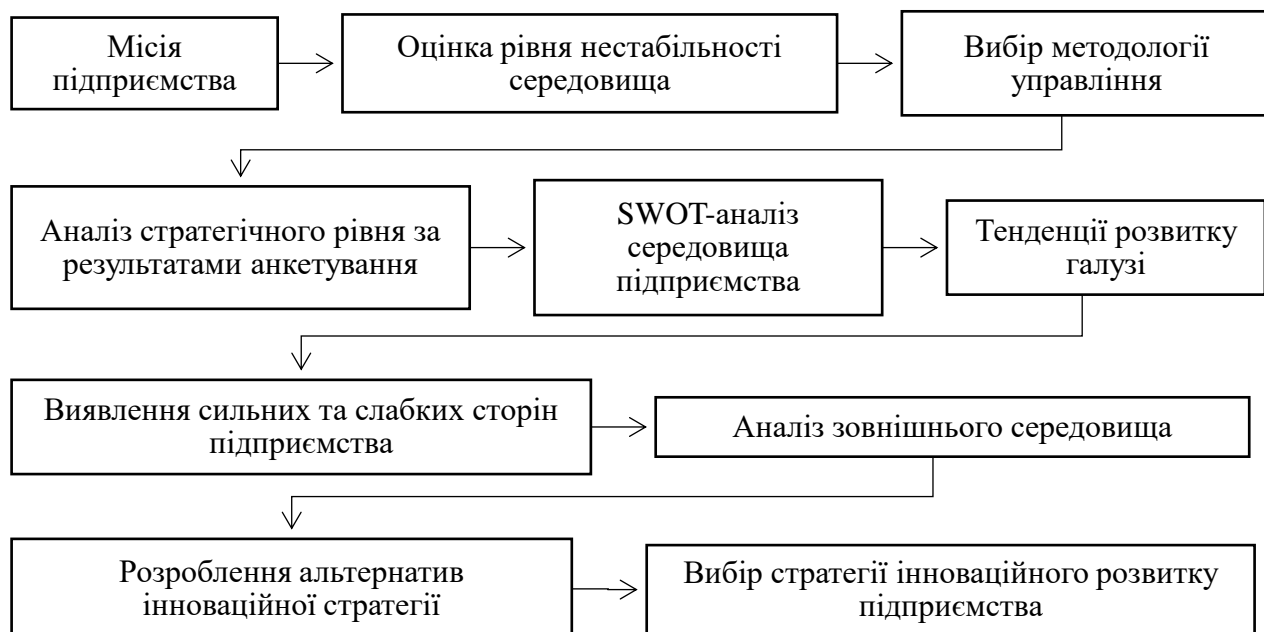


Рисунок 1.11 – Фази стратегічної модернізації

Примітка: складено на основі [30, с. 46]

Зауважу, що етапи сформування стратегії розвитку новацій є взаємозалежними і дають змогу обирати відповідне планування загалом. Видалення певних етапів може спричинити неточність результату.

Етапи аналізування середовищ досліджують поточні ринкові вимоги, а також визначають сумісність елементів з дієвими завданнями функціонування.

З'ясування потужних та слабких сторін компанії дозволяють оцінити потенціал, що формалізує нагоду утворення новації, а також діє на відбирання певної стратегії.

SWOT-аналізом оцінюються здібності фірми до новацій та визначає впливовість модерного середовища, утвореного зовнішньою сферою, на цю здібність.

Обрання стратегій для всього підприємства багато в чому підпорядковується від його місіям. Можливість новації установлюються через зіставлення потенціалу з модерним та інвестиційним середовищем країн (регіонів).

Виходячи з поданих міркувань сформулюю головні кроки на малюнку 1.12.

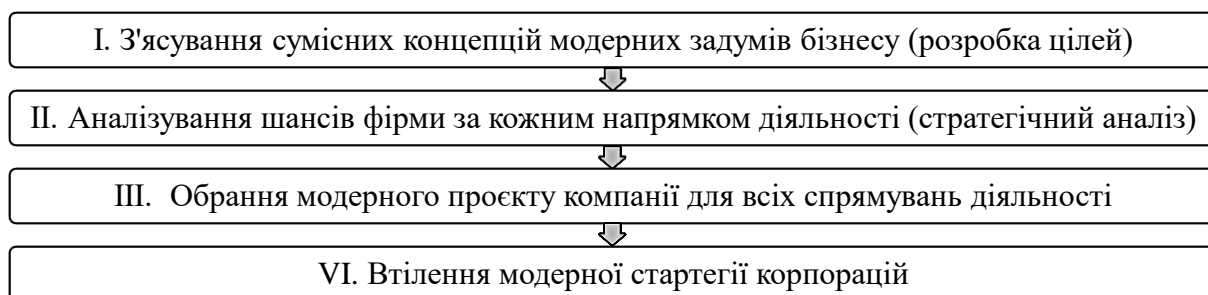


Рисунок 1.12 – Кроки стратегії розквіту новацій

Примітка: складено на основі [31, с. 131]

Першим етапом опрацьовується курс місії та політика організації; підкреслюється її прихильність до модернізації.

Другий крок розраховує внутрішнє середовище та оцінює потенціал до інновацій; аналізує становище зовнішньої сфери та оцінює інноваційне оточення; визначає інноваційну позицію компанії.

Третій крок окреслює основний алгоритм розвинення та його модерні складові; розробляє та оцінює альтернативні стратегії; обирає та обґрунтовує бажані плани новації.

Четвертим кроком втілюється модерна стратегія; готуються проекти та задуми її відтворення; організовується керівництво процесу; окреслюється оцінка продуктивності реалізації та фіксуються потрібні корективи.

Модернізація стратегій завжди виражається у визначенні модифікації цільового стану підприємства на ринку конкуренції. Різноманітні тактики підприємництва можна розділити на дві об'ємні групи: - активні наміри модернізації для утворення новітнього ринку; - пасивні ринково-орієнтовані модерні стратегії [32, с. 138]. Його відокремлені складові також позначаються на вибірці конкретних стратегій модерного розвинення (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Складові стратегії розвитку нововведень підприємництва

Складові стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити особисту частину бізнесу, спрямовуючись на споживачів, що цікавляться тою чи альтернативною продукцією.
Позиція товару	Подовжити гарантійні терміни з окремими послугами та шляхом їх комбінування удосконалити.
Асортимент товару	Збільшити спектр послуг, щоб залишитись конкурентоздатними та зайняти сегменти ринку на які можуть віддати перевагу суперники.
Ціноутворення	Застосувати гнучку політику вартості, яка дає змогу стрімко помічати оновлення цін у конкурентів. Опрацювати програму цінової знижки.
Реклама	Розробити нові рекламні фірми для націлених ринків, враховуючи наміри позиціонування виробу на торгах. Розрахувати витрати на рекламу заходів, щоб надихнути аудиторію.
Просування товару	Примножити бюджетування на реалізацію виробництва. Проявляти ініціативу у презентаціях та інших рекламних заходах продукції.
Стимулювання збуту	Розробити еластичну систему знижок і надбавок за постачання товарів у кредит відповідно до процедур і вимог обслуговування.
Маркетингові дослідження	Найняти корпорацію з вивчення торгів для аналізування продукції на ринках.

Примітка: складено на основі [28, с.110]

Кожен представлений етап є ключовим елементом стратегії. Це дає можливість вибирати напрямок і пріоритет своїх ідей, забезпечуючи стабільні темпи зростання і функціональність у майбутньому.

При розробці стратегій нововведень в конструкції процесного підходу доцільним сформуванню ключові джерела, які полягають на базі її побудови. Дані принципи ґрунтуються на всебічному вивченні ключових аспектів корпоративної діяльності та реалізуються з урахуванням потреб, що забезпечують доцільне керування інноваціями. На цій основі формується механізм розробки та реалізації новаторських стратегій компанії зважаючи на вказані передумови [27, с. 103].

Новітній світ у якому конкуренція з кожним днем посилюється, розквіт модернізації постає першочерговим фактором прогресу. Тому організація алгоритму розвинення є неодмінним компонентом ефективної діяльності будь-якого підприємства. Методичні засади, на яких будуються ці процеси, окреслюють їхню продуктивність та врівноваженість у конкурентній сфері.

Методичні засади формування стратегії необхідні тому що: вони надають структурований погляд до розроблення тактики, що допомагає уникнути хаотичного підходу; дозволяють розкрити головні цілі та завдання модерної стратегії, що сприяє досягненню тріумфу; враховують аналізування ринків, конкурентної сфери та внутрішніх ресурсів, що дає змогу розробити ефективний план; допомагають означити ключові фактори успішності та ризики; враховують потреби та очікування споживачів, що забезпечить підтримку та сприятиме стратегічному впровадженню.

Для удосконалення заходів впровадження новацій, розробила схематично послідовність стратегічних засад модерного зросту бізнесу (рис. 1.13).

Розроблений макет заходів охоплює всі деталі та стадії стратегічного розроблення, сформування та запровадження, що робить її унікальною. Існуючі засади включають тільки центральні фази: заснування ідеї, аналізування ринку, позначення цілей та моніторинг втілення. Вони не беруть до уваги конкуренцію, всі здібності підприємства, врахування потреб покупців задля індивідуального вироблення, ризики та перепони на шляху до втілення, не включають сам контроль виконання (належне застосування ресурсів та їх забезпеченість).



Рисунок 1.13 – Методичні засади сформування стратегії

Примітка: складено автором

Засади інноваційного прогресу повинні бути ретельно вивчені та враховані. Вони включають в себе комплексний підхід до вирішення мети, обрання стратегічного напрямку та опрацювання плану дій. Це допоможе відкрити перспективи та ризики, які позначаються на підприємстві.



Відмінність запропонованих від існуючих методичних засад полягає в їхньому новаторстві та актуальності; нові методичні норми враховують сучасні тренди та вимоги ринку, що дозволяє підвищити ефективність планування; вони базуються на широкому аналізі конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів організації; вони надають деталізовані рекомендації з приводу вибору цілей та розробок дієвих планів стратегії; засади враховують потреби різноманітних галузей та типів організацій, що робить їх універсальними та придатними для використання в будь-якому економічному секторі.

Аналізування ринків охоплює детальне опрацювання суперників, їхні виробы та послуги, а також з'ясовує постійних покупців та їх запити. Зовнішній розбір визначає перспективи та ризики, які можуть вплинути на розвинення бізнесу. Внутрішній розбір виявляє переваги та недоліки сторін підприємства, а також ресурси, які можуть бути використані для модернізації, включаючи кадри технології та інші аспекти, які можуть бути використані для заснування новацій.

Сформованість попиту споживачів дає змогу компаніям зосередитися на достеменних потребах ринку та розробити продукції, які будуть відповідати потребам. Розробки встановлення інновацій підприємство повинно створити команду спеціалістів, які будуть опрацьовувати та впроваджувати новітні наміри та технології. Ця команда повинна мати достатній досвід та ресурси, щоб вдало реалізовувати модерні проєкти.

Розробки інноваційних проєктів сприяють збільшенню своєї конкурентоспроможності та розширенню власних можливостей бізнесу. Важливо мати чіткий задум дій та визначити відповідальних осіб за його виконання. Іншою стратегією може бути стратегія лідерства вартості, коли компанія намагається понизити витрати та постати лідером за ціною. Також можливо вибрати стратегічний фокус, коли бізнес спеціалізується на конкретному сегменті ринків.

Оцінювання ризиків з'ясовує, які перепони виникають під час реалізації інноваційних проєктів. Контроль виконання визначає, які ресурси мають бути необхідними, а також забезпечує їх належне застосування.

Отже, сформовані засади є вагомою складовою вдалого функціонування бізнесу. Вони окреслюють головні положення та напрями, які допомагають підприємству впроваджувати новітні ідеї та технології, що гарантують конкурентоздатність на ринку.

### 1.3 Сучасні методичні підходи оцінки стану інноваційного розвитку підприємств

Кожен бізнес безупинно знаходиться між бажанням прогресивної та регресивної стагнації, спричиненої руйнівними факторами та обставинами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Однак ці процеси є часткою еволюції постійного підприємницького розвитку. Процес розквіту неможливий без попереднього оцінювання та визначення майбутнього інноваційного успіху [33].

Методика багатовимірного статистичного аналізу, такі як фактори та кластери, можна використовувати для оцінювання рушійних сил інноваційних процесів. Консолідація може бути досягнута без втрати інформації за рахунок багатовимірного факторного аналізування. Шляхом використання кластерного аналізу можна зіставляти аналогічні компанії, а факторний аналіз виявляє підприємства, які експлуатуються найкраще з погляду на набір індикаторів. Найвпливовішими є ті, які формують сукупну тенденцію того чи іншого виду діяльності, в даному випадку інвестиційної [34, с. 406].

Методи оцінювання новаторського потенціалу модерних компаній дуже різноманітні і базуються на галузевих вимогах ринку, на якому реалізовується підприємство [35, с. 76].

Опрацювавши існуючі наукові та методичні підходи до оцінки новаторської еволюції індустріальних підприємств було вирішено розподілити їх на п'ять загальних груп за наступними класифікаційними показниками:

- 1) Залежно від застосовності до відмінних типів компаній (універсальний і специфічний підходи);

- 2) За предметом дослідження (оцінка інноваційного потенціалу, корпоративна та інноваційна діяльність);
- 3) Врахування впливу фактору часу (статичний та динамічний підходи);
- 4) Оцінка ефективності (підсумок, мета, витрати та комплексні підходи);
- 5) За конструкцією модерної еволюції промислових підприємств.

Такий розподіл науково-методичних підходів дає можливість ґрунтовніше вивчати процеси інноваційного розвитку та приймати зважені адміністративні постанови стосовно цього процесу.

Для того щоб зазначити ефективність запровадження нововведень та розкрити потенціал для подальшого розквіту, важливо користуватися різноманітними підходами до оцінки модерного розвинення (табл. 1.8), щоб здобути максимально об'єктивні результати.

Таблиця 1.8 – Підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства

Підхід	Характеристика
Універсальний	Його можна використовувати для оцінки модерних розробок усіх типів компаній.
Специфічний	Притаманний для відокремлених типів корпорацій, особливо промислові, які підпорядковуються напрямкам фабрикації.
Статичний	Мета полягає в тому, щоб розрахувати річний короткостроковий показник, який вказує на відносну економічну ефективність.
Динамічний	Цей підхід добре відомий і застосовується майже до всіх інноваційних засобів протидії.
Комплексний	Полягає у означенні пріоритету єдиного з альтернативних проєктів, за рахунок виявлення абсолютної ефективності та результативності з урахуванням фактору часу.

Примітка: розроблено автором на основі [36, с. 489-491]

Оскільки кожен з підходів до оцінки інноваційних розробок має свої переваги та недоліки, я підсумувала їх нижче.

Загальним плюсом науково-методичного погляду є перспектива врахування дії чиннику часу. Використовується майже до всіх модерних заходів. Відтворює ранг ієрархічності підходів і zarazом виступає передумовою для означення оперативності модерної активності промислового виробництва.

Загальним недоліком є певні обмеження, які вимагають визначення компараторів на основі характеристик, що містяться в індикаторі. З принципово новими продуктами це неможливо, оскільки підсумки оцінювання фальсифікуються. Банківські кредити приймаються як зовнішній капітал, а процентна ставка позики є визначальним фактором дисконту. Показник строку виплат з'ясовується тільки в частині погашення позики.

Показники для оцінювання розквіту модернізації є вагомими інструментами для означення становища та здібностей модерного сектору. Ці дані дають нагоду окреслити, наскільки вдало запроваджуються новітні ідеї та технології, а також обчислити ефективність процесів новації.

Оцінка новаторського розвинення базується на різних показниках, які включають, але не обмежуються, такими аспектами, як інвестиції в дослідження та інтелектуальні можливості, існування модерних стартапів та їхню успішність, а також ступінь співпраці між науковими установами, бізнесом та урядом (ДОДАТОК В) [41, с. 98].

Ці індекси не тільки визначають ступені успішності модернізації підприємництва та гарантують її пристосування до кращої результативності у даній галузі, а й результативність новаторського розвинення компанії та ринків.

Оцінка стану інноваційного розквіту компаній є суттєвим етапом у означенні конкурентоздатності та потенціалу. Для гарантування об'єктивності та коректності аналізування, треба врахувати певні вимоги:

1. Потрібно чітко визначити мету оцінювання. Це може бути встановлення актуального стану модерного розвинення, встановлення його сильної та слабкої сторони, або з'ясування шляхів подальшого розвитку.

2. Застосування об'єктивного джерела інформації. Для оцінки стану модернізації потрібно мати доступ до достовірних даних, які засвідчують реальну ситуацію. Це можуть бути фінансове звітування, звіти про дослідження та розробки, а також відгуки клієнтів та партнерів.

3. Застосування комплексного підходу. Аналізування становища компанії повинне врахувати різні аспекти, такі як наявність новітньої культури, перспективність кваліфікованого персоналу, ступінь інвестицій у експерименти та розробки, а також успішність впровадження модерних продуктів на ринку.

4. Аналіз повинен бути систематичним та регулярним. Інноваційне розвинення корпорації є динамічним процесом, тому оцінка його становища мусить проводитись періодично. Це дозволяє вчасно виявляти змінювання та коригувати стратегії розвитку.

5. Важлива взаємодія зі стейкхолдерами при оцінці інноваційного розвитку: партнерство та співпраця. Це надає змогу розширити погляди на новітні розробки та вказує більш вдалий напрямок у виробництві.

6. Швидкість та якість впровадження необхідні у розвитку новації. Тому що сучасний світ дуже швидко розвивається та удосконалюється і тому через деякий час задуми можуть бути вже не актуальними.

7. Оцінка впливу модернізації на ринок: конкурентоспроможність та попит. Перед початком роботи над запровадженням товарів потрібно оцінити як саме дані вироби будуть діяти на торгівлю, настільки велика конкуренція та чи здатна продукція до суперницької стійкості.

8. Аналіз потенційних загроз та можливостей повинен бути з'ясований ще на початку заснування стратегії розвитку. Треба чітко розуміти які проблеми та ризики можуть виникнути на шляху до тріумфу та якими можливостями наділене підприємство.

9. Впливовість екологічних та соціальних аспектів інноваційного розвитку на сталість компанії є одним з головних вимог розквіту. Треба перевірити всі фактори які можуть діяти на розвинення компанії. Це дозволяє окреслити перепони, які стоять на заваді до запровадження новизни, потрібно вчасно помітити галузь, яка потребує програм підтримки даної діяльності.

10. Застосування засобів оцінки як SWOT-аналіз та балансовий підхід надає підприємству оцінити все галузі та їх умови.

Як підсумок, оцінка модернізації фірми є головним інструментом для окреслення конкурентоздатності та потенціалу. Дотримання вимог до оцінювання, вжиток об'єктивних джерел інформування, комплексний підхід та системність дозволять здобути надійні результати та гарантувати успішний модернізацію підприємництва.

Оцінка новаторського розвинення започаткована для обчислення результативності модерного розквіту компанії, плану наступного проектування новації та ухвалення рішень стратегії. Шляхом різноманітних підходів відбувається здійснення оцінки (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Ставлення до позначення інтегрального показника аналізування модерного розквіту

Підхід	Визначення
Диференційований метод за кожною складовою [42, с. 424]	$\Pi_{\text{ІІ}} = \alpha O_{\text{ІІІ}} + \beta O_{\text{ІІІІ}} + \gamma O_{\text{Сі}}$ де $\alpha, \beta, \gamma$ – коефіцієнти значимості загальних критеріїв; $O_{\text{ІІІ}}$ – значення згрупованого індексу наукового потенціалу; $O_{\text{ІІІІ}}$ – значення сукупного показника науково-технічних здібностей; $O_{\text{Сі}}$ – значення узагальнених даних гнучкості новацій.
Комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства [25, с. 154]	$I = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * I_3 * \dots * I_n}$ де $n$ – чисельність показників у розрахунковій групі; $I_1 \dots I_n$ – значення індексів групи.
Кількісний вияв кожного компоненту сумарного впливу технологічного запровадження через інтегральний показник [43, с. 105]	$\Pi_{\text{Еі}} = \sum_{j=1}^{m_i} I_{ji} * V_{ji}$ де $I_{ji}$ – індекс зростання $j$ -го показника $i$ -ої складової загального впливу; $V_{ji}$ – ступінь впливу $j$ -го критерію на $i$ -ту складову сумарного ефекту (обчислюється методом експертної оцінки); $m_i$ – чисельність показників, що представляють $i$ -ту складову узагальненого ефекту.
Метод багатомірного таксонометричного аналізу [44, с. 139]	$R = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{e_j} - x_{ij})^2}{n}}$ де $x_{e_j}$ – значення $j$ -го еталонного індексу; $x_{ij}$ – значення $j$ -го показника; $n$ – кількість показників.
Узагальнена система оцінки [45, с. 340]	$\Pi_{\text{ІР}} = \sqrt[3]{\text{УП}_{\text{ІІ}} * \text{УП}_{\text{МЗІІ}} * \text{УП}_{\text{СР}}}$ де $\Pi_{\text{ІР}}$ – інтегральний індекс розвинення новацій; $\text{УП}_{\text{ІІ}}$ – оцінює рівень інноваційного потенціалу підприємств; $\text{УП}_{\text{МЗІІ}}$ – оцінює рівень ефективної маркетингової підтримки інноваційного зростання фірми; $\text{УП}_{\text{СР}}$ – розраховує, в якій мірі фірма ефективно розвиває інновації для суспільства.

Примітка: складено на основі [25; 42-45]

Ці методи допомагають оцінити модернізацію з різнобічних точок зору, дозволяючи мати комплексне уявлення про стан новаторської діяльності у різних сферах та рівнях.

Інтегральний показник оцінювання розвинення новацій може бути інтерпретований за декількома підходами. Нижче розглянемо декілька з них.

Економічну інтерпретацію визначень інтегральних показників (індексів), диференційованого методу за кожною складовою, ступеню інноваційного розвитку ( $I_{\text{ІІД}}$ ) промислових підприємств запропонована в роботі О. В. Браславської, Н. В. Білошкурської та М. В. Білошкурського, вони розподілили на її рівні – від критичного до високого (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Рівні інноваційного розвитку промислових компаній

Значення інтегрального показника	Характеристика рівня інноваційного розвитку	Здатність до розширеного відтворення
$I_{\text{ІІД}} \in [0; 0,25)$	критичний	відсутня
$I_{\text{ІІД}} \in [0,25; 0,5)$	низький	часткова
$I_{\text{ІІД}} \in [0,5; 0,75)$	середній	достатня
$I_{\text{ІІД}} \in [0,75; 1,0)$	високий	повна

Примітка: складено на основі [46, с. 237]

На критичних стадіях модернізації, фірми не зможуть здійснювати розгорнуте відтворення, тоді як на високому рівні фірми матимуть усі потрібні для цього передумови.

Чичуліна, К.В., Міняйленко, І.В., Збиранник, О.М., Ткаченко, А.О. визначили критичні кордони та провели інтерпретацію узагальненої системи оцінки, зазначивши вищий, помірний та нищий рівні новаторського розвинення саме для промислового підприємства (табл. 1.11).

Вирішення підходів до інтерпретації інтегральних індикаторів оцінки інноваційних розробок буде відрізнятися в залежності від конкретних контекстів, наявності даних, цільових намірів досліджу та аналітичного запиту.

За допомогою використання будь-якого з способів, стає можливим вдосконалити процедуру оцінювання модерного потенціалу підприємництва, з'ясувати шляхи зміцнення його ступеню, створити альтернативні модифікації стратегії майбутнього розквіту компанії, також зробити її аналіз.

Таблиця 1.11 – Суспільна шкала градації інтегрального індексу ступеню зростання новацій підприємництва

Рівень	Кількісне позначення	Ознаки ступеню розвитку інновацій
Високий	1,0	Найвищий рівень модернізації
	0,90 - 0,99	Дуже високий рівень
	0,75 – 0,89	Високий рівень
Середній	0,63 – 0,74	Рівень новітнього розвитку вище середнього
	0,5 – 0,62	Середній рівень
	0,41 – 0,49	Задовільний рівень
	0,4	Мінімально-допустимий рівень
Низький	0,20 – 0,39	Низький рівень
	0 - 0,19	Незадовільний рівень

Примітка: складено на основі [47]

Отриманий індекс коливається від 0 до 10 залежно від методології досліджу. Інтегральною величиною рівня модерного потенціалу компанії є крива, яка утворюється в результаті перенесення цих даних на графік. На графіку буде продемонстровано рівні потенціалу новацій для кожних складових, що дозволять сформулювати заходи впливу для конкретних компонентів, щоб підвищити загальний ступінь здібностей. При створенні даного графіка потрібно звернути увагу на горизонтальну метрику (індекси оцінки) та вертикальну (значення від 0 до 1,0) [42, с. 424].

Рішення про експлуатацію будь-якого з способів оцінювання модерного хисту розташовується в межах стратегічних намірів виняткових компаній, але базується насамперед на врахуванні реальних і очікуваних потребах споживачів.



## Висновок до першого розділу

У цій частині розкрила суть інноваціям, модернізації та її прогресу; також їх систематизації, періоди, макети, дію чинників та різновиди ефектів. Проаналізувала формулювання стратегіям та її новаторського розквіту, зазначила їх фази та складові утворення, також до них сформулировала методологічні засади.

Далі згрупувала ставлення, показники та запити до оцінювання розвитку новацій; розглянула методику трактування комплексних показників оцінки модернізації та тлумачення до них.

Проаналізувавши теоретичні засади стратегії модернізації підприємництва, виявилось, що новації є необхідним фактором для успішного розквіту компанії. Це дає нагоду компаніям виділитися серед своїх конкурентів і гарантувати стабільність і прогрес.

Однак, для вдалої реалізації інноваційної стратегії слід враховувати ряд чинників. Перш за все, компанія повинна мати чітке бачення своєї майбутньої позиції на ринку та стратегію здобутку цієї позиції. Далі, суттєво розробити дієву систему керування інноваціями, яка включатиме процеси утворення, запровадження та комерціалізації нових ідей та рішень.

Також, потрібно рахуватися із зовнішніми факторами, такі як конкуренція на ринках, технологічні зміни та регулятивні обмеження. Підприємства повинні бути готовими до стрімкого реагування на переміни та неспинно поновлювати свої модерні плани.

Необхідно включати результати виробничо-технологічних, науково-технічних, фінансово-економічних і соціальних показників, а також системи маркетингових даних.

У підсумку, інновації є головним елементом прогресу підприємництва. Вони дають нагоду зберегти конкурентні переваги, розвиватися та просуватися вперед. Бути готовим до змін та безупинного вдосконалення. Тільки так підприємство зуміє дійти успіху в інноваційному розвитку.

## 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» визнано найбільшою українською національною мережею супермаркетів. Лідирує поміж аналогічних крамниць як за обсягом продажів, так і за чисельністю торгівельних точок по всій країні. Започаткування мереж «АТБ» було розпочато в 1993 році як єдине підприємство [48]. У таблиці 2.1 детально розглянемо історію розвитку підприємства від початку до сьогодення.

Таблиця 2.1 – Хронологія еволюції ТОВ «АТБ-Маркет»

Рік	Характеристика
1993	Запущена мережа «АТБ» з роздрібною торгівлі. Яка складається з 6 універмагів у м. Дніпро.
1998	Реєстрування назви «АТБ-Маркет», яка походить від скорочення «АгроТехБізнес». Розпочинається офіційне зростання всеукраїнської торгівельної мережі «АТБ».
2002	Крамниці радянських форматів перетворюються на мережі маркету з самообслуговуванням формату «дискаунтер». Асортиментність зменшено до 800 найменувань, ціна – мінімальна.
2003	Розширення асортименту до 2500, потім до 3500 найменувань.
2003-2007	Відкриття по 30-50 крамниць в рік. Збільшення прибутку до 25%.
2008-2010	Відкрито більше 200 крамниць. У 2010-му виторг досягає 10,8 млрд грн. Порівнюючи з 2008 р. валовий виторг підвищився в 2,5 рази - до 2 млрд грн.
2013-2014	Втрачання 152 торгівельних закладів на Східній частині держави. Збиток більше 7 млрд грн.
2016-2017	Збільшення торгівельних точок на Заході України. Майже 900 магазинів в 23 регіонах країни. Робота здійснюється в форматі «м'якого дискаунтеру». Асортиментність складає майже 3500 позицій.
2017	Заснування оновленого магазину.
2018-2022	Плинність розширення сягає 100 крамниць на рік. Налічується більш ніж 900 крамниць (50 з них в оновленому дизайні). На завершення 2021 року нараховується 1316 точок у 24 регіонах. Зникають вироби ТМ «Наша Ряба» та кондитерські товари «Roshen».
2022-2023	Втрата співробітників, зачинено більше 200 крамниць. На початку 2023 налічується 1116 крамниць.

Примітка: складено на основі [49]

Швидке розвинення компанії майже не мало конкуренції поміж подібних корпорацій. Серед споживачів займало високий рівень популярності та вподобання. Коли згодом утворилось достатнє суперництво, почали розвиватись інші схожі підприємства, дана корпорація витримала всі перепони на шляху до успіху. Зробивши це за допомогою інновацій, як в виробництві продукції, так і в маркетинговій сфері.

Визначено, що мережа ТОВ «АТБ-Маркет» ввійшла в дніпровську корпорацію «АТБ». Яка з'єднує великі українські товариства, що втілюють своє функціонування у бізнес-галузях, як керування капіталом, роздрібна торгівля, виготовлення та продажі харчових виробів, надавання послугів у спортивній галузі. Геннадієм Буткевичем, Євгеном Єрмаковим та Віктором Карачуном було заснування даної корпорації [49]. На схемі 2.1 представлено складову товариства.

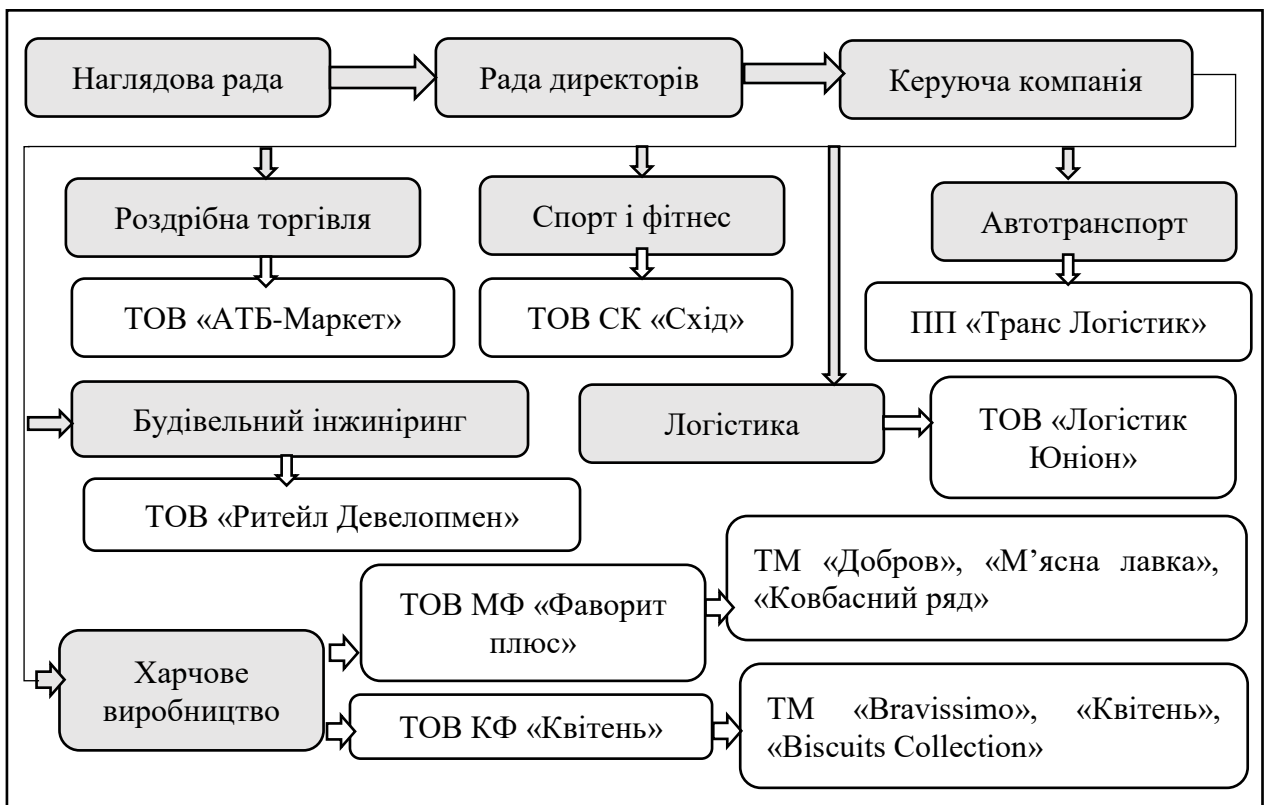


Рисунок 2.1 – Складова організації «АТБ»

Примітка: складено на основі [48]

З'ясовано, що співробітництво товариства охоплює досить різноманітні тенденції виробництва, надаючи всі необхідні сервіси для розширення географії. Але основна спрямованість функціонування «АТБ» стає розвинення та керування найбільшим продовольчим дискаунтером в державі.

Маркети включають розширену різновидність діяльності, яка нараховує асортиментність виробів до 3500 позицій починаючи з продуктів основної потреби та закінчуючи господарськими приладдями. На малюнку 2.2 зазначено різновиди напрямків ТОВ «АТБ-Маркет».

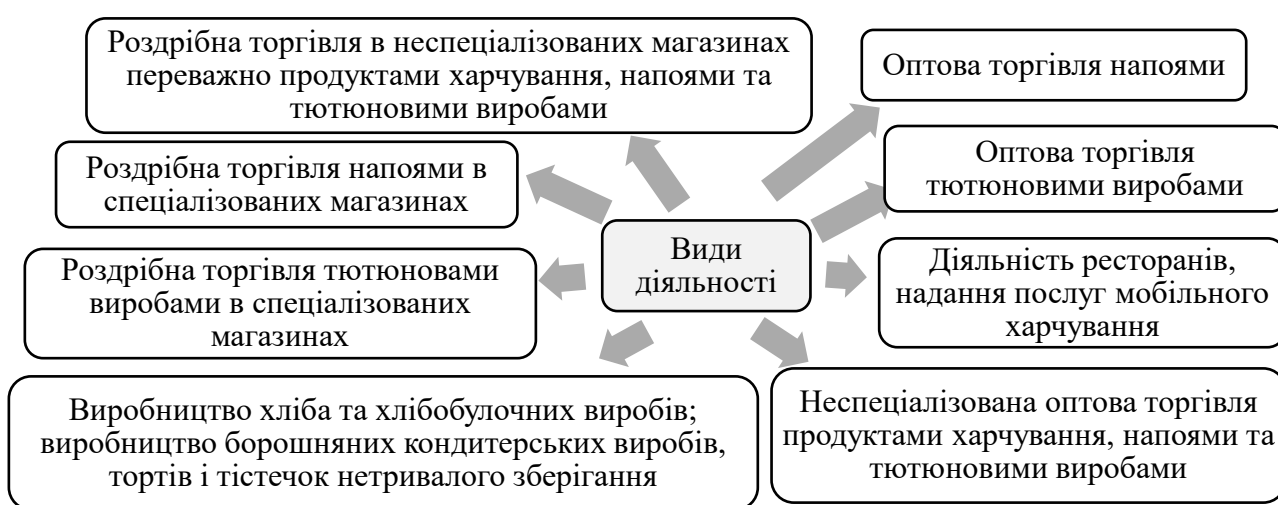


Рисунок 2.2 – Види діяльності мережі магазинів АТБ

Примітка: складено на основі [48]

Визначено, що різноманітність позицій вражає своєю кількістю, яка включає практично четверту частину особистих торгівельних маркувань майже у всіх товарних категоріях. При цьому вони розподіляються за чотирма рівнями, що зорієнтовані за різними ціновими сегментами. До першого (високого) цінового рівня відноситься виробництво «De Luxe Foods & Goods Selected», що позначає елітний імпорт. Товариство самотужки імпортує їх в державу, що економить капітал і створює максимально конкурентну цінову політику. До другого – ТМ «Спецзамовлення «АТБ». До третього (середнього) – торгівельні замови ТМ «Своя лінія». Та четвертого – ТМ «Розумний вибір», у якого найдешевший продукт [48].

Кожне успішне підприємство обов'язково повинно мати власне внутрішнє структурування менеджменту. Воно включає угруповання впорядкованих систематичних виробничих відносин та ресурсного плину, а також їх правління та взаємовідносини, які в кінцевому підсумку гарантують отримання стратегічного цілеспрямування бізнесу. На рисунку 2.3 розглянемо організаційну структуру та засади сформування ТОВ «АТБ-Маркет».

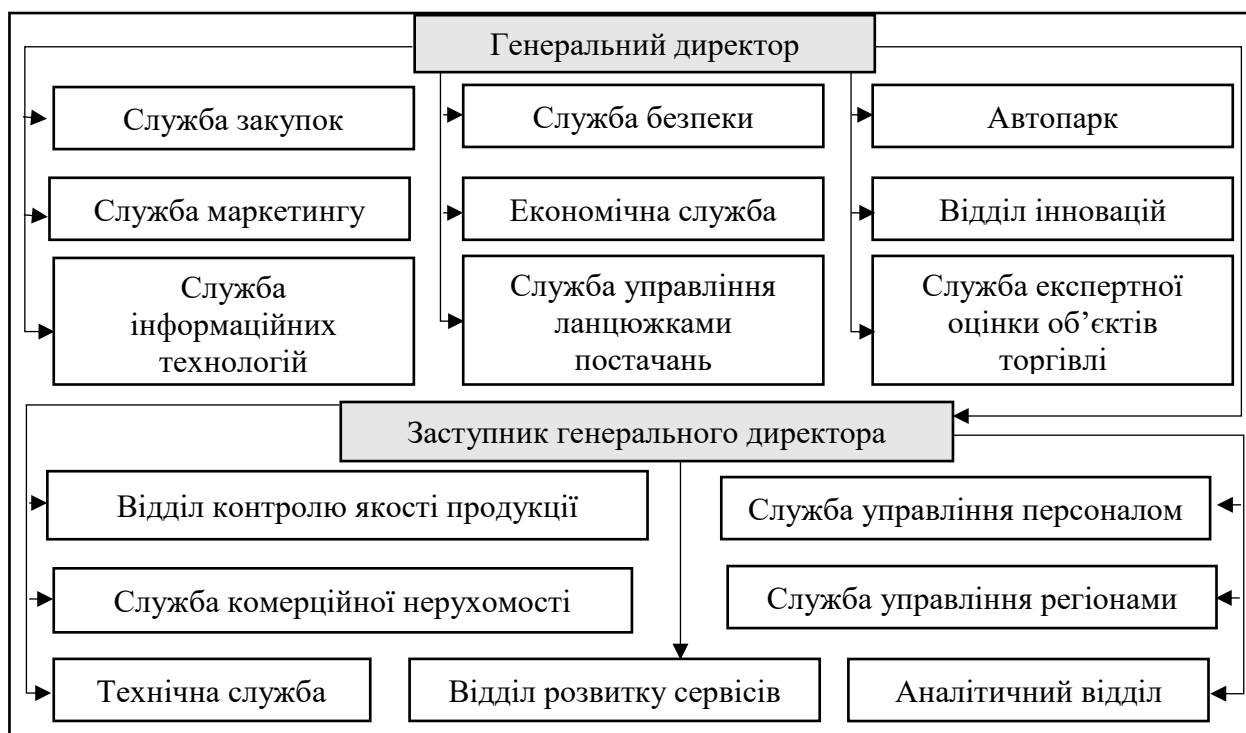


Рисунок 2.3 – Структурування компанії «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі [48]

Визначено, що конструкція щільно поєднана з її складовими підрозділами керування на всіх ступенях, цілям, функціях, управлінських процесах, організації співробітників з точки зору чисельності та професійності, також комунікаційного інформування. В межах організаційної будови чиниться плин інформації і визнання постанов менеджменту, включаючи долучення керівників усіх рангів, угруповань і професійних умінь. Доцільно розглянути внутрішнє керування магазинів, яке зображено на рисунку 2.4.

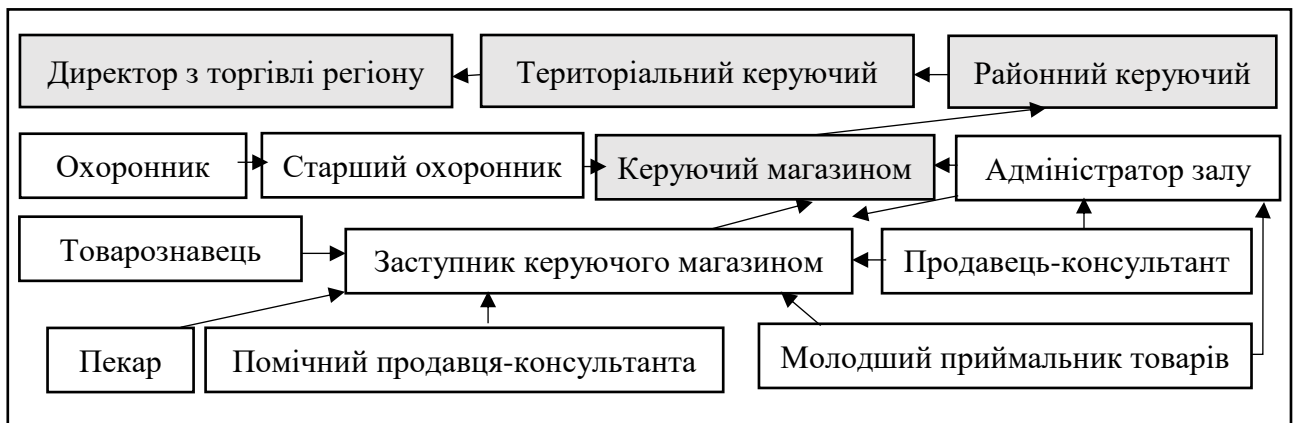


Рисунок 2.4 – Внутрішнє керування магазину

Примітка: складено автором

Проаналізувавши звернула увагу, що керуючому підприємством в опрацюванні відповідного рішення, проєктів, задумів зараджують його функціональні заступники. Їх роль в компанії надто важлива, вони проваджують власні вирішення крізь вище керівництво та повідомляють виконуючих нижнього рангу, також виконують технічні налаштування до операцій, опрацьовують модифікації постанов та питань, з приводу управління операціями, тим самим звільняючи генеральний директорат від проєктування, фінансового розрахування та матеріально-технічних забезпечень.

В результаті можна зробити висновки, що організація керування повністю розподіляє повноваження та відповідальність за функціями керування. Так, ґрунтуючись на комплексному міркуванні та зважаючи на специфічні характеристики, дане структурування можна визначити як повну ієрархію, яка формується зі сполучення систематизованих підрозділів та рівнів керування, що організують комунікативні процеси між ними з метою втілення результативного плину діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» через взаємодію складових із внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії.

Розгляд динаміки зростання торгової мережі за п'ять років, надає можливість оцінити настільки професійно та впорядковано працює менеджмент підприємства (рис. 2.5).

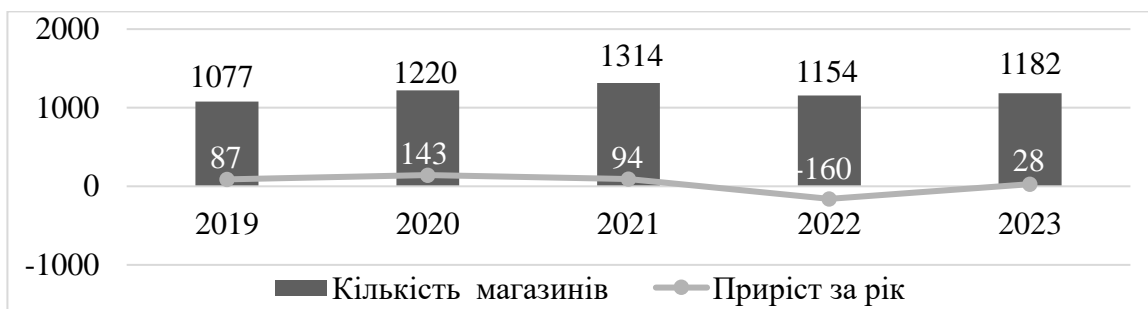


Рисунок 2.5 – Динаміка відкриття магазинів «АТБ»

Примітка: складено на основі [48; 50]

Встановлено, що від самого початку заснування мережа магазинів дала суттєву динаміку відкриття нових торгових точок, що за приростом в рік становила від 50 до 150. Негаразди спіткали в 2014 коли корпорація «АТБ» втратила велику кількість приміщень, через окупацію трьох областей країни. Та це підбило власників до модернізації та збільшенню можливостей до розвитку. Навіть з поширенням COVID-19 коли по всій території України були встановлені суворі карантинні умови, відкриття магазинів досягло майже 150 крамниць в рік. Але вже на початку 2022 року виник чималий регрес не тільки корпорації, але й у всій країні, через загострення бойових дій та повномасштабне вторгнення.

Як бачимо на рисунку 2.5 спостерігається різкий спад - втрата 160 торгових точок в 2022 році порівняно з 2021, та в 2023 році відкрито тільки 28 крамниць. Дуже складна ситуація також призвела до втрати багатьох тисяч співробітників, які вимушені були звільнитись. На рисунку 2.6 розглянемо динаміку кількості співробітників.

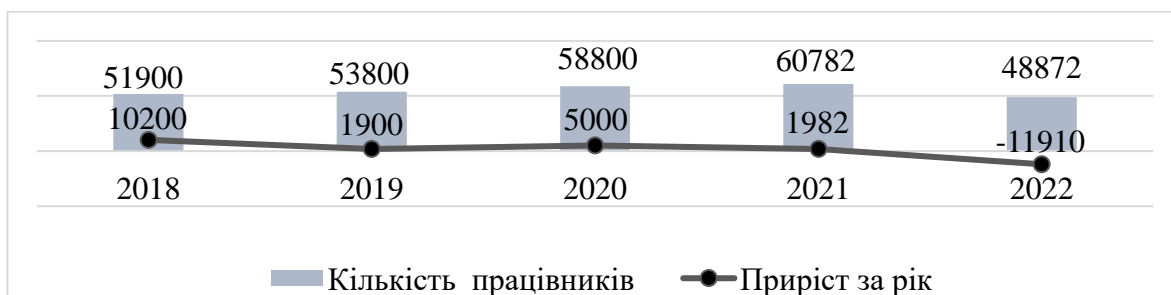


Рисунок 2.6 – Кількість співробітників «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі [48; 51]

Таким чином, кількість працівників поступово збільшувалась до 2021 року, а вже в 2022 році відбулось різке скорочення персоналу на 20% від попереднього року. Негативні зміни відбулись також у фінансовому балансі підприємства. У таблиці 2.2 розглянемо основні показники торгівельної діяльності за останні три роки. (ДОДАТОК Д та Е)

Таблиця 2.2 – Головні складові балансу «АТБ-Маркет» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютні млн грн	Відносні %
Необоротні активи	21 063	26 446	23 391	-3 055	-11,55
Оборотні активи	14 589	15 949	17 990	2 040	12,79
Власний капітал	1 902	4 531	5 264	733	16,18
Довгострокові зобов'язання	9 966	9 875	8 859	-1 016	-10,29
Короткострокові зобов'язання	23 784	27 989	27 257	-732	-2,62
Позиковий капітал	33 750	37 865	36 116	-1 748	-4,62
Дохід	123 864	148 745	148 333	-412	-0,28
Собівартість реалізованих виробів	92 748	110 486	108 509	-1 977	-1,79
Валовий прибуток	31 116	38 259	39 824	1 565	4,09
Чистий дохід	5 769	8 329	2 811	-5 518	-66,25

Примітка: складено на основі ДОДАТКУ Д та Е

На рисунку 2.7 розглянемо більш наглядно динаміку основних показників.

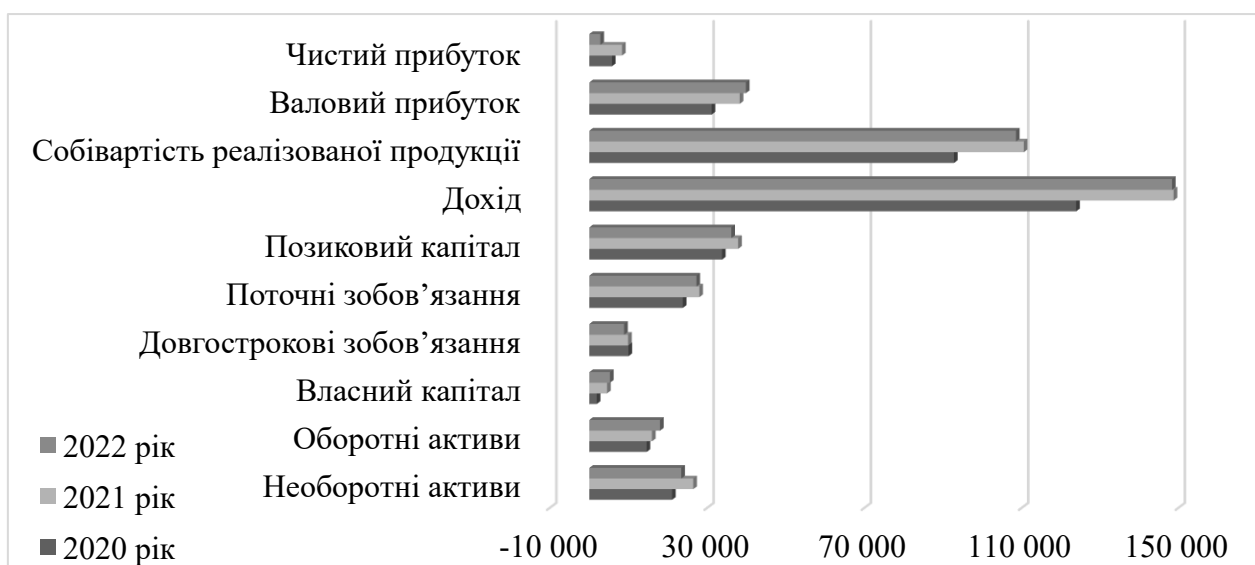


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі таблиці 2.2



Виходячи з даних спостерігається негативна тенденція в 2022 році порівняно до 2021. Доходи підприємства у 2022 році становлять 123 864 млн грн та знизились на 0,28% порівняно до 2021 року, але такий невеликий відсоток спаду відбувся за рахунок оборотних активів зріст яких складає 12,79% у 2022 році порівняно до 2021 року. Відбувся різкий спад чистого прибутку на 66,25% у 2022 р. до 2021 р, а валовий прибуток зріс у 2022 р. на 4,09% відповідно до 2021 р. Що стосується пасивів балансу, то власний капітал зріс на 16,18% у 2022 р. порівняно до 2021 р., довгострокові зобов'язання знизились на 10,29% у 2022 р. порівняно до 2021 р., а поточні зобов'язання зменшилися на 2,62% у 2022 р. порівняно до 2021 р.

## 2.2 Аналіз ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Стан фінансів підприємства залежний від підсумків виробничих, торговельних та фінансово-господарських функціонувань. Тому представляє інтерес для всіх різновидів роботи господарства. Перш за все, безперервне виготовлення та реалізація якісних виробів позитивно діє на економічні результати фірми. Більш вищі коефіцієнти величини виробництва і реалізації продуктів, а також нижча собівартість виробу спричиняють вищу рентабельність компанії, що добре відзначиться на економічному стані компанії.

На рисунку 2.8 зобразила бухгалтерський баланс ТОВ «АТБ-Маркет», що дає можливість виявити головні зміни структурності активу та пасиву фірми.

Визначено, що в активах спостерігаються пониження необоротних активів та приріст оборотних на 5,85% у 2022 році порівняно до 2021 року. В пасивах відбулись наступні зміни у 2022 році в порівнянні до 2021 року: капітал та резерви підвищились на 2,03%, що вказує про низьку самостійність функціонування; довгострокові зобов'язання понизились на 1,88%; короткострокові зобов'язання понизились на 0,15%, а це зауважує на велику впливовість використання боргового капіталу.

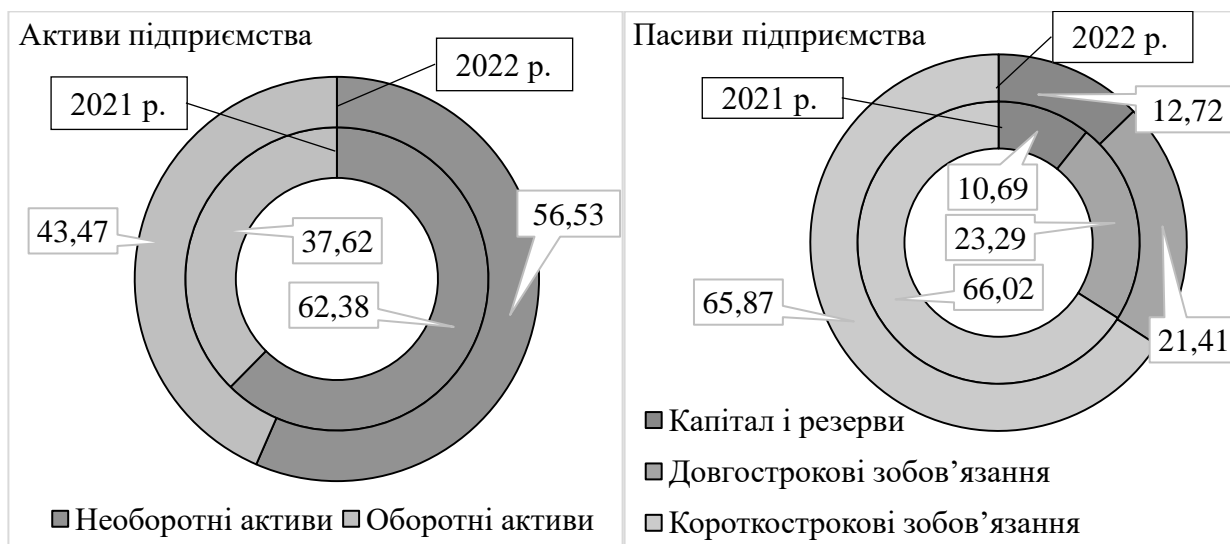


Рисунок 2.8 – Аналіз структури й динаміки балансу компанії, %

Примітка: складено на основі таблиці 2.2

Детальніше проаналізую динаміку активу за попередні два роки, а саме аналізування майнового становища (рис. 2.9).

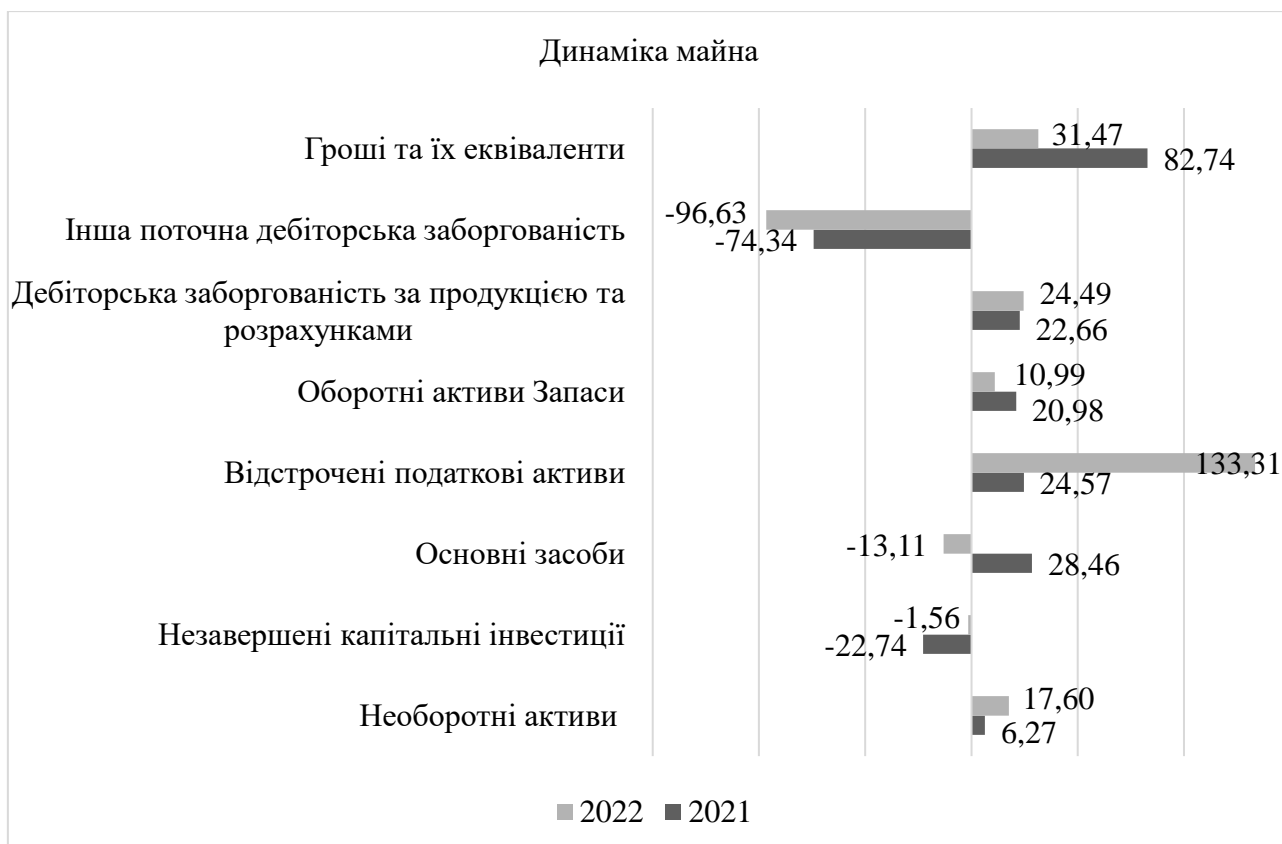


Рисунок 2.9 – Аналіз динаміки активів (майна) організації

Примітка: складено на основі ДОДАТКУ Д та Е

Таким чином, провівши аналіз динаміки активу компанії виявила, що вартість активів у 2022 році порівняно до 2021 зменшилась на 1 015 млн грн, що складає спад на 2,39%; у 2021 році порівняно до 2020 збільшилась на 6 743 млн грн, що складає спад на 18,91%. Дана ситуація в 2022 році супроводжується негативними змінами внутрішніх активів, а це говорить про нестабільність роботи компанії.

На рисунку 2.10 детальніше проаналізуємо динаміку пасиву за останні два роки, а саме аналізування джерел майнового формування компанії.

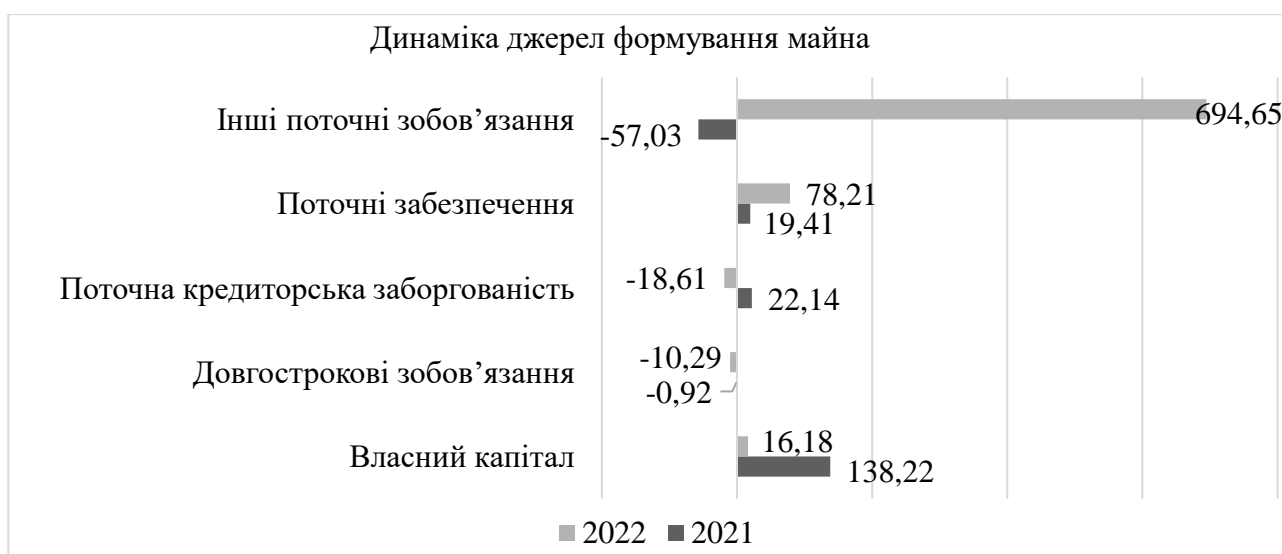


Рисунок 2.10 – Розбір динаміки пасиву (джерел майнового формування)

Примітка: складено на основі ДОДАТКУ Д та Е

Таким чином, в результаті аналізу чітко спостерігаються різкі зміни по всім показникам. А саме у 2022 році власний капітал зріс на 733 135 тис грн, що складає приріст на 16,18% від 2021 року; довгострокові зобов'язання зменшились на 1 015 млн грн, що складає спад на 10,29% від 2021 року; поточна кредиторська заборгованість зменшилась на 5 022 млн грн, що складає спад на 18,61% від 2021 року; поточні забезпечення зросли на 333 565 тис грн, що складає приріст на 78,21% від 2021 року; інші поточні зобов'язання зросли на 3 956 млн грн, що складає приріст на 694,65% від 2021 року.

З даним аналізом активів та пасивів у балансі впливає, що компанія фінансує свою основну діяльність переважно через поточні обов'язки (дебіторський борг та короткотермінові кредити). За цими відомостями можна сказати про користування агресивного погляду до фінансування обігового ресурсу, у зв'язку з тим, що майже вся частка оборотних коштів фінансується за коштом боргу, що посилює фінансове підпорядкування організації від зовнішнього бюджетування.

Опрацювання будови матеріальних ресурсів дає важливе інформування для внутрішніх споживачів (менеджмент багатогранних рівнів та власників та для зовнішніх (конкуренти і кредитори). Наявність належного розміру особистих коштів гарантує підприємству фінансову сталість та прибутковість. Це запорука його ефективної роботи не тільки поточного періоду, а й у майбутнього. Для оцінювання будови капіталу підприємництва переважно застосовують відносні показники [53, с. 57-58]. У таблиці 2.3 згрупувала головні індекси стабільності фінансів.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти стабільності фінансів

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
1	2	3
Показники структури джерел формування капіталу		
Коефіцієнт фінансової автономії [54]	Свідчить про рівень незалежності організації щодо зовнішніх позик. Є співвідношенням між власними коштами та балансом.	$K_a = \frac{B_k}{B}$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу [55, с. 46]	Показує частку активів, які фінансуються шляхом позик.	$K_{кпк} = \frac{Пк}{B}$
Коефіцієнт фінансового ризику [54]	З'ясовує, яка частка одиниці заборгованих коштів припадає на одиницю приватного кошту.	$K_{фр} = \frac{Зк}{Bк}$
Коефіцієнт фінансової стабільності [55, с. 46]	Виявляє змogu фірми контролювати довгострокові позики.	$K_{фс} = \frac{Bк}{Пк}$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів [55, с. 46]	Показує структуру капіталу.	$K_{Дзпк} = \frac{Дзз}{Bк+Дзз}$
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень [55, с. 46]	Виявляє частку довгострокових позик у загальному позиковому капіталі.	$K_{Дзз} = \frac{Дзз}{Пк}$

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень [55, с. 46]	Вказує на частку поточних зобов'язань та забезпечень в зальних джерелах формування.	$K_{ПЗз} = \frac{Пзз}{Пк}$
Коефіцієнт страхування бізнесу [55, с. 46]	Вказує розмір капіталу компанії на кожну гривню активів.	$K_{сб} = \frac{Рк}{Б}$
Коефіцієнт страхування власного капіталу [55, с. 46]	Вказує розмір капіталу компанії на кожну гривню власного капіталу.	$K_{свк} = \frac{Рк}{Вк}$
Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу [55, с. 46]	Вказує розмір резервного капіталу в пайовому капіталі.	$K_{сзк} = \frac{Рк}{Зпк}$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами [56]	Виявляє, в якій мірі підприємство має ресурси для самостійного фінансового функціонування.	$K_{звк} = \frac{А-Пз}{А}$
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень [54]	Звертає увагу на кількість довготривалого активу фірми, яка фінансувалась зовнішніми інвесторами.	$K_{пдв} = \frac{Дз}{На}$
Показники стану оборотних активів		
Коефіцієнт маневреності власного капіталу [55, с. 46]	Відтворює впливовість особистого капіталу в оборотності активів.	$K_{мвк} = \frac{ВОа}{Вк}$
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами [55, с. 46]	Показує, наскільки підприємство забезпечене ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності	$K_{зОаВок} = \frac{Вок}{Оа}$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами [55, с. 46]	Вказує на частку оборотних активів, що фінансуються власним капіталом компанії.	$K_{ззВок} = \frac{Вок}{ЗПБа}$
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів [55, с. 46]	Виявляє частку грошей та їх еквівалентів у власному оборотному кошти.	$K_{МВок} = \frac{ГК}{Воа}$
Показники стану основного капіталу		
Коефіцієнт майна виробничого призначення [55, с. 46]	Показує частину виробничого майна в загальних активах компанії.	$K_{Мвп} = \frac{ОзІнЗБа}{Б}$
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів [55, с. 46]	Окреслює питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості активів підприємства.	$K_{рвОз} = \frac{Оз}{Б}$
Коефіцієнт нагромадження амортизації [55, с. 46]	Свідчить про ступінь зносу основних засобів.	$K_{НА} = \frac{ЗОзНа}{ПвОзНа}$
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів [55, с. 46]	Здібність активу перейти з однієї форми в іншу (змога більш оперативніше відгукуватись на мінливі вимоги ринків).	$K_{о/н} = \frac{Оа}{На}$

Примітка: складено на основі [54-56]

Проаналізуємо підприємництво за даними фінансової витримки, які відзначають кількість запозиченого кошту та зможу фірми погасити цей кредит, у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стабільності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Норма	Роки		Відносні відхилення
		2021	2022	
Показники структури джерел формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,11	0,13	19,03%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,89	0,87	-2,28%
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	8,36	6,86	-17,9%
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	0,12	0,15	21,8%
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	спад	0,69	0,63	-8,49%
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	спад	0,26	0,25	-5,94%
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	зріст	0,74	0,75	2,1%
Коефіцієнт страхування бізнесу	зріст	0,11	0,13	19,03%
Коефіцієнт страхування власного капіталу	зріст	0	0	0%
Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	зріст	0	0	0%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$> 0,1$	-0,83	-0,77	-6,48%
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень		0,37	0,38	1,43%
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	-4,84	-3,44	-28,81%
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-1,37	-1,01	-26,67%
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$\geq 0,5$	-2,82	-2,1	-25,48%
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	зріст	-0,29	-0,46	58,94%
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	зріст	0,76	0,72	-4,88%
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	зріст	0,56	0,5	-10,98%
Коефіцієнт нагромадження амортизації	спад	0,39	0,49	23,13%
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	зріст	0,6	0,77	27,53%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.3

За аналізуванням доведено, що компанія знаходиться в кризовому стані протягом останніх років. Так як майже всі показники не відповідають нормам. Значний зріст відбувся коефіцієнту маневреності власних оборотних коштів у 2022 р., що порівняно з 2021 р. збільшився на 58,94%. А найбільший спад спостерігається коефіцієнту маневреності власного капіталу, що у 2022 р. становить 28,81% відповідно до 2021 р. Майже такий відсоток становить коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, що у 2022 р. спав на 26,67% від 2021 р. Більш наглядно розглянемо динаміку показників фінансової стійкості на рисунку 2.11.

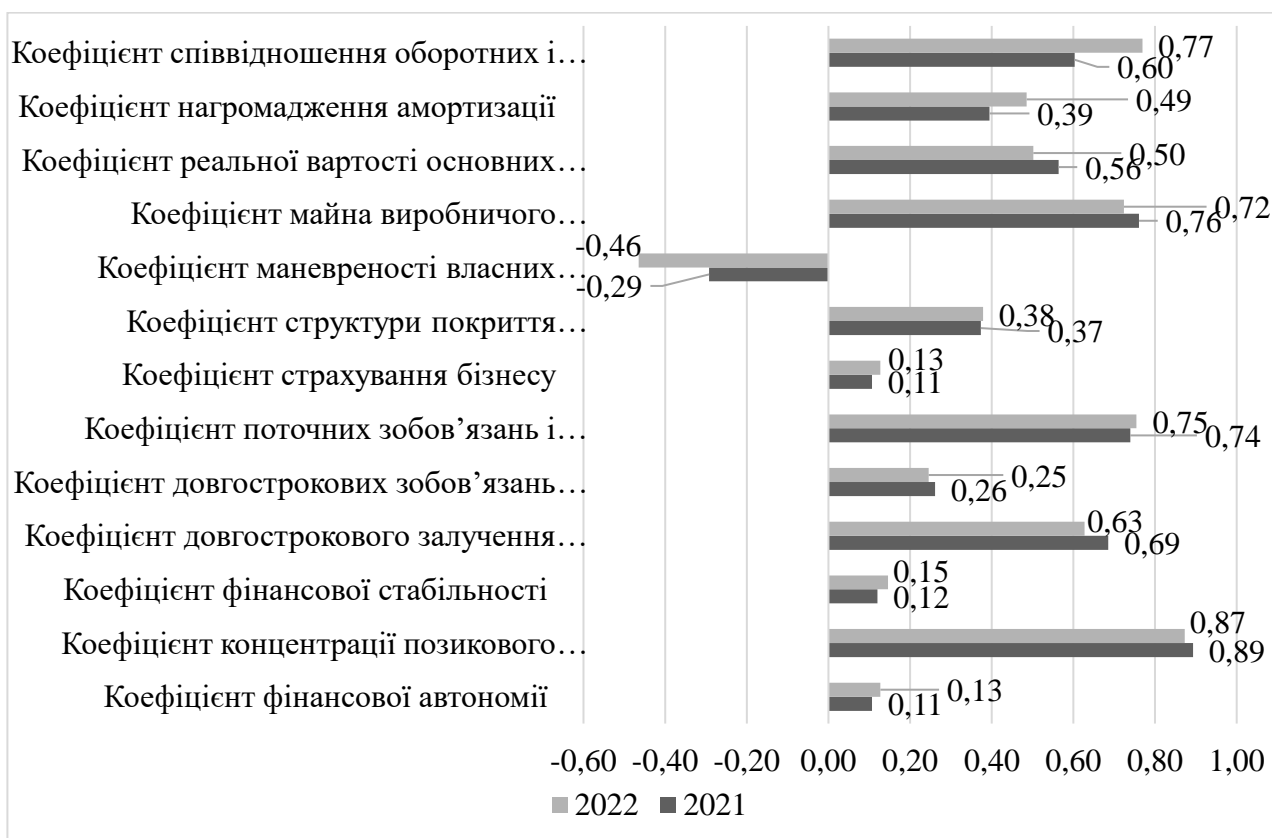


Рисунок 2.11 – Динаміка грошової витримки ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі таблиці 2.4

Для того, щоб остаточно визначити до якого саме типу фінансової стабільності відноситься аналізоване підприємство згрупувала показники у таблиці 2.5, за якими буду з'ясовувати типаж в якому зараз знаходиться компанія.

Таблиця 2.5 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
Власні оборотні кошти	Сукупність власних оборотних активів, що досяжна для використання.	$V_{Oa} = V_k - N_a$
Довгострокові кредити банків	Зобов'язання компанії перед банками, які надаються зі строком погашення більше одного року.	$D_k$
Короткострокові кредити банків	Зобов'язання компанії перед банками, які надаються зі строком погашення до одного року.	$K_k$
Запаси і поточні біологічні активи	Вид активів, які включають сировину та всі допоміжні матеріали.	$Z_{ПБа} = З - ПБа$
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	Характеризує фактичність власного оборотного капіталу та довготермінового кредиту для створення джерел.	$N_{Вд} = N_{в} + D_k = V_{ок} + D_k$
Загальна величина джерел формування запасів	Наявність джерел сформованості ресурсів.	$N_{Вдк} = N_{Вд} + K_k = V_{ок} + D_k + K_k$
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	Виявляє величину власного оборотного капіталу для утворення ресурсів.	$Z_{в} = N_{в} - З = V_{ок} - З$
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	Вказує на задовільність особистого обігового капіталу та довгострокового кредиту для формування запасів.	$Z_{Вд} = N_{Вд} - З = (V_{ок} + D_k) - З$
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	Показує достатність сукупного обсягу джерел формування запасів.	$Z_{Вдк} = N_{Вдк} - З = (V_{ок} + D_k + K_k) - З$
Тип фінансової стійкості		
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	Окреслює динамічність становища фінансів підприємства.	$K_{ЗЗлф} = \frac{V_{ок}}{З}$
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	Визначає достатність відповідних ресурсів формування на 1 гривню резерву.	$K_{РСР} = \frac{(V_{ок}) - З}{З}$

Примітка: складено на основі [57, с. 373]

У таблиці 2.6 за поданими показниками відобразила результати аналізування ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2021-2022 рр. та визначила відносні відхилення цих років.



Таблиця 2.6 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Роки		Відносні відхилення
	2021	2022	
Власні оборотні кошти	-21 915 416	-18 126 796	-17,29%
Довгострокові кредити банків	0	0	0%
Короткострокові кредити банків	0	0	0%
Запаси і поточні біологічні активи	7 771 596	8 625 581	10,99%
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	-21 915 416	-18 126 796	-17,29%
Загальна величина джерел формування запасів	-21 915 416	-18 126 796	-17,29%
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	-29 687 012	-26 752 377	-9,89%
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	-29 687 012	-26 752 377	-9,89%
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	-29 687 012	-26 752 377	-9,89%
Тип фінансової стійкості			
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	-3	-2	-25,48%
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	-4	-3	-18,81%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.5

Таким чином, спостерігається спад власних оборотних коштів у 2022 році на 17,29%, в порівнянні з 2021 роком. Довгострокових та короткострокових кредитів у підприємства немає за 2021-2022 роки, що є досить позитивним моментом. Запаси і поточні біологічні активи у 2022 році збільшились на 10,99% порівняно з 2021 роком. По іншим показникам спостерігається спад від 9,89% до 25,48% у 2022 році відносно 2021 року. А це свідчить про нестачу загальної величини джерел формування запасів, власних оборотних коштів та довгострокових кредитів банків для формування запасів на підприємстві.

Для остаточної відповіді до якого саме типу фінансової стійкості належить товариство «АТБ-Маркет» у таблиці 2.7 порівняю отримані результати з їх нормативами.

Таблиця 2.7 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «АТБ-Маркет»

Тип	Норматив	Рік	Порівняння	Тип
Абсолютна фінансова стійкість	$Z_B \geq 0; Z_{ВД} \geq 0; Z_{ВДК} \geq 0$	2022	$Z_B = -26\,752\,377 < 0$ $Z_{ВД} = -26\,752\,377 < 0$ $Z_{ВДК} = -26\,752\,377 < 0$	Кризовий стан
Нормально стійкий фінансовий стан	$Z_B < 0; Z_{ВД} \geq 0; Z_{ВДК} \geq 0$			
Нестійкий фінансовий стан	$Z_B < 0; Z_{ВД} < 0; Z_{ВДК} \geq 0$	2021	$Z_B = -29\,687\,012 < 0$ $Z_{ВД} = -29\,687\,012 < 0$ $Z_{ВДК} = -29\,687\,012 < 0$	Кризовий стан
Кризовий фінансовий стан	$Z_B < 0; Z_{ВД} < 0; Z_{ВДК} < 0$			

Примітка: складено на основі [57, с. 373] та таблиці 2.6

На базі аналізування можна відзначити, що матеріальна витримка «АТБ-Маркет» перебуває у досить незадовільному становищі та знаходиться на межі банкрутства. Результати всіх даних не відповідають нормативним значенням, а це вказує на недостатність забезпечення особистими грошима для бюджетування своєї мобільності, також у структурності їх джерела переважають запозичені гроші. Дане становище склалося через дуже високу напругу фінансів компанії та призводить до втрачання рівноваги у майбутній перспективності.

Таким чином, сталість становища фінансів може бути поновлено за обставин пришвидшення обігового активу, примноження особистих коштів шляхом внутрішнього та зовнішнього фінансування, також зниження витрачання бюджету. Така операція позитивно відтвориться на сукупну матеріальну ситуацію та функціонування загалом.

Наступним проаналізую підприємство на здібність сформувати активи згідно зі строковістю джерел бюджетування його функціонування, тобто за коефіцієнтами прибутковості (табл. 2.8).

Ними в переважно цікавляться короткострокові кредитори. Це унікальний набір індексів, який можна використовувати для будь-якої галузі чи виду бізнесу [58, с. 154]. Однак цей показник не враховує ступінь прибутку груп активу та терміновості сплати груп пасивів, що призводить до викривлень його значень [59, с. 229].

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма 1-2)	Дозволяє перевірити, чи можуть всі активи зі строком оборотності менше одного року покрити зобов'язання зі строком погашення менше одного року.	$K_{ПЛ} = \frac{0a}{Пз}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності (норма 0,6-1)	Це показник здатності виплачувати короткотермінові зобов'язання в критичній ситуації.	$K_{ШЛ} = \frac{0a-3}{Пз}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма 0,2-0,6)	Виявляє зможу покрити короткотермінові заборгованості існуючими короткотерміновими інвестиціями.	$K_{АЛ} = \frac{ГК-ПФІ}{Пз}$

Примітка: складено на основі [60, с. 134]

У таблиці 2.9 проаналізую ТОВ «АТБ-Маркет» за вказаними показниками.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Норма	Роки		Відносні відхилення
		2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,57	0,66	15,82%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,29	0,34	17,58%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,6	0,23	0,31	35%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.8

Відомі результати зазначу на графіку 2.12.

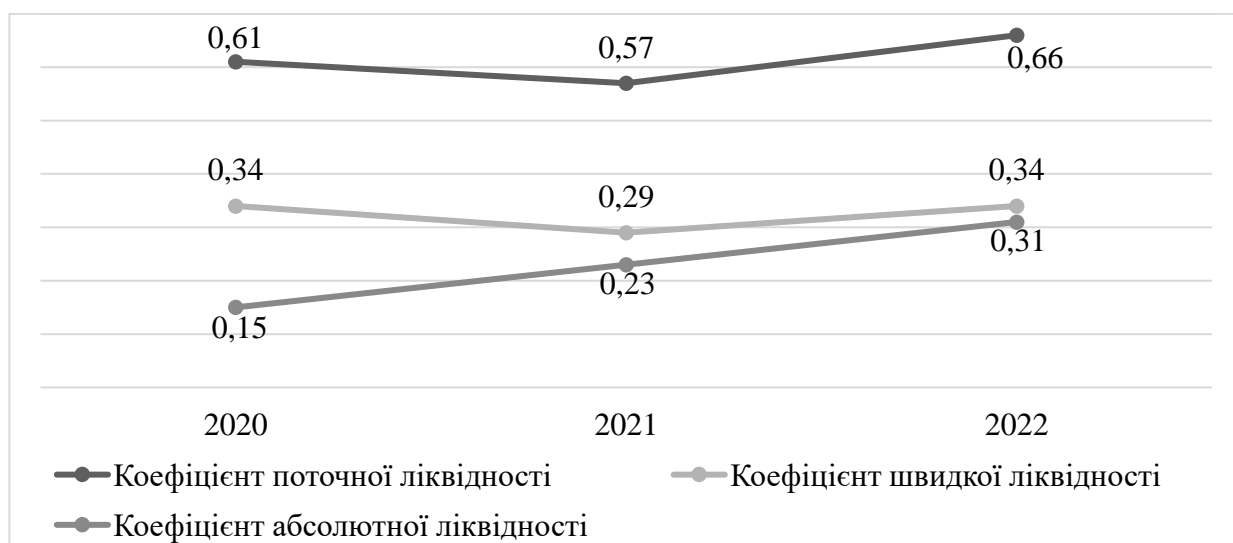


Рисунок 2.12 – Динаміка ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі таблиці 2.9

Отже, невисокі індекси поточної та швидкої ліквідності наголошують на проблемну ситуацію з кредитоспроможністю, у зв'язку з тим, що поточного бюджету замало для покриття короткотермінових боргів. А це спричиняє втрату довіри до фірми зі сторони позикодавців, інвесторів, компаньйонів та постачальників. Але показник абсолютної ліквідності в нормі, а це значить, що компанія спроможна своєчасно згасити борг у разі, якщо строк платежу наступить у найближчий час.

У таблиці 2.10 згрупувала основні коефіцієнти ділової активності.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти ділової активності

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
Коефіцієнт обертання активів (норма 1,1) [61]	Визначає дієвість застосування запасів, задіяних в організації підприємництва.	$K_{Oa} = \frac{ЧД}{A}$
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості (норма - зріст) [62, с. 176]	Демонструє темп обертання кредиторського боргу компанії за термін, що аналізується (продовження або скорочення комерційної позики, наданого фірмі).	$K_{OKз} = \frac{ЧД}{Кз}$
Період погашення кредиторської заборгованості, дні (норма - спад) [61]	Значення вказує на термін, упродовж якого фірма використовує гроші своїх постачальників та підрядників.	$T_{пКз} = \frac{360}{Kокз}$
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості (норма - зріст) [61]	Показує на зріст або спад комерційного боргу, що надає фірма.	$K_{ODз} = \frac{ЧД}{Дз}$
Період погашення дебіторської заборгованості, дні (норма - спад) [61]	Індикатор ефективності взаємин з клієнтами, який зазначає, як довго клієнти погашають свої рахунки перед фірмою.	$T_{пДз} = \frac{360}{Kодз}$
Коефіцієнт обертання матеріальних запасів (норма - зріст) [63]	Вказує кількість обертів товарно-матеріальних ресурсів фірми за термін, що аналізується.	$K_{OMз} = \frac{ЧД}{3}$
Коефіцієнт обертання основних засобів (норма 1,15) [64]	Демонструє ефективність застосування основних засобів фірми.	$K_{OOз} = \frac{ЧД}{Oз}$
Коефіцієнт обертання власного капіталу (норма 1,2) [61]	Визначає ефективність застосування особистих коштів фірми.	$K_{OBк} = \frac{ЧД}{Bк}$

Примітка: складено на основі [61-64]

За коефіцієнтами ділової активності у таблиці 2.11 проаналізую настільки підприємство «АТБ-Маркет» в змозі ефективно застосовувати особистий капітал, станом на 2021-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Норма	Роки		Відносні відхилення
		2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт обертання активу	1,1	3,81	3,54	-7,1%
Коефіцієнт обертання кредиторської боргу	зріст	4,42	4,38	-0,86%
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	спад	81,42	82,13	0,87%
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	зріст	46,27	109,44	136,51%
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	спад	7,78	3,29	-57,72%
Коефіцієнт обертання матеріальних запасів	зріст	15,57	13,24	-14,98%
Коефіцієнт обертання основних засобів	1,15	6,22	7,14	14,77%
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,2	46,25	30,29	-34,51%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.10

На рисунку 2.13 розглянемо динаміку даних показників.

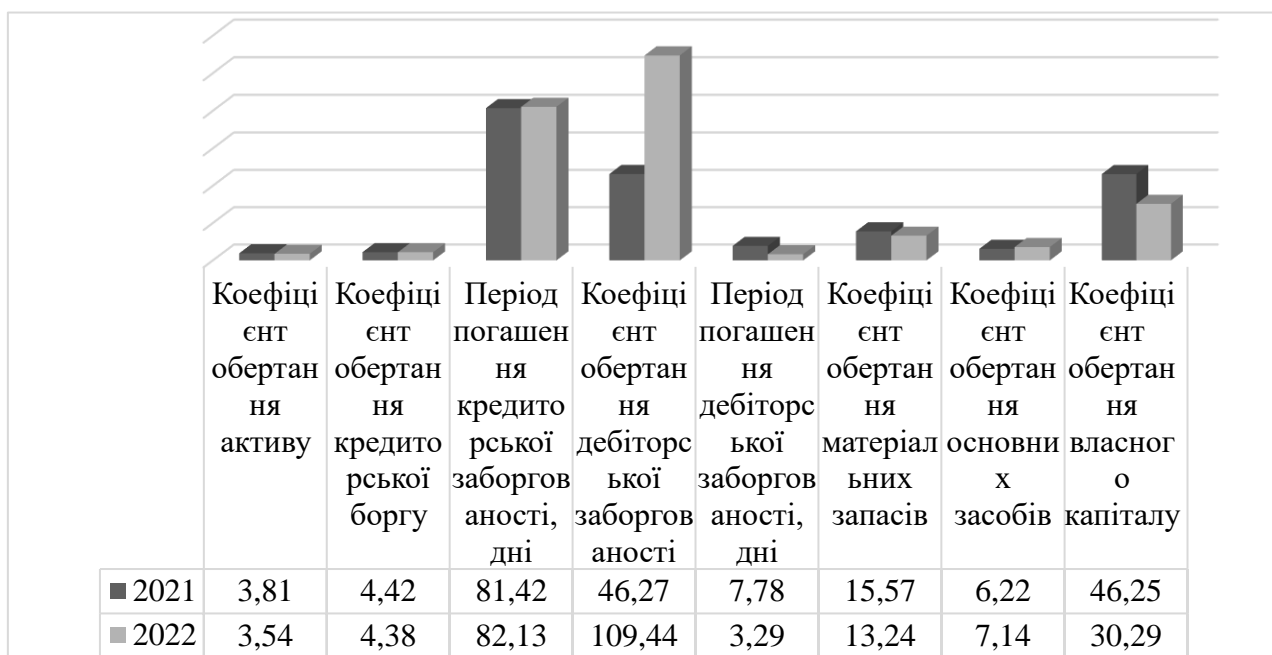


Рисунок 2.13 – Динаміка ділової активності ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі таблиці 2.11

Отже, виходячи з цього аналізування, зробила наступні висновки:

- за коефіцієнтом оборотності активів спостерігається відхилення від норми у 2022 р. 3,54%, що становить спад на 7,1% від 2021 р., але зменшення індексу свідчить про сповільнення кругообігу капіталу компанії.

- за коефіцієнтом оборотності кредиторського боргу у 2022 р. спостерігається спад на 0,86% від 2021 р., що становить 4,38%, це говорить про сповільнення стрімкості сплати боргу та підвищення зросту купівлі у позику.

- Середній період сплати кредиторського боргу в 2022 р. складає 81 день, він зріс на 1 день в порівнянні з 2021 р. Це вказує про продовження строку скасування боргу.

- Коефіцієнт оборотності дебіторського боргу в 2022 р. складає 109,44%, що становить зріст на 136,51% від 2021р. Це значить збільшується комерційний кредит, який надали ТОВ «АТБ-Маркет».

- Середній період сплати дебіторського боргу у 2022 р. складає 3 дні, він знизився на 4 дні порівняно з 2021 р. Це вказує на скорочення строку погашення даного боргу досить швидко.

- Оборотність матеріальних резервів у 2022 р. становить 13,24%, що становить спад на 14,98% від 2021 р. Це означає, що компанія трішки не ефективно почало управляти запасами в компанії.

- Оборотність основних ресурсів у 2022 р. складає 7,14%, що свідчить про зріст на 14,77% від 2021 р. Це говорить про досить ефективне застосування провідних ресурсів.

- Оборотність особистих коштів у 2022 р. складає 30,29%, що свідчить про спад на 34,51% від 2021 р. Це значить, що фірма не радикально керує особистим капіталом.

Доведено, що застосування оборотних активів та їх керування являється значною спрямованістю функціонування будь-якого підприємства. Через те, що безупинність виробництва та впровадження товарів, які виробляються на фірмі, гарантуються оборотними засобами. Необхідно раціонально та безпомилково інвестувати фінансові ресурси в активи. Стосовно цього залежить те, на скільки міцний фінансовий стан компанії [65, с. 81]. Показник оборотних засобів підприємства є багатограним і важливим у фінансово-господарській функціональності [66, с. 71].

Дохід є основною метою активності комерційного підприємства. Він відтворює продуктивність праці підприємства. Але дохід є абсолютною величиною, яка вимірюється в грошових одиницях. Дати оцінку економічності фірми лише за коефіцієнтом прибутку дуже важко, тому що він не враховує масштаби виробництва [67, с. 96]. Тому для даного аналізування використовується відносний показник рентабельності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Коефіцієнти рентабельності

Коефіцієнт	Характеристика	Формула
Коефіцієнт рентабельності активів [68, с. 196]	Вказує частку вигідності активу фірми в одержанні доходу.	$K_{РА} = \frac{ЧП}{А} * 100$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу [69, с. 83]	Свідчить про ступінь прибутковості особистого кошту, внесеного до компанії.	$K_{РВк} = \frac{ЧП}{Вк}$
Коефіцієнт рентабельності продукції [70]	Окреслює результативність реалізації продуктів (товари, робота та послуги).	$K_{Рп} = \frac{ЧП}{СП} * 100$
Коефіцієнт рентабельності витрат [71, с. 31]	Показує частку доходу в грошах на одну витрачену гривню.	$K_{РВ} = \frac{Пдо}{Вс} * 100$
Коефіцієнт рентабельності продажу [72, с. 240]	Допомагає оцінити ефективність продажів товарних груп. Зазвичай використовується для внесення змін в асортименті або допоміжної праці з клієнтською базою.	$K_{РП} = \frac{Вп}{ЧД} * 100$

Примітка: складено на основі [68-72]

У таблиці 2.13 проаналізую «АТБ-Маркет» за даними коефіцієнтами рентабельності.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Норма	Роки		Відносні відхилення
		2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт рентабельності активів	зріст	19,65	6,79	-65,42%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	зріст	1,83	0,53	-70,95%
Коефіцієнт рентабельності продукції	зріст	7,54	2,59	-65,63%
Коефіцієнт рентабельності витрат	зріст	8,50	3,96	-53,4%
Коефіцієнт рентабельності продажу	зріст	25,72	26,85	4,38%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.12

На рисунку 2.14 згрупуємо результати показників у діаграму, для того щоб побачити всі зміни.

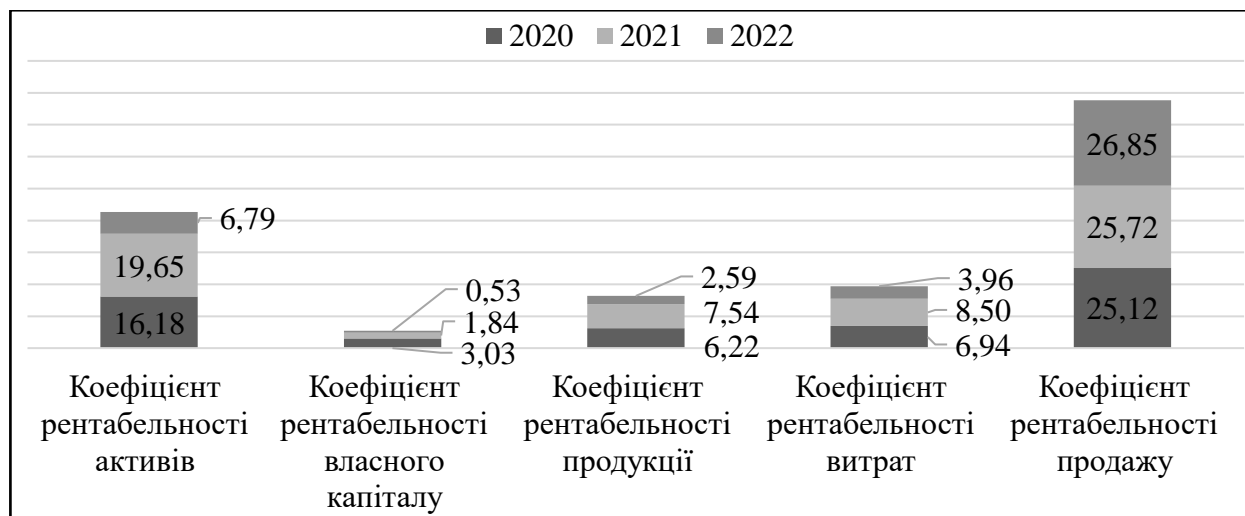


Рисунок 2.14 – Динаміка прибутковості ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі таблиці 2.13

Виходячи з отриманих результатів дослідження, зробила саме такі підсумки:

- Показник рентабельності активів у 2022 р. становить 6,79%, що порівняно з 2021 р. спав на 65,42%. Це означає, що компанія є не прибутковою щодо її загальних активів.

- Рентабельність особистого капіталу у 2022 р. становить 0,53%, що порівняно з 2021 р. спав на 70,95%. Це означає, що не зовсім ефективно використовується власний капітал.

- Рентабельність продукції у 2022 р. становить 2,59%, що порівняно з 2021 р. спав на 65,63%. Це означає господарська діяльність підприємства від основної діяльності не прибуткова.

- Рентабельність витрат на підприємстві у 2022 р. становить 3,69%, що порівняно з 2021 р. спав на 53,4%. Це означає не вигідність розходів в будь-якому напрямку.

- Показник рентабельності продажів у 2022 р. склав 26,85%, що в порівнянні з 2021 р. збільшився на 4,38%. Це вказує про скорочення частки затрат у ціні компанії й про збільшення попиту на продукцію.



Але результати цих показників дозволяють покривати витрачання згідно інфляційних процесів та задовольняють підприємців і позикодавців, тому компанія є прибутковою, ведення подальшого функціонування є доцільним [73].

Отже, проаналізувавши ТОВ «АТБ-Маркет», можна стверджувати, що менеджмент компанії досить стійкий до глобальних змін та не дивлячись на невітні результати показників – підприємство функціонує повною мірою, про що свідчать доходи та оборотності в балансі.

### 2.3 Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

В умовах швидкозмінних ринкових відносинах та конкуренції необхідно уважно стежити за діяльністю підприємництва та його оточенням. Це підтримується різними аналітичними інструментами, включаючи SWOT-аналіз. Він один із домінуючих методів аналітики, що допомагає комплексно визначити аспекти внутрішнього підприємництва (сильні та слабкі риси) та зовнішнього (потенціал та ризики), які впливають на нього.

SWOT-аналіз являється технікою проектування стратегії, він є механізмом для оцінювання компанії. На основі аналітичної оцінки інформаційною базою є джерела внутрішньої та зовнішньої інформації комерційного суб'єкта. Він лишається провідним класичним пристосуванням стратегічного аналізування, а решта аналітичних методів є просвітницькими та додатковими. При розробці довільної стратегії SWOT-аналіз являється єдиним з основоположних частин [74, с. 26-28].

SWOT – це скорочення, яке утворюється із чотирьох складових:

- S (Strengths) – це сильні сторони, це ті рівні та особливості підприємництва, які забезпечують йому відносні привілеї над опонентами. Це можуть бути як матеріальними засобами (устаткування, бюджетування та інші), так і нематеріальними (талановиті працівники, лояльність відвідувачів, дуже гарна репутація).

- W (Weaknesses) – слабкі сторони, погіршують здібності фірми досягти своїх цілей (приміром є незацікавлені працівники, немає визначеного бізнес-плану, ресурсна нестача). За умови своєчасного проведення SWOT-аналізу та встановлення слабких сторін, можна стрімко трансформувати їх на могутні.

- O (Opportunities) – це можливості, котрими фірма спроможна скористатися для розвинення (новітні навички чи технології). За умови своєчасного їх встановлення під час SWOT-аналізу буде значно більше шансів результативніше застосовувати сильні аспекти підприємництва.

- T (Threats) – це загрози або фактори, які перебувають в залежності не тільки від самої фірми, але вони спроможні заподіяти їй шкоду. SWOT-аналіз зараджує своєчасному виявленню даних ризиків та використати запобіжні заходи. У такий спосіб компанія захиститься від ризиків та мінімізує їх наслідки [75].

SWOT-аналіз має низку привілей (нескладність у виконанні, практичність, оцінка ефективності найбільшої чисельності чинників), що дають змогу сформулювати конкретні рішення, окреслити пріоритетні стратегічні доручення, у цілому формує необхідний фундамент для розроблення ефективної стратегії корпоративного оподаткування [76].

Для того щоб проаналізувати підприємство «АТБ-Маркет», спочатку потрібно оцінити зовнішні можливості та зіставити конкурентні частки подібних компаній. На рисунку 2.15 розглянемо динаміку рейтингу за кількістю магазинів українських продуктових мереж у 2023 році.



Рисунок 2.15 – Частка рейтингу за кількістю магазинів у 2023 році

Примітка: складено на основі [77]

Визначено, що компанії розвиваються достатньо швидко, багато підприємств майже на рівні за чисельністю крамниць. Але відзначу три компанії які мають найбільшу кількість: це ТОВ «АТБ-Маркет» (Дніпро) - 1182 маг.; Fozzy Group (Київ) - 692 маг. та VolWest Retail (Луцьк) – 249 маг. Інші мають від 138 до 220 магазинів.

На малюнку 2.16 розглянемо динаміку рейтингу за прибутковістю крамниць українських продовольчих мереж у 2022 році.

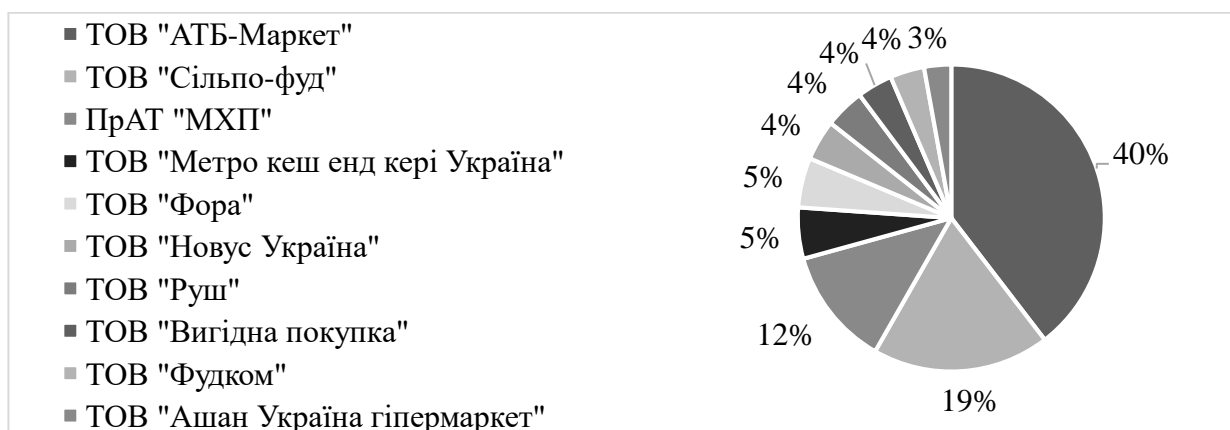


Рисунок 2.16– Відсоток крамниць за прибутковістю у 2022 р. (млрд грн)

Примітка: складено на основі [78]

З поданих відомостей очевидно, що «АТБ-Маркет» отримує в два рази більше виторгу ніж опоненти, а саме: ТОВ «АТБ-Маркет» - 148,3 млрд грн; ТОВ «Сільпо-фуд» - 70 млрд грн; ПрАТ «МХП» - 46,7 млрд грн; інші від 10,7 до 20,2 млрд грн.

Виходячи з даних на малюнках 2.3.1 та 2.3.2 бачимо, що за рейтингом як по кількості магазинів, так і за прибутковістю ТОВ «АТБ-Маркет» посідає перше місце, інші підприємства мають набагато нижчі показники. Але в сучасних умовах все може змінитись дуже швидко, конкуренція надто велика, тому потрібно постійно аналізувати ринкову ситуацію та безперервно удосконалювати підприємництво, а також тактики новацій.

За джерелом всіх проаналізованих сукупних висновків товариства здійсню SWOT-аналізування «АТБ-Маркет» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналізування товариства «АТБ-Маркет»

	Сильні аспекти (strengths)	Слабкі аспекти (weaknesses)
Внутрішнє оточення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Щонайбільша чисельність крамниць.</li> <li>2. Лідерство на ринках роздрібного торгу.</li> <li>3. Комфортне місцезнаходження крамниць.</li> <li>4. Великий досвід бізнесу.</li> <li>5. Чіткий стратегічний напрямок.</li> <li>6. Наявність власного бренду.</li> <li>7. Широка асортиментність продукції.</li> <li>8. Якісна продукція.</li> <li>9. Невисока вартість на більшість товарів.</li> <li>10. Стійкий попит на вироби першої потреби.</li> <li>11. Найбільший роботодавець.</li> <li>12. Досвідчений штат працівників.</li> <li>13. Наявність центрів підвищення кваліфікації.</li> <li>14. Чітке стратегічне спрямування.</li> <li>15. Застосування всього потрібного комунікаційного маркетингу.</li> <li>16. Приміщення купуються (будуються), а не орендуються.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закриття доволі багатьох торгівельних точок через війну.</li> <li>2. Зменшити швидкість розширення мережі.</li> <li>3. Зосередженість на точках продажу у центральних місцевостях.</li> <li>4. Існування застарілих крамниць.</li> <li>5. Активна плінність кадрів.</li> <li>6. Скандали з журналістами.</li> <li>7. Погана репутація.</li> <li>8. Нераціональне логістичне керування.</li> <li>9. Ускладнення оптової торгівлі.</li> <li>10. Велика конкуренція.</li> </ol>
Зовнішнє оточення	<p>Можливості (opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний імідж компанії.</li> <li>2. Розширювати мережу в невеликих містах.</li> <li>3. Технологічні інновації в частині супермаркетів компанії.</li> <li>4. Попит на споживчі товари дуже високий.</li> <li>5. В країні розвинута сфера продовольчої індустрії.</li> <li>6. Збільшення асортименту, через не реалізовані бренди в цій мережі.</li> <li>7. Користування економічними коливаннями, проводячи акції «низька ціна».</li> <li>8. Участь в благодійних акціях.</li> <li>9. Позиціонування компанії в ціновому лідерстві в майбутньому.</li> <li>10. Покращення рівня конкурентоспроможності.</li> <li>11. Посилення відсотку зайнятої частини ринку.</li> <li>12. Розвинення наукових та технічних прогресувань.</li> </ol>	<p>Загрози (threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення доходів у цільовій аудиторії.</li> <li>2. Ризик зруйнування торгівельних точок.</li> <li>3. Скорочення платоспроможності громадян через девальвацію та інфляцію в країні.</li> <li>4. Внесення змін в правових законах.</li> <li>5. Затримка інвестиційних платформ компанії.</li> <li>6. Утруднення одержання кредиту в банку.</li> <li>7. Порушення логістичного ланцюгу.</li> <li>8. Зріст вартості закупівельного та імпортного товару.</li> <li>9. Переорієнтація покупців на зарубіжні вироби.</li> <li>10. Входження на ринок нових торговельних підприємств.</li> <li>11. Пожвавлення роботи головних опонентів.</li> </ol>

Примітка: складено автором

Таким чином, максимально негативними та загрозливими сторонами працездатності ТОВ «АТБ-Маркет» є війна в Україні, матеріально-технічні ускладнення, небезпечне становище, зменшення споживчого попиту та ліквідності, складність збуту продукції. Але є також позитивні сторони та можливості для бізнесу: лідирування на ринках; нижча цінова політика, чим в опонентів на більші позиції товарів; підвищена корпоративна репутація; наявність власного бренду, що дозволяє знизити вартість; якість продукції та професійний персонал компанії.

Так як здійснений SWOT-аналіз виявив наявні слабкі і сильні сторони у внутрішній сфері та можливості і загрози у зовнішній побудую матрицю SWOT-аналізу для обрання необхідної стратегії розвитку товариства на рисунку 2.17.

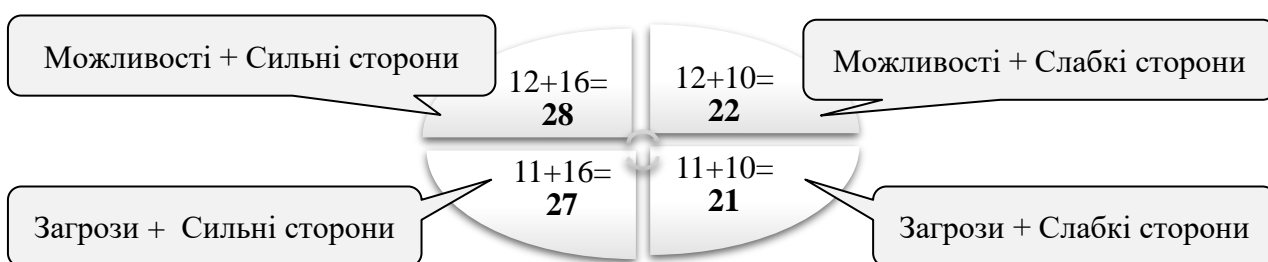


Рисунок 2.17 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

З огляду побудованої матриці переважають можливості у зовнішньому середовищі та сильні сторони у внутрішньому, що вказують на стійке функціонування при даній ліквідності, посилення фінансової незалежності, поліпшення автономії та рентабельності. Також великий показник загроз у зовнішньому середовищі та сильних якостей у внутрішньому середовищі, що вказує на забезпечення стійкого розвитку з урахування негативного впливу факторів зовнішньої сфери. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких ознак. За допомогою PEST-аналізу детальніше проаналізую зовнішнє середовище та узагальню чинники, які діють на функціонування та успіх товариства «АТБ-Маркет» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – PEST-аналіз товариства «АТБ-Маркет»

Характеристика	Дії за складовими
<b>P – political (політичні)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна в Україні та поєднана з нею економічна криза;</li> <li>- установи та нормативно-правові укази, що впорядковують торгівлю та маржу;</li> <li>- державне регулювання конкурентної сфери;</li> <li>- політика щодо імпортування певних різновидів виробництва.</li> </ul>	Моніторинг за змінами зовнішнього середовища та виявлення точок зростання для приватного розквіту.
<b>E – economic (економічні)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий інфляційний рівень та девальвація в Україні;</li> <li>- підвищення цін на сировину та зростання попиту;</li> <li>- курс основного валютування;</li> <li>- рівень незайнятості, величина та угоди зарплатні;</li> <li>- обсяг достатку мешканців, купівельна змога;</li> <li>- позбавлення можливостей імпорту продукції морем;</li> <li>- скорочення обсягів імпортування через втрату частини зовнішніх ринків;</li> <li>- суперництво зі сторони інших торгівельних мереж.</li> </ul>	Оновлення цінової політики; розшук шляхів, щоб знизити витрати; розробка планів з зазначенням модерних ризиків.
<b>S – social (соціальні)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- гідна репутація товариства;</li> <li>- імідж якісних товарів за низькою ціною;</li> <li>- споживчі переваги та позиція найпопулярніших роздрібних мереж України;</li> <li>- щільний взаємозв'язок із ЗМІ;</li> <li>- бренд та репутація старанного соціально-провідного роботодавця.</li> </ul>	Розробка маркетингових заходів щодо рекламної діяльності.
<b>T – technology (технологічні)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження інновації та розвинення згідно світового стандарту якості;</li> <li>- виникнення новітніх технологій обліку та збуту;</li> <li>- технологічна доступність через інтеграцію у світову економіку;</li> <li>- зміни в логістичному ланцюгу;</li> <li>- існування великого парку транспортних засобів для перевезення вантажів.</li> </ul>	Постійний моніторинг появи наукових досягнень та технічних новацій в сфері торгівлі на ринку; систематичне оновлення матеріально-технічних резервів.

Примітка: складено автором

PEST-аналіз (часом зазначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, розроблений щоб виявити політичні (P - political), економічні (E - economic), соціальні (S - social) та технологічні (T - technological) фактори зовнішнього оточення, які діють на ефективність компанії. Дане аналізування ставить за мету виявлення факторів зовнішньої сфери, які мають найбільший вплив на фірму, а також прогнозування динаміки дій цих чинників (сприятливі чи несприятливі) [79, с. 262].

Аналіз PEST вигідний для підприємництва за таких головних причин:

- здатність визначати професійні чи персональні здібності та завчасно сповіщати управління про будь-які значні ризики;
- виявляє змінювання в бізнес-сфері фірми, щоб керівники могли коригувати роботу компанія та адаптуватися до змін, а не проти них;
- його можна застосовувати для аналізування загроз у власній сфері, для уникнення неперспективної реалізації проєктів,;
- вжиток цього способу забезпечує об'єктивне бачення новітніх та різноманітних ринків, що дозволяє керівництву компанії приймати ділові рішення на основі достовірних фактів [80].

Таким чином, економічні та політичні чинники є найбільш впливовими на бізнес факторами, пов'язаними із зовнішнім середовищем: війна на українській території; окупація частини території та погіршення матеріально-технічних умов; нестабільний курс гривні та високий рівень інфляції, що може призвести до суттєвих змін цін на продукцію підприємства; конкуренція з боку інших підприємств у комерційній сфері; зменшити платоспроможність людей.

Для того, щоб зменшити дію даних чинників необхідно виконувати наступні дії: постійно здійснювати моніторинг за змінами зовнішнього середовища та виявлення точок зростання для приватного розквіту; оновлювати цінову політику; розшукувати шляхи, щоб знизити витрати; розробляти плани із зазначенням модерних ризиків. А також задля зниження дії інших чинників таких як соціальні та технологічні необхідно розроблювати маркетингові заходи щодо рекламної діяльності та постійно здійснювати моніторингові дії щодо появи наукових досягнень та технічних новацій в сфері торгівлі на ринку; систематично оновлювати матеріально-технічних резерви. Такі дії не тільки сприяють зниженню впливу факторів, а й сприяють покращенню становища на підприємстві

Для того щоб остаточно з'ясувати на якому етапі розвинення новацій перебуває аналізоване товариство згрупуємо коефіцієнти оцінювання модернізації у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники оцінки інноваційного розвитку

Показники	Розрахунок	Норма
Коефіцієнт інноваційного зростання [81, с. 161]	$K_{із} = \frac{Впід}{ЗОВП}$	$K_{із} = 0,55-0,60$ – Л; $K_{із} = 0,50-0,55$ – П
Рентабельність інноваційної діяльності [82, с. 513]	$P_{ін} = \frac{Пін}{Впід} * 100$	
Коефіцієнт освоєння нової продукції [83, с. 14]	$K_{оп} = \frac{ВРНП}{ВРЗ}$	$K_{оп} \geq 0,45$ – Л; $K_{оп} \leq 0,44$ – П
Коефіцієнт освоєння нової техніки [84, с. 34]	$K_{онт} = \frac{Ввоф}{СВвоф}$	$K_{онт} \geq 0,35$ – Л; $K_{онт} \leq 0,34$ – П
Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері [10, с. 58]	$K_{пр} = \frac{ЧПзіс}{СЧпп}$	$K_{пр} = 0,20-0,25$ – Л; $K_{пр} = 0,15-0,20$ – П
Частка прибутку від інноваційної діяльності [85, с. 143]	$П_{п} = \frac{Пін}{ЧП}$	
Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва [86, с. 135]	$K_{м} = \frac{Пін}{Впід}$	$K_{м} \geq 1,0$
Частка витрат на інноваційну діяльність [87, с. 7]	$Ч_{Він} = \frac{\sum Вн}{\sum Вз}$	
Коефіцієнт ефективності власних капіталовкладень у інноваційні процеси [88]	$K_{кін} = \frac{Ді}{Кі}$	
Коефіцієнт продуктивності праці одного працівника [89, с. 513]	$П_{пп} = \frac{Ді}{СЧпп}$	

Примітка: складено на основі [10; 81-89]

У таблиці 2.17 проаналізую ТОВ «АТБ-Маркет» за індексами інноваційного розвитку станом на 2021-2022 рр. та визначу за якою саме стратегією працює підприємство лідера (Л) чи послідовника (П).

Таблиця 2.17 – Показники оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники	Роки		Відносні відхилення
	2021	2022	
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,13	0,13	0%
Рентабельність інноваційної діяльності	97,979	93,635	-4,43%
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,007	0,002	-66,15%
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,1	0,1	0%
Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері	0,11	0,11	0%
Частка прибутку від інноваційної діяльності	2,143	6,331	195,43%
Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва	0,971	0,936	-4,43%
Частка витрат на інноваційну діяльність	0,12	0,1	-16,67%
Коефіцієнт ефективності власних капіталовкладень у інноваційні процеси	0,055	0,018	-67,65%
Коефіцієнт продуктивності праці одного працівника	16,443	6,903	-58,02%

Примітка: складено на основі [52] та таблиці 2.16



Результати показали, що компанія обрала стратегію інноваційного послідовника, ніж лідера. Для того щоб надати загальну оцінку становища фінансів ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням проаналізованих показників модерного розвитку визначу інтегральний індекс прогресу компанії за підходом узагальненої системи оцінки, який був запропонований вченою Куджою Т. І. [45, с. 340] для визначення загального рівня ефективності. Також нею було встановлено нормативи до оцінки: 0-0,4 – низький темп розвитку; 0,4-0,7 – середній; 0,7-1 – високий (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Інтегральна оцінка інноваційного розвитку підприємства

Рік	Розрахунок	
2022	Формула	$\text{ШІР} = \sqrt[10]{\text{Кіз} * \text{Рін} * \text{КОП} * \text{Конт} * \text{Кпр} * \text{Ппі} * \text{Км} * \text{ЧВін} * \text{ККін} * \text{ППп}} =$
	Значення	$\sqrt[10]{0,13 * 93,635 * 0,002 * 0,1 * 0,11 * 6,331 * 0,936 * 0,1 * 0,018 * 6,903}$ $= \sqrt[10]{0,00002} =$
	Результат	$= 0,3389$
2021	Формула	$\text{ШІР} = \sqrt[10]{\text{Кіз} * \text{Рін} * \text{КОП} * \text{Конт} * \text{Кпр} * \text{Ппі} * \text{Км} * \text{ЧВін} * \text{ККін} * \text{ППп}} =$
	Значення	$\sqrt[10]{0,13 * 97,979 * 0,007 * 0,1 * 0,11 * 2,143 * 0,98 * 0,12 * 0,055 * 16,443}$ $= \sqrt[10]{0,00021} =$
	Результат	$= 0,4288$

Примітка: складено на основі таблиці 1.10 та таблиці 2.17

Виходячи з проведеної оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» визначено, що у 2022 році показник становить  $0,3389 < 0,4$ , що означає підприємство знаходиться на низькому рівню розвитку новацій. У 2021 році становить  $0,4288 > 0,4$ , а це означає був задовільний рівень модернізації. Отже, наразі компанії потрібно більше приділити уваги та можливостей до інновацій, також вкласти більше інвестицій та ідей в цьому напрямку.

## Висновки до другого розділу

У даній частині розглянула історію розвинення підприємництва «АТБ-Маркет» та складову корпорації АТБ. Відобразила організацію компанії та схему внутрішнього керування магазином. Проаналізувала динаміку зростання торговельної мережі, кількість співробітників. А також зазначила види діяльності. Проаналізувала основні показники фінансової звітності за 2020-2022 роки, детально зробила аналізування структури балансу, а також зобразила динаміку активів та пасивів товариства. Оцінила компанію за наступними показниками: фінансовою стійкістю, ліквідністю, платоспроможністю, діловою активністю та рентабельністю. Далі здійснила SWOT та PEST-аналізування, потім проаналізувала показники інноваційного розвитку. Після цього провела оцінку за інтегральним показником та встановила рівень модернізації.

Повністю проаналізувавши підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» з'ясувала, що найбільша мережа магазинів в Україні наразі знаходить не в найкращому стані. Багато чинників вплинули на фінансове становище. Тому воно зараз досить не стабільне, всі показники не в найкращій якості. Попри все, керівництво виконує всі можливі заходи для налагодження діяльності та розвитку організації. Отримання прибутковості та утримання конкретності серед інших підприємств є позитивним аспектом в дієздатності «АТБ-Маркет». Інноваційна стратегія послідовника для компанії є не найкращим вибором. Для досягнення лідерського рівня потрібно збільшити витрати на новації, що підвищить обсяги виробництва нової продукції.

Для підвищення ефективності фінансового та інноваційного розвитку підприємництва необхідно розширити використання сучасних методів, інструментів і прийомів фінансової модерної стратегії, розробити альтернативне фінансове планування, яке буде враховувати нестабільну економічну ситуацію та ринкові вимоги. Запровадження програмних забезпечень для фінансової стратегії також може бути вигідним фінансовим вкладенням для бізнесу, оскільки підвищує точність фінансових стратегій.

### 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 3.1 Вдосконалення підходу до оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

В попередньому розділі було визначено, що у ТОВ «АТБ-Маркет» низький рівень інноваційного розвитку та, як наслідок, не впроваджує новації в усіх своїх процесах. Саме тому доцільно розробити комплексний підхід до оцінки модерного розвитку, який включатиме аналізування запровадження інновацій на всіх бізнес процесах ТОВ «АТБ-Маркет». Дане оцінювання ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно розпочати з побудови багатокутника інновацій, який власне і показуватиме ступінь запровадження новацій в діяльності компанії.

На рисунку 3.1 сформована розробка схеми оцінки модерного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» та її візуалізації.

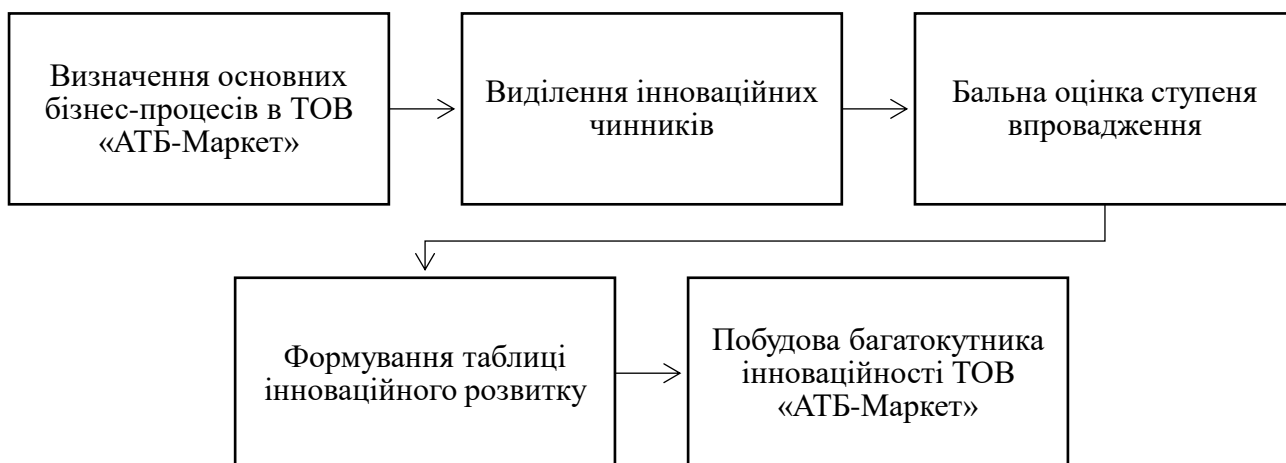


Рисунок 3.1 – Схема оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Отже, далі сформовано виокремленні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-Маркет», а саме: закупівля, відправка, прийом, облік, сортування та продаж продукції.

- Закупівля продукції - відділ закупівлі на базі отриманої заявки від керуючого магазином формує заявку для своїх постачальників та відсилає їм запит на визначену кількість продукції;
- Відправка продукції з основного складу на склад магазину - так як у ТОВ «АТБ-Маркет» близько 1300 магазинів, доставки відбуваються з головного складу на склади магазинів власним автотранспортом;
- Прийом продукції на складі магазину - керівник складу магазину приймає на склад отриману продукцію згідно затверджених товарно-транспортних накладних та рахунків;
- Облік продукції - вся отримана продукція реєструється обліковцем на складі на основі отриманих документів від керівника складу ТОВ «АТБ-Маркет»;
- Сортування на полицях магазину - від складу продукція поступає на полиці крамниць ТОВ «АТБ-Маркет», де відповідно сортується працівниками та викладається в потрібному місці, згідно сформованої мерчандайзером планограми;
- Продаж - вже після того як покупець вибрав товар з полиці, відбувається його реалізація через касу ТОВ «АТБ-Маркет» та списується з магазину в системі обліку;
- Замовлення магазину - керівник магазину формує замовлення в головний закупівельний офіс на товари, які планує отримати в найближчий період. Період замовлення в середньому становить 1-3 тижні, в залежності від товару та місця розташування постачальника.

Саме оцінка підсумку цих процесів діє на ступінь запровадження в них технологій і новацій, та вона є досить ваговою для одержання загальної карти щодо застосування новацій в ТОВ «АТБ-Маркет».

На рисунку 3.2 виділено базові інноваційні чинники, які саме і впливають на інноваційне розвинення «АТБ-Маркет».

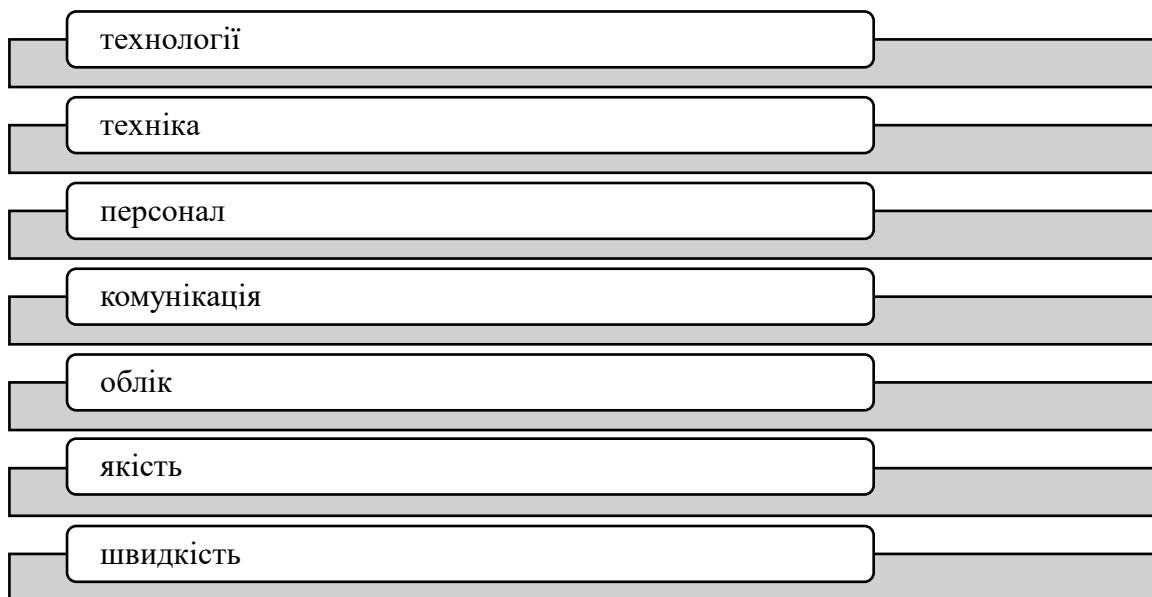


Рисунок 3.2 – Інноваційні чинники ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Далі більш детально окремо охарактеризовано визначені чинники:

– Технології є ключовим чинником, який впливає на інноваційність ТОВ «АТБ-Маркет», адже саме від рівня їх застосування і залежить розвиток компанії. Тут для порівняння можна виділити ручний облік та облік в спеціалізованій програмі, так як 1С, саме технології пришвидшують облік продукції, її реалізацію та закупівлю нової, в ручну ці процеси значно видовжуються.

– Техніка, котру застосовують в ТОВ «АТБ-Маркет» є індикатором його інноваційного розвинення, адже чим новіша техніка, тим скоріше відбуватимуться процеси в «АТБ-Маркет» та, як підсумок, підприємництво економитиме капітал та отримуватиме додатковий заробіток від оптимізації часу.

– Персонал також є показником розвинення в сфері новацій, робітники ТОВ «АТБ-Маркет» мусять бути обізнаними в сучасній технології і техніці та вміти нею користуватися. Адже, якщо робітник не достатньо кваліфікований, то яка б нова техніка не була, «АТБ-Маркет» не одержить очікуваного результату.

– Вагомим значенням в інноваційному розвиненні ТОВ «АТБ-Маркет» є рівень комунікації як між відділами товариства так і в середині магазину. Співробітники мають комунікувати між собою та повідомляти одне одного про виклики, які виникли, а не замовчувати, адже саме замовчування призводить до втрат, а отже і до падіння фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет». Цей показник відноситься до чинників інноваційності, адже в міру розвитку інновацій саме комунікація є тим «мостом», який поєднує менеджерів, технології та техніку, що в підсумку впливає і на інноваційний розвиток.

– Облік необхідний для розуміння загальної картини, адміністрування ТОВ «АТБ-Маркет» повинно бачити сукупну картину розвитку не тільки самої компанії, а магазинів також, щоб зазначити яка продукція продається, а яка не користується попитом. Така інформація необхідна і менеджерам із закупівлі, адже на фундаменті обліку формуються заявки з приводу придбання продукції постачальниками.

– Швидкість та якість є прямими показниками інноваційності ТОВ «АТБ-Маркет», адже від того наскільки швидко та якісно виконане завдання настільки був злагоджений процес, і відповідно застосована технологія є ефективною. До прикладу, доставка товарів, які швидко псуються. Основним завданням логістики буде їхня вчасна доставка та зберігання якісних показників товарів, і саме те як буде виконуватися даний процес і показує ступінь використання інноваційних технологій. Везучи товар, який швидко псується, до прикладу морозиво, в звичайній необладнаній вантажівці є свідченням низького рівня інноваційності товариства.

Дослідивши базові бізнес-процеси ТОВ «АТБ-Маркет» та визначивши ключові показники інноваційного розквіту доцільно згрупувати їх в таблицю та оцінити рівень інноваційного розвинення опрацьованого товариства. Здійснювалось дане аналізування на базі особистих проведених дослідженнях та опитуванні співпрацівників ТОВ «АТБ-Маркет». Максимальний бал зазначено 10, мінімальний 1, отже оцінка 10 вказує на максимальне використання окремого чинника в бізнес-процесі товариства, а оцінка 1 на мінімальне (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Чинники	Бізнес процеси						
	Закупівля продукції	Відправка продукції	Прийом продукції на складі магазину	Облік продукції	Сортування на полицях магазину	Продаж	Замовлення магазину
Технології	7	5	8	7	5	8	7
Техніка	6	5	7	6	4	7	6
Персонал	6	7	6	6	6	7	6
Комунікація	7	6	7	8	7	8	7
Облік	7	6	8	7	6	9	6
Якість	6	5	7	8	7	8	6
Швидкість	4	4	6	8	4	8	5

Примітка: складено автором

Таким чином, на базі отриманої оцінки побудовано багатокутник інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», щоб з'ясувати, які саме бізнес-процеси необхідно вдосконалити (рис. 3.3).

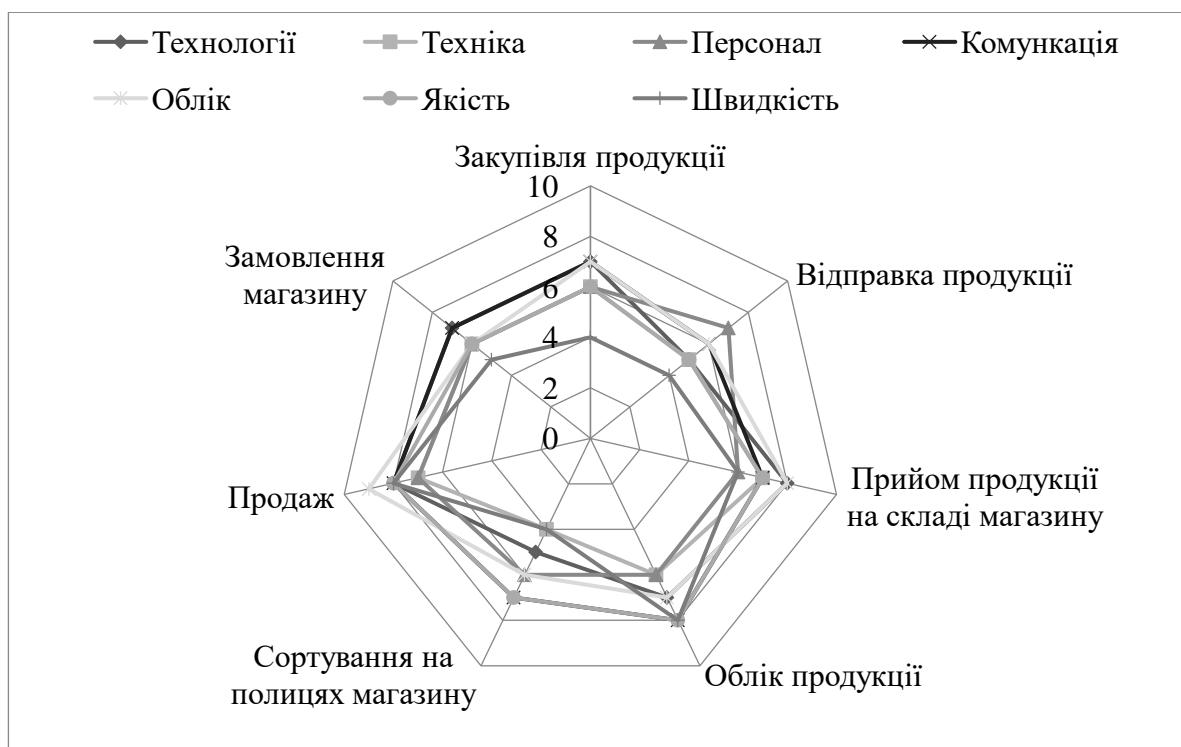


Рисунок 3.3 – Багатокутник інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Виходячи з аналізу багатокутника інноваційного зростання ТОВ «АТБ-Маркет» визначено, що на всіх бізнес процесах є недостатній рівень запровадження інноваційних технологій, через що, власне, підприємство має низький показник інноваційного розвинення. Найменший показник має бізнес процес сортування в магазині, адже тут всі роботи проводяться вручну, на що продавці ТОВ «АТБ-Маркет» витрачають свій час замість того, щоб сидіти на касах та не створювати постійних черг. Також негативним показником інноваційного розвитку характеризується відправка продукції, адже через недостатній рівень технологій та комунікації між партнерами відбуваються простоя у доставці та як наслідок простоювання пустих полиць в магазинах.

Для суцільної візуалізації інноваційного розквіту ТОВ «АТБ-Маркет» встановлено сукупний показник по окремим бізнес-процесам підприємства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Ступінь запровадження новацій в бізнес-процесах ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, виходячи з отриманих результатів можна сказати, що для успішного інноваційного розквіту ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно покращити свої бізнес-процеси впровадивши в них технології, які оптимізують витрати, також зекономлять час та кошти підприємництва.



Найбільшого вдосконалення потребує сортування товарів на полицях ТОВ «АТБ-Маркет», адже, як було зазначено, працівники компанії власноруч витрачають свій час для того, що знайти місце та виставити продукцію на полиці. Хоча на кожний магазин індивідуально розробляються плани, але вони не включають в себе місце для нових товарів, які ще не були в попиті даного магазину, відповідно через надходження таких позицій, робітникам самостійно потрібно його розмістити. Для того, що мінімізувати час на знаходження місця потрібно впровадити інтерактивні технології, такі як доповнена реальність, які допоможуть сформувати місце для вдалого розташування тієї чи іншої продукції.

Відправка продукції характеризується недостатнім рівнем технологій саме в процесі комунікації між менеджерами та застосуванні несучасних технологій для формування маршрутів, які є неефективними. Для цього потрібно застосувати систему управління логістичними ланцюгами засновану на технології DigitalTwin, яка дозволяє бачити об'єкт в режимі дійсного часу та розраховує точну дату та час приїзду авто, також передбачає різні варіанти маршрутів, у разі виникнення перешкод.

Удосконалення потребують також такі процеси як замовлення магазину та закупівля продукції ТОВ «АТБ-Маркет». Власне ці два процеси є одними із основних на підприємстві та сюди потрібно впроваджувати технології, які будуть управляти ними. Для цього треба об'єднати закупівлі в єдину базу, що дозволить керівникам в режимі реального часу коректувати заявки головного директора, при виявленні необхідності у певному продукті. Таким чином, менеджери із закупівель бачитимуть явну потрібність крамниць та доставлятимуть їм саме той асортимент, який необхідний.

Аналізуючи інноваційний зріст ТОВ «АТБ-Маркет» визначено головні фактори, які його гальмують, адже саме вони і впливають на процеси та призводять до затримок, простоїв та неякісного здійснення тих чи інших операцій. Рейтингову оцінку інноваційних факторів ТОВ «АТБ-Маркет» представлено на рисунку 3.5.

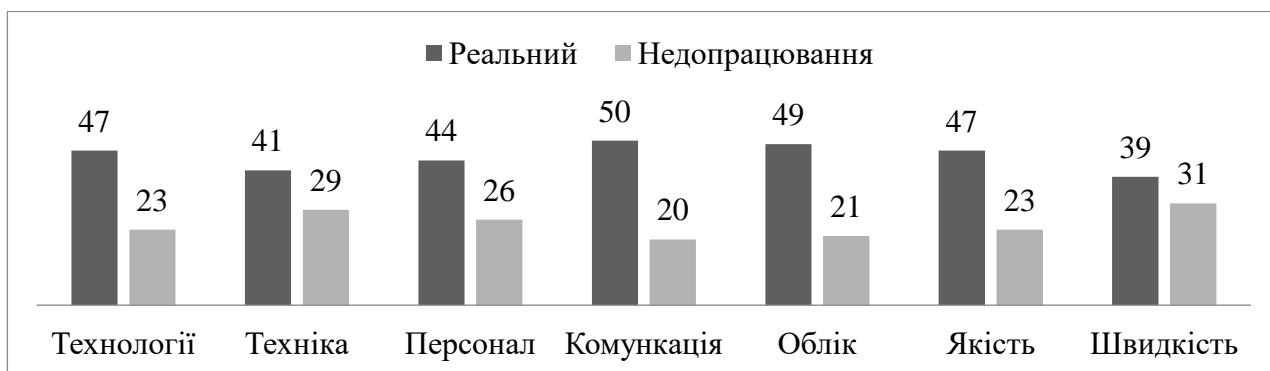


Рисунок 3.5 – Рейтингова оцінка чинників інноваційного росту товариства

Примітка: складено автором

Отже, визначено, що майже всі показники не є близькими до рівня 70 та потребують значного вдосконалення. В першу чергу ТОВ «АТБ-Маркет» повинно оновити техніку як на підприємстві, так і на всіх бізнес-процесах, яка власне і впливає на швидкість. Чим техніка є новішою тим оперативніше вона працюватиме та власне компанія отримуватиме економію коштів і часу. ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно задуматись над розробкою програм навчання для свого персоналу, адже як виявилось персонал компанії ж недостатньо кваліфікований та в міру розвитку інноваційних технологій потребує перекваліфікації. Хоча працюють власні центри навчання ТОВ «АТБ-Маркет», але їх декілька та вони направлені саме на підвищення посади співробітників, а не освіту всіх робітників з нуля. Кваліфікація співпрацівників є вагомою для ТОВ «АТБ-Маркет», адже якою б новою не була техніка та технологій товариству потрібні люди, які ними управлятимуть.

Підводячи підсумок доцільно провести інтегральну оцінку основних чинників інноваційного розвитку (табл. 3.2).

У розділі 2 був розрахований загальний інтегральний показник по всіх чинниках модерного розвинення, який показав не кращий результат. Тому за підходом узагальненої системи оцінки, який був запропонований вченою Куджою Т.І. [45, с. 340] та за її встановленими нормативами до оцінки визначено актуальний ступень інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.2 – Інтегральна оцінка інноваційного розвитку підприємства, станом на 01.10.2023 р.

Чинники	Значення							Інтегральне значення
Технології	0,7	0,5	0,8	0,7	0,5	0,8	0,7	0,66
Техніка	0,6	0,5	0,7	0,6	0,4	0,7	0,6	0,58
Персонал	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,63
Комунікація	0,7	0,6	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,71
Облік	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6	0,9	0,6	0,69
Якість	0,6	0,5	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,66
Швидкість	0,4	0,4	0,6	0,8	0,4	0,8	0,5	0,53
Всього								0,63

Примітка: складено на основі таблиці 3.1

У таблиці 3.3 показано послідовний розрахунок інтегральної оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.3 – Послідовний розрахунок інтегральної оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Чинники	Розрахунок	Значення	Норма	Ступень
Технології	$\sqrt[7]{0,7 * 0,5 * 0,8 * 0,7 * 0,5 * 0,8 * 0,7}$	0,66	0,4-0,7	Середній
Техніка	$\sqrt[7]{0,6 * 0,5 * 0,7 * 0,6 * 0,4 * 0,7 * 0,6}$	0,58		
Персонал	$\sqrt[7]{0,6 * 0,7 * 0,6 * 0,6 * 0,6 * 0,7 * 0,6}$	0,63		
Комунікація	$\sqrt[7]{0,7 * 0,6 * 0,7 * 0,8 * 0,7 * 0,8 * 0,7}$	0,71	0,7 - 1	Високий
Облік	$\sqrt[7]{0,7 * 0,6 * 0,8 * 0,7 * 0,6 * 0,9 * 0,6}$	0,69	0,4-0,7	Середній
Якість	$\sqrt[7]{0,6 * 0,5 * 0,7 * 0,8 * 0,7 * 0,8 * 0,6}$	0,66		
Швидкість	$\sqrt[7]{0,4 * 0,4 * 0,6 * 0,8 * 0,4 * 0,8 * 0,5}$	0,53		
Всього	$\sqrt[7]{0,66 * 0,58 * 0,63 * 0,71 * 0,69 * 0,66 * 0,53}$	0,63		

Примітка: складено на основі таблиць 3.2 та 1.11

Отже, середнє значення інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» визначеною методикою складає 0,63 із 1 максимального, тобто компанія потребує покращення інноваційного розвитку та вдосконалення своєї інноваційної стратегії, так як наразі знаходиться на середньому рівні інноваційного розвитку. Але дана методика в порівнянні з попередніми розрахунками у таблиці 2.18 визначає краще становище, тобто вже не кризове, що є позитивною динамікою в аналізі модерного розвинення товариства.

На підставі здійсненої оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» було виявлено основні недоліки такі як застаріла техніка й технологія та недостатньо кваліфікований персонал, саме вони впливають на оперативність та швидкість бізнес-процесів та призводять до низького рівня обміну інформацією, створюють затримки в доставках продукції та нераціональні закупівлі.

Таким чином, в підсумку аналізу розвитку модерну ТОВ «АТБ-Маркет» розроблено наступні шляхи вдосконалення, які можуть його поліпшити та сприятимуть оптимізації розходів (рис. 3.6).

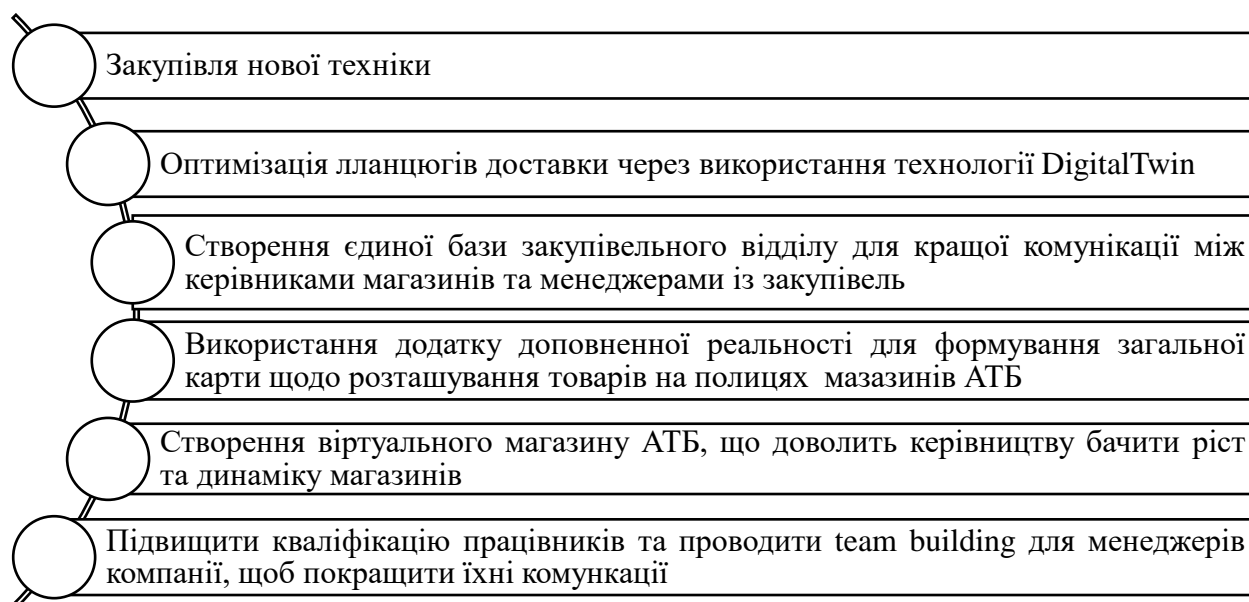


Рисунок 3.6 – Пропозиції покращення інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, матеріалізація розроблених пропозицій дає нагоду керівництву не тільки підвищити показники свого інноваційного розвитку, але й отримати суттєву економію, яку товариство одержить впровадивши дані пропозиції в свої бізнес-процеси. Саме з модернізації бізнес-процесів потрібно розпочати шлях до прогресивного розвитку всього ТОВ «АТБ-Маркет», адже вдосконалюючи кожен процес товариство отримуватиме поступові збагачення, які позитивно впливатимуть і на інші процеси.

До прикладу покращивши процес доставки, тобто пришвидшивши його - товариство отримає економію коштів та краще планування дня для працівників складу, яким не потрібно виходити вночі для прийому продукції, а свій зекономлений час вони можуть використати для самонавчання чи допомогти своїм колегам в залі. Те ж саме стосується й інших процесів ТОВ «АТБ-Маркет».

Сформовані пропозиції мають позитивно вплинути на ріст інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» та підняти рейтинг компанії на ринку ритейлерів України як компанії-новатора та генератора інноваційних ідей.

### 3.2 Розробка заходів щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» для оптимізації своїх витрат запроваджує новації в своїй бізнес-процесі. Його керівництво безупинно працює над спрощенням роботи працівників та над отриманням економії коштів. Тому, задля формування інноваційної стратегії даного підприємства, потрібно дослідити та проаналізувати головні інновації, які власне впроваджує товариство. Інновації, які компанія впровадила наведено на рисунку 3.7. З початку свого заснування товариство доволі обширно займалося впровадженням інновацій у своїй бізнес-процесі. Такі ключові галузі функціонування як логістика та маркетинг дало змогу ТОВ «АТБ-Маркет» стати однією із самих великих та найприбутковіших товариств України. На базі розглянутих новацій, можна підсумувати результат, що товариство акцентує увагу на оптимізації цих процесів, а саме розвиває провадження новацій в напрямку логістики та маркетингу.

Застосування ERP-системи дає змогу менеджерам ефективно планувати та контролювати діяльність своїх сегментів та відділів, що позитивно відображається на загальному результаті підприємства. До прикладу, відділ продажів планує перелік продукції, яка користується найбільшим попитом, а в свою чергу відділ закупівель бачить товари, які потрібно постачати та закупити в найближчий період. Саме таку координацію і надає ERP-система менеджерам.

ERP-системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система планування ресурсів товариства дає змогу за сприянням цілого комплексу інтегрованих прикладних програм розробити єдину інформаційну сферу з ціллю автоматизувати усі сфери функціонування компанії - від проектування бізнес-процесів до контролювання їх реалізації та майбутнього аналізування досягнутих результатів.</li> </ul>
WMS, TMS і GPS систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимізація логістики, що дає нагоду скороченню плати на внутрішньоскладську обробку продуктів та їх доставлення; посилення контролювання над складськими операціями та автопарком; зменшенню впливу людського чиннику на діяльність складської логістики і поліпшенню якості транспортних послуг.</li> </ul>
«Space Planning», «Floor Planning», «Web Publisher»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ці технології допомагають: вдосконалити перерозподіл площі торговельного приміщення між різновидами виробів; оптимізувати розташування торговельного обладнання; організувати виставку товарів всередині всіх категорії та належним чином розмістити продукцію в торговельній залі.</li> </ul>
Business intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дає змогу ефективно налаштувати бізнес-процеси, зменшити чисельність необхідних «ручних операцій» до мінімуму і зосередити зусилля персоналу на аналізі інформації для обґрунтування ухвалення адміністративних рішень.</li> </ul>

Рисунок 3.7 – Інновації, які впровадженні ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено на основі [48]

Застосування GPS систем дає змогу логістичному відділу пильнувати за переміщенням машин та планувати доставку таким чином, щоб найбільш якісніше та швидше доставити товар зі складу на магазин. Також GPS трекери дозволяють слідкувати і за робочим часом водія, що полегшить роботу відділу бухгалтерії у нарахуванні йому заробітної плати.

Зовсім недавно ТОВ «АТБ-Маркет» створив портал для своїх постачальників, що є інноваційним рішенням та дозволяє компанії отримувати пропозиції від своїх постачальників та формувати їх в загальну базу для кращого розуміння їхніх цін та додаткових послуг, які вони пропонують. Такий портал є вигідним як для ТОВ «АТБ-Маркет» так і для її постачальників, адже компанія отримує конкурентні ціни та пропозиції, які є в одній базі, а постачальники можуть отримати ефективний ринок збуту, такий як магазин АТБ.

Використання інновацій в маркетингу дають змогу працівникам пришвидшувати процеси продажу товарів, адже програма автоматично вибирає найбільш популярний продукт серед покупців і показує місце, де його потрібно розмістити, що значно полегшує працю мерчандайзерів ТОВ «АТБ-Маркет».

Дослідивши основні нововведення, які були впровадженні ТОВ «АТБ-Маркет», означено загальні ключові складові інноваційної стратегії, які представлені на рисунку 3.8.

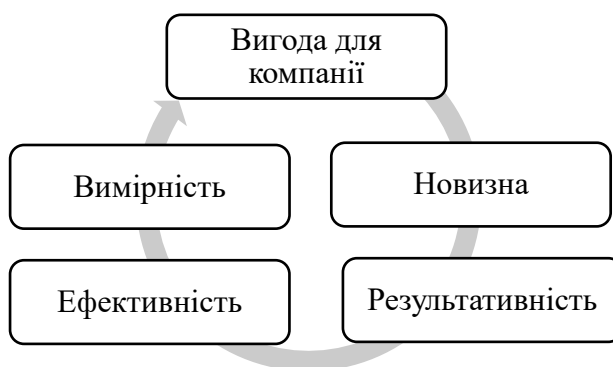


Рисунок 3.8 – Ключові складові інноваційної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Далі більш детально охарактеризовано, що означають дані складові для ТОВ «АТБ-Маркет».

Вигода для компанії - будь-яка інноваційна стратегія повинна приносити вигоду, яка вимірюється отриманим економічним результатом. До прикладу, компанія впровадила електронну систему обліку товарів на складі, у відповідь вона отримала інформацію про залишки, менеджмент впровадив міри по їх мінімізації, а компанія отримала вигоду у вигляді коштів, які раніше простоювали на складі.

Будь-яка інноваційна стратегія мусить приносити позитивний результат підприємству, який проявляється в оптимізації затрат чи часу та надає товариству певний корисний підсумок. Скільки б інноваційних ідей не впроваджувала компанія, а якщо вони не даватимуть жодного результату, то розходи на них будуть марними.

Новизна для інновації - це її основна ознака, адже чим новішою буде інновація та інноваційна стратегія, тим більш в тренді буде компанія. Не потрібно впроваджувати інновації, які вже є застарілими і не користуються попитом серед компаній, саме ефекти новизни є ключовими в успішності стратегії та інноваційної діяльності компаній, саме це і потрібно робити ТОВ «АТБ-Маркет», а не запроваджувати новації, які вже доволі довго є на ринку в інших компаніях.

Ефективність - як результативність є неодмінною складовою модерної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет», інновації повинні мати ефект і в основному позитивний, що даватиме компанії впроваджувати нові інновації та розвивати свою діяльність. Ефективність інноваційної стратегії можна оцінити через витрати, які понесла компанія на її впровадження та сумую отриманої вигоди й загального результату, вираженого у грошовому еквіваленті.

Інноваційна стратегія для ТОВ «АТБ-Маркет» має бути без сумніву вимірною для керівництва підприємством, мається на увазі, що управління повинно знати, що саме воно отримає у разі її запровадження. Виміром можуть бути як кошти так і людські ресурси, які теж є важливими для компанії.

Визначивши основні складові інноваційної стратегії «АТБ-Маркет» здійснено аналізування основних напрямів товариства в галузі інновацій, які потрібно впроваджувати в її функціонування (рис. 3.9).

Задум стосовно розробки віртуального магазину є вигідним для ТОВ «АТБ-Маркет», адже дозволить вести аналітику стосовно продажів по конкретному товару та інтегрувати ці дані в загальну систему магазинів. Менеджер із закупівель бачитиме товари, які мають найбільший попит та закуплятиме їх, а не витрачатиме кошти на вироби, які простоюють. Такий віртуальний магазин може замінити десятки маркетологів, адже для отримання аналітики потрібно просто натиснути кілька кнопок і звіт по продажах буде готовий. Товариству не потрібно проводити аналітику ринку, адже його ринок це покупці, які кожного дня купляють продукцію.



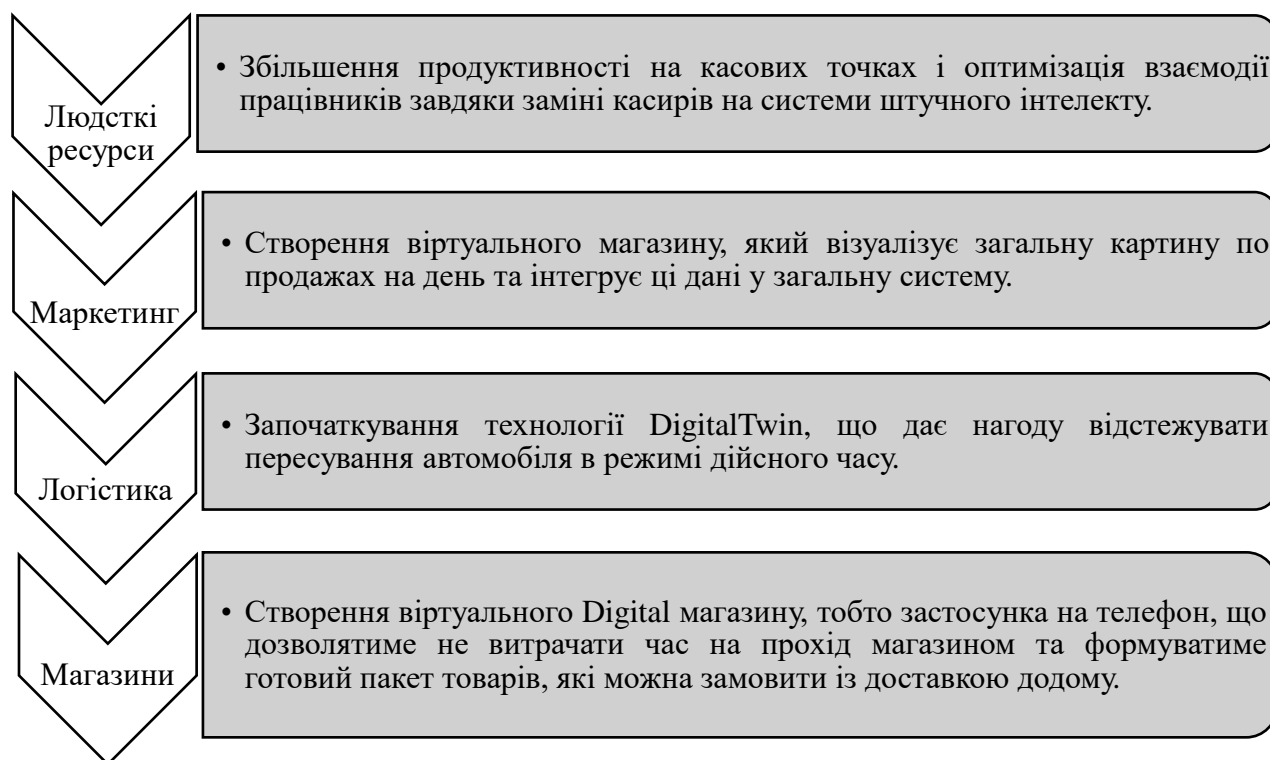


Рисунок 3.9 – Напрямки інноваційної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Більш детально розкрито ідеї стосовно напрямів інноваційної стратегії АТБ. Однією із вагомих проблем даної мережі є постійні черги на касі, які не вигідні ні споживачам, ні керівництву компанії, адже вони створюють негативну картину і споживачі не дуже хочуть іти в мазанин, де потрібно стояти у черзі 10-15хв. Для удосконалення та вирішення даної проблеми потрібно задіяти технології штучного інтелекту і почати впроваджувати його на місця касирів, що дозволить людям обслуговуватися більш швидше та ТОВ «АТБ-Маркет» не витратиме кошти на оплату праці касирам. Дана ідея є інноваційною для АТБ, проте в міру розвинення інновацій в штучному інтелекті є абсолютно реально, що це відбудеться в найближчі 5-10 років, коли така професія як касир може легко вийти з ринку, а впровадивши її зараз «АТБ-Маркет» отримає перевагу серед конкурентів та набуде більшу прихильність покупців.

Ідея запровадження DigitalTwin в логістичні процеси товариства АТБ покаже логістичному відділу важливі недоліки процесу доставки та оптимізує витрати.

Адже, якими би ефективними не були GPS-системи, логіст не бачить загальної картини доставки продукції, а лише точку, в той час як DigitalTwin транслює відео в онлайн режимі. Саме такі технології впроваджуються в портах та аеропортах, що дозволяє їм працювати як «годинник». Процес запровадження DigitalTwin в логістику «АТБ-Маркет» наведено на рисунку 3.10.

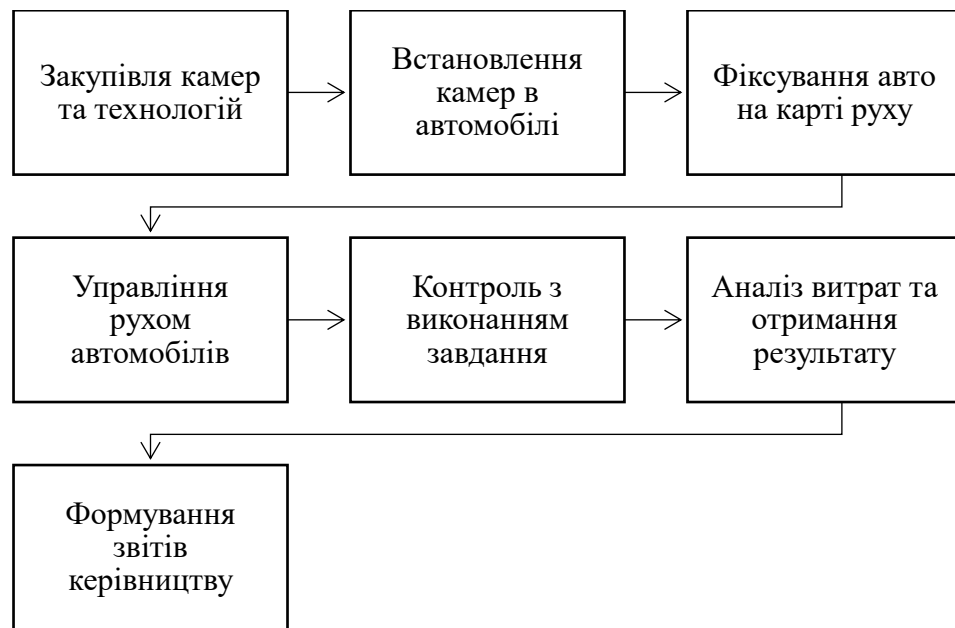


Рисунок 3.10 – Процес впровадження DigitalTwin в логістичні процеси ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, провадження даних технологій мінімізує розходи на простой та непотрібні зупинки водія, а також оптимізує та пришвидшить сам хід доставлення товарів до магазинів АТБ.

Далі зазначено детальний опис ідеї Digital магазину, який стане більш затребуваним ніж фізичний. В сучасному світі, коли більшість людей перейшли на онлайн покупки ТОВ «АТБ-Маркет» повинен теж інтегрувати дану ідею в своїй діяльності. Онлайн-магазин дозволить покупцям через інтернет формувати замовлення в магазині свого міста та бачити віртуально все те, що є в магазині, це не звичайний інтернет магазин, а конкретно віртуальний АТБ, який є в смартфоні.

Люди не хочуть витратити час на марні простоя на касі та вибір продуктів, і залюбки перейдуть на такий онлайн-магазин. Куплений товар може доставлятися як додому так і залишатися в магазині, а покупець може прийти і його забрати.

Практичне впровадження Digital магазину АТБ має включати чотири основні етапи (рис. 3.11).

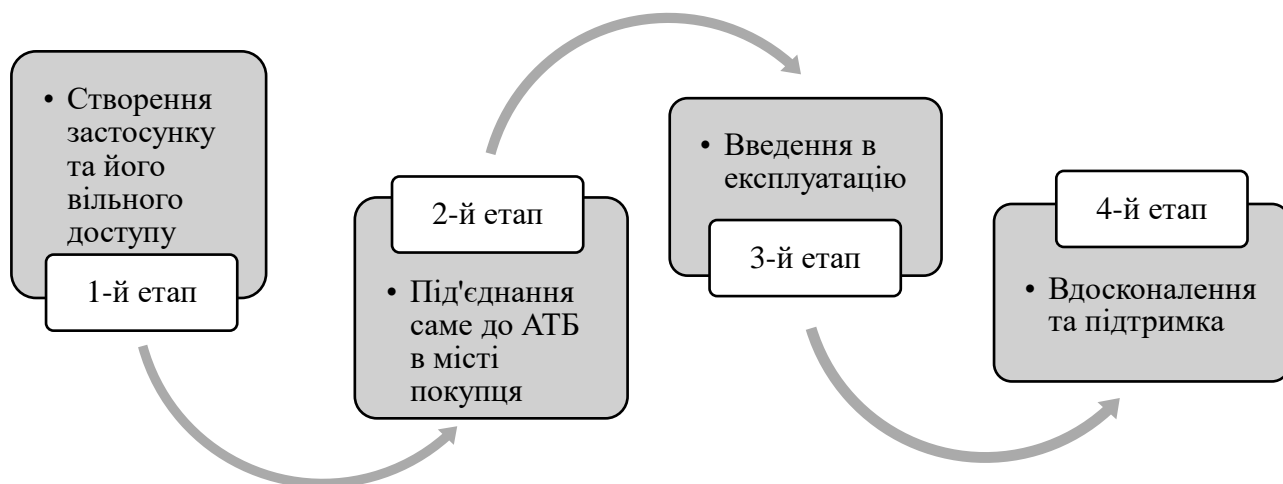


Рисунок 3.11 – Основні етапи реалізації Digital магазину АТБ

Примітка: складено автором

Таким чином, основною стадією буде розробка застосунку, яка є однією найголовнішою з етапів заснування Digital магазину АТБ для якої потрібно задіяти фінансові ресурси компанії.

Перед візуалізацією інноваційної стратегії досліджено основні етапи щодо її розробки (рис. 3.12).

Таким чином, дотримуючись вище окреслених етапів керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» повинно слідкувати за кожним із етапів розробки інноваційної стратегії та перевіряти наявні результати, а у разі відхилення контролювати працівників.

ТОВ «АТБ-Маркет» для реалізації своєї інноваційної стратегії має достатньою фінансових ресурсів, які потрібно реалізувати для підвищення інноваційної діяльності та оптимізації бізнес-процесів через скорочення витрат.

Мета	• Розробити інноваційну стратегію
Цілі	• Визначити основні проблеми інноваційної діяльності • Запропонувати рішення • Контролювати виконання запропонованої стратегії
Ресурси	• Власні ресурси компанії
Аналіз	• Дослідження ринкового середовища ТОВ «АТБ-Маркет»
Розробка	• Розробка ідей щодо покращення інноваційної стратегії
Реалізація	• Розбиття напрямів щодо покращення інноваційної стратегії та розподілення між відділами ТОВ «АТБ-Маркет»
Оцінка	• Оцінювання ефективності інноваційної стратегії та визначення її прибутковості / збитковості

Рисунок 3.12 – Визначення напрямів щодо покращення інноваційної стратегії та розподіл між відділами ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Визначивши ключові складові та напрямки інноваційної стратегії розвитку товариства АТБ на рисунку 3.13 зображено її візуалізація.

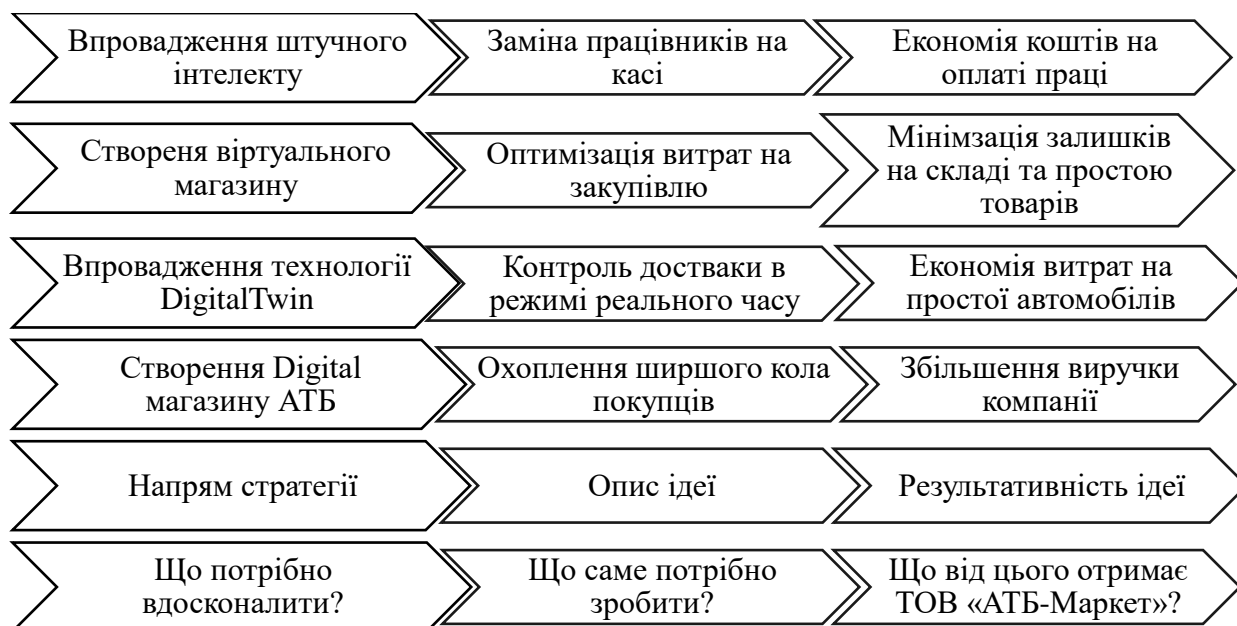


Рисунок 3.13 – Стратегія інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Визначено, що розроблена стратегія ґрунтуватиметься на чотирьох напрямках, які потрібно впровадити, щоб ТОВ «АТБ-Маркет» була не лише найбільшою торговельною мережею в Україні, але й найінноваційнішою. Після окреслення напрямку потрібно його більш детально охарактеризувати та визначити власне ідею створення цього напрямку, а в підсумку потрібно визначити результат, який матиме ТОВ «АТБ-Маркет» від реалізації кожного із напрямків.

Розділення стратегії на чотири головні напрямки надає можливість поступово покращити інші напрями діяльності мережі АТБ. Адже ключова ідея даної стратегія є в тому, що не потрібно впроваджувати відразу всі удосконалені інновації, можна розпочати з одної і побачити, який результат отримає компанія від її запровадження. Так як сам процес реалізації даних планів не є швидким, тому адміністрування ТОВ «АТБ-Маркет» може слідкувати за кожним етапом та додавати свої правки, якщо це потрібно. Таким чином, інноваційна стратегія буде ефективною, якщо товариство досягне наступних підсумків:

- Отримає збільшення продажів після провадження інноваційного напрямку стратегії;
- Мінімізує затрати на перевезення після встановлення програми DigitalTwin;
- Зменшить розходи на оплату праці робітникам на касі, після їхньої часткової заміни на штучний інтелект;
- Зменшить залишки на складах магазину та відходи від виробів, які не продаються;
- Збільшить чистий прибуток як окремого із магазинів так і всієї мережі в загалом;
- Підвищить імідж «АТБ-Маркет» на ринку як новатора.

Саме здобуток вище перерахованих результатів і характеризуватиме продуктивність створеного інноваційного плану розвитку АТБ.

Адже мета будь-якої інноваційної стратегії є одержання вигоди для підприємництва, яка проявляється у матеріальному показнику, а саме у зекономлених коштах та примноженому доході. Саме такого результату і повинна надати сформована схема для ТОВ «АТБ-Маркет» - примножити як рентабельність товариства так і зміцнити її репутацію на ринку продовольчого ритейлу.

### 3.3 Напрямки підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

При здійсненні інноваційної діяльності адміністрування ТОВ «АТБ-Маркет» стикається з різноманітними викладками, які перешкоджають повноцінному запровадженню модерних технологій в функціонування підприємництва. Перелік головних проблем, які стримують модерне розвинення товариства приведено на рисунку 3.14.

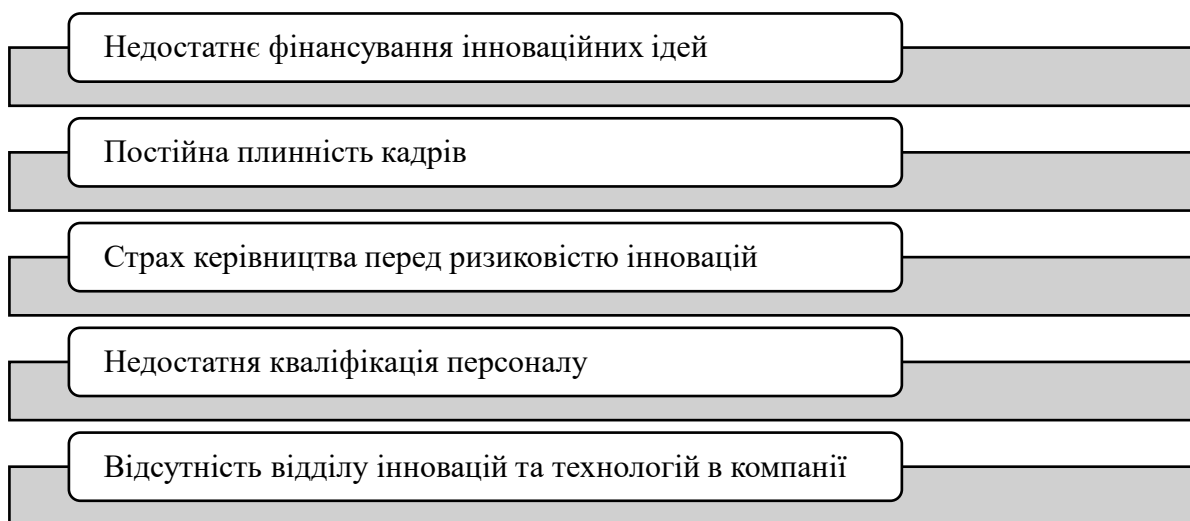


Рисунок 3.14 – Основні проблеми, які стримують підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, ключовими проблемами, що перешкоджають підвищенню інноваційної розвиненості ТОВ «АТБ-Маркет» є:

– Недостатнє бюджетування інноваційних ідей, власне управлінці займаються ефективним здійсненням інноваційної політики, профінансування виділяє лише на ті проєкти, які не мають ризиковості. Негативним моментом є те, що інколи найбожевільніші ідеї є найбільш ефективними та результативними, проте керівництво може їх навіть не розглядати, що може призвести до ефекту упущеної вигоди. Саме тому, менеджери ТОВ «АТБ-Маркет» мають брати до розгугу всі ідеї, адже, якби не божевільні ідеї Стіва Джобса чи Ілона Маска, в нас не було б ні Айфону, ні Тесли.

– Постійна плинність кадрів та недостатньо персоналу для обслуговування клієнтів, що викликає черги та створює негативні настрої покупців. Через постійну плинність кадрів неможливо навчити людину певній операції, що стосується впровадженню технологій в діяльності магазину. До прикладу: навчивши обліковця на складі працювати в програмі ведення електронного обліку, то при його звільненні потрібно вчити вже наступного спеціаліста, і так постійно.

Даний ефект є вкрай негативним, адже компанія втрачатиме цінні кадри, на яких сама потратила кошти на їхнє навчання. Також керівництву ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно подумати над системою управління персоналом та впровадити інноваційні засоби щодо часткової заміни касирів на штучний інтелект або створити сомообслуговуючі каси, адже штучний інтелект не звільниться.

– Страх управлінців перед ризиковістю новацій є одним з найбільших проблем, які сповільнюють активізацію модерну на підприємстві. Адже коли керівник сумнівається стосовно застосування певної модернізованої технології він чинить внутрішній опір та спонукає своїх підлеглих до тієї ж дії. Саме тому, так важливо, є перебороти страх ризику і не боятись впроваджувати інновації, навіть якщо вони виявляться не ефективними, тому не потрібно зупинятись, а навпаки працювати над їх вдосконаленням.

– Перешкодою зросту модернізації є недостатність професіоналізму співпрацівників ТОВ «АТБ-Маркет», який може гальмувати запровадження новацій через свою необізнаність та неспроможність реалізувати ідеї на практиці. Таке часто трапляється, адже саме працівники компанії є головним механізмом втілення модерних ідей, і від них та їх компетентності залежатиме успіх технології.

– У ТОВ «АТБ-Маркет» немає філії, яка спеціалізується розробленням інноваційних ідей, їх пошуком та реалізацією, що теж є перешкодою для підвищення інноваційної діяльності. Відділ інновацій та технологій повинен бути таким собі центром ідей, математичних розрахунків щодо їх доцільності та результативності, і вже після тестування ідеї повинні подаватися управлінству на погодження. Робота такого відділу буде важливою для «АТБ-Маркет», адже товариство матиме особистий центр «технологій та інновацій», який не тільки розвиватиме інноваційну діяльність, але й роститиме співпрацівників.

Вище перелічені проблематики є основними стримуючими факторами, які перешкоджають підвищенню інноваційної діяльності товариства АТБ. На рисунку 3.15 згруповано основні напрямки підвищення інноваційної діяльності.

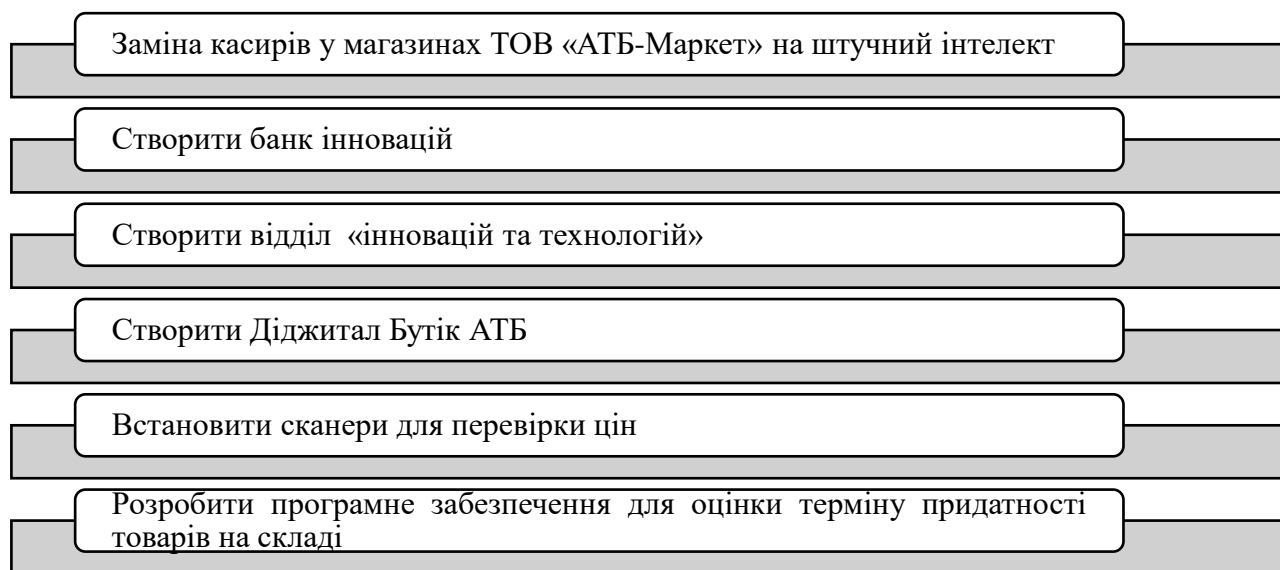


Рисунок 3.15 – Основні напрямки підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором



Отже, враховуючи проблеми, сформовано рішення з приводу зросту інноваційної діяльності, і найперша ідея полягає у частковій заміні касирів крамниць «АТБ-Маркет» на штучний інтелект (ШІ). По-перше це лімітує причину плинності кадрів, а по-друге збільшить швидкість обслуговування клієнтів.

Загальна ринкова вартість штучного інтелекту коливається від 6 тис. дол до 300 тис, в залежності від самої програми ШІ і її обов'язків [90]. Визначено, що середня вартість програми, яка замінить касирів (5 людей в магазині) в ТОВ «АТБ-Маркет» становить 50 тис. дол, що по курсу на сьогоднішній день становить 1 млн. 865 тис. грн, а робота по впровадженню даної програми в діяльність компанії становитиме 25% вартості самої програми. Також необхідно включити її підтримку, а це 6% від вартості. На рисунку 3.16 визначено структуру витрат на впровадження штучного інтелекту в ТОВ «АТБ-Маркет».

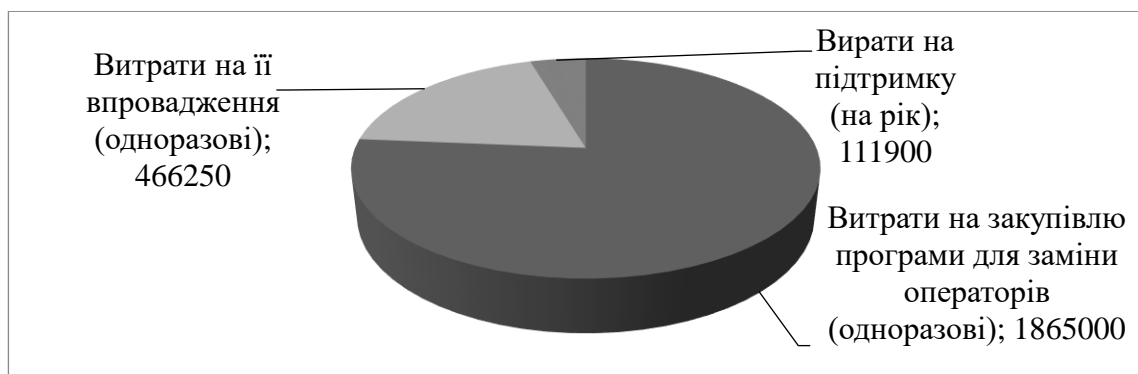


Рисунок 3.16 – Структура витрат на впровадження штучного інтелекту в магазинах ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, найбільшу частину в структурі витрат становитимуть саме витрати на закупівлю такої програми, які є одноразовими. Дані витрати є неточними, проте сама ідея щодо заміни касирів на ШІ має бути прибутковою для ТОВ «АТБ-Маркет».

Наступним детально оцінено ідеї започаткування ШІ. Як вже було визначено, що на закупівлю та реалізування ШІ товариство витратить 2,4 млн грн. Для того, щоб побачити ефект від провадження досліджено середню кількість працівників, яких планується замінити ШІ станом на 2022 рік (саме касирів на касах АТБ) та їхню заробітну плату (рис. 3.17). Заміна ШІ буде не повна, а лише часткова, орієнтовно 50% касирів буде замінена ШІ, а решта будуть люди.

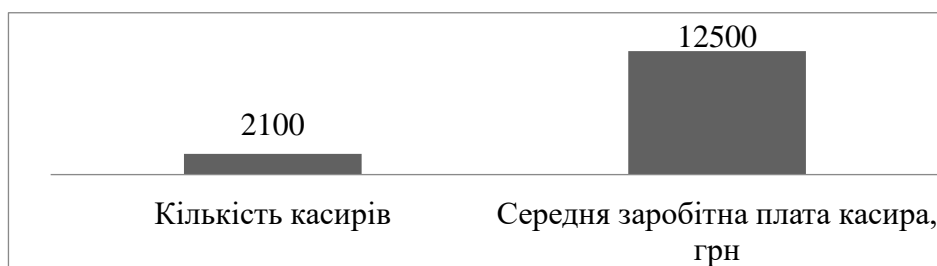


Рисунок 3.17 – Чисельність касирів та заробітна плата одного касира ТОВ «АТБ-Маркет» станом на 2022 рік

Примітка: складено автором

Виходячи з дослідження, ТОВ «АТБ-Маркет» витрачає на місяць 25,3 млн грн на оплату праці касирам. Тому, у таблиці 3.4 зображено економічну ефективність штучного інтелекту на протипагу касирам.

Таблиця 3.4 - Економічна ефективність впровадження штучного інтелекту в ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Результат
Витрати на 20 людей заробітної плати в рік, грн	3000000
Витрати на штучний інтелект, який замінює 20 касирів, грн	2443150
Окупність штучного інтелекту, місяців	10
Економія, отримана від впровадження штучного інтелекту в рік, грн	556850
Економія за 10 років, грн	5568500

Примітка: складено автором

Таким чином, виходячи з дослідження, в рік ТОВ «АТБ-Маркет» зекономить 556850 грн на оплаті праці своїм працівникам, не враховуючи затрати, які компанія несе на сплату податків за одного працівника. В підсумку на рисунку 3.18 проаналізовано суму річної економії при заміні 50% касирів на ШІ (чат-боти).

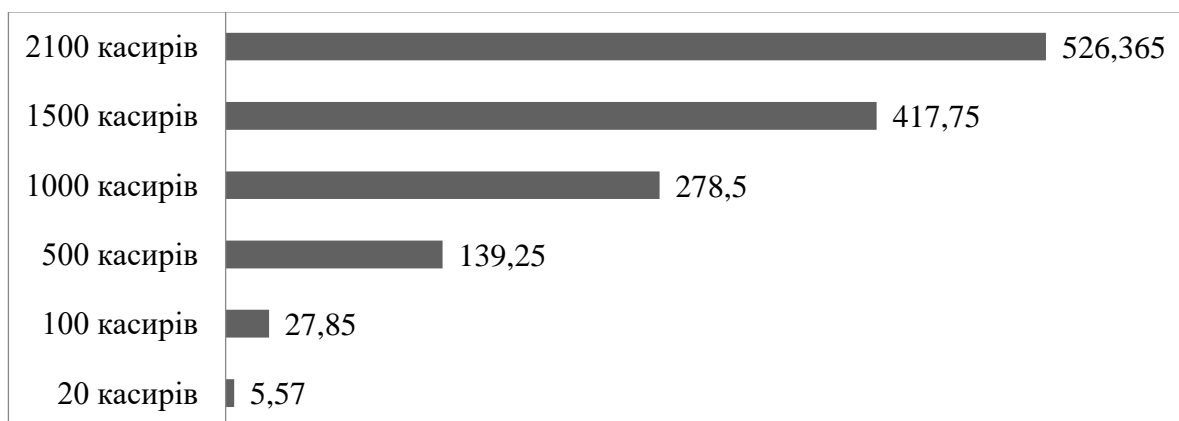


Рисунок 3.18 – Економічна ефективність заміни касирів ТОВ «АТБ-Маркет» на штучний інтелект, грн

Примітка: складено автором

Підводячи підсумок можна зазначити, що замінивши 50% касирів на штучний інтелект ТОВ «АТБ-Маркет» очікувано може одержати заощадження у розмірі 526,36 млн. грн. Дані гроші компанія може використати для власного розвинення та інвестувати у розвиток модерну в економіці нашої країни. Таке рішення сприятиме усуненню проблематики плинності кадрів та сприятиме зростанню інноваційного потенціалу товариства.

Наступним доцільно вирішити проблему низького фінансування шляхом створення банку інновацій, схема реалізації якого наведена на рисунку 3.19

Викладене дає змогу дійти висновку, що створення такого банку інновацій сприятиме надходженню коштів на рахунок ТОВ «АТБ-Маркет», які керівництво використовуватиме на реалізацію «божевільних» інноваційних ідей.

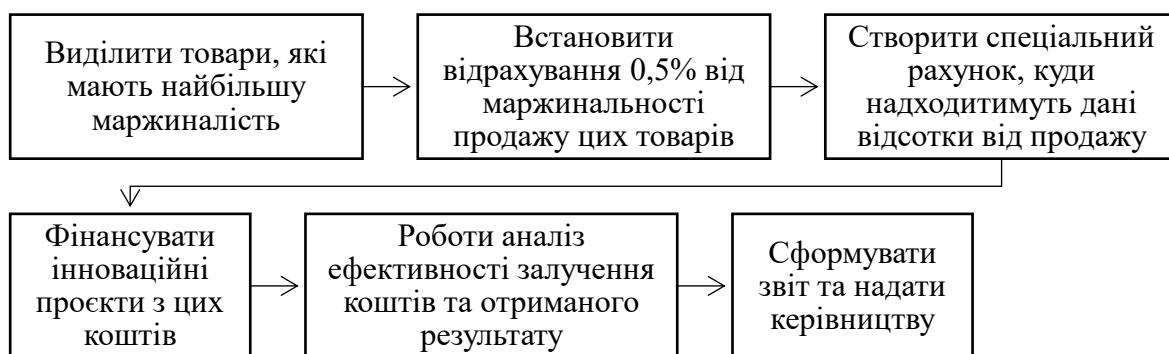


Рисунок 3.19 – Процес створення банку інновацій в ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Як було з'ясовано, що ТОВ «АТБ-Маркет» не має особистого інноваційного відділу, що по суті перешкоджає поліпшенню ефективності модернізації. Візуалізація структури відділу «інновацій та технологій» наведена на рисунку 3.20.



Рисунок 3.20 – Структура управління відділу «інновацій та технологій» в ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Більш детальніше потрібно розглянути головні обов'язки кожнісінького працівника відділу інновацій та технологій в ТОВ «АТБ-Маркет». Отже, керівник розвитку інформаційних технологій займатиметься розробкою інформаційних технологій та разом зі своєю командою реалізуватиме впровадження певних інноваційних технологій в бізнес процеси підприємства. Даний відділ – це суто технічна сторона реалізації ідей, які подаватимуть новатори, саме так планується назвати відділ, який займатиметься розробкою. Основна функція новатора в ТОВ «АТБ-Маркет» - це пошук ідей для впровадження інновацій та їх загальне представлення керівнику відділу. Аналізом ефективності впроваджених інновацій займатиметься відділ аналітики, керівник якого разом із підлеглими оцінюватиме ефективність інноваційного проєкту, який був сформований новаторами та реалізований відділом інформаційних технологій. Задля детального розгляду на рисунку 3.21 зображено схему роботи започаткованого відділу.



Рисунок 3.21 – Схема роботи відділу «інновацій та технологій» в ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

Таким чином, дієвість працювання відділу інновацій та технологій полягатиме у економічній ефективності впровадженої модерну та його впливовості на суцільний результат роботи товариства.

Для того, щоб підвищити інноваційний розвиток підприємства рекомендується створити Діджитал Бутік АТБ, де клієнти куплятимуть продукцію через свої смартфони з підключенням до магазину міста, в якому перебуває покупець.

За результатами дослідження можна припустити, що в середньому через Діджитал Бутік ТОВ «АТБ-Маркет» може бути залучено від 5 до 60 клієнтів, середня вартість покупки яких становитиме 560 грн, при врахуванні незмінності попиту та інших факторів, які впливають на покупку. Враховуючи те, що попит на товари АТБ є незмінним протягом року, була вирахована середня вартість чеку. Включаючи такі негативні чинники як війна в Україні та високий рівень інфляції, визначено, що Діджитал Бутік залучатиме максимально до 100 людей в день (рис. 3.22).

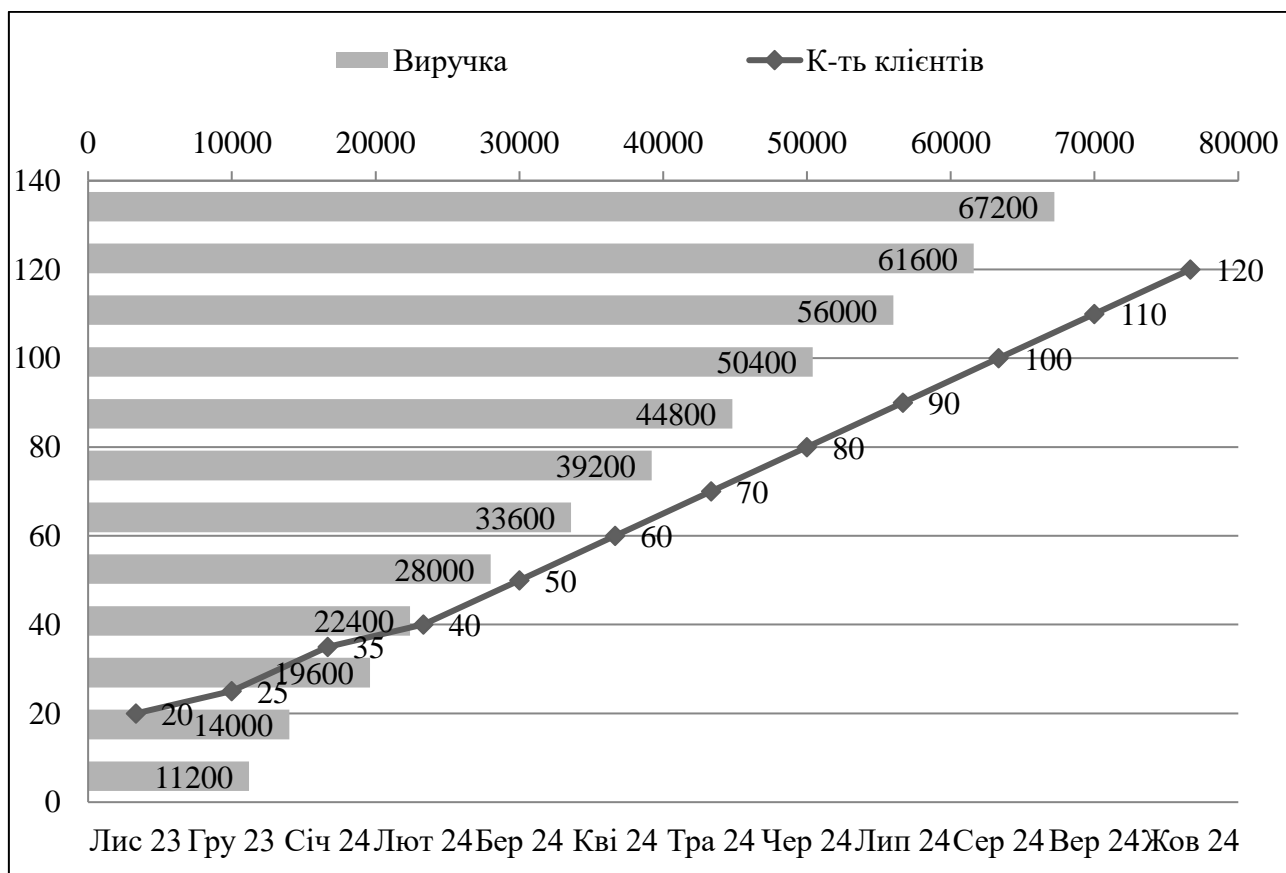


Рисунок 3.22 – Прогнозований об'єм продажу Діджитал Бутіка ТОВ «АТБ-Маркет», за період 01.11.2023 - 31.10.2024

Примітка: складено автором

Отже, проаналізувавши прогнозований об'єм продажів Діджитал Бутіка ТОВ «АТБ-Маркет» видно, що витрати на створення будуть окуплені вже у червні-вересні 2024 року (витрати на створення Діджитал Бутіка становлять 216 тис. грн), а загальна річна прибутковість становитиме близько 319,2 тис. грн. Щоб вийти у зону прибутковості ТОВ «АТБ-Маркет» потрібно від 5 до 6 місяців, адже за цей період реклама в Гуглі вже почне генерувати нових клієнтів, збільшиться відвідуваність соціальних мереж компанії, що відповідно позитивно вплине на фінансовий результат ТОВ «АТБ-Маркет».

В підсумку проведено дослідження ефективності створення Діджитал Бутіка, порівнявши його витрати та орієнтовані доходи, які ТОВ «АТБ-Маркет» отримає на протязі 10 місяців (рис. 3.23).

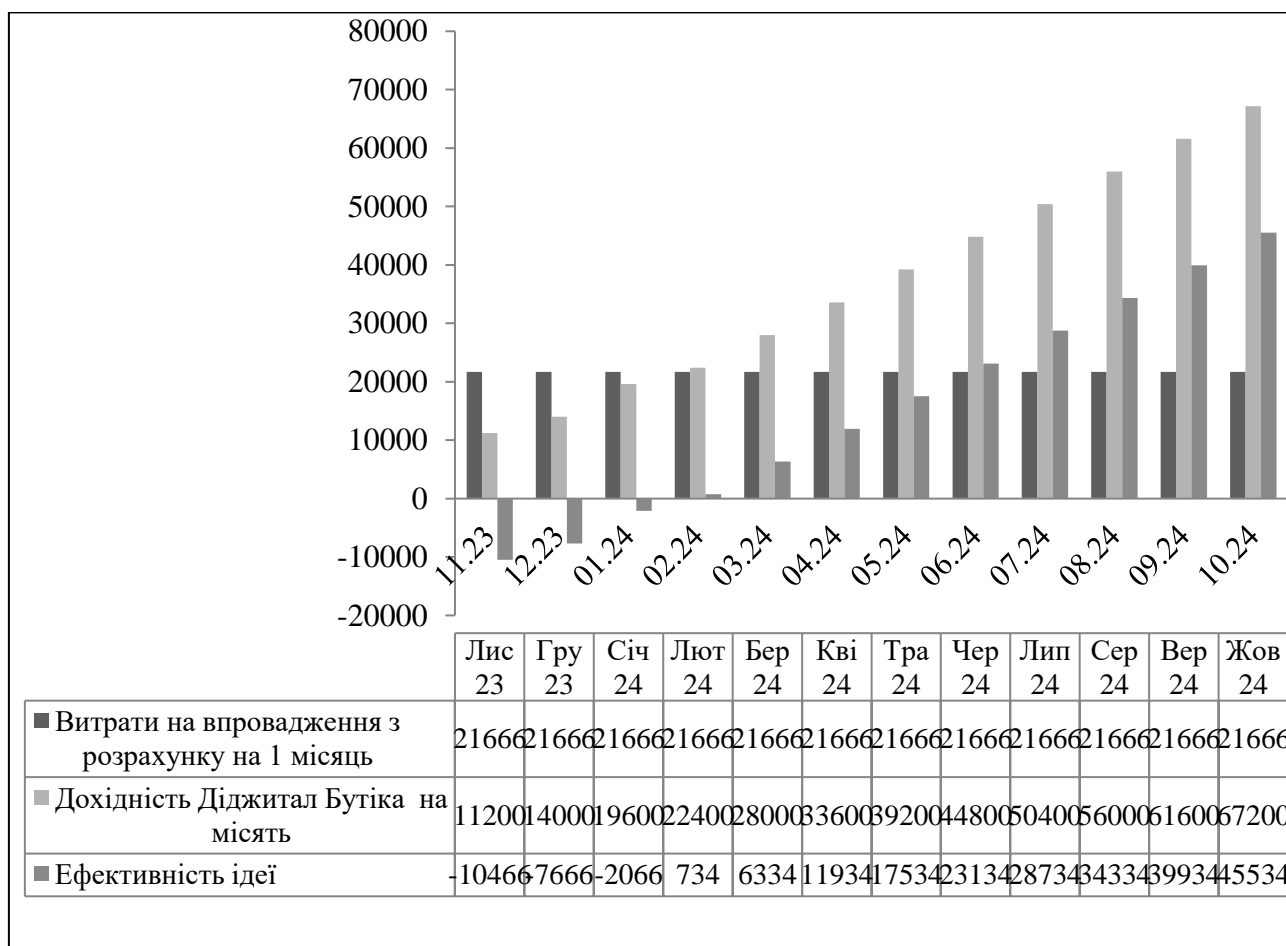


Рисунок 3.23 – Оцінка прибутковості створення Діджитал Бутіка ТОВ «АТБ-Маркет», за період 01.11.2023 - 31.10.2024

Примітка: складено автором

Аналізуючи дані рисунка 3.23, можна зробити висновки, що витрати на створення Діджитал Бутіка будуть окуплені вже за перші три місяці. Саме ефективність проєкту за рік становитиме 102,5 тис. грн чистого прибутку компанії, який ТОВ «АТБ-Маркет» отримуватиме тільки від створення Діджитал Бутіка та продажів через нього.

Наступною ідеєю є встановлення сканерів для перевірки цін. Така новація в ТОВ «АТБ-Маркет» буде корисною саме для створення репутації підприємства як надійного продавця, який ніколи не обманить. Бували випадки, що продавці помилково ставили невірні ціnnики чим спричиняли конфлікти покупців з касирами. Результатом встановлення сканерів ТОВ «АТБ-Маркет» отримає позитивний ефект у вигляді покращення його іміджу та створення ефекту довіри серед покупців. Отже, впровадивши автоматичні сканери цін товариство уникне зайвих конфліктів. Етапи реалізації даної ідеї наведені на рисунку 3.24.

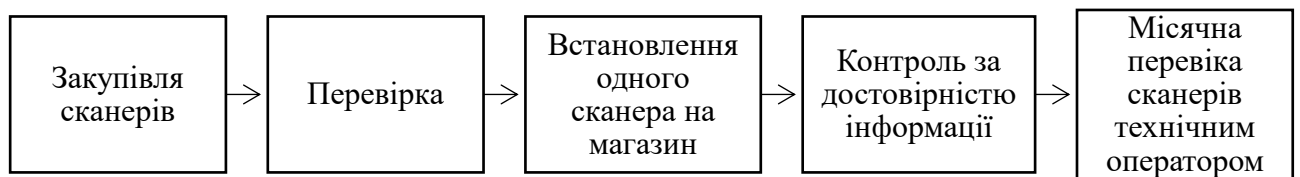


Рисунок 3.24 – Етапи встановлення сканерів у магазинах ТОВ «АТБ-Маркет»

Примітка: складено автором

В підсумку коротко досліджено ідею щодо розробки програмного забезпечення для оцінки терміну придатності товарів на складі. Реалізація цієї ідеї полягає у залученні ІТ-відділу ТОВ «АТБ-Маркет», який має встановити для кожного товару його термін придатності та ввести цю інформацію у загальну програму. Працівники складу бачитимуть товари, термін придатності яких вже стікає і відповідно прийматимуть міри щодо їх реалізації. Дана програма принесе економію підприємству у вигляді зменшення кількості протермінованих товарів, а зекономлені кошти компанія зможе використати на розвиток інноваційних технологій.



Таким чином, сформовані та удосконалені ідеї сприятимуть не тільки оптимізації бізнес-процесів та економії бюджету ТОВ «АТБ-Маркет», але й підвищать ефективність інноваційного потенціалу підприємництва та зміцнять його становище на ринку продуктового ритейлу.

### Висновки до третього розділу

В даному розділі були розроблені основні шляхи покращення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». Досліджено, що компанія використовує інноваційні технології для оптимізації своїх бізнес-процесів, проте вони потребують вдосконалення. Для цього запропоновано закупити нову техніку, оптимізувати ланцюги поставки, покращити комунікацію між різними відділами та створити віртуальний магазин АТБ. Саме дані кроки потрібно зробити для того, щоб покращити загальну стратегію інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Наступним кроком була сформована стратегія інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», впровадження якої в компанії дасть результати. Основним результатом даної стратегії є мінімізація витрат на бізнес-процеси та їх оптимізація. Інноваційністю стратегії стане впровадження штучного інтелекту, який дозволить замінити працівників на касі, що позитивно вплине на загальні витрати ТОВ «АТБ-Маркет». В загальному розроблена стратегія підвищить імідж ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку як новатора.

Основними напрямками підвищення інноваційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є створення Діджитал Бутика та заміна касирів на штучний інтелект. А також встановлення сканерів для перевірки цін у магазині та розробка програмного забезпечення для оцінки терміну придатності товарів на складі. Саме їх впровадження має позитивно вплинути на фінансові результати компанії та покращити її інноваційну діяльність. Допоможе витримати конкуренцію на ринку та подолати труднощі у часи нестабільності економіки в країні.

## ВИСНОВКИ

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досліджено тематику формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». Аналізуючи сучасні тенденції ринкової конкуренції та динаміку розвитку галузі, було виявлено ключові аспекти, які визначають успішність інноваційного розвитку підприємства. Також ретельно розглянуто існуючі стратегії товариства та виявлено можливості для їх подальшого вдосконалення.

Запропоновано шляхи вдосконалення та покращення стану підприємства, вони враховують специфіку галузі, потенційні переваги та обмеження, маючи на меті не лише вирішення поточних проблем, а й створення основи для стабільного та інноваційного розвитку в майбутньому.

Визначено необхідність активного запровадження новаторських рішень для забезпечення конкурентоздатності та стійкого розвитку підприємництва на ринку. Таким чином, робота спрямована не лише на теоретичний аналіз, але й на практичні застосування отриманих знань. В процесі написання роботи були виконанні всі поставленні у вступі завдання та досягнуті заплановані результати.

Загальним результатом дослідження є наступні висновки:

Встановлено, що під терміном «інновація» розуміють впровадження новаторських планів, технологій, виробів або процесів з метою підвищення ефективності, якості життя та конкурентоздатності. Інновації можуть включати в себе різноманітні аспекти, такі як нові наукові дослідження, технічні вдосконалення, виробничі процеси, а також нові продукти чи послуги. Основні характеристики включають в себе творчі підходи, ризикові рішення, здібність адаптуватися до перемін, а також до запровадження нововведень на ринку. Вони є важливим елементом для спонукання розвиненості та гарантування здатності витримати конкуренцію у сучасному світі.

З'ясовано, що на шляху до здійснення інновацій виникають виклики та перешкоди, які можуть бути подолані через інноваційну діяльність, а

інноваційний розвиток є ключовим елементом для подолання цих викликів та досягнення успіху.

Визначено, що сутність інноваційного розвитку підприємств полягає в систематичному впровадженні новаторських ідей, технологій, продуктів чи процесів з метою покращення ефективності, конкурентоспроможності та створення вартості для бізнесу. Передбачає постійний пошук та впровадження нововведень, спрямованих на задоволення потреб ринку та вирішення актуальних завдань підприємства. Його економічний зміст полягає в створенні та впровадженні нових елементів у виробничий процес, що призводить до підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, покращення якості продукції чи послуг, розширення ринків і забезпечення конкурентних переваг. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі, забезпечуючи сталість та розвиток в умовах постійної конкуренції.

Встановлено, що під терміном «стратегія» розуміють систематично розроблений та довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей та вирішення завдань організації чи підприємства. Цей термін охоплює широкий спектр дій, включаючи визначення напрямків розвитку, вибір оптимальних ресурсів, управління конкурентною перевагою та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Економічна сутність стратегії інноваційного розвитку полягає в систематичному та цілеспрямованому впровадженні новаторських рішень, а її основні аспекти включають підвищення ефективності, створення конкурентних переваг, розширення ринкових можливостей, забезпечення сталого розвитку, залучення інвестицій та підтримку економічної стійкості. Загалом вона є ключовим інструментом для забезпечення економічного зростання та успіху підприємства в умовах постійної зміни та конкуренції.

Встановлено, що сучасні методичні підходи до оцінки стану інноваційного розвитку підприємств включають індикатори інноваційної активності, аналіз портфеля інновацій, оцінку інноваційної культури, вимірювання рівня

технологічної конкурентоспроможності, оцінку результативності інноваційних стратегій, врахування соціального та екологічного впливу, моделі ризиків інноваційного розвитку. Ці методичні підходи допомагають підприємствам оцінювати ефективність своєї інноваційної діяльності та визначати стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Визначено, що підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» перебуває на продовольчому ринку досить давно та займає стійке місце серед конкурентів. Компанія розвивається дуже стрімко ще з 1993 року, складалась з 6 універмагів, а станом на 2021 рік мала 1316 крамниць, але через ряд політичних чинників в країні, економіка зазнала великих втрат, тому на початок 2023 року налічується 1116 магазинів. В результаті цього зменшилась динаміка кількості співпрацівників компанії, а саме у 2022 році робітників стало близько 48 тис., що вказує на скорочення 20% персоналу порівняно з 2021 роком. Негативні зміни звісно не минули і фінансовий стан, а саме чистий прибуток у 2022 році скоротився на 66,25% від 2021 року, а відповідно довгострокові зобов'язання зросли на 10,29%.

З'ясовано, що за проведеним аналізом ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» потребує негайних рішень стосовно покращення становища. Результати показників фінансової стабільності за 2021-2022 рр. показали «кризовий стан» та незадовільні відхилення майже по всім нормам, а це підтвердив здійснений аналіз фінансового типу. За результатами показників ліквідності визначено, що у 2022 році порівняно з 2021 роком відбувся невеликий зріст коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, але цього недостатньо для нормативу, тому це вказує на проблемність з погашенням кредитів; в нормі залишився коефіцієнт абсолютної ліквідності, який все ж таки свідчить про спроможність товариства покрити заборгованість при найближчому терміні сплати.

Визначено, що за результатами проведеної оцінки ділової активності товариство не достатньо ефективно використовує запаси та не раціонально керує особистим капіталом. Аналіз рентабельності показав, що станом на 2022 рік

компанія є не досить прибутковою, але здатною покривати витрати стосовно інфляційних процесів, тому діяльність в майбутньому є перспективною.

Досліджено, що станом на початок 2023 року ТОВ «АТБ-Маркет» має переважну частину магазинів ніж конкуренти, що звісно віддзеркалюється і на прибутковості. За проведеним SWOT-аналізом визначено, що негативними чинниками є небезпечне становище, зменшення споживчого попиту та складність збуту продукції, а позитивними є лідерство на ринку, нижча цінова політика, наявність власного бренду та підвищена репутація. Проведений PEST-аналіз показав, що впливовими факторами є економічні та політичні, а саме: війна в Україні; окупація частини території; нестабільність курсу гривні; високий інфляційний рівень; велика конкуренція та зменшення платоспроможності населення.

Встановлено, що за оцінкою інноваційного розвитку станом на 2022 рік ТОВ «АТБ-Маркет» обрало стратегію послідовника та впроваджує ті новації, які вже є в попиті у інших компаніях. За проведеною інтегральною оцінкою інноваційного розвитку визначено, що товариство має низький рівень розвитку інновацій.

Удосконалено підхід до оцінки інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», який ґрунтується на результатах дослідження товариства, що в свою чергу показали необхідність щодо вдосконалення. Виділено основні чинники, які потребують нововведень на підприємстві станом на 2022-2023 рр.: технології, техніка, персонал, комунікації, облік, якість та швидкість. За інтегральною оцінкою даних показників встановлено, що слід докласти зусиль в сфері модерну, щоб не втратити конкурентоздатність та поліпшити становище.

Запропоновано закупити нову техніку, оптимізувати ланцюги доставки, створити єдину базу закупівельного відділу, використовувати додаток доповненої реальності, створити віртуальний магазин та підвищити кваліфікацію співпрацівників. Таким чином, підприємство не тільки підвищить показники розвитку інновацій та удосконалить стратегію, а й отримає суттєву економію.

З метою мінімізації та оптимізації витрат на бізнес-процеси товариство впровадило: ERP- системи (система планування ресурсів); WMS, TMS і GPS - системи (оптимізація логістики, посилення контролювання над складськими операціями та автопарком); «Space Planning», «Floor Planning», «Web Publisher» - технології (допомагають в перерозподілі площі торгівельного приміщення, в оптимізації розташування торгівельного обладнання та організації викладки товарів); Business intelligence (налаштування бізнес-процесів та зменшення «ручних операцій»). Таким чином, акцент товариства здійснюється в галузі логістики та маркетингу. В результаті визначено, що загальними складовими інноваційної стратегії компанії є вигода, новизна, результативність, ефективність та вимірність. Задля удосконалення даних інновацій запропоновано частково замінити касирів на системи штучного інтелекту, які збільшать продуктивність та оптимізують взаємодії працівників; запровадити технології DigitalTwin, які дають нагоду відстежувати пересування транспорту. Такі шляхи допоможуть товариству вийти на новий рівень та досягти бажаного результату.

Визначено, що в процесах діяльності підприємство зазнає негативного впливу факторів, які стримують розвиток інноваційної функціональності товариства, а основними з них є недостатнє фінансування, плинність кадрів та їх низький рівень кваліфікації, страх керівництва перед ризиками та відсутність відділу «інновацій та технологій». Задля поліпшення стану запропоновано створення банку інновацій й відділу «інновацій та технологій», запровадження Діджитал Бутіка АТБ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yemelyanov O. Y., Kurylo O. B., Petrushka T. O. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific Herald of Polissya*. Chernihiv. 2018. № 2 (14). С. 141–149. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2\(14\).-141-149](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2(14).-141-149) (дата звернення: 08.08.2023).
2. Кива Н., Чужинова І. Інновація як стиль життя у ХХІ столітті - Ukraine. Culture. Creativity. URL: <https://uaculture.org/texts/innovacziya-yak-styl-zhyttya-u-hhi-stolitti/> (дата звернення: 08.08.2023).
3. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/181.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/181.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).
4. Белянська Ю. В. Економічна сутність та значення інновацій в сучасних умовах господарювання. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). С. 55-65. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/209406/228223> (дата звернення: 09.08.2023).
5. Talin B. Innovation explained – Definition, Types and Meaning of Innovation. 2023 URL: <https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/> (дата звернення: 10.08.2023)
6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Голос України*. 2002. 09.08.2002. № 144. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

7. Череп А. В., Череп О. Г., Швець Ю. О. Удосконалення науково-методологічних положень розвитку економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища. Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики (Financial and credit activity-problems of theory and practice). 2018. Т. 4. № 27. С. 418-427. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1585> (дата звернення: 11.08.2023).

8. Грибовська Ю. М. Облік витрат на інновації: сучасний стан та перспективи розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 612–617. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/120.pdf> (дата звернення: 12.08.2023).

9. Квак С. А. Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2020. с. 214. URL: [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/dis\\_kvak.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/dis_kvak.pdf) (дата звернення: 13.08.2023).

10. Плахотнік О. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського). рівня всіх технічних спеціальностей. Укл.: д.е.н., проф. Олена Плахотнік. Кам'янське. ДДТУ. 2022. 62 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/34/7-34-k154.pdf> (дата звернення: 14.08.2023).

11. Крилов Д. В. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1(33). С. 7-14. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281988/276204> (дата звернення: 15.08.2023).

12. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий журнал «Економіка підприємства». 2020. №2 (70). URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202\\_132-140.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_132-140.pdf) (дата звернення: 16.08.2023).



13. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 43–55. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-5\\_0-pages-43\\_55.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-43_55.pdf) (дата звернення: 16.08.2023).

14. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Наука innov. Харків. 2018. 14(3). С. 15-30. URL: <https://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf/2018/N3/Danylenko.pdf> (дата звернення: 17.08.2023).

15. The Four Types of Innovation – And Where to Study Them at Business School. GMAC, 2022. URL: <https://www.mba.com/business-school-and-careers/why-business-school/four-types-of-innovation#:~:text=There%20are%20as%20many%20ways,disruptive%20innovation%2C%20and%20basic%20research.> (дата звернення: 17.08.2023).

16. Тюшкевич О. С. Теоретичні засади розвитку інноваційної теорії. Збірник наук. праць. Умань, 2021. Вип. 98. Ч. 2. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/98/98.2/22.pdf> (дата звернення: 18.08.2023).

17. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. №1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf) (дата звернення: 19.08.2023).

18. Забашта Є. Ю. Формування механізму розвитку інноваційного підприємництва: дис. ... канд. ек. наук: 08.00.02 / Київський національний ун-т технологій та дизайну. Київ. 2020. 243 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17856/1/20210624\\_302.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17856/1/20210624_302.pdf) (дата звернення: 20.08.2023).

19. Юрчук Н. П, Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. Вип. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/100.pdf) (дата звернення: 21.08.2023).

20. Катан В. О., Циганкова Д. О. Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці. «Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». Дніпро, 2021. Т. 8. URL: [https://confcontact.com/eim2021/EIM\\_2021\\_tom8.pdf](https://confcontact.com/eim2021/EIM_2021_tom8.pdf) (дата звернення: 21.08.2023).
21. Нагачевська Т., Пригара О. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. Вісник «Економіка». Київ, 2018. №5(200). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-innovatsiynogo-rozvitku-suchasnogo-pidприємства/pdf> (дата звернення: 22.08.2023).
22. Тебенко В. М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. 2-ге вид. 2018. URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page9.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html) (дата звернення: 22.09.2023).
23. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf) (дата звернення: 23.08.2023).
24. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 99-103. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/422/418> (дата звернення: 24.08.2023).
25. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf) (дата звернення: 25.08.2023).
26. Кутас О. О. Формування стратегії інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств. Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали XVI Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 08-09 квітня 2020 р. Київ: НУХТ, 2020. С. 70-72. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/31989> (дата звернення: 26.08.2023).

27. Волощук Ю. О., Іванишин О. В., Богачик С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Науково-вироб. журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємство». 2020. Вип. №2 (113). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2\\_2020/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/19.pdf) (дата звернення: 26.08.2023).

28. Іпполітова І. Я. Імплементация інноваційної стратегії на підприємстві як умова його економічного розвитку. Європейський журнал «Економіка та менеджмент». 2019. №5 (2). URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_2/16.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/16.pdf) (дата звернення: 27.08.2023).

29. Баришевська І. В., Малишенко Ю. Г., Склева К. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №11 (2018). С. 94-97. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/baryshevskaya.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).

30. Кобеля З. І., Кутаренко Н. Я., Сеньовська Я. В., Човбан І. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємства. Науковий журнал «ΛΟΓΟΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №4. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/200/182> (дата звернення: 29.08.2023).

31. Плеханова Т. Є. Стратегії інноваційного розвитку підприємства. Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця». 2018. С. 131-132 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19696> (дата звернення: 30.08.2023).

32. Череп А. В., Череп О. Г., Огренич Ю. О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики (Financial and credit activity-problems of theory and practice). 2022. № 1 (42). С. 134-144. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3681> (дата звернення: 31.08.2023).

33. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 354–360. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf) (дата звернення: 01.09.2023).

34. Матросова В. О., Матросов О. Д., Доуртмес П. О. Сучасні підходи до оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу промислового підприємства. Електронний журнал «Економіка і суспільство». 2018. Вип. №16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/62.pdf) (дата звернення: 02.09.2023).

35. Бесараб С. О., Гайдамака Ю. М., Виноградова А. І. Сучасні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 72–77. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2019/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/14.pdf) (дата звернення: 03.09.2023).

36. Коледіна К. О. Науково-методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 489-492. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/106.pdf> (дата звернення: 04.09.2023).

37. Єпіфанова І., Джеджула В. Методологія оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Agricultural and Resource Economics. 2020. № 6 (3). С. 171-190. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/343> (дата звернення: 05.09.2023).

38. Adamenko, M., Kornukh, O. Development of an integrated approach to assessment of indicators of personnel innovation in the conditions of innovative development of the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №4 (13 (112)). P. 66–77. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4097/1/237900-Article%20Text-549556-1-10-20210831.pdf> (дата звернення: 06.09.2023).

39. Ковальська Л. Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. *Економіка та управління підприємствами. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 2 (136). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=sepspu\\_2019\\_2\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sepspu_2019_2_14) (дата звернення: 06.09.2023).

40. Лялюк О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень в теплоенергетиці : навч. посіб. / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ. 2020. 93 с. URL: [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Lyaluk\\_2020\\_93.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Lyaluk_2020_93.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).

41. Вовк О. М., Казакова Т. М. Оцінювання ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. №26. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/16.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).

42. Чан Сі Цо Розвиток методів інтегральної оцінки рівня інноваційного потенціалу компаній. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216387/216479> (дата звернення: 08.09.2023).

43. Букреєва Д. С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проєкту на стадії його впровадження. *Економічний вісник*. 2020. №4. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204\\_101-109.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_101-109.pdf) (дата звернення: 08.09.2023).

44. Кабаченко Д. В. Формування механізму оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Наук. вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 1. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24290/1/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C%D0%A3%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%AE%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf> (дата звернення: 09.09.2023).

45. Дун Сін'їн Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf) (дата звернення: 09.09.2023).

46. Браславська О. В., Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Впровадження інтегрального підходу в оцінку інноваційного розвитку промислових підприємств. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенко, В. А. Омелянченка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 216-240; 298-324. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/institutsionalna-model-innovatsijnoi-ekonomiku.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).

47. Чичуліна К. В., Міняйленко І. В., Збиранник О. М., Ткаченко А. О. Підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства на прикладі ПАТ «КОЗУБ». Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <http://reposit.nupr.edu.ua/handle/PoltNTU/11055> (дата звернення: 10.09.2023).

48. Офіційний сайт корпорації АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 11.09.2023).

49. Історія становлення ТОВ «АТБ-Маркет». URL: [https://www.atb.ua/theme\\_atb/static/src/pdf/reference/atb\\_market\\_ua.pdf](https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf) (дата звернення: 11.09.2023).

50. Сайт allretail.ua Аналітика Мережі АТБ. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-atb> (дата звернення: 12.09.2023).

51. Сайт YouControl. Досьє компанії ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462&tb=personal> (дата звернення: 12.09.2023).

52. Сайт Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. Фінансова звітність Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022. URL: [https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022) (дата звернення: 13.09.2023).

53. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 114 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP\\_kursl.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP_kursl.pdf) (дата звернення: 13.09.2023).

54. Приймак С. С., Волкова О. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/662/636> (дата звернення: 14.09.2023).

55. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків: нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.184%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B\\_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%201.03.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.184%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%201.03.pdf) (дата звернення: 14.09.2023).

56. Мулик Я. І. Розвиток організаційно-методичних аспектів аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2116/2045> (дата звернення: 15.09.2023).

57. Тютюнник Ю. М. Напрями аналізу фінансової стійкості суб'єктів державного сектору. Інфраструктура ринку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2019. Вип. №27. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27\\_2019\\_ukr/59.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/59.pdf) (дата звернення: 15.09.2023).

58. Аберніхіна І. Г., Сокиринська І. Г. Оцінка ліквідності та платоспроможності страхової організації. Економічний вісник. 2020. №1. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/1/EV20201\\_152-163.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/1/EV20201_152-163.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).

59. Побережець О. В., Гусєв А. О. Ліквідність балансу підприємства та методика її визначення. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/2\\_25\\_ukr/42.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/42.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).

60. Іванчук Н. В. Удосконалення факторного аналізу платоспроможності підприємства. Причорноморські економічні студії. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2020. Вип. 57. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/57\\_2020/26.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/57_2020/26.pdf) (дата звернення: 17.09.2023).

61. Кобилецький В. Р. Відносні показники ділової активності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/103-vidnosni-pokaznyku-dilovoi-aktyvnosti> (дата звернення: 17.09.2023).

62. Савченко А. М., Коротаєва І. Р. Аналіз кредиторської заборгованості на прикладі підприємства ПАТ «Монделіс Україна». Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №18 (2019). С. 174-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/savchenko.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

63. Колосінська М. І., Бойда С. В., Семенко О. О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. Електронне наук. фах. видання «Ефективна економіка». 2020. №4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/95.pdf) (дата звернення: 18.09.2023).



64. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Калашнік О. Ю. Розрахунок фондівіддачі за фінансовою звітністю нп(с)бо України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. Електронне наук. фах. видання «Ефективна економіка». 2018. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/33.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf) (дата звернення: 19.09.2023).

65. Сікетіна Н. Г., Іпатова А. П., Овод М. А. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 47(1323). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6d87a740-8b75-4990-88bf-e2996e9c1360/content> (дата звернення: 19.09.2023).

66. Кошельок Г. В., Малишко В. С., Маликова І. П. Факторний аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 67-72. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/PSPE\\_print\\_2018\\_5\\_13.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/PSPE_print_2018_5_13.pdf) (дата звернення: 20.09.2023).

67. Андрусь О. І., Покровська Н. М. Економіка та організація виробництва: навчальний посібник до практичних занять для студентів освітнього рівня. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 127 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48093/1/Ekonomika\\_ta\\_orhanizatsiia\\_vyrobnutstva.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48093/1/Ekonomika_ta_orhanizatsiia_vyrobnutstva.pdf) (дата звернення: 20.09.2023).

68. Круглова О., Козуб В., Козуб С., Наумова Т., Акімова Н., Твердохліб К. Уплив економічних та неекономічних чинників на рентабельність підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. №1(48). С. 193–205. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3918/3754> (дата звернення: 21.09.2023).

69. Добровольська О. В., Дуброва Н. П., Ясинська Д. В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Гроші, фінанси і кредит. Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/2\\_72\\_2021/14.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/2_72_2021/14.pdf) (дата звернення: 21.09.2023).

70. Конотопський А. Що таке рентабельність: види, формули розрахунку і способи поліпшення цього показника для різних видів бізнесу + приклади. *Фінансовий журнал ITstatti.in.ua*. 2023. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/552-rentabelnist.html> (дата звернення: 22.09.2023).

71. Дмитренко А. І. Діагностика прибутковості підприємства за нормативною бухгалтерською звітністю. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2018. № 2. С. 26-33. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=nvifnunge\\_2018\\_2\\_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvifnunge_2018_2_5) (дата звернення: 22.09.2023).

72. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Ісіченко Є. Ю. Система коефіцієнтів рентабельності продажів підприємств сфери гостинності: розрахунок за фінансовою звітністю та сучасні тенденції аналізу. *Наук. вісник ХДУ*. 2019. Вип. 33. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/154/149> (дата звернення: 23.09.2023).

73. Галецький Д. Ю. Рентабельність як основний показник прибутковості підприємства. Тридцять дев'яти економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Секція 1. Економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами. Львів. 2019. 96 с. URL: [http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file\\_1573203403.pdf](http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1573203403.pdf) (дата звернення: 23.09.2023).

74. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій та ін. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/20\\_20\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/20_20_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf) (дата звернення: 24.09.2023).

75. Телець Ю. SWOT-аналіз компанії: що це таке, де його використовують, приклади. Digital-агентство Webpromo. 2022. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/swot-analiz-kompanii-hto-eto-takoe-gde-ego-ispolzuyut-primery/> (дата звернення: 24.09.2023).

76. Назаренко І. М. Функціональна місія SWOT-аналізу в процесі моделювання стратегії оподаткування підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2338/2259> (дата звернення: 25.09.2023).

77. Симоненко К. Швидше за інших: топ-5 українських продуктивних мереж за темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktivnih-merezh-2023/> (дата звернення: 25.09.2023).

78. Моїсєєв В. Топ-100 українських компаній за величиною доходу у 2022 році. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-najbilshih-kompanij-ukrayini-u-2022-goci> (дата звернення: 26.09.2023).

79. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Вісник ХНУ Економічні науки. 2023. Вип. №3. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 26.09.2023).

80. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Електронний наук.-прак. журнал: Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. №4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02> (дата звернення: 27.09.2023).

81. Шматько Н. М., Мирошник Т. О. Оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства при бізнес-плануванні. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2019»: тр. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 4-6 грудня 2019 р. / ред. Є. М. Строков; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків: Томенко Ю. І., 2019. С. 160-163. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/73ee9992-fa2a-4353-afd6-6a6d7b2f9de8> (дата звернення: 27.09.2023).

82. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. Навчальний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357320&chapterid=124478> (дата звернення: 28.09.2023).

83. Верещагіна Г. В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: методичні рекомендації до практичних завдань і самостійної роботи студентів спеціальності 061 «Журналістика» першого (бакалаврського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 45 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21520/1/2019-%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%89%D0%B0%D0%B3%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%93.%D0%92..pdf> (дата звернення: 28.09.2023).

84. Дискіна А. А., Кафтан А. В. Методичний підхід щодо оцінки ресурсного забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. ECONOMICS: time realities. 2021. №6(58). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/30.pdf> (дата звернення: 29.09.2023).

85. Березовська Л. О. Інноваційне підприємство. Київ, 2021. URL: [https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/722698/mod\\_resource/content/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%A6.%20%D0%9F-%D0%92%D0%9E.pdf](https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/722698/mod_resource/content/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%A6.%20%D0%9F-%D0%92%D0%9E.pdf) (дата звернення: 29.09.2023).

86. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Методичний підхід до оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства. Конференція: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». Тернопіль. 2023. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41764/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Sherstiuk\\_R-Methodical\\_approach\\_to\\_134-135.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41764/2/KhI_VNPK_2023_Sherstiuk_R-Methodical_approach_to_134-135.pdf) (дата звернення: 30.09.2023).

87. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств. Державна служба статистики України. Київ. 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2022/418/418.pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/418/418.pdf) (дата звернення: 30.09.2023).

88. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184> (дата звернення: 01.10.2023).

89. Рудь Н. Т., Гура О. С. Комплексний аналіз складових елементів інноваційного потенціалу підприємства та його оцінка. Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. №22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/99.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).

90. Guru Blog. Guru.com - Find and Hire Expert Freelancers. How Much Does Artificial Intelligence Cost? 2022. <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/> (дата звернення: 10.10.2023)

## ДОДАТОК А

Таблиця А – Класифікація інновацій за Мединським В. Г. та Ільдеменовим С. В.

Класифікація	– за радикальністю (нововведення, модерна здатність, унікальність технічних рішень тощо):	- радикальна (піонерна, базова, наукова тощо);
		- ординарна (винахід, новий технічний задум);
		- удосконалена (модернізована).
	– за намірами застосування:	- продуктова (орієнтована на виготовлення та застосування нової продукції);
		- технологічна (націлена на заснування та вжиток новітньої методики);
		- соціальна (орієнтована на будівництво та діяльність нової структури);
		- комплексна (означає поєднання кількох різновидів перемін);
		- ринкова (дає можливість здійснити потреби в продукції та сервісах на нових торгах).
	– залежно від заохочення (походження):	- новації, зумовлені науковим та технічним удосконаленням;
		- новації, зумовлені виробничими вимогами;
		- новації, зумовлені ринковими запитами.
	– за роллю в процесі відтворення:	- споживча;
		- інвестиційна.
	– за масштабом (складністю):	- складна (синтетична);
		- проста.
	– залежно від отримувача:	- виробнику або споживачеві;
		- для всієї спільноти;
		- для місцевих ринків.

Примітка: складено на основі [16, с. 238-239]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б – Класифікація за сучасною економічною наукою

Класифікація		Характеристика
<i>I. Залежно від остаточного результату</i>	Інновації продуктів чи послуг	Це підсумок досвіду новітніх способів розв'язання проблематики покупців, що несе користь як покупцям, так і компаніям, які впроваджують інновації.
	Інновація процесу	Гарантування піднесення прибутковості, убавлення розходів, підсилення активності праці та зарплатні робітників.
	Інновація стратегії	Огляд фактичних прийомів галузей, що задовольняють споживчі стандарти, заради прохань нових відвідувачів, удосконалення цінностей виробництва і започаткування новітніх торгів та груп споживачів для компаній.
<i>II. За рівнем ефективності</i>	Приростні інновації	Вони незначно діють на прибутки фірми, але покращують задоволеність споживачів. Крім того, поступове запровадження інноваційних процесів спонукає приросту продуктивності і зменшенню розходів компанії.
	Істотна новація	Це дозволяє компаніям здійснювати свою місію з приводу розквіту свого бізнесу, підвищення ринкового відсотку, а також скорочення операційних розходів.
	Інновації-прориву	Спонукає значному прибільшенню торгівлі і чистого прибутку.
	Базисні інновації	Трансформують економічні мети та сфери. Так як компанії мають потребу в створенні додаткових робочих просторів, скороченні розходів на базі модерних планів.

Примітка: складено на основі [10, с. 6-7]

## ДОДАТОК В

Таблиця В – Комплексні індекси до оцінки розвитку нововведень

Показники	Визначення
Функція бажаності Харрінгтона [37, с. 178]	<p>Набір відомостей одностороннього лімітування розраховується:</p> $d(y) = e^{(-e^{-y})}$ <p>де <math>d(y)</math> – функція бажаності; <math>e</math> – натуральний логарифм (<math>\approx 2,7182</math>); <math>y</math> – параметр кодування функції бажаності. Дані з об'єктивними коефіцієнтами обчислюється:</p> $D = \sqrt[n]{d_1 * d_2 * \dots * d_n}$ <p>де <math>d_1-d_n</math> – означення функції для приведених чинників, сформовані шкалою бажаності Харрінгтона.</p>
Інтегральний рівень [38, с. 72]	$IP_{IPP} = \sqrt{Z * M}$ <p>де <math>Z</math> – показники сумарних модерних можливостей підприємництва, співробітників фірми; <math>M</math> – дані сукупного модерного хисту персоналу.</p>
Тривимірний показник визначення інноваційного потенціалу [39, с. 68]	$S = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}$ <p>де <math>x_1 = \pm OZ_{вл}</math>; <math>x_2 = \pm OZ_{влд}</math>; <math>x_3 = \pm OZ</math>; <math>OZ_{вл}</math> – приватні оборотні кошти; <math>OZ_{влд}</math> – особисті оборотні кошти та довгострокові кредити. Функція <math>S(x)</math> розраховується так: <math>S(x) = 1</math>, якщо <math>x \geq 0</math>; <math>S(x) = 0</math>, якщо <math>x &lt; 0</math>.</p>
Щорічна питома вага [39, с. 68]	$K_{ек.від.} = \frac{Q_{реал.іннов.пр.}}{Q_{фін.іннов.д-сті}}$ <p>де <math>K_{ек.від.}</math> - коефіцієнт економічної віддачі фінансування інноваційної діяльності регіону; <math>Q_{реал.іннов.пр.}</math> – обсяги реалізованої інноваційної продукції, грн; <math>Q_{фін.іннов.д-сті}</math> – обсяги фінансування інноваційної діяльності, грн.</p> <p>Цей коефіцієнт показує, скільки гривень реалізованої інноваційної продукції припадає на гривню фінансування інноваційної діяльності.</p>
Власна норма прибутку (IRR) [40, с. 63]	<p>За максимальним відсотковим окладом кредитів, який можна сплатити за користування необхідними ресурсами, залишаючись у точці беззбитковості:</p> $IRR = i^* = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} * (i_2 - i_1)$ <p>де <math>i_1</math> - розмір окладу дисконту, за якої NPV додатна, %; <math>i_2</math> - розмір окладу дисконту, за якої NPV від'ємна, %.</p> <p>Якщо значення внутрішнього стандарту прибутку проєкту більше за нормативну ставку дисконтування, й більше за IRR альтернативних варіантів проєкту, то рішення про його реалізацію може бути схваленим.</p>



## Продовження таблиці В

<p>Чиста теперішня (приведена) вартість (або інтегральний ефект) NPV [10, с. 52]</p>	<p>Являє собою різницю між дисконтованими доходами та витратами ІПр. Це сума початкових інвестицій «-» та дисконтованих чистих грошових потоків («-» річні витрати &gt; річні доходи або «+» річні витрати &lt; річні доходи) за n років, де n – тривалість життєвого циклу проєкту. Загальна формула:</p> $NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}$ <p>де CF<sub>i</sub> – грошові надходження від інвестицій у і-ому періоді часу, грош.од.; I<sub>i</sub> – затрати на реалізацію інноваційного проєкту, грош. од.; r – ставка відсотка (дисконту), % (у формулу значення ставки дисконту підставляється у сотих долях); i – період часу (для року започаткування й першої інвестиції інноваційного проєкту, i = 0); n – кількість років.</p>
<p>Індекс інвестиційного прибутку (PI) [10, с. 53]</p>	<p>Зіставляє поточний номінал наступного грошового потоку з первісною інвестицією:</p> $PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}$ <p>де PI – показник розрахунку доходу майбутнього проєкту; NPV – чистий дисконтований дохід з майбутнього інвестування; n – стадія часу, відведений для втілення зазначених намірів (можливий в місяцях або роках); CF – грошові потоки; r – оклад дисконту; IC – вихідний капітал, інвестований для запуску проєкту. Проєкт, з індексом рентабельності більше одиниці затверджується як прибутковий, а якщо індекси менші одиниці, він буде відхилений.</p>
<p>Точка беззбитковості (O) [40, с. 71]</p>	<p>Визначає кількість продажів, при яких дохід від продажу товару відповідає собівартості виробу. Цей індекс обчислюється на базі графічного способу або математичної формули, де виробничі затрати розподіляються на умовно-сталі (Вп) і перемінні (Вз). Обчислюється за допомогою формули:</p> $O = \frac{Bп}{(Ц - Bз)}$ <p>де O – поріг рентабельності, од.; Bп – сталі затрати (не трансформуються при змінюванні величини виготовлення) на весь проєктний графік, грн; Ц – вартість товару за од., грн; Bз – змінна собівартість (зміни пропорційні кількості виробництва) за од., грн.</p>
<p>Термін окупності інноваційного проєкту (DPP) [10, с. 53]</p>	<p>Це проміжок, коли долучений дохід від впровадження новаторського проєкту гарантуватиме повернення інвестицій. Його обчислення спирається на грошовий потік з його дисконтом до первісної (поточної) вартості:</p> $DPP = \frac{IC}{\overline{CF}_{np}}$ <p>де <math>\overline{CF}_{np}</math> - середньорічні приведені фінансові надходження, грн., розраховуються через формулу:</p> $\overline{CF}_{np} = \frac{CF_{np}}{T}$ <p>де T – кількість років, впродовж яких очікується фінансові надходження.</p>

Примітка: складено на основі [10; 37-40]

## ДОДАТОК Д.1

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду , тис. грн	На кінець звітного періоду , тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	79 209	81 573
первісна вартість	1001	320 094	392 195
накопичена амортизація	1002	240 885	310 622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	792 110	2 307 660
Основні засоби:	1010	7 490 058	18 601 181
первісна вартість	1011	15 020 957	29 875 858
знос	1012	7 530 899	11 274 677
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	65 819	72 971
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8 427 256</b>	<b>21 063 445</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>5 011 855</b>	<b>6 423 708</b>
Виробничі запаси	1101	69 378	96 394
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	4 942 477	6 327 314
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Д.1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	793	1 192
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	170 414	183 950
з бюджетом	1135	61 179	87 344
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	282 142	319 747
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 311 250	4 066 482
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 599 527	3 506 283
Готівка	1166	339 846	361 233
Рахунки в банках	1167	3 259 681	3 145 050
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>15 437 160</b>	<b>14 588 706</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>23 864 416</b>	<b>35 652 151</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду , тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду , тис. грн</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930	9 930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 723 467	1 891 989
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 733 397</b>	<b>1 901 919</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			

## Продовження ДОДАТКУ Д.1

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 496 856	9 966 470
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 496 856</b>	<b>9 966 470</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 284 858	2 418 069
товари, роботи, послуги	1615	11 702 870	13 357 721
розрахунками з бюджетом	1620	887 973	761 213
у тому числі з податку на прибуток	1621	334 113	335 744
розрахунками зі страхування	1625	106 931	117 805
розрахунками з оплати праці	1630	460 031	509 268
за одержаними авансами	1635	51 160	50 895
за розрахунками з учасниками	1640	3 228 516	4 885 844
із внутрішніх розрахунків	1645	84	310
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	305 546	357 141
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	606 179	1 325 481
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19 634 163</b>	<b>23 783 762</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>23 864 416</b>	<b>35 652 151</b>

Примітка: складено на основі [52]

## ДОДАТОК Д.2

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду , тис. грн	На кінець звітного періоду , тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	81 573	86 689
первісна вартість	1001	392 195	357 915
накопичена амортизація	1002	310 622	271 226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 307 660	1 782 972
Основні засоби:	1010	18 601 181	23 895 667
первісна вартість	1011	29 875 858	39 237 613
знос	1012	11 274 677	15 341 946
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	586 227
первісна вартість	1016	0	600 421
знос	1017	0	14 194
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	3 705
Відстрочені податкові активи	1045	72 971	90 903
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>21 063 445</b>	<b>26 446 223</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>6 423 708</b>	<b>7 771 596</b>
Виробничі запаси	1101	96 394	98 930
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6 327 314	7 672 665
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Д.2

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 192	1 477
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	183 950	213 226
з бюджетом	1135	87 344	60 896
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	319 747	451 286
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 066 482	1 043 345
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 506 283	6 407 400
Готівка	1166	361 233	366 310
Рахунки в банках	1167	3 145 050	6 041 090
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>14 588 706</b>	<b>15 949 226</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>35 652 151</b>	<b>42 395 449</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду , тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду , тис. грн</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930	9 930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 891 989	4 520 877
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 901 919</b>	<b>4 530 807</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			

## Продовження ДОДАТКУ Д.2

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 966 470	9 875 245
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>9 966 470</b>	<b>9 875 245</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 418 069	2 812 036
товари, роботи, послуги	1615	13 357 721	16 637 705
розрахунками з бюджетом	1620	761 213	1 077 782
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 744	546 077
розрахунками зі страхування	1625	117 805	144 542
розрахунками з оплати праці	1630	509 268	626 140
за одержаними авансами	1635	50 895	55 468
за розрахунками з учасниками	1640	4 885 844	5 639 313
із внутрішніх розрахунків	1645	310	339
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	357 141	426 475
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325 481	569 582
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>23 783 762</b>	<b>27 989 397</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>35 652 151</b>	<b>42 395 449</b>

Примітка: складено на основі [52]

## ДОДАТОК Д.3

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду , тис. грн	На кінець звітного періоду , тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	86 689	101 948
первісна вартість	1001	357 915	313 033
накопичена амортизація	1002	271 226	211 085
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972	1 755 082
Основні засоби:	1010	23 895 667	20 763 561
первісна вартість	1011	39 237 613	40 243 974
знос	1012	15 341 946	19 480 413
Інвестиційна нерухомість:	1015	586 227	554 752
первісна вартість	1016	600 421	597 248
знос	1017	14 194	42 496
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705	3 247
Відстрочені податкові активи	1045	90 903	212 088
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>26 446 223</b>	<b>23 390 738</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>7 771 596</b>	<b>8 625 581</b>
Виробничі запаси	1101	98 930	130 579
Товари	1104	7 672 665	8 495 002
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477	1 836
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	213 226	460 855
з бюджетом	1135	60 896	73 339
з нарахованих доходів	1140	451 286	369 331
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345	35 109
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400	8 423 611
Готівка	1166	366 310	377 030
Рахунки в банках	1167	6 041 090	8 046 581
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>15 949 226</b>	<b>17 989 662</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>42 395 449</b>	<b>41 380 400</b>
<b>Пасив</b>			
	Код рядка	На початок звітного періоду , тис. грн	На кінець звітного періоду , тис. грн



## Продовження ДОДАТКУ Д.3

<b>I. Власний капітал</b>			
<b>Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	<b>1400</b>	<b>9 930</b>	<b>9 930</b>
<b>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</b>	<b>1420</b>	<b>4 520 877</b>	<b>5 254 012</b>
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 530 807</b>	<b>5 263 942</b>
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245	8 859 351
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>9 875 245</b>	<b>8 859 351</b>
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036	1 983 346
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705	13 220 202
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782	697 233
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077	
розрахунками зі страхування	1625	144 542	93 539
розрахунками з оплати праці	1630	626 140	452 264
за одержаними авансами	1635	55 468	41 006
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313	5 481 022
із внутрішніх розрахунків	1645	339	2 249
Поточні забезпечення	1660	426 475	760 040
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582	4 526 191
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>27 989 397</b>	<b>27 257 107</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>42 395 449</b>	<b>41 380 400</b>

Примітка: складено на основі [52]

## ДОДАТОК Е.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123 864 393	104 910 343
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92 747 990	79 560 701
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31 116 403	25 349 642
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	836 833	850 000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 325 613	3 428 695
Витрати на збут	2150	18 968 340	16 413 463
Інші операційні витрати	2180	484 528	255 046
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Е.1

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 174 755	6 102 438
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	135 000	721 077
Інші доходи	2240	106	48
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 269 616	1 461 512
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	8 035	3 928
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 032 210	5 358 123
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 1 263 544	- 952 686
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 768 666	4 405 437
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Примітка: складено на основі [52]

## ДОДАТОК Е.2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 745 255	123 864 393
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 486 259	92 747 990
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38 258 996	31 116 403
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 330 685	836 833
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 815 775	4 325 613
Витрати на збут	2150	22 451 209	18 968 340
Інші операційні витрати	2180	416 027	484 528
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

## Продовження ДОДАТКУ Е.2

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 906 670	8 174 755
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	216 069	135 000
Інші доходи	2240	14	106
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 953 681	1 269 616
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	12 385	8 035
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 156 687	7 032 210
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 1 827 799	- 1 263 544
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 328 888	5 768 666
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Примітка: складено на основі [52]

## ДОДАТОК Е.3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869	148 745 255
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	108 509 265	110 486 259
Валовий: прибуток	2090	39 823 604	38 258 996
Інші операційні доходи	2120	1 196 654	1 330 685
Адміністративні витрати	2130	12 174 784	4 815 775
Витрати на збут	2150	20 118 932	22 451 209
Інші операційні витрати	2180	2 937 130	416 027
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 789 412	11 906 670
Інші фінансові доходи	2220	409 851	216 069
Інші доходи	2240	6	14
Фінансові витрати	2250	1 648 708	1 953 681
Інші витрати	2270	840 813	12 385
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 709 748	10 156 687
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 898 366	- 1 827 799
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 811 382	8 328 888

Примітки: складено на основі [52]

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кравченко Діана Сергіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: k.d.s.092125@gmail.com,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Кравченко Д.С.

ПІБ ( студента)

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Огренич Ю.О.

ПІБ (наукового керівника)