

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ПРОНОВИЧ АННА РУСЛАНІВНА**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Проневич А.Р.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____ Рєпіна І.М.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	6
1.1. Еволюція теорії інновацій та особливості інноваційного розвитку підприємництва.....	6
1.2. Методичний інструментарій оцінювання результативності інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва.....	16
1.3. Зарубіжний досвід формування та функціонування інноваційних бізнес-моделей.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	35
2.1. Місія, напрямки та ключові показники результативності діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».....	35
2.2. Аналіз конкурентоспроможності та інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на цільовому ринку.....	46
2.3. Стратегічний аналіз ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»	54
2.4. Аналіз сучасного стану та джерел фінансування проектів інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».....	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	71
3.1. Альтернативи інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва.....	71
3.2. Обґрунтування альтернативного напрямку інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».....	80
3.3. Економічна оцінка, організаційний план та ризики реалізації обраного проекту інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».....	89
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ стає все більш динамічним і лише той, хто здатний генерувати нові ідеї, нові рішення тощо та успішно їх втілювати, може розраховувати на успішний конкурентний розвиток на ринку. Тому це інноваційний, довгостроковий шлях розвитку, який відповідає реаліям «нової економіки». Щоб отримати конкурентну перевагу, компанії повинні орієнтуватися на інноваційний вектор розвитку. Адже в сучасних динамічних економічних умовах із сучасним рівнем конкуренції та швидкістю технологічних змін інновації є найважливішою передумовою економічного зростання та розвитку. Завдяки інноваціям компанії мають можливість стати лідерами на ринку. Але ця мета може бути досягнута лише за умови формування чіткого, досконалого та адаптивного проекту інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва.

Інноваційна діяльність є однією з основних частин процесу забезпечення успішної діяльності компаній. Тому сучасні умови економіки вимагають інтенсивного впровадження інноваційних проектів, ефективної організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, інноваційної діяльності, зниження інноваційних ризиків та стратегічного управління інноваційною діяльністю кожного підприємства.

Питання ефективності розробки та реалізації проекту інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва потребує наукового дослідження підходів, методів та особливостей оцінки проекту. Важливо правильно обґрунтувати доцільність реалізації інноваційного проекту, оскільки в сучасних умовах не кожне підприємство може дозволити собі додаткові витрати, пов'язані з неправильною оцінкою інноваційного проекту та наслідків його впровадження. Розробка та реалізація інноваційного проекту в системі управління інноваційною діяльністю суб'єкта підприємництва базується на процесі прийняття управлінських рішень, що забезпечують його успішність та економічну ефективність.

Аналіз останніх досліджень. Значну увагу проблемам інноваційного розвитку підприємств приділено в працях вчених: С. А. Володіна, П. Т. Саблука, М. Х. Корецького, Й. Шумпетера, Е. Менсфілда, Р. Ватермана, Е. Денісона, М. Портера, С. М. Ілляшенко, Г. І. Калитич, Р. Нельсон та ін. Науковці детально розглянули теоретичні основи інноваційної політики, форми та методи їх фінансового забезпечення, виявили зв'язок інвестиційної діяльності з загальним економічним розвитком тощо. Проте, проблеми обґрунтування проектів інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва ще недостатньо досліджені.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад і формування практичних підходів щодо обґрунтування проектів інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі основні *завдання*:

- дослідити еволюцію теорії інновацій та особливості інноваційного розвитку підприємництва;
- вивчити методичний інструментарій оцінювання результативності інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва;
- узагальнити зарубіжний досвід формування та функціонування інноваційних бізнес-моделей;
- представити місію, напрямки та ключові показники результативності діяльності підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства на цільовому ринку;
- здійснити стратегічний аналіз інноваційного розвитку підприємства;
- провести аналіз джерел фінансування проектів інноваційного розвитку підприємства;
- визначити альтернативи інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва;
- представити обґрунтування альтернативного напрямку інноваційного розвитку підприємства;

- представити економічну оцінку, організаційний план та ризики реалізації обраного проекту інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування проекту інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення процесу розробки та реалізації проекту інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування механізму інноваційного розвитку підприємств. У процесі дослідження використано загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу.

Інформаційними джерелами дослідження виступили законодавчі та нормативні акти з економічних питань, наукова література з проблем теорії і практики інновацій та відтворювальних процесів, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування інноваційних проектів у розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної магістерської роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення в сфері інноваційного розвитку. Практичне значення мають такі розробки: методика проведення стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємства, обґрунтування економічної ефективності проекту впровадження інновацій на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Еволюція теорії інновацій та особливості інноваційного розвитку підприємництва

Інновації та інноваційну діяльність традиційно подають як напрям науково-технічного прогресу (його високотехнологічної складової) і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок у практику. Сфера інновацій є комплексною, вона включає не тільки практичне застосування науково-технічних розробок і винаходів, а також містить зміни в продукті, процесів, маркетингу, організації. Інновації виступають як чіткий рушій змін, як результат діяльності, що виражається в новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі, новій послугі та новому підході до задоволення суспільних потреб [4, с. 113].

В еволюції економічної теорії інновацій виділяють такі етапи [16, с.113]:

- економіка про інновації в доринковій економіці;
- економіка та економічна теорія інновацій в умовах нерегульованого ринку;
- економіка про інновації періоду комунікативної, соціальної ринкової економіки.

У період доринкової економіки перші спогади про інноваційні розробки можна знайти у філософських трактатах і збірниках ділових правил, присвячених питанням вдосконалення організації праці. У давні часи створення чогось унікального і невідомого розглядалося не як тимчасова зміна технології виробництва, а як втручання божественної волі. Особливості світогляду в давнину призвели до того, що виробнича діяльність людини здійснювалася переважно як стилізація природних процесів, наслідування природі та пристосування до її

ритмів.

В епоху Відродження процес створення нового знайшов своє відображення в наукових, літературних, художніх, філософських творах. Відмінною рисою науки цього періоду була її цілісність з мистецтвом. Даний період розвитку особливо відомий великими науковими зрушеннями в сфері знань і створення нового. Цей розвиток пов'язаний із появою капіталістичного способу виробництва та успіхом нового світогляду. Пізніше представники Реформації розуміли економічну творчість під кутом зору створення нового [4, с.56].

Період економіки та економічної теорії інновацій нерегульованих ринкових відносин починається з появою класичної школи політичної економії, в якій джерелом аналізу є не організаційні, а технологічні інновації, пов'язані з дослідженням сфери виробництва. Представник класичної школи А. Сміт пояснював фундаментальну важливість цього елемента, по-перше, тим, що поділ праці є мотивом, який спонує до продуктивності, а розвиток виробництва визначає загальний добробут країни. У першому розділі праці «Дослідження природи і причин багатства народів» А. Сміт стверджує, що найбільший прогрес у розвитку продуктивності праці став результатом поділу праці, який дав поштовх винаходу машин для полегшення та скорочення праці [52, с.89].

Першим економічним законом К. Маркс у праці «Капітал» називає зростання продуктивності праці, який відображає найзагальнішу основу і внутрішню логіку економічного прогресу, є джерелом і способом підвищення ефективності виробництва. К. Маркс розглядав розвиток продуктивних сил як основу, а науково-технічний прогрес - як надбудову, тобто як наслідок, а не як причину розвитку виробництва.

Поступово виникають інноваційні теорії, які представлені в різних напрямках. При цьому в залежності від особливостей і основних тенденцій розвитку ринкової економіки, у центрі уваги дослідження зосереджується та чи інша група проблем [60, с.32].

Так, початок ХХ ст. однією з головних проблем була проблема економічних циклів. До цього науково-технічний прогрес не розглядався більшістю вчених як

головний фактор кон'юнктурного та інституційного економічного розвитку.

Одним із перших, хто пов'язав причину економічних криз з особливостями відтворення основного капіталу, був М. І. Туган-Барановський – видатний український учений і економіст. У своїй праці «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і вплив на життя людей» М. І. Туган-Барановський проаналізував різні підходи до пояснення циклічності розвитку виробництва і дійшов висновку, що перешкодою для безперервного накопичувального розвитку виробництва є не стільки зовнішніх лімітуючих факторів, скільки внутрішніх особливостей економічної системи, які фактично породжують циклічність її розвитку [33, с.213].

Новаторською тематикою займався також відомий вчений того часу М. Кондратьєв. У теорії «довгих хвиль» він розглядає інновацію як явище зі складною неоднорідною структурою. Крім того, М. Кондратьєв пов'язує «довгі хвилі» з радикальними змінами в інших сферах суспільного життя: «... як війни, так і соціальні потрясіння вхоплюються в ритмічний процес розвитку великих циклів і стають їх початковими силами, а не розвитком, а форма їх прояву» [8, с.20].

Період економічного викладання інновацій комунікативної, соціально орієнтованої економіки починається з досліджень представників ортодоксальної економіки, які сформували сучасний напрям економічної думки, що об'єднав неокласичну, школу неокласичного синтезу та неокейнсіанську школи. Й. Шумпетер зробив особливий внесок у становлення цілісної інноваційної теорії економічного розвитку. Завершуючи концептуальний напрям, започаткований М. І. Туган-Барановським, він зосередив свою увагу на економічних інноваціях і гідно оцінив призначення підприємця-новатора в економічному розвитку: «Функція підприємця полягає в тому, щоб реформувати або збільшити виробництво за допомогою винаходів або ширше революціонізувати тобто використовувати нові технологічні рішення для виробництва нових товарів або виробництва старих товарів новими способами, відкривати нові джерела сировини та матеріалів або нові ринки, трансформувати промисловість» [67, с.183].

Нобелівська лекція Саймона Кузнеца торкнулася проблеми взаємозв'язку

між інноваціями та економічним зростанням, у якій він сформулював нові підходи до теорії інновацій. С. Кузнець ввів поняття епохальних інновацій, на яких ґрунтується перехід від однієї історичної епохи до іншої. Нове джерело зростання вчений бачив у прискореному розвитку науки. На його думку, соціальні наслідки інновацій можуть бути як позитивними, так і негативними, тому завдання держави – стимулювати позитивні інновації та запобігати виникненню негативних наслідків.

Англійський дослідник К. Фрімен зробив значний внесок у становлення теорії інновацій. Аналізуючи промислові цикли, особливо довгі хвилі економічного розвитку, він має значно ширший погляд на причини довгих хвиль, ніж Й. Шумпетер. К. Фрімен пов'язує їх не лише з результатом впровадження радикальних інновацій, а й із процесом експансії, тобто поширення технологічної парадигми з кількох провідних секторів на всю економічну систему. Він акцентує увагу на тому, що суспільні та інституційні зміни сприяють широкому поширенню технологій: кооперація та конкуренція в бізнесі, організація дослідницької діяльності, національні та міжнародні режими економічного регулювання [52, с.111].

Найбільш послідовним послідовником теорії Й. Шумпетера став німецький вчений Х. Менш, який розвинув його концепцію до сучасного стану науки. У монографії «Технологічний пат: інновації долають депресію» Менш зайняв позицію, що інновація - це революція у виробництві, базові інновації «приходять групами або хвилями і безпосередньо пов'язані з кризовими явищами чи економічним процвітанням» [67]. Він також робить висновок про необхідність широкої участі держави в інноваційних процесах і наголошує на необхідності державного регулювання у напрямку створення економічних умов для розробки, впровадження та поширення інновацій.

Новий етап у розвитку теорії інновацій у її поєднанні з інституціоналізмом розпочали такі вчені, як Г. Колм, Дж. Б'юнекен, Дж. Гелбрейт, Г. Мірдал, Р. Коуз, Д. Норт та інші. Їхні наукові розробки значно розширили рамки економічного аналізу, оскільки вони досліджували вплив позаекономічних факторів на

економічне життя країни. Одним із таких напрямів є індустріально – технологічний інституціоналізм, засновником якого є Дж. Гелбрейт.

На думку сучасних науковців, економічний прогрес характеризується не лише інноваційною парадигмою, а й послідовною зміною технологічних систем, яка йде паралельно зі структурною перебудовою суспільного виробництва. На думку В.О. Василенко, технологічний уклад - це макроекономічний цикл відтворення, який включає всі стадії переробки ресурсів і відповідний вид невиробничого споживання. Тобто розвиток за рахунок впровадження інновацій у будь-яку технологічну систему супроводжується серйозними зрушеннями в міжнародному поділі праці, зміною конкурентоспроможності країн тощо [4, с.276].

Подальший розвиток інституціоналізму пов'язаний з розвитком індустріального суспільства та виникненням і поширенням теорії постіндустріального суспільства. Ця теорія базується на вивченні становлення і розвитку суспільства на основі прогресу нових знань, технології суспільного виробництва.

Розвиток теорії інновацій відображає нові дослідження в науці, техніці, технології та організаціях. Сучасне суспільство живе в час, коли управління знаннями стає основою інноваційного розвитку економіки. Тому дослідження її теорії та практики є досить багатоскладовим процесом. Відповідно існує багато формулювань терміну «інновація».

Для правильного розуміння ролі та сутності інновацій необхідно розглянути існуючі підходи до трактування цього поняття (табл. 1.1).

Розгляд табл. 1.1 засвідчує різні погляди вчених на розуміння сутності інновацій: від найширшого, запропонованого Й. Шумпетером, Б. Ф. Заболотським, до досить вузького, сформульованого А. Хартманом. І хоча в спрощеному тлумаченні інновація може бути визначена досить чітко, повністю розкрити економічний зміст і внутрішню суть цього терміну досить складно.

Таблиця 1.1 – Наукові визначення поняття «інновація»

Автор	Визначення
Й. Шумпетер [67]	Комерційне впровадження нових продуктів або нових виробничих

	процесів: - імпровізація нового товару (товару, з яким споживач не знайомий, або товару нового типу); - впровадження нового виробничого процесу (процесу, який раніше не використовувався в цій галузі); - відкриття нового ринку, на якому ця галузь цієї країни не була присутня; - завоювання нового джерела сировини і напівфабрикатів; - запровадження нової організаційної структури в кожній області.
Р. Ротвел, П. Гардинер [51]	Впровадження нових або значно вдосконалених продуктів або виробничих процесів
Т. Товт [54]	Використання нових видів інструментів або нових принципів використання цих інструментів; впровадження нового процесу або нового замовлення; використання нової сировини або матеріалів; використання нового місця і (або) території, досі невідомого
П. Ф. Друкер [10]	Специфічним засобом підприємництва є діяльність, яка забезпечує ресурси новими можливостями для створення багатства
О. В. Василенко [4]	Інновації, пов'язані з науково-технічним прогресом і забезпечують відновлення основних фондів і технологій, а також поліпшення управління економікою компанії
Б. Ф. Заблоцький [16]	Процес формування нового мислення, створення, розробки, впровадження в промислове використання та розповсюдження нового технічного, продуктового, системного, соціального, екологічного та іншого рішення (інновації), яке задовольняє визначену промислову, соціальну потребу чи національний інтерес
С.В. Лютий [27]	Використання результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності в тій чи іншій сфері життя суспільства з метою вдосконалення процесу діяльності або її результату
І. А. Павленко [37]	Результат творчого процесу у вигляді створених (або введених) нових споживчих цінностей
Н.О. Попова [40]	Відкриття, які є результатом діяльності винахідливих людей, що призводять до прогресивних змін у встановленому порядку речей
Закон України «Про інноваційну діяльність» [44]	Новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничо-технічного, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва та (або) соціальної сфери

Джерело: складено за [67; 51; 54; 10; 4; 16; 27; 37; 40; 44]

У сучасній теорії існують різні підходи до класифікації інновацій. Залежно від сфери застосування виділяють управлінські, організаційні, соціальні, промислові, технологічні, виробничі, комерційні та фінансові інновації. Продуктово-технологічні інновації розрізняються за технологічними параметрами або формою. За новизною - інновації на глобальному, національному, галузевому та корпоративному рівнях [56, с.337].

Загалом аналіз показав, що єдиного визначення інновацій та єдиного підходу до їх класифікації немає. Але якщо інновації диференціювати за сферою застосування, то доцільно розрізняти інновації виробничого та невиробничого характеру. Останні, у свою чергу, впливають на соціальні, організаційні, економічні та управлінські фактори.

Серед невиробничих інновацій особливо важливе місце посідають управлінські інновації, що базуються на об'єктивних процесах зміни умов господарської діяльності підприємств, як результат, зміни контексту управлінської діяльності. Якщо підприємство є системою сфер діяльності, то управління здійснюється щодо його елементів - виробництва, персоналу, фінансів, збуту продукції, а також усієї системи в цілому. Прояв управлінських інновацій і їх реальна реалізація відбувається на рівні методів, які використовують керівники організацій при вирішенні поставлених завдань [27, с.270].

Неодмінними характеристиками промислових інновацій є науково-технічна новизна, промислова придатність і комерційна реалізація. Новизна інновацій оцінюється за технологічними параметрами, а також за ринковими позиціями. Він може бути обмежений сферою діяльності однієї компанії або поширюватися в масштабі галузі, національної чи глобальної економіки.

За ступенем новизни інновації поділяються на внутрішні інновації, що забезпечують необхідний ступінь новизни в порівнянні з раніше виробленою цією компанією продукцією або використовуваною технологією, і радикальні - випуски абсолютно нових продуктів, які ще не існували на ринку (локальні, національні чи всесвітні), продукти або використовують принципово нові технології. Теорія інновацій формулює основні ознаки радикальних інновацій: вони реалізують важливі науково-технічні розробки; стати основою для формування нового сімейства продуктів (технологій); створити принципово нові можливості і в перспективі змінити структуру ринку і виробництва; вони, як правило, характеризуються високою капіталомісткістю та рівнем ризику, але пропонують високу віддачу від інвестицій.

За походженням (виникнення, створення, поява) розрізняють сім типів

інновацій [37, с.103]:

- інновації, що базуються на фундаментальних наукових знаннях, результати яких широко застосовуються в народному господарстві;
- інновації, засновані на наукових дослідженнях, але з обмеженим обсягом;
- розроблено з наявними технічними знаннями та має обмежене використання;
- інновації, які передбачають поєднання різних видів знань в одному продукті;
- використання нового продукту в різних сферах;
- технічно складні новинки;
- застосування вже відомих технік або методів у новій області.

Отже, термін «інновація» можна тлумачити в трьох аспектах [27; 39; 58]:

- 1) у більш широкому розумінні - це будь-яка зміна, яка підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання;
- 2) у вузькому розумінні - як процес перетворення досягнень науки у виробництво;
- 3) інновації, втілені в комерційну практику.

Відповідно до законодавства України інноваціями є новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничо-технічного, управлінського, комерційного чи іншого характеру, які істотно покращують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Актуальність інновацій для підприємницької діяльності сьогодні базується на багатьох факторах. Найважливішими серед них є [65, с.345] :

- 1) необхідність реструктуризації та переорієнтації компаній відповідно до вимог ринку;
- 2) застарілий машинний парк і технологічне обладнання;
- 3) досить часті і різкі зміни попиту на товари;
- 4) міжнародна конкуренція на ринках.

Сучасна світова економіка все більше набуває ознак інноваційної

економіки, пов'язаної з розробкою, впровадженням і використанням нововведень (інновацій), а також з перебудовою організаційно-економічних механізмів управління. У цих умовах основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх рівнях є те, що, з одного боку, ми маємо досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі адміністративні механізми та структура економіки (і на рівні підприємства), що цей потенціал легко не сприймається і не використовується. Отже, проблема інновацій в Україні – це не лише традиційна грошово-інституційна проблема, а й проблема ефективного управління (переважно стратегічного) на рівні підприємства, яке має задавати орієнтир і формулювати загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві усіх форм власності [54, с.241].

Завдяки інноваціям суб'єкт господарювання може створювати конкурентоспроможні товари (послуги) та за допомогою інновацій підвищувати власну конкурентоспроможність. Маючи арсенал можливих нововведень, керівництво господарської одиниці має визначити можливість їх застосування виходячи зі ступеня новизни, масштабів нововведення та взаємодії цієї зміни у виробничо-господарській структурі підприємства.

Інноваційні складові розвитку конкурентоспроможності господарської діяльності суб'єкта підприємництва представлені на рис. 1.1.

За допомогою цих дій керівництво суб'єкта підприємництва прагне досягти конкурентних переваг у зниженні витрат на виробництво та обслуговування, диференціації товарної пропозиції, вибору та розвитку нових ринкових секторів, сегментів і ніш, а також диверсифікації інвестицій, оскільки вони випереджають конкурентів у галузі, лідери галузі розробляють ці нові компоненти, створюючи більш ефективну організацію бізнесу, зокрема шляхом злиття або ворожого поглинання, розпуску, відокремлення, компромісу чи співпраці.

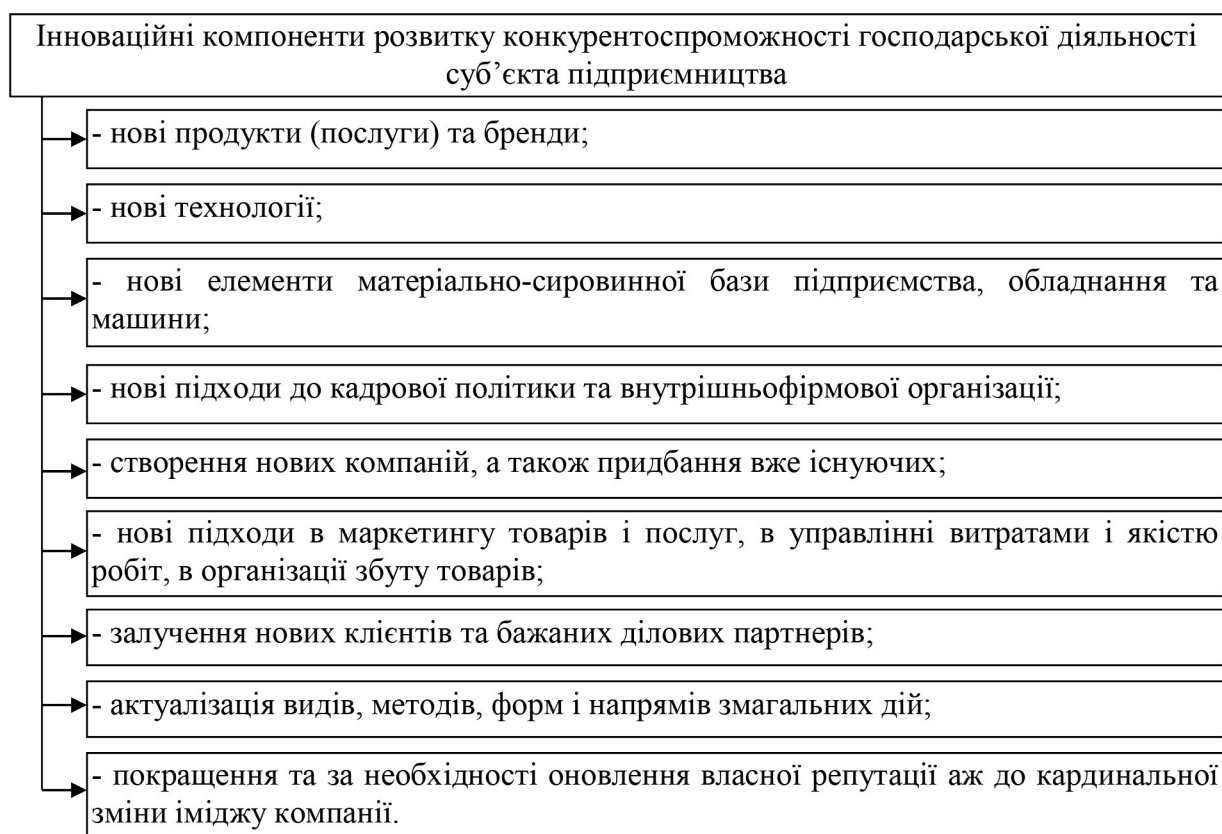


Рисунок 1.1 - Інноваційні складові розвитку конкурентоспроможності господарської діяльності суб'єкта підприємництва

Джерело: складено за [66]

Таким чином, інновації в системі підприємницької діяльності суб'єктів господарювання підлягають управлінському впливу, а тому доцільно говорити про необхідність формування відповідної системи управління інноваційною діяльністю. На нашу думку, управління інноваційною діяльністю слід розглядати як діяльність, що передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію та контроль з метою досягнення економічного, соціального та науково-технічного ефекту. Ефективне управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання слід розглядати як забезпечення виконання стратегічних цілей і завдань із використанням ресурсів, інтелекту, ідей і мотивів поведінки інших людей, що є найважливішим фактором, що впливає на ефективний соціальний, економічний і технологічний розвиток суб'єкта підприємництва.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання результативності

інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва

Оцінка інноваційного розвитку здійснюється разом з аналізом внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва при формуванні його стратегічної поведінки на ринку. Це дозволяє оцінити накопичений досвід і навички бізнес-одиниці в інноваційній сфері і зробити попередній відбір для подальшого технологічного розвитку. При цьому особлива увага приділяється оцінці можливостей даного підприємства в освоєнні окремих видів інновацій - нових або вдосконалюючих. Інноваційний ріст суб'єкта підприємництва оцінюється за такими показниками [53, с.190]:

1) коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (формула 1.1):

$$K_{iv} = \frac{C_i}{A_{no}}, \quad (1.1)$$

де: C_i – вартісна оцінка інтелектуальної власності підприємства, грн.;
 A_{no} – позаоборотні активи підприємства, грн.

Якщо $K_{iv} > 0,1$, то підприємство обирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо $K_{iv} \leq 0,1$, то вибір на користь стратегії освоєння поліпшувальних інновацій.

2) питома вага персоналу, зайнятого розробкою інновацій (формула 1.2):

$$K_{np} = \frac{П_n}{Ч}, \quad (1.2)$$

де: $П_n$ – число зайнятих у сфері інноваційного розвитку, чол.; $Ч$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

Якщо $K_{np} > 0,2$, те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо $K_{np} \leq 0,2$, те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

3) питома вага майна, призначеного для науково-дослідницької діяльності (формула 1.3):

$$K_{ни} = \frac{O_{оп}}{O_{пн}}, \quad (1.3)$$

де: $O_{оп}$ – вартість устаткування дослідно-приладового призначення, грн.;

$O_{пн}$ – вартість устаткування виробничо-технологічного призначення, грн.

Якщо $K_{ни} > 0,25$, те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо $K_{ни} \leq 0,25$, те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

4) коефіцієнт освоєння нової техніки (формула 1.4):

$$K_{от} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{ср}}, \quad (1.4)$$

де: $O\Phi_n$ – вартісна оцінка знову введених основних фондів, грн.;

$O\Phi_{ср}$ – середньорічна розцінка основних виробничих фондів підприємства, грн.

Якщо $K_{от} > 0,35$, те підприємство вибирає освоєння базисних інновацій, якщо $K_{от} \leq 0,35$, те вибір на користь освоєння поліпшуючих інновацій.

5) питома вага нової продукції (формула 1.5):

$$K_{нп} = \frac{BP_{нп}}{BP_{об}}, \quad (1.5)$$

де: $BP_{нп}$ – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції (робіт, послуг) і продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій, грн.; $BP_{об}$ – загальний дохід від реалізації всієї продукції (робіт, послуг), грн.

Якщо $K_{нп} > 0,45$, те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо $K_{нп} \leq 0,45$, те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

6) коефіцієнт інноваційного росту (формула 1.6):

$$K_{ip} = \frac{I_{ис}}{I_{об}}, \quad (1.6)$$

де: $I_{ис}$ – вартісна оцінка науково-дослідних інвестиційних проектів, грн.; $I_{об}$ – загальна вартість всіх інвестиційних проектів, грн.

Якщо $K_{ip} > 0,55$, те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо $K_{ip} \leq 0,55$, те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

Ефективність інноваційного процесу показує, наскільки досягнуто стратегічної мети шляхом реалізації інноваційних дій на підприємстві, тобто кількісний рівень реалізованої інновації, а ефективність дає можливість охарактеризувати якісний ступінь задоволеності в процес впровадження інноваційних дій на підприємстві за розрахованими кількісними показниками інноваційної діяльності на підприємстві [41, с.194].

Отже, можна стверджувати, що метою оцінки ефективності інновацій у розвитку суб'єкта підприємництва слугує комплексний аналіз в розрізі ефективності інноваційної діяльності та її впливу на основні показники підприємницької діяльності, визначення доцільності та оптимальних шляхів впровадження інновацій, своєчасне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень.

При огляді науково-методичної літератури з проблеми ефективної оцінки інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва в сучасних умовах розвитку економіки виявлено різні методичні підходи до окреслених проблем.

Так, український науковець Попова Н.О змодельовала власну комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємства, завдяки неї можна розрахувати інтегральний показник рівня інноваційного розвитку суб'єкта [40, с.134]. Під інтегральним показником рівня інноваційного розвитку підприємства вчений розуміє «результат оцінки основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, заснований на визначенні узагальнених показників за допомогою системи часткових показників та методу експертних опитувань».

Відповідно до представленої моделі комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства інтегральний показник складається з трьох основних показників [40, с.135]:

- ресурсна складова (Урес) , яка визначається за допомогою показників, які характеризують інноваційний потенціал підприємства: визначаються показники матеріально-технічного інформаційного потенціалу, використання інвестиційних (фінансових) ресурсів, інтелектуального, кадрового та інноваційних ресурсів;

- технологічна складова (Утех), що характеризується показниками технологічного оновлення у процесі інноваційної діяльності підприємства: визначаються показники ефективності використання технологій та капітальних вкладень, продуктивності праці та інформаційної продуктивності;

- ринкова складова (Уринк), яка характеризується ефективністю основних показників інноваційної діяльності підприємства: показників рентабельності ринку, частки підприємства на ринку інновацій, рентабельності впровадження інноваційної продукції, підготовки перед реалізацією, виведення продукту до споживача, визначається ефективність рекламних заходів, ритмічність продажу нових товарів.

Узагальнення результатів оцінки інновацій на підприємстві за визначеними вище показниками необхідно розраховувати за формулою 1.7.

$$Y = \frac{X_1 \cdot A_1 + X_2 \cdot A_2 + X_i \cdot A_i}{100} \quad (1.7)$$

де $X_1, \dots, X_i$ – коефіцієнти, які характеризують певний узагальнюючий показник;

$A_1, \dots, A_i$ – питома вага коефіцієнта в загальному комплексі оцінок, %.

Запровадження цього методу на принципах інтегрального показника в оцінці інноваційного розвитку підприємства Н. Попова бачить як інструмент, що має чітко виражену сигнальну функцію. З його допомогою можна проводити моніторинг промислових підприємств за ступенем інноваційного потенціалу, проводити порівняльний аналіз ступеню інноваційного розвитку підприємств та рейтингувати їх за інтегральним

показником ступеню інноваційного розвитку та оцінки інноваційного розвитку компанії, яка ґрунтується на інтегральній оцінці інноваційного процесу на підприємстві, тому вбачає визначення досягнення підприємством певного функціонального рівня під час здійснення інноваційної діяльності перед загальною системою розвитку економіки держави і, на нашу думку, характеризує насамперед статистичний зміст методичного підходу до оцінки розвитку інноваційного потенціалу різних галузей країни на основі визначення інноваційного потенціалу окремих підприємств.

У дослідженні Квятковської Л. А. та Маслак О. І. «Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства» [30], автори також визначили певну систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, серед яких:

- показники ефективності виробництва науково-технічних заходів: темпи підвищення ефективності виробництва окремих видів продукції (робіт) за рахунок застосування науково-технічних заходів; відносна економія продукції за рахунок впровадження науково-технічних заходів;

- показники фінансової ефективності науково-технічних заходів: зростання прибутку в результаті виконання науково-технічних заходів; збільшення доданої вартості, включаючи амортизацію, внаслідок проведення науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок екстенсивних та інтенсивних чинників; збільшення доходів шляхом провадження науково-технічної діяльності;

- показники інвестиційної ефективності серед науково-технічних заходів: ці показники розкривають кількість застосованих науково-технічних засобів, збільшення питомої ваги прогресивних технологічних процесів і нових інформаційних технологій, збільшення коефіцієнта автоматизації та ступеня організації виробництва та роботи, кількість авторських свідоцтв або патентів, індекс цитування, підвищення товарів (послуг) та конкурентоспроможності компанії на ринку [30].

З економічної точки зору будь-який проект, спрямований на впровадження та розвиток сучасних інноваційних технологій, можна розглядати як

інвестиційний, тобто спрямований на отримання прибутку.

Тому Маслак О.І. та Квятковська Л.А. також оцінюють ефективність інноваційної діяльності на підприємстві в результаті реалізації інноваційного проекту, яка в свою чергу, крім перерахованих вище груп показників, оцінюється на основі таких: якісні показники, а саме:

- показник інтегрального ефекту (дисконтований чистий прибуток). Цей показник репрезентує інтегральну оцінку фінансових потоків проекту з урахуванням «тимчасової вартості» коштів (часової вартості), що означає, що гривня витрачена або отримана сьогодні не дорівнює гривні, яка братиме участь у фінансових потоках проекту завтра;

- індикатор IRR (Internal Rate of Return) - внутрішньої норми прибутку, який «являє собою максимально можливу норму інвестування, за якої проект не стає збитковим (IRR визначається як корінь рівняння $NPV_{(d)} = 0$);

- показник рентабельності інвестицій в інноваційний проект – PI (Profitability Index), який «обчислюється як відношення звітних результатів до звітних витрат, має бути більше або дорівнювати одиниці»;

- показник терміну окупності: цей показник дозволяє експерту відволіктися від конкретного змісту проекту і разом з деякими іншими параметрами характеризує ефективність і динамічність компанії [30].

Вчений Жихор О.Б. у своїй науковій роботі «Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства» узагальнив сучасні методи оцінки ефективності інноваційних проектів з точки зору оцінки інвестиційного процесу, що дозволило йому провести адекватне ранжування цих методів. Тому «для оцінки ефективності окремого інноваційного проекту слід використовувати такі основні методи: NPV, IRR, PP (DPP), PI, ARR, BEPA і MIRR як найвищі рейтингові» [15, с.14].

У повній відповідності до твердження Л.Л. Антонюк, відкриття так званих (дисконтованих) інвестиційних методів оцінки інноваційного розвитку підприємства «у зв'язку з інтеграцією економіки України у світову економічну систему... не повинно відрізняються від прийнятих у світовій практиці методів

економічних визначень, а обґрунтування суперечать. У західній теорії та практиці поширений інвестиційний облік, заснований на аналізі «грошових потоків» (cash flow). Такий підхід, який базується на аналізі динаміка доходів і витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, є основою для методичних рекомендацій з оцінки ефективності інноваційних проектів [1, с.226].

Групою вчених Кухта П.В., Антонюк Є.В. в базовій праці «Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні: сучасний стан та особливості зростання» [24] зазначено, що оцінка інноваційних процесів на підприємстві базується на методичних підходах, які базуються лише на оцінці ефективності інвестиційного проекту, «не повністю придатні для оцінки ефективності інновацій» на підприємстві.

Проаналізувавши праці науковців, така практика оцінки інноваційних заходів поширена на багатьох сучасних підприємствах і розглядається в першу чергу для визначення ефективності реалізації інвестиційного проекту з використанням інновацій.

На думку Кухта П.В., Антонюк Є.В., розгляд інноваційного розвитку підприємства лише з точки зору інвестиційного фінансування інноваційного проекту не дає вичерпної характеристики ефективності процесу інноваційного розвитку підприємства [24, с.57].

У цьому контексті для практичного застосування можна запропонувати наступні методи оцінки прибутковості інновацій у розвитку суб'єкта підприємницької діяльності:

1. Розрахунок приросту доходу порівняно з аналогом, який розраховує не тільки загальну суму доходу (вигоди), отриманого протягом усього терміну корисного використання нововведення. При цьому використовуються теорія порівняльної оцінки ефективності (вибирається найкращий варіант інновацій) і теорія абсолютної ефективності (розраховуються розрахункові показники абсолютної ефективності обраного варіанта інновації).

2. Оцінка ефективності інновацій за показниками строку корисного використання:

- орієнтовні терміни впровадження нововведення;
- перший рік після закінчення нормативного періоду розробки інновації;
- початковий строк корисного використання інновації;
- тривалість значущого використання інновацій;
- останній рік корисного використання нововведень.

При оцінці ефективності інновацій згідно із запропонованою методикою розраховуються вартісні оціночні показники як коефіцієнти дисконтування та коефіцієнти розмежування до першого року впровадження інновації на підприємстві, які визначаються на всіх рівнях впровадження інновації. демонструвати. При цьому підвищення ефективності інновацій характеризується і в порівнянні з аналогом, і рівнем ефективності, якого компанія досягла на попередньому етапі впровадження інновацій в компанії.

3. Застосування системи оціночних показників, які враховують інтереси різних стейкхолдерів інноваційного проекту [33, с.287]:

- інтереси держави - вплив на бюджетні відрахування;
- інтереси розробників інноваційного проекту;
- інтереси виробників інноваційної продукції та послуг;
- інтереси споживачів інноваційної продукції та послуг.

Такий підхід дає змогу оцінити інноваційний проект не лише з точки зору інтересу інвестора, як це має місце при застосуванні методів оцінки ефективності інвестицій, а й з боку всіх зацікавлених сторін, залучених до інноваційного проекту.

4. Розрахунок загального (інтегрального) ефекту від створення, функціонування та виробництва інновацій.

Даний метод дозволяє робити не тільки загальну (комплексну) оцінку ефективності інноваційної діяльності, а й розрахувати питому вагу кожного учасника інвестиційної діяльності у процесі інноваційних дій на підприємстві.

5. Використання методів компаундування та ануїтету в поєднанні з методом дисконтування.

У цьому випадку стає можливим розрахувати економічний ефект за кожен рік використання інновації та більш точно узгодити показники ефективності з

реальними бізнес-процесами компанії. Метод дисконтування за оцінки ефективності інновацій на підприємстві не дозволяє спроектувати майбутні показники з урахуванням їх ефективності на майбутнє [11, с.265].

6. З використанням двох нормативів доходу на капітал:

- внести одноразові витрати у звітний рік (гарантовану банком дохідність власнику коштів, розміщених на депозитному рахунку);
- прибутковість інвестицій, досягнута з метою узгодження інтересів інвесторів і виробників при одержанні доходу від реалізації інноваційної продукції або послуг.

Попри представлений змістовний перелік додаткових методів оцінки інноваційного розвитку підприємства, їх доцільно використовувати як розширений методичний підхід, що базується на дисконтованих методах оцінки ефективності інновацій, але з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів у інноваційний процес [23, с.12].

Відповідно до визначення меж наукових поглядів у методичних підходах до оцінки інноваційного розвитку підприємства погоджуємось із твердженням, що активізацію інноваційного розвитку підприємств слід пов'язувати:

- по-перше, з оновленням основних фондів, які мають стати основним джерелом збільшення обсягів виробництва та створення умов для виробництва вітчизняної продукції на рівні світових зразків;
- по-друге, розвиток інноваційної діяльності має органічно по'єднуватися із ресурсозбереженням і призводити до значного зниження витрат матеріалів на одиницю продукції;
- по-третє, інноваційний розвиток в сучасних умовах повинен мати соціальну спрямованість, за якої сама людина, якість і безпека її життя повинні забезпечувати пріоритети інноваційного розвитку».

Так, у науковій праці Кужди Т. І. «Соціально-економічна оцінка та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств» [23, с.11] після комплексного авторського аналізу методичних підходів до оцінки інноваційного розвитку підприємства, розроблено методичні положення щодо оцінки інновацій

у мережі були розроблені два різних типи оцінки - економічна та соціальна. Таке поєднання видів оцінювання визначається на основі інтегрального показника ступеня інноваційного розвитку підприємства, який визначається як результат оцінки соціально-економічних показників розвитку підприємства, який становить на основі визначення загальних показників із застосуванням системи субіндикаторів та методу експертного опитування.

Пропонується проводити соціально-економічну оцінку інноваційного розвитку господарської одиниці за трьома напрямками:

- інноваційний потенціал;
- маркетингова підтримка інноваційної продукції;
- соціальний розвиток».

У додатку А наведено узагальнену систему оцінювання інноваційного розвитку підприємства, яка, у свою чергу, має класифікаційний підрозділ для змістовної оцінки кількісних показників, визначений наступним чином [11]:

- $УП_{ІП}$, $УП_{МЗІП}$, $УП_{СР}$ - узагальнюючі показники співвідносно рівня інноваційного потенціалу та маркетингового забезпечення інноваційної продукції, а також соціального розвитку підприємства;

- $П_{(ij)}$ - часткові показники за напрямками інтегральної оцінки;

- $Z_{(ij)}$ - коефіцієнти значуваності часткових показників за напрямками інтегральної оцінки (на основі методу експертного оцінювання).

Інтегральний показник рівня інноваційного розвитку підприємства ($ІП_{ІР}$) Кужда Т. І. пропонує розраховувати за формулою середнього геометричного (формула 1.8).

$$ІП_{ІР} = \sqrt[3]{УП_{ІП} \cdot УП_{МЗІП} \cdot УП_{СР}} \quad (1.8)$$

Відповідно до формули (1.8) зміна інтегрального показника від 0 до 1 відповідає сталому інноваційному розвитку підприємства. При значенні від 0 до 0,4 інтегрального показника – підприємство має низькі. В межах 0,4 - 0,7 – середні, з 0,7 до 1 – зазначають високі темпи інноваційного розвитку [11, с.23].

Визначаючи сутність інноваційного потенціалу як «його стан за певний

період щодо інноваційних можливостей», слід зауважити, що «оцінка інноваційного потенціалу дає можливість проаналізувати фінансову стійкість» підприємства до інноваційного розвитку та розкрити інноваційність стратегії. Впровадження нових технологій у компанію без попередньої оцінки їх інноваційного потенціалу може мати негативні наслідки. Можливий варіант, що підприємству може не вистачити коштів для завершення розпочатого проекту, що негативно позначиться на забезпеченні поточної виробничо-господарської діяльності або навіть спричинить зупинку інноваційного проекту. Для оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємством доцільно розробити гнучку, динамічну систему показників, що відповідає вимогам сучасних умов господарювання і, по можливості, відображає всі фази інноваційного процесу суб'єкта підприємництва [37, с.117].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що наявність інновацій - це кінцевий результат впровадження інновації з метою зміни мети господарювання та досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого впливу. Водночас інновації на підприємстві піддаються впливу менеджменту, а тому доречно говорити про необхідність формування відповідної системи управління інноваційною діяльністю. У процесі дослідження також було встановлено, що ефективне управління інноваційною діяльністю слід розглядати як забезпечення досягнення стратегічних цілей і завдань із використанням ресурсів, інтелекту, ідей і мотивів поведінки інших людей, що є найважливішим чинником, який ефективно соціальні, економічні та під впливом технологічних інновацій.

Можна зробити висновок, що ефективність інноваційного процесу показує, наскільки стратегічна мета була досягнута шляхом впровадження інноваційних заходів на підприємстві, тобто кількісний рівень реалізованої інновації, а ефективність забезпечує спосіб охарактеризувати якісний ступінь задоволеності впровадженням інноваційних заходів на підприємстві за розрахованими кількісними показниками-індикаторами інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

1.3. Зарубіжний досвід формування та функціонування інноваційних бізнес-моделей

В умовах ринкової економіки, заснованої на принципах вільного підприємництва та різноманітності форм власності, підприємства намагаються зайняти свою ринкову нішу та забезпечити стійкі конкурентні переваги. У цій ситуації розробка власної бізнес-моделі на основі інноваційного підходу відіграє головну роль.

Бізнес-модель - це аналітична техніка, яка дає реальну можливість повністю зрозуміти процеси, за допомогою яких компанії заробляють гроші. Ділові люди та підприємці завжди використовували цей підхід переважно на інтуїтивному рівні. Сучасні технології створюють дуже складні бізнес-моделі, і їхня ідея залишається незмінною: системний зв'язок корпоративних цілей та їхніх бізнес-процесів із реаліями навколишнього середовища [6, с.83].

Інноваційна бізнес-модель (ІБМ) – це спосіб поєднання факторів бізнесу (капітал, працю, матеріальні ресурси) у ланцюжок створення вартості нового продукту та компанії як такої [7, с.55].

Функції інноваційної бізнес-моделі суб'єкта підприємництва показано на рис. 1.2.

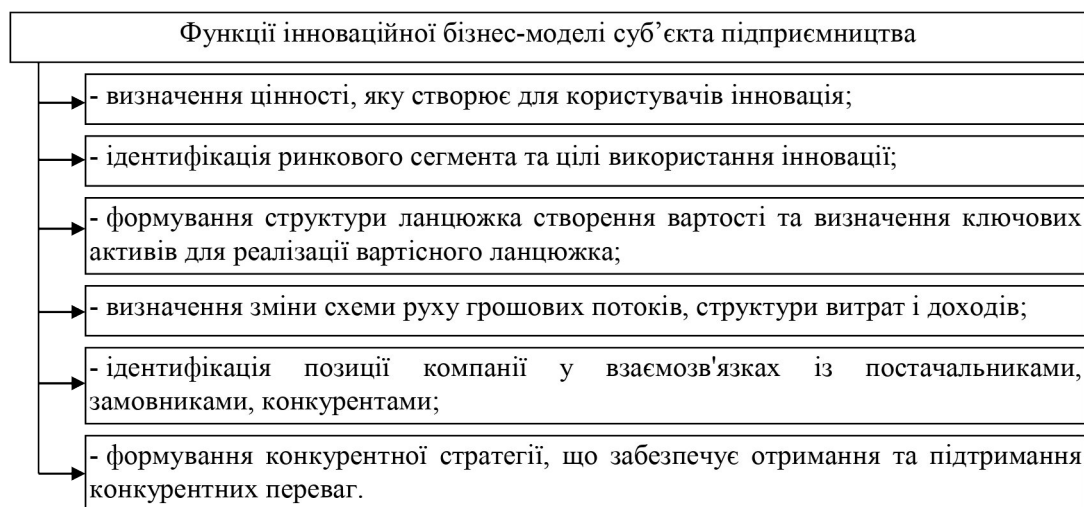


Рисунок 1.2 - Функції інноваційної бізнес-моделі суб'єкта підприємництва

Джерело: складено за [5]

Тип та формат інноваційної бізнес-моделі визначається наступними параметрами [50, с.16]:

- принципами побудови бізнес-моделі;
- правильним вибором інноваційної стратегії (суворе дотримання сутності свого бізнесу - тому, від чого відмовитися не можна за жодних обставин);
- наявністю захищеної інтелектуальної власності (ключові компетенції);
- забезпеченістю людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами (актуальні активи);
- можливістю входження в ринок та привабливістю для споживачів та контрагентів (актуальна інфраструктура).

Сучасні бізнес-моделі дозволяють досить повно описати логіку та методи ведення бізнесу, включаючи організаційно-функціональну та технологічну структуру, взаємодію з постачальниками та споживачами, грошові потоки, фінансову ефективність тощо. Метою розробки бізнес-моделі є не простий опис однієї компанії, а її ідентифікація та аналіз усіх бізнес-процесів, їх оптимізація та розвиток з урахуванням усіх контекстів. Компанія вибирає споживача, формулює та виокремлює свої пропозиції, а також розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона може виконувати сама і для якого покликані зовнішні спеціалісти в тому, як він виходить на ринок, створює цінність для споживача та отримує від цього вигоди [62, с.28]. Інноваційні бізнес-моделі (ІБМ) базуються на «міграції вартості». Реалізація такої бізнес-моделі дозволяє знайти новий сегмент споживачів, які не обслуговуються існуючими на ринку компаніями, оскільки цей сегмент здається їм недостатньо привабливим. Формування якісно нового асортименту товарів чи послуг змінює ланцюжок вартості та створює нові цінності для споживача.

Дослідження показують, що в даний час практично в кожній галузі, незалежно від рівня її зрілості, існує висока ймовірність появи конкурентоспроможних інновацій, які радикально змінюють «правила гри» на ринку шляхом впровадження нових бізнес-моделей. На відміну від інноваційних продуктів і процесів їх виробництва (технологій), у корпоративних інноваціях вирішальну роль відіграють не наукові знання, а підприємницька ідея, визнання нової потреби ринку та

змістовне поєднання способу її задоволення з платоспроможним попитом на основі нестандартних форматів, методів створення та доставки споживчої вартості цільовим покупцям.

У світовій практиці є велика кількість яскравих прикладів компаній, які успішно вийшли на ринок з новими ідеями бізнес-моделі (Amazon, Southwest, McDonald's, FedEx, Dell Computers, Wal-Mart, eBay, IKEA, Enterprise, Priceline, Groupon, Starbucks, Skype, тощо). З настанням ери інформаційно-комунікаційних технологій з'явилася ІБМ, розроблена компаніями Apple, Microsoft, Google, Dell computers, Intel, eBay і Amazon.com, IKEA [70]. Ці компанії все ще впроваджують інновації та постійно вдосконалюють свої підходи до пропозиції подібних товарів і послуг. Таким чином, освічені ІБМ стають потужним інструментом конкуренції. Тільки бізнес-модель перетворює інновацію в економічну цінність для компанії, вона детально описує, як компанія заробляє гроші, чітко визначаючи своє місце в ланцюжку вартості [74, с.32].

Дослідження, проведене впливовим журналом Economist Intelligence Unit серед керівників найбільших американських корпорацій показало, що ІБМ є найважливішою складовою успіху будь-якої компанії. Крім того, за даними Американської асоціації менеджменту, більше 10% інвестицій глобальних корпорацій США в інновації спрямовуються на розробку нових інноваційних бізнес-моделей. А дослідження інтернет-порталу Innosight.com показало, що за останні 10 років 14 із 19 нових членів Fortune 500 завдячують своїм успіхом появі ІБМ, завдяки якій вони змогли не лише істотно змінитися, а й також для створення нових секторів економіки. Зокрема, серед відомих нових ринків, створених завдяки ІБМ, можна віднести: інтернет-банкінг; дешевий авіатранспорт; товари народного споживання під маркою торгової мережі; електронні торгові системи; торгівля медичними препаратами, продуктами харчування через Інтернет, по каталогу; навчання через Інтернет.

Отже, світові лідери своїм практичним досвідом показали, що інновації самі по собі мало варті, вони потрібні лише для набуття необхідних ключових компетенцій у рамках ефективних (створених/розроблених) БМ, які дозволяють

компаніям отримувати прибуток і створювати прибутки займають місця в ланцюжках вартості. Проте, узагальнюючи їхній досвід, можна дійти ще одного важливого висновку: нові технології мають бути основною рушійною силою, яка дає поштовх інноваційному розвитку, але розглядати їх як спосіб для компанія завойовує нових клієнтів і успішно впроваджує ІБМ, а не як основу інноваційної стратегії компанії. Як і класична концепція відкритих інновацій Г. Чесбро, технологія сама по собі не має внутрішньої цінності - її вартість визначається БМ, який виведе цю технологію на ринок [77, с.10]. Чим ефективніший БМ, тим прибутковіший бізнес компанії, а інноваційні продукти впливають на ефективність БМ. Тому ці процеси в ринковому середовищі взаємозалежні.

З методологічної точки зору також слід звернути увагу на концепцію ведення інноваційного бізнесу, розроблену Гарвардською школою бізнесу, яка базується на чотирьох ключових факторах – S-факторах, які безпосередньо впливають на успіх нового продукту/послуги та його здатність генерувати дохід:

- start-up costs – первісні видатки (або інвестиції), що передують запуску інноваційного продукту/послуги;
- speed (швидкість) – час від появи ідеї продукту до його випуску на ринок;
- scale (обсяг) – час, за який виробництво нового на ринку продукту досягає необхідного обсягу;
- supporting costs/investments – підтримуючі видатки, включаючи реінвестиції.

В умовах реалізації стратегії інноваційного розвитку БМ має бути спрямований на контроль ланцюга створення вартості інноваційної вартості. Виходячи з цих позицій, заслуговують на увагу певні передумови впровадження відкритої (адаптивної) ІБМ, серед яких [80, с.175]:

- необхідність зробити інновацію більш ефективною з точки зору витрат і часу та управляти ризиком, включивши його безпосередньо в БМ;
- можливості для малих інноваторів монетизувати відкриті інновації (наприклад, програми ліцензування, які не передбачають обмежень на подальші

модифікації, а радше зберігають інформацію про оригінальне авторство та внесені модифікації);

- можливості для великих інноваційних компаній заробити на програмі «Join and Grow» (купівля ліцензій для великих компаній на виробництво продукції у невеликих компаній і маркетинг її під власним брендом);

- здатність великих інноваційних компаній монетизувати інтелектуальну власність підприємств, з яких вони виникли (наприклад, компанія GE отримує роялті від азіатських компаній, які виробляють продукцію під брендом GE, яка знята з виробництва);

- можливості для великих інноваційних компаній отримувати прибуток на відкритих інноваціях за рахунок формування стандартів і навіть бізнес-трендів у своїй галузі [80, с.176].

Аналіз теоретичних і практичних аспектів показав, що на сьогоднішній день в зарубіжній практиці виділяють три найпоширеніші типи ІБМ, так звані еталонні ІБМ (рис. 1.3).

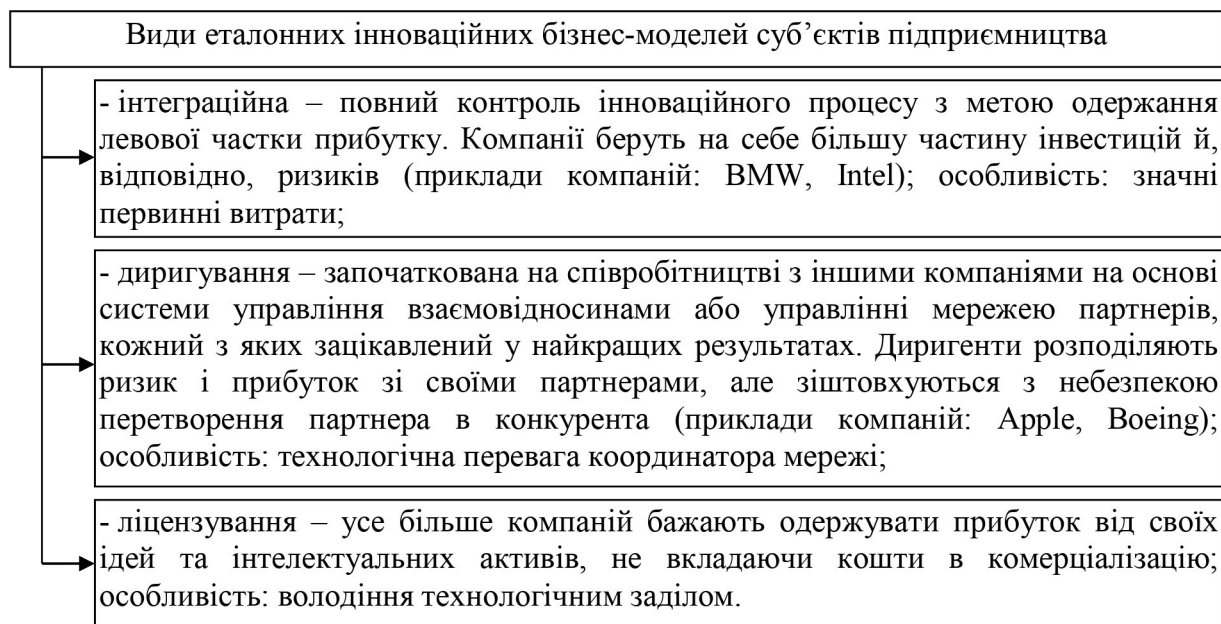


Рисунок 1.3 - Види еталонних інноваційних бізнес-моделей суб'єктів підприємництва.

Джерело: складено за [6; 19]

На практиці кожна організація обирає ту чи іншу БМ для побудови

інноваційного процесу залежно від рівня інвестицій та результатів аналізу можливостей організації, які відповідають потребам ринку в очікуваних продуктових інноваціях, оскільки можливості можуть бути різного значення в залежності від ситуації. Наприклад, головним досягненням Apple стало створення унікальної комбінації програмного забезпечення, самого пристрою та ряду супутніх послуг, які запропонували масовому споживачеві зручний, недорогий і простий спосіб легального завантаження музики з Інтернету в цифровому форматі. При цьому продаж дешевого (практично збиткового) програмного забезпечення iTunes поєднувався з продажем високорентабельного пристрою (iPod), що забезпечило відмінну прибутковість для всього БМ [7, с.33].

Інші сфери бізнес-інновацій, які вже довели свою важливість у створенні успішних БМ на багатьох ринках, еволюціонували до змін у способі доставки споживчої цінності цільовому покупцеві та загальної реструктуризації механізму взаємодії з ними. Цікавим прикладом є БМ Nespresso, міжнародна компанія, що належить швейцарському харчовому гіганту Nestle. Ця компанія була заснована в 1986 році для роздрібної торгівлі високоякісною кавою оптом і заснована на інноваційній концепції, яка поєднує індивідуальний підхід до кожного клієнта з продажем оптом. Головне, що Nespresso відмовилася від традиційного способу продажу такої продукції через знеособлену мережу зовнішніх дистриб'юторів і створила власну дворівневу систему дистрибуції, яка включає, по-перше, мережу фірмових бутіків по всьому світу, а по-друге, онлайн-продажі через так званий Nespresso Club. Важливу роль відіграє і всесвітня мережа колл-центрів підтримки клієнтів: спеціалісти компанії цілодобово в телефонному режимі консультують клієнтів про секрети приготування еспreso. Головною метою компанії є індивідуальний підхід, заснований на прямому контакті з усіма клієнтами (близько 70% від загальної кількості співробітників компанії або понад 5,8 тис. осіб працюють безпосередньо з клієнтами), а також залучення всіх клієнтів до Nespresso для пропозицій клубу учасники, з якими підтримується регулярний зв'язок електронною поштою [62, с.119].

Результати узагальнення дослідження показують, що більшість ІБМ

впроваджуються новими гравцями в галузі, а не компаніями, які працюють на ринку протягом тривалого часу (компаніям, які працюють на ринку протягом тривалого часу, важко впроваджувати інновації та для них практично неможливо ефективно реагувати на впровадження подібних інновацій конкурентами). Реакція компаній, які активно працюють на ринку протягом багатьох років, зазвичай зводиться до копіювання інновації, а не до цілісного підходу, нейтралізації чи навіть знищення; Найчастіше реакція компаній, які тривалий час працюють на ринку, є недостатньою, оскільки їм важко керувати двома суперечливими моделями одночасно. Таким чином, інновація в галузі БМ є унікальною, оскільки вона має особливі характеристики, виникає в розумний спосіб, розвивається за певними правилами та має відмінні характеристики. Це ускладнює пошук або розвиток у великій компанії. Щоб повністю зрозуміти, чому така інновація здається настільки складною для компаній, які працюють на ринку протягом тривалого часу, перш за все потрібно зрозуміти, яким чином така інновація з'являється на ринку, в чому полягає її унікальність розробки та які вона має унікальні переваги продажу. Тільки так компанії можуть отримати змістовні та цінні рекомендації щодо використання такої інновації [68, с.513].

Успішна компанія швидко реагує на виклики зовнішнього середовища і відразу вловлює перспективи, що відкриваються. Завойовувати нових клієнтів, створювати нові ринки збуту, моделювати нові сфери діяльності – це прогнозувати майбутнє. Досвід успішних компаній показує, що забезпечення корпоративного розвитку базується на логічному системному підході до розвитку бізнес-систем, врахуванні визнаних закономірностей розвитку бізнес-моделей, аналізі ефективності та БМ власної компанії та розумінні стратегії конкурентів, що дає змогу знаходити прибуткові ніші та впроваджувати та ефективно керувати новими бізнес-моделями.

В умовах зростання нестабільності та мінливості економічного середовища значно зростає значення інноваційних бізнес-моделей як одного з найпотужніших механізмів конкурентної боротьби великих компаній. У таких умовах перемогти у глобальній конкуренції можуть лише компанії, які прийняли бізнес-інноваційну

стратегію та опанували практику відновлення бізнес-моделей з урахуванням мінливих вимог ринку та швидко прогресивних технологій.

Можна відзначити, що з посиленням тенденції до інноваційної діяльності на основі реінжинірингу бізнес-процесів (фундаментального переосмислення та радикальної реструктуризації бізнес-процесів з метою досягнення радикального покращення критичних сучасних показників ефективності, зокрема витрат, якості послуг та ефективності) виникають проблеми отримання відповідних фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, а також спеціальної освіти, підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері економіки, організації та управління бізнес-процесами комерційних організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

2.1. Місія, напрямки та ключові показники результативності діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - українська ритейлер, який управляє роздрібними мережами магазинів взуття, одягу, аксесуарів та косметики [36].

Перший магазин мережі компанії INTERTOP відкрився в м. Києві у 1994 році. В наступному 1995 році компанія відкрила перший монобрендовий магазин – Ессо. Станом на листопад 2022 р. під управлінням компанії в 28 містах України знаходяться 160 магазини чотирнадцяти мульти- і монобрендових мереж: INTERTOP, Emporio та Exchange Armani, Clarks, Geox, Ecco, Napapijri, Marc O'Polo, Timberland, Skechers, Birka, INTERTOP kids та INTERTOP outlet.

Магазини мережі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» діють також у Казахстані. З 2019 року під управлінням компанії приєднався американський бренд The North Face [36].

У портфелі компанії понад 500 брендів, також у 2014 році Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» вирішила створити власний бренд Braska. Станом на 2022 р. Braska створили 30 колекцій і продали понад мільйон пар взуття. 40% взуття Braska випускають в Україні, решту - в Італії, Китаї, Індії та Бразилії [36].

Крім офлайн-роздрібу, з грудня 2014 року компанія розвиває напрямок електронної комерції, створивши онлайн-магазин intertop.ua. У 2022 р. середньомісячний трафік магазину складає 2,5 млн відвідувань.

В 2019 ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» випустили власну лінію одягу, сприяючи розвитку сучасної моди. Перша колекція разом з дизайнером Лілією Пустовіт має назву Poustovit x Intertop.

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

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

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

Джерело: складено за [36]

Отже, організація ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зареєстрована 25.01.2017 р. за юридичною адресою Україна, м.Київ, Святошинський район, проспект Перемоги, будинок 23. Розмір статутного капіталу складає 10258

тис.грн. На момент останнього оновлення даних 28.10.2022 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

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

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

Соціальна відповідальність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» полягає в наступному [36]:

- компанія є соціально відповідальною, веде діяльність з турботою про навколишнє середовище, підтримує мистецтво та спорт;

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

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

- компанія надає офіційне працевлаштування для 1722 співробітників. Тільки за 2021 рік ТОВ «Інтертоп Україна» перерахував до державного бюджету України 594 млн грн податків.

Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» вирішила створити власний бренд Braska у 2004 році. Станом на 2022 р. Braska випустила 30 колекцій та реалізувала понад мільйон пар взуття, з них 40% випускають в Україні, решту – в Китаї, Італії, Бразилії та Індії [36].

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

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

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

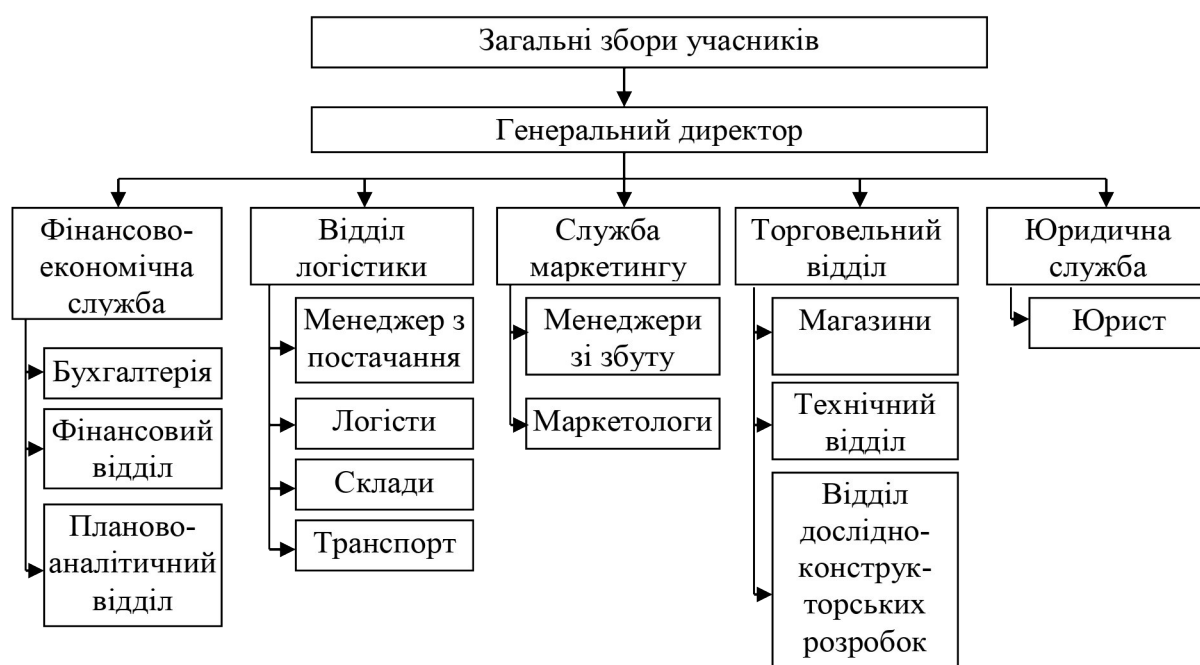


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: складено за [36]

Фінансово-економічний аналіз підприємства – комплексне дослідження фінансового стану підприємства з метою оцінки його фінансових результатів, яке здійснюється за допомогою методів статистичного, економічного та фінансового аналізу трьох інформаційних потоків: нормативного, планового та фактичного, що відображається в бухгалтерському обліку (річна фінансова звітність).

Перш за все, необхідно розрахувати основні показники господарської діяльності відповідно до річної бухгалтерської звітності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1155790	2438377	2778769	1622979,0	140,42
Валовий прибуток, тис. грн.	499314	1024118	1146666	647352,0	129,65
Чистий прибуток, тис. грн.	82616	103048	1383	-81233,0	-98,33
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	953	1001	1003	50,0	5,25
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	27571,00	51822,50	113171,50	85600,5	310,47
– оборотних активів	502042,50	705036,00	1041391,50	539349,0	107,43
Фондовіддача, грн.	41,92	47,05	24,55	-17,37	-41,43
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,30	3,46	2,67	0,37	15,90
Продуктивність праці, тис. грн.	1212,79	2435,94	2770,46	1557,67	128,44

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу визначено, що чистий дохід підприємства у 2021 р. збільшився на 1622979 тис.грн., або на 140,42 %, що становило 2778769 тис.грн. Підприємство здійснює власну операційну діяльність прибутково. Валовий прибуток підприємства становив 1146666 тис.грн., що на 647352 тис.грн., або на 129,65 % більше, ніж у 2019 р. Слід зазначити, що підприємство у 2021 р. отримало чистий прибуток в сумі 1383 тис.грн., що менше, ніж у 2019 р. на 81233 тис.грн. ,або на 98,33 %. Такі

негативні тенденції у скороченні прибутковості пов'язані з різким зростанням фінансових витрат підприємства у 2021 р. Рівень рентабельності господарської діяльності, як відношення чистого прибутку до чистого доходу у 2019-2020 рр. мав низьке, а у 2021 р. – практично нульове значення.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	582259	931458	1377668	795409,00
Вартість необоротних активів, тис. грн.	30491	73154	153189	122698,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	551768	858304	1224479	672711,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	390881	734428	1051580	660699,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	85087	87690	44823	-40264,00
Грошові кошти, тис. грн.	75077	35109	82475	7398,00
Зареєстрований капітал, тис. грн.	29	29	10258	10229,00
Власний капітал, тис. грн.	82645	185693	197507	114862,00
Залучений капітал, тис. грн.	499614	745765	1180161	680547,00
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	0	4153	764485	764485,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	499614	745765	1180161	680547,00
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	52154	112539	44318	-7836,00
Частка власних оборотних активів	0,09	0,13	0,04	-0,06
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,06	0,09	0,13	0,07
оборотних і необоротних активів	18,10	11,73	7,99	-10,10

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу визначено, що загальна вартість активів підприємства у 2021 р. становила 1377668 тис.грн., що на

795409 тис.грн. більше, ніж у 2019 р. Основою майна є оборотні активи, загальна вартість яких склала 1224479 тис.грн., що на 672711 тис.грн. більше, ніж у 2019 р. Підприємство має значну величину дебіторської заборгованості в сумі 44823 тис.грн. у 2021 р., що може свідчити про проблеми платіжної дисципліни серед контрагентів. Водночас, грошові кошти, як найбільш ліквідний актив становили лише 82475 тис.грн. Основу зобов'язань підприємства складає залучений капітал в сумі 1180161 тис.грн., що на 680547 тис.грн. більше, ніж у 2019 р. Підприємство користується банківськими позиковими коштами, про що свідчить зростання вартості короткострокових кредитів банків на 764485 тис.грн., у 2021 р. Найбільш загрозливим індикатором в системі оцінювання майнового стану підприємства слід вважати значне скорочення значення робочого капіталу у 2021 р. на 7836 тис.грн.

Одним з основних показників оцінки фінансового потенціалу підприємства є поточна ліквідність його активів. Динаміка головних показників ліквідності за фінансовою звітністю ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» здійснюється на основі даних табл. 2.4.

Аналіз результатів дослідження показує, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має досить низький запас ліквідності за окремими показниками. Загальний коефіцієнт покриття вважається важливим індикатором платоспроможності. У 2021 році значення цього показника було вище норми (більше 1), а саме 1,04, що на 0,07 пунктів менше, ніж у 2019 році.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,10	1,15	1,04	-0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,17	0,15	-0,18
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,78	0,98	0,89	0,10

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,05	0,07	-0,08
Чистий оборотний капітал	52154	112539	44318	-7836
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,95	0,92	0,89	-0,06

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Значення індикатора швидкої ліквідності з нормативним значенням понад 0,5 у 2021 році становило 0,15, тобто на 0,18 пункти менше, ніж у 2019 р. Слід зазначити, що найбільш ліквідні кошти – готівка – були в недостатній кількості у компанії в 2019-2021 рр., оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності був значно нижчим за критичний рівень (більше 0,2). Чистий оборотний капітал підприємства у 2021 р. мав значення на рівні 44318 тис.грн., що на 7836 тис.грн. менше, ніж у 2019 р.

Фінансова стійкість ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» відображається низкою індикаторів, що характеризують наявність, розміщення та використання корпоративних ресурсів, а також їх реальні та потенційні фінансові можливості. Це безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії.

Діагностика показників фінансової стійкості ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за даними фінансової звітності проведена з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.5.

Як показав аналіз, проведений у табл. 2.5, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має негативну оцінку за низкою показників власної фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономності (концентрації власного капіталу) у 2021 році становить 0,14 при нормативному значенні не менше 0,5 пунктів.

Значення коефіцієнта фінансової залежності негативне. При нормативному значенні не більше 2,0 у 2019 році значення цього індикатора становило 7,05, а в 2021 році воно скоротилось на 0,07 пункти до рівня 6,98.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,14	0,20	0,14	0,00
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,86	0,80	0,86	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	7,05	5,02	6,98	-0,07
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості (забезп. заг. заборгованості)	0,86	0,80	0,86	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,17	0,25	0,17	0,00
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	6,05	4,02	5,98	-0,07

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,13	0,15	0,04	-0,09
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,09	0,13	0,04	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,63	0,61	0,22	-0,41
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,10	0,15	0,04	-0,07

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості в 2019 році становив 0,17, і в 2021 році – 0,17 при нормативному значенні більше 1. Розрахунки показують, що за аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості не змінився та має низьке значення.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством. У 2021 році значення цього показника було на критичному рівні, що свідчить про відсутність гнучкості у використанні власних коштів.

Оцінка ділової активності є основою для прийняття раціональних та обґрунтованих рішень щодо обсягу та використання нерухомого майна (активів). Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлена у табл. 2.6.

Аналіз даних показує, що у 2021 році ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» відзначалось нестабільним рівнем ділової активності. Додана вартість

підприємства має тенденцію до зростання, за рахунок збільшення у 2021 році на 103960 тис. грн., або на 51,04 %.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	203684	359003	307644	103960,00	51,04
Тривалість обороту активів, дні	2,18	3,22	2,41	0,22	10,28

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт оборотності активів	167,25	113,29	151,66	-15,60	-9,33
Тривалість обороту оборотних активів, дні	2,30	3,46	2,67	0,37	15,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	158,55	105,54	136,79	-21,76	-13,72
Тривалість обороту запасів, дні	3,24	4,33	3,11	-0,13	-4,10
Коефіцієнт оборотності запасів	112,49	84,22	117,30	4,80	4,27
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	15,11	28,23	41,94	26,83	177,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	24,16	12,93	8,70	-15,46	-63,98
Тривалість операційного циклу, дні	158,33	105,40	133,72	-24,61	-15,54
Тривалість обороту власного капіталу, дні	14,73	18,17	14,50	-0,22	-1,52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	24,78	20,08	25,17	0,38	1,55
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	2,60	3,97	4,93	2,34	90,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	140,62	91,92	73,99	-66,63	-47,38
Тривалість фінансового циклу, дні	17,71	13,48	59,74	42,02	237,28

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Розрахункові дані коефіцієнтів оборотності активів підприємства свідчать про певне зниження ділової активності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість їх звільнення від господарської діяльності та можливості більш ефективного використання коштів, у 2019 році склав 167,25 пунктів та скоротився на 15,60 пунктів у 2021 році. З іншого боку, показник оборотності запасів має позитивну динаміку і становить 117,30 пункти в 2021 році, що на 4,80 пунктів більше, ніж у базовому році. Загальні активи компанії характеризуються досить низькими темпами оборотності, оскільки у 2021 році вони сповільнилися на 0,22 дня. Тривалість операційного циклу компанії становить 133,72 днів, що на 15,54 % менше, ніж у 2019 р. Така тенденція свідчить про стабільність циклу обороту фінансових ресурсів компанії.

Про кінцевий результат діяльності підприємства судять за ступенем ефективності його господарської діяльності: загального прибутку та за одиницю понесених витрат. Прибуток і відносний прибуток - рентабельність є основними показниками ефективності підприємства, які характеризують інтенсивність управління та формування витрат.

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	76,06	72,41	70,26	-5,80
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,31	1,38	1,42	0,11
Коефіцієнт окупності чистого доходу	2,31	2,38	2,42	0,11
Рентабельність операційної діяльності, %	9,59	4,56	1,32	-8,28
Рентабельність підприємства, %	7,82	4,39	0,05	-7,77
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	7,15	4,23	0,05	-7,10
Рентабельність активів, %	15,60	13,62	0,12	-15,48
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,57	0,58	0,59	0,02

Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,76	1,72	1,70	-0,06
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,91	0,96	0,99	0,07
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,10	1,10	0,03	-1,07
Коефіцієнт покриття активів	0,46	0,31	0,42	-0,04
Коефіцієнт окупності активів	2,18	3,22	2,41	0,22
Рентабельність власного капіталу, %	1,05	0,77	0,01	-1,05
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,07	0,06	0,07	0,00
Коефіцієнт окупності власного капіталу	14,73	18,17	14,50	-0,22
Загальна економічна рентабельність, %	19,67	17,70	6,04	-13,63
Рентабельність реалізації продукції, %	10,34	4,64	0,22	-10,12

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство у 2021 р. є малоефективним, оскільки рівень рентабельності підприємства мав практично нульове значення на рівні 0,05 %. Водночас, показники рентабельності основної та операційної діяльності мають позитивне значення. Рентабельність використання активів та власного капіталу, також, у 2021 р. характеризувались низьким рівнем значень цих показників. Отже, підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» повинно звертати увагу на підвищення ефективності власної господарської діяльності.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності та інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на цільовому ринку

Інноваційний потенціал конкурентного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

Оцінка та аналіз інноваційного потенціалу конкурентоспроможного

розвитку дає змогу цілеспрямовано спланувати діяльність, визначити цілі та шляхи їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших передумов для впровадження системного підходу до інновацій і творчих дій. Зважаючи на те, що деякі показники можуть мати лише якісну оцінку, можна рекомендувати використовувати оцінку його елементів для аналізу інноваційного потенціалу підприємства [58, с.296]. Така оцінка здійснюється на основі розробленої бальної шкали кожного показника та коефіцієнта, що визначає важливість кожного елемента для формування інноваційного потенціалу підприємства. Індикатори групуються за відповідними критеріями, і кожній групі присвоюються відповідні бали, визнані експертами.

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

0 балів – потенціал елемента не використовується взагалі;

1 бал - низьке використання потенціалу елемента;

2 бали - середнє використання потенціалу елемента;

3 бали - високе використання потенціалу елемента.

Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу конкурентного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу конкурентного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Складові ІІІ	Параметри	Бали
1. Торговельні можливості (ТМ)	1.1. Рівень використання торговельної потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості торговельної діяльності	1
	Підсумкова оцінка	6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1

	Підсумкова оцінка	6
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
	Підсумкова оцінка	3
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
	Підсумкова оцінка	6
5. Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1

Продовження таблиці 2.8

	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
	Підсумкова оцінка	5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
	Підсумкова оцінка	9

Джерело: складено автором

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

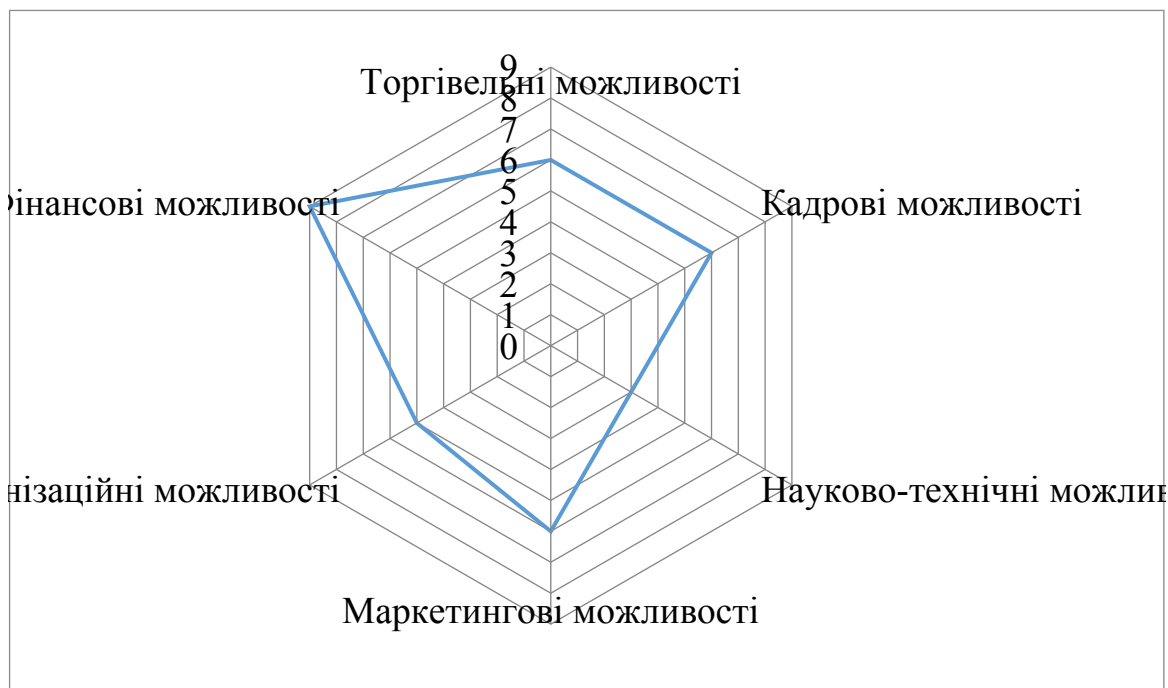


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності за складовими інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: складено автором

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

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

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу конкурентоспроможного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» використовуємо інтегральний показник темпів зростання інноваційного потенціалу як середню геометричну, що

характеризує напруженість усіх трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів [52, с.47].

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою [37, с.87]:

$$T_{zp} = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-1}} \quad (2.1)$$

де Π_i - значення показника i -го року; Π_{i-1} - значення показника попереднього року

Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу конкурентного розвитку» для кожного року за формулою [37, с.87]:

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

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

У табл. 2.9 наведено результати розрахунків темпів зростання показників інноваційного потенціалу конкурентоспроможного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Таблиця 2.9 - Результати обчислень темпів зростання показників інноваційного потенціалу конкурентного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Роки				Відхилення, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт оновлення торговельного обладнання	0,06	0,07	0,08	0,08	1,17	1,14	1,00
Кількість дослідних зразків продукції, розроблених власними силами підприємства, од.	6	7	6	8	1,17	1,00	1,33
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,05	0,05	0,06	0,07	1,00	1,20	1,17
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,21	0,25	0,26	0,28	1,19	1,04	1,08

Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	6,5	11,0	9,3	10,7	1,69	0,85	1,15
Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»					1,47	1,40	1,00

Джерело: складено автором

Використовуючи дані результати представимо графічно одержаний результат на рис. 2.3.

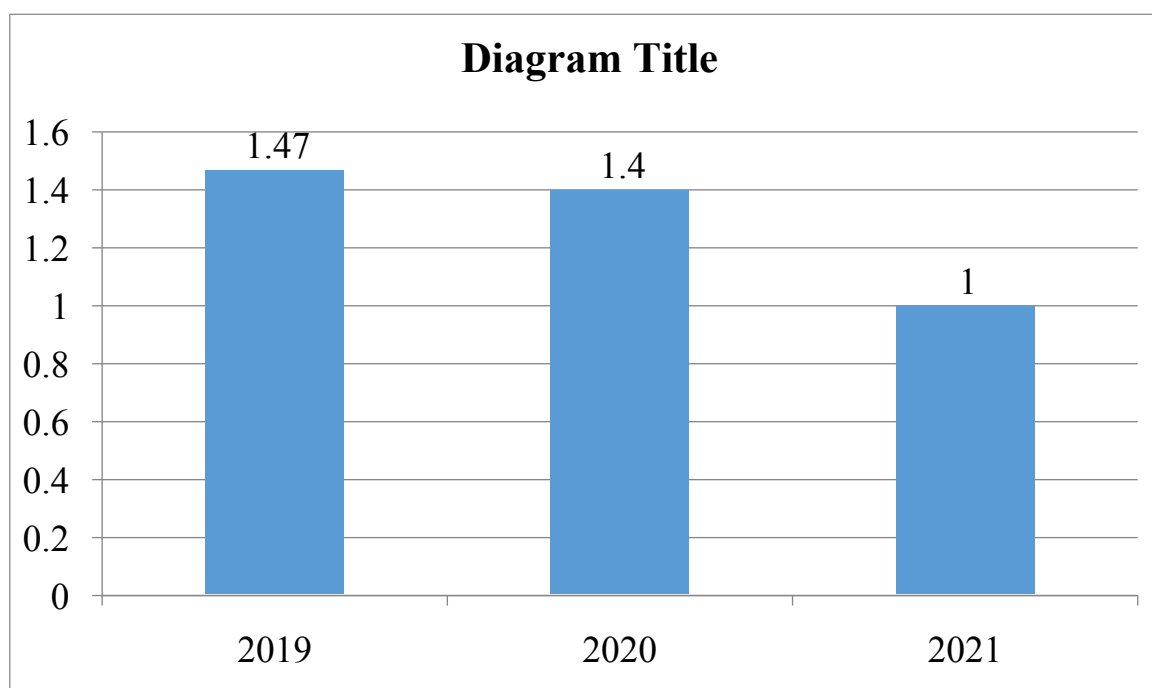


Рисунок 2.3 – Інтенсивність використання інноваційного потенціалу конкурентного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за період 2019-2021 років

Джерело: складено автором

Аналізуючи динаміку інноваційного потенціалу конкурентоспроможного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», можна сказати, що його розвиток протягом аналізованого періоду є відносно стабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найнижчою у 2021 році (ТІП = 1), оскільки швидкість оновлення торговельного обладнання порівняно з попереднім періодом не змінилася. При цьому значна кількість науково-технічних кадрів підвищила свою кваліфікацію. На підставі цього можна зробити висновок, що для збереження

відповідних показників інноваційного потенціалу та тенденції з попередніх років ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» необхідно щороку приділяти належну увагу просуванню інновацій.

Важливим етапом аналізу конкурентоспроможності інноваційного розвитку компанії на ринку є визначення її конкурентоспроможності в порівнянні з великими конкурентами. В нашому випадку – це відомі потужні вітчизняні торговельні мережі з реалізації взуття та іншого одягу, як ТОВ «Міратон Україна» та ТОВ «Respect-Shoes».

Такий аналіз має бути проведений як порівняльний аналіз і головна увага має бути зосереджена на конкурентоспроможності компанії у сфері інноваційного розвитку. Це означає, що внутрішні фактори є перш за все факторами конкурентоспроможності [56, с.448].

Оцінка абсолютної конкурентоспроможності інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» здійснюється за такою методикою. Спочатку відбирається перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Потім ми порівнюємо оцінки цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, а показник абсолютної конкурентоспроможності розраховується як алгебраїчна сума відмінностей між оцінками досліджуваної компанії та найвищими оцінками конкурентів [40, с.134].

Розрахунки за вказаною методикою визначення звичайної та абсолютної конкурентоспроможності в інноваційному розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку наведено в табл. 2.10.

Звичайна оцінка конкурентоспроможності інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» становить 84 бали – перше значення серед компаній-конкурентів. Цей показник дає можливість попарного порівняння з конкурентною силою конкурентів. Наприклад, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на 4 бали випереджає першого конкурента (ТОВ «Respect-Shoes») і на 15 балів випереджає другого (ТОВ «Міратон Україна»).

Таблиця 2.10 - Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили у інноваційному розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)			
		Ск _{i1} (ТОВ «Міратон Україна»)	Ск _{i2} (ТОВ «Respect- Shoes»)	ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»	
				С _i	С _i – max С _{kij}
1	2	3	4	5	6
1.	Розробка нових продуктів	5	10	7	-3
2.	Використання новітніх технологічних процесів	5	7	10	+3

Продовження таблиці 2.10

3.	Репутація, як інноваційної компанії	8	10	9	-1
4.	Впровадження екологічних технологій	7	8	8	0
5.	Обсяги збуту інноваційної продукції	9	8	9	0
6.	Інвестиції у інноваційний розвиток	6	6	10	+4
7.	Розвиток трудових ресурсів у сфері інновацій	7	9	8	-1
8.	Запровадження новітніх інформаційних систем	7	8	9	+1
9.	Розвиток управлінських інновацій	9	7	7	-2
10.	Розвиток інновацій системи просування та збуту	6	7	7	0
Конкурентна сила		69	80	84	+2

Джерело: складено автором

Абсолютна конкурентоспроможність – це показник, який має інше значення. Це дозволяє визначити позицію досліджуваної компанії відносно умовно «ідеальної» компанії [37, с.90].

Таким чином, абсолютна конкурентоспроможність інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» оцінюється в (+2) бали. Щоб дізнатися, мало це чи багато, потрібно за табл. 2.10 визначити абсолютну силу двох інших учасників. Цей показник становить (-6) або (-23) бали для 1-го та 2-го учасника. Як бачимо, ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має позитивне значення абсолютної

конкурентоспроможності інноваційного розвитку.

Однак слід також зазначити, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» відстає від своїх конкурентів за розробкою нових продуктів, репутацією як інноваційної компанії, розвитком кадрового потенціалу в інноваціях та розвитком управлінських інновацій. З іншого боку, лідируючі позиції ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» також нестабільні, оскільки основні конкурентні переваги цієї бізнес-одиниці можна досягти лише за рахунок інвестицій в інноваційний розвиток (+4 бали) та використання новітніх технологічних процесів (+3 бали). Таким чином, можна зробити висновки про стабільні конкурентні позиції та наявні конкурентні переваги ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку в сфері інноваційного розвитку.

2.3. Стратегічний аналіз ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

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

Стратегія інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - один із засобів досягнення цілей конкурентоспроможного розвитку організації, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, особливо для даної організації, ринку, споживачів, країни. в цілому [18, с.332].

Розробка інноваційної стратегії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» базується на стратегічних управлінських рішеннях, які:

- орієнтовані на майбутнє та на постійні зміни навколишнього середовища;
- у поєднанні із використанням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;

- характеризується гнучкістю, адаптивністю до змін ринкової кон'юнктури;
- мають враховувати зовнішні фактори, які не контролюються організацією.

Інноваційними стратегіями ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на отримання нових продуктів, технологій та послуг; застосування нових методів у дослідженнях і розробках, виробництві, маркетингу та управлінні; перехід на нові організаційні структури; застосування нових видів ресурсів та нових підходів до використання традиційних ресурсів. з точки зору внутрішнього середовища конкурентні інноваційні стратегії поділяються на кілька великих груп: функціональні (виробничі, науково-технічні, маркетингові та сервісні); продуктові (портфель, бізнес, бізнес-стратегії створення та впровадження нових продуктів, технологій та послуг); ресурси (фінансові, трудова інформація, матеріали та технології); організаційне та бізнес-менеджмент (технології, структури, методи управління), це спеціальні інноваційні стратегії [18, с.200].

Розробка інноваційної стратегії від ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» базується на таких підходах:

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

Дослідження показують, що інноваційна діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на висококонкурентному ринку новітнього та зручного взуття за своєю суттю є ризикованою. Його узагальнюючим показником є фінансовий ризик підприємця та інвесторів, який характеризує можливі збитки у разі невдачі незалежно від причини завершення фінансованого проекту ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Ризик в інноваційній діяльності зростає з локалізацією інноваційного проекту. Коли таких проектів багато і вони розкидані в різні боки, ризик

мінімізується.

Основним ризиком ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є невизначеність, пов'язана з прийняттям рішень, реалізація яких відбувається з часом. Тому при розробці інноваційних проектів враховується ймовірність очікуваного результату.

Найбільш характерним для сфери виробництва та збуту взуття є ризик появи на ринку незатребуваної інноваційної продукції, ймовірність втрат через відмову споживача від запропонованого товару, відсутність гарантованої ринкової ніші для реалізації товару; комерційний ризик, пов'язаний з ризиком обгону конкурентів; ризики від зміни економічної та політичної ситуації. І ці ризики можуть перетинатися [27, с.268].

Для зменшення негативного впливу ризиків на реалізацію інноваційних стратегій ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» ними слід керувати: своєчасно оцінювати та виявляти; вживати заходів впливу та контролю.

Основними критеріями стратегічного аналізу інноваційного ризику є його якісний та кількісний аналізи. Якісний аналіз інноваційного ризику (ідентифікація ризику) полягає у виявленні причин та сфер його виникнення. При цьому слід давати чітку класифікацію та характеристики кожного з інноваційних ризиків, а також приймати рішення щодо наслідків дії їхніх конкретних проявів. Кількісний аналіз полягає у визначенні рівня інноваційних ризиків ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Серед підходів до визначення інноваційних ризиків можна виділити визначення як абсолютними (сума збитків від реалізації фактору ризику), так і відносними величинами (відношення суми збитків від реалізації фактору ризику до загального обсягу інвестиційного портфеля, до валюти балансу тощо) [11, с.65].

Вважаємо за необхідне розподілити чинники, які впливають на інноваційний ризик, на зовнішні та внутрішні.

Передусім, необхідно провести стратегічний аналіз зовнішніх чинників, які впливають на зростання загальних ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Під ними будемо розуміти середовище функціонування підприємства й загальні інноваційні тенденції на ринку взуття, у якому слід виділяти наступні параметри (табл. 2.11).

Склад внутрішніх чинників ризику інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» та їх характеристика наведена у табл. 2.12.

Узагальнюючи розробки вчених, визначено, що чинники, які мають зовнішній характер, перебувають за межами контролю з боку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Компанія не може бути впевненою щодо результатів майбутніх подій, що можуть вплинути на нього, та часу їх виникнення. Значна частина зовнішніх чинників не залежить від діяльності персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Таблиця 2.11 - Характеристика зовнішніх чинників ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Фактори	Характеристика
Законодавчо-регулюючі	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної та інвестиційної діяльності в галузі виробництва та збуту взуття. Недосконалість законодавчої бази з питань охорони інтелектуальної власності. Законодавчі заходи – особливі пільги, закони – що заохочують інноваційну та інвестиційну діяльність в галузі виробництва та збуту взуття. Підтримка інноваційного розвитку галузі виробництва та збуту взуття владою. Розробка державної концепції розвитку галузі виробництва та збуту взуття.
Економічні	Відсутність джерел фінансування інноваційних проектів. Відсутність попиту на інноваційний продукт галузі виробництва та збуту взуття. Низькі доходи населення. Низька ступінь інтегрованості галузі в світогосподарську інноваційну систему. Розвиток конкуренції на ринку. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в сфері виробництва та збуту взуття.
Політичні	Політичне становище в країні. Вплив міжнародних інститутів на розвиток інноваційної діяльності. Рівень криміногенності в країні.
Технологічні	Нерозвиненість матеріально-технічної та наукової бази галузі виробництва та збуту взуття. Застаріла техніка та технологія в галузі. Низький науково-технічний потенціал підприємств, регіонів та держави. Недостатній патентно-ліцензійний захист нововведень в галузі виробництва та збуту взуття.
Ринкові	Напрями та активність конкурентів у сфері впровадження інноваційних стратегій. Поява нових вимог споживачів до якості інноваційного продукту. Розвиток інноваційної діяльності в системі партнерів підприємства.
Форс-мажорні	Природні катаклізми, воєнні дії та акти громадського протесту

Джерело: складено автором

Чинники, що мають внутрішній характер, пов'язані з помилками персоналу, допущеними в ході формування інноваційного продукту, обслуговування клієнтів, впровадження новітніх інформаційно-аналітичних систем і помилками, закладеними в самій інноваційній стратегії.

Таблиця 2.12 - Характеристика внутрішніх чинників ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Фактори	Характеристика
Стратегічні	Загальна спрямованість підприємства на здійснення інноваційної діяльності. Розроблені стратегічні напрями інноваційної діяльності підприємства. Визначена інноваційна політика підприємства. Ступінь толерантності керівництва до виникнення інноваційних ризиків
Управлінські	Наявність кваліфікованого персоналу у сфері інноваційної діяльності. Компетенція та досвід роботи фахівців у сфері інновацій. Технічне забезпечення інноваційної діяльності. Юридичне (патенто-ліцензійне) забезпечення інноваційної діяльності
Організаційні	Наявність розроблених положень щодо розвитку інноваційної діяльності підприємства. Розроблений механізм регулювання інноваційних ризиків. Наявність окремого відділу управління інноваційними процесами. Розподіл повноважень та відповідальності між працівниками у системі управління інноваціями. Байдужість менеджерів до нововведень. Складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів. Недостатність міжнародного співробітництва.
Інформаційні	Недостатня інформація про інновації. Низький рівень захисту всіх видів власності інформаційних ресурсів. Замкнутість та обмеженість міжгалузевих зв'язків. Недостатній обмін інформацією для керування інноваціями. Складність придбання ліцензій, патентів, ноу-хау. Розширення горизонтальних потоків інформації.
Соціально-психологічні	Опір змінам в процесі реалізації інноваційної стратегії. Відсутність матеріальних стимулів та недостатньо забезпечені умови для творчої праці у галузі впровадження інновацій. Низько-кваліфікований статус інноватора. Низька активність на нових напрямках розвитку підприємства.

Джерело: складено автором

Враховуючи представлене групування факторів впливу на ризик інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» проведено стратегічний аналіз конкретних чинників впливу з відповідним їх ранжуванням та визначенням загального рівня інноваційних ризиків.

Аналіз чинників впливу на ризик інноваційного розвитку почнемо з аналізу зовнішніх факторів. Перш за все відібрано ті чинники по кожній групі, які можуть вплинути на інноваційну діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Далі відібрані чинники класифіковано за критеріями загроза (-) чи можливість (+) та впливу на інноваційний ризик. При цьому пропонується експертна оцінка прояву фактора за шкалою від 1 до 10. Після підбору факторів проведемо їх детальну аргументацію.

Оцінка зовнішніх чинників впливу на формування ризику інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка зовнішніх чинників впливу на формування ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Чиники впливу	Загроза/ можливість (-/ +)
1. Законодавчо-регулюючі	+1
1.1. Законодавча база з питань інноваційної та інвестиційної діяльності в галузі виробництва та збуту взуття	-5
1.2. Законодавча база з питань охорони інтелектуальної власності	-5
1.3. Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну та інвестиційну діяльність в галузі виробництва та збуту взуття	+4
1.4. Підтримка інноваційного розвитку галузі виробництва та збуту взуття владою	+3
1.5. Розробка державної концепції розвитку галузі виробництва та збуту взуття	+4
2. Економічні	-3
2.1. Доступ до джерел фінансування інноваційних проектів	-6
2.2. Формування попиту на інноваційні продукти	+5
2.3. Доходи населення	-6
2.4. Рівень інтегрованості галузі виробництва та збуту взуття в	+7

світогосподарську інноваційну систему	
2.5. Розвиток конкуренції на ринку	+3
2.6. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в галузі	-6
3. Політичні	-7
3.1. Політичне становище в країні	-7
3.2. Вплив міжнародних інститутів на розвиток інноваційної діяльності	+5
3.3. Рівень криміногенності в країні	-5
4. Технологічні	-4
4.1. Рівень матеріально-технічної та наукової бази галузі виробництва та збуту взуття	-4
4.2. Використовувана техніка та технологія в галузі	-3
4.3. Науково-технічний потенціал підприємств галузі виробництва та збуту взуття, регіонів та держави	+5
4.4. Патенто-ліцензійний захист нововведень в галузі виробництва та збуту взуття	-2
5. Ринкові	7

Продовження таблиці 2.13

5.1. Напрями та активність конкурентів у сфері впровадження інноваційних стратегій	+6
5.2. Поява нових вимог споживачів до якості інноваційного продукту	-5
5.3. Розвиток інноваційної діяльності в системі партнерів підприємства	+6
6. Форс-мажорні	-3
6.1. Природні катаклізми в країні	+8
6.2. Воєнні дії в країні	-6
6.3. Акції громадянського протесту	-5
Разом	+3

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження ми дійшли такого висновку, що в системі зовнішніх чинників впливу на формування ризику інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» лише загальна оцінка законодавчо-регулюючих та ринкових чинників має позитивне значення. Водночас, внаслідок складної військово-політичної та економічної ситуації в цілому зовнішнє середовище оцінене, як загрозливе щодо збільшення ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Оцінка внутрішніх факторів впливу на формування ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлено в табл.

2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка внутрішніх чинників впливу на формування ризиків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Чинники впливу	Загроза/ можливість (-/+)
1. Стратегічні	+16
1.1. Загальна спрямованість підприємства на здійснення інноваційної діяльності	+5
1.2. Розроблені стратегічні напрями інноваційної діяльності підприємства	+7
1.3. Визначена інноваційна політика підприємства	+6
1.4. Ступінь толерантності до виникнення інноваційних ризиків	-2
2. Організаційні	-10
2.1. Наявність розроблених положень щодо розвитку інноваційної діяльності підприємства	+6
2.2. Розроблений механізм регулювання інноваційних ризиків	+7
2.3. Наявність окремого відділу управління інноваційними процесами	-7

Продовження таблиці 2.14

2.4. Розподіл повноважень та відповідальності між працівниками у системі управління інноваціями	-5
2.5. Байдужість менеджерів до нововведень	-4
2.6. Складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів	-4
2.7. Недостатність міжнародного співробітництва у інноваційній сфері	-5
3. Управлінські	+4
3.1. Наявність кваліфікованого персоналу у сфері інноваційної діяльності	+7
3.2. Компетенція та досвід роботи фахівців у сфері інновацій	+5
3.3. Технічне забезпечення інноваційної діяльності	-5
3.4. Юридичне (патентно-ліцензійне) забезпечення інноваційної діяльності	-3
4. Інформаційні	-1
4.1. Недостатня інформація про інновації	-4
4.2. Недостатній обмін інформацією для управління інноваціями	-3
4.3. Замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків	-4
4.4. Наявність достатнього рівень захисту всіх видів власності інформаційних ресурсів.	+6
4.5. Складність придбання ліцензій, патентів, ноу-хау	-3
4.6. Розширення горизонтальних потоків інформації	+6
5. Соціально-психологічні	+6

5.1. Наявність опору змінам в процесі реалізації інноваційної стратегії	-8
5.2. Професійний статус інноватора	+6
5.3. Формування матеріальних стимулів та умов творчої праці у сфері впровадження інновацій	+3
5.4. Інноваційна активність на нових напрямках розвитку підприємства	+5
Разом	+15

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження визначено, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» володіє значним внутрішнім потенціалом для ефективного управління інноваційними процесами, оскільки загальна їх оцінка є досить високою. Водночас, головним слабким місцем у системі внутрішніх факторів впливу є організаційні, що означає недостатність уваги керівництва підприємства до використання новітніх підходів в регулюванні інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Далі необхідно визначити важливість зовнішніх та внутрішніх факторів по кожній компоненті впливу на ризики інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». На основі встановленої шкали важливості зовнішніх та внутрішніх чинників по кожній компоненті впливу на інноваційні ризики можна побудовано зведену таблицю зважених оцінок факторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Зведена таблиця зважених оцінок зовнішніх та внутрішніх чинників по кожній компоненті впливу на ризики інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Чинники	Оцінка	Важливість	Зважена оцінка
1. Зовнішні загальні фактори інноваційного ризику	3	1	-1,75
1.1. Законодавчо-регулюючі	1	0,25	0,25
1.2. Економічні	-3	0,3	-0,9
1.3. Політичні	-7	0,15	-1,05
1.4. Технологічні	-4	0,15	-0,6
1.5. Ринкові	7	0,1	0,7
1.6. Форс-мажорні	-3	0,05	-0,15
2. Внутрішні загальні фактори інноваційного ризику		1	1
2.1. Стратегічні	16	0,15	2,4

2.2. Організаційні	-10	0,25	-2,5
2.3. Управлінські	4	0,2	0,8
2.4. Інформаційні	-1	0,3	-0,3
2.5. Соціально-психологічні	6	0,1	0,6
Всього	x	x	-0,75

Джерело: складено автором

Аналіз даних табл. 2.15 дає узагальнену оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів по кожній компоненті впливу на ризики інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Як видно з результатів дослідження у зовнішніх факторах інноваційного ризику переважають загрози, що слід пов'язувати зі складною військово-політичною та економічною ситуацією в Україні. Водночас, зовнішні законодавчо-регулюючі та ринкові фактори інноваційного ризику мають позитивне значення. Внутрішні чинники інноваційного ризику мають позитивне значення за основними компонентами, окрім організаційного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». За результатами проведеного дослідження загальна зважена оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ризики інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є досить невисокою.

2.4. Аналіз сучасного стану та джерел фінансування проектів інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» передбачає оцінку змін обсягів та співвідношення різних форм фінансування проектів інноваційних витрат.

Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр. представлена у табл. 2.16.

Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019 р, що передусім пов'язано із впровадженням комплексної програми інформатизації та діджиталізації торговельної діяльності.

Таблиця 2.16 – Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр.

Кількість інновацій, пов'язаних з господарською діяльністю, всього	З них				
	Проведення комплексної програми інформатизації та діджиталізації торговельної діяльності	впровадження		освоєння видів інноваційних продуктів	
		нові технологічні процеси	з них ресурсозберігаючі	всього	у т. ч. нові види техніки
2019 р.					
6	3	2	1	1	1
2020 р.					
5	2	2	1	1	1
2021 р.					
5	2	3	0	0	0

Джерело: складено автором

Поряд з цими нововведеннями було здійснено ряд нововведень у технологічних процесах виготовлення продукції, переобладнанні виробничих приміщень, впровадженні новітнього торговельного обладнання. У 2021 р. не здійснювалось нововведень у продуктовому напрямку, проте підприємством реалізовувались інновації в сфері нових технологічних процесів.

Розглянемо більш детально основні інноваційні проекти, які було реалізовано ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2020-2021 рр.

1. Інноваційний проект впровадження новітнього омніканального методу продажів товару.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Впроваджуючи інновації, не можна ігнорувати той факт, що ключовими користувачами технологій є ті самі люди. Вони мають бути готові використовувати та розвивати нововведення. У 2021 р. компанія перейшла на цифрову систему обліку, що стала цифровим ядром для бізнес-процесів

INTERTOP. Над запуском працювала кросфункціональна команда, до якої входили співробітники різних рівнів з фінансів і бухгалтерії, логістики й закупівель та інших відділів. Всебічна залученість і зацікавленість у впровадженні нововведень уможлиблює максимально ефективну та швидку трансформацію.

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

У 2021 р. український ритейлер фешн-одягу презентував нову концепцію мультибрендового магазину Intertop. Вона заключається в технологічному fashion-просторі, у якому представлені різні категорії товарів – взуття, одяг, аксесуари та навіть косметика.

Перетворившись на технологічну fashion-платформу з різними категоріями товарів та продуктивним портфелем з понад 500 брендами, логічним кроком для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» стало відкриття магазину у новому форматі. В новому магазині реалізовано різноманітні сценарії покупок: клієнти можуть обрати товар на сайті, та приміряти речі прямо в магазині, а також викупити замовлення; скористатися інтерактивними дисплеями пошуку потрібного товару чи розміру.

Intertop також оновив дизайн магазину, змінивши кольорову палітру на більш яскравішу та став ергономічнішим. Оновлений простір оформлено за чітким і зрозумілим зонуванням товарів за типами, стилями та брендами. Велика увага приділена комфорту клієнтів - островки для відпочинку зі зручними меблями, які дозволяють зупинитись та здійснити примірку товарів у затишній атмосфері.

Також, важливим інноваційним аспектом даного проекту є інтеграція мультимедіа, графічних площин та елементів вітрини у загальну забудову. Бренд виступає експертним радником, супроводжує та допомагає клієнту під час подорожі магазином.

Тож, даний формат магазину передбачає два принципово різні маршрути: перший – забезпечує швидке отримання та оплату онлайн-

замовлення; другий – надає можливість покупцям розслабитись та насолодитися процесом шопінгу.

Динаміка загального обсягу та структури інноваційних витрат підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр. представлена у табл. 2.17. Аналіз показав, що загальні інноваційні витрати підприємства у 2019 р. становили 6537 тис.грн., при цьому найбільшу питому вагу, а саме 40,2 % припадало на фінансування цифровізації торговельних процесів. Також, значну частку, а саме 34,6 % становили витрати, пов'язані з розробкою нових продуктів. У 2020 р. інноваційні витрати підприємства скоротились до рівня 5789 тис.грн.

Таблиця 2.17 – Динаміка загального обсягу та структури інноваційних витрат підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр.

Показники	Всього витрат, тис.грн.	Дослідження і розробки нових продуктів	Придбання нових технологій	Виробниче проектування	Цифровізація торговельних процесів	Маркетинг, реклама	Інші витрати
2019 р.							
Всього витрат	6537	2262	360	399	2628	222	667
у % до підсумку	100	34,6	5,5	6,1	40,2	3,4	10,2
2020 р.							
Всього витрат	5789	903	515	486	2767	93	1025
у % до підсумку	100	15,6	8,9	8,4	47,8	1,6	17,7
2021 р.							
Всього витрат	8518	716	1056	571	3731	494	1951
у % до підсумку	100	8,4	12,4	6,7	43,8	5,8	22,9

Джерело: складено автором

При цьому, значно зменшилось фінансування продуктивних нововведень. У 2021 р. загальні інноваційні витрати підприємства становили 8518 тис.грн., при цьому найбільшу питому вагу, а саме 43,8 % припадало на фінансування цифровізації торговельних процесів.

Усі джерела формування ресурсів для фінансування інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» поділяються на три основні групи: власні; залучені; позичкові.

Динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр. представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр.

Джерела фінансування	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	+/-, п.с.
1. Власні джерела	1314	20,1	1250	21,6	1959	23,0	645	49,10	2,9
- нерозподілений прибуток	869	13,3	955	16,5	1346	15,8	476	54,80	2,5
- амортизаційні відрахування	445	6,8	295	5,1	613	7,2	169	37,97	0,4
2. Залучені джерела	72	1,1	98	1,7	264	3,1	192	267,22	2,0
- розширення статутного фонду	72	1,1	98	1,7	264	3,1	192	267,22	2,0
3. Позичкові джерела	5151	78,8	4440	76,7	6295	73,9	1144	22,20	-4,9
- короткострокові кредити банку	4524	69,2	3954	68,3	5724	67,2	1200	26,54	-2,0
- інвестиційний лізинг	628	9,6	486	8,4	571	6,7	-57	-9,06	-2,9
Разом	6537	100,0	5789	100,0	8518	100,0	1981	30,30	x

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу засвідчили, що в цілому з усіх джерел у 2021 році було профінансовано інноваційних проектів на загальну суму 8518 тис.грн., що на 1981 тис.грн., або на 30,30 % більше, ніж у 2019 році. З власних джерел було профінансовано 23,0 % інноваційних проектів, з залучених джерел – 3,1 %, з позичкових джерел – 73,9 %.

В контексті проблематики дослідження доцільним є проведення аналізу якості та результативності здійснення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр., що представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Динаміка якості та результативності здійснення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр., тис.грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Витрати на виробництво і реалізацію інноваційних продуктів	2262	903	716	-1546	-68,35
Доходи від реалізації інноваційної продукції	25789	28776	32864	7075	27,43
Витрати, спрямовані на придбання технологій створення та реалізації інноваційної діяльності, тис.грн.	4275	4886	7802	3527	82,50
Вартість власного капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	1314	1250	1959	645	49,09
Вартість залученого капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	5223	4539	6559	1336	25,58
Загальні інноваційні витрати	6537	5789	8518	1981	30,30
Витратомісткість інноваційної продукції, %	8,77	3,14	2,18	-6,59	-75,16
Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності	0,20	0,22	0,23	0,03	14,41
Коефіцієнт використання залученого капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності	0,80	0,78	0,77	-0,03	-3,63

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження визначено, що доходи від реалізації інноваційної продукції зросли на 7075 тис.грн., що на 27,43 % більше, ніж у 2019 р. Витратомісткість інноваційної продукції становила у 2019 р. 8,77 %, а у 2021 р. на 6,59 % менше. Коефіцієнт використання власного капіталу у фінансуванні інноваційної діяльності збільшився на 0,03 пункти та у 2021 р. становив 0,23.

Безпосередньо ефективність інноваційної діяльності можна визначити шляхом порівняння фінансових результатів та обсягів інноваційних витрат підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Динаміка показників ефективності інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1155790	2438377	2778769	1622979
2. Валовий прибуток, тис. грн.	499314	1024118	1146666	647352
3. Чистий прибуток, тис. грн.	82616	103048	1383	-81233
4. Обсяги інноваційних витрат, тис.грн.	6537	5789	8518	1981
5. Рентабельність інноваційної діяльності за чистим доходом, %	0,37	0,33	0,49	0,12
6. Валова рентабельність інноваційної діяльності, %	1,31	0,57	0,74	-0,57
7. Витратомісткість інноваційної діяльності за чистим прибутком, %	7,91	5,62	615,91	607,99

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про загальне низьке значення ефективності інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Зокрема, у 2021 році рентабельність інноваційної діяльності за чистим доходом становила 0,49 %, що на 0,12 пункти більше, ніж у 2019 році. Має тенденцію до скорочення валова рентабельність інноваційної діяльності підприємства. Якщо, у 2019 році її значення становило 1,31 %, то у 2021 році відбулося скорочення на 0,57 пунктів, що склало 0,74 %. Витратомісткість інноваційної діяльності за чистим прибутком має негативне значення у 2021 р. на рівні 615,91 %.

Можна зробити висновок, що компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є інноваційно активною та здійснює реальне інвестування в об'єкти

інноваційного розвитку, передусім в фінансування продуктових нововведень та фінансування цифровізації торговельних процесів. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільший розвиток отримало використання власних джерел, а саме нерозподіленого прибутку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

3.1. Альтернативи інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва

Залежно від факторів та стадії життєвого циклу, на якій перебуває компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», керівництво може обрати одну з наступних базових стратегій, яка буде покладена в основу створення інноваційної стратегії розвитку на ринку [11, с.160]:

1. Стратегія виживання. Це стратегія захисту, яка використовується під час економічного спаду компанії.

2. Стратегія стабілізації. Ця стратегія спрямована на усунення нестабільності (коливань) у збуті продукції (обсязі послуг, виконанні робіт) і рівнях доходів.

3. Стратегія зростання. Це найефективніша стратегія. Прагне до стабільного зростання продажів, прибутку та капіталу.

Виходячи з обраної базової (генеральної) стратегії підприємства, керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має сформулювати вимоги до економічних показників, яких має досягти його комерційно-господарська діяльність, та розробити загальну економічну стратегію свого розвитку, тобто загальні цілі основи для інноваційної стратегії розвитку.

Відповідність сформованої інноваційної стратегії розвитку підприємства його загальноекономічній стратегії визначається обраним критерієм (показником) ефективності капітальних вкладень. Пріоритети компанії можуть бути самими різними. Якщо компанія хоче бути прибутковою, то критерій ефективності її інновацій визначається у вигляді прибутку від інноваційних інвестицій. Інвестування в інноваційний проект є доцільним, якщо прибуток, який компанія отримує від його реалізації, вище або дорівнює встановленому організацією мінімальному рівню рентабельності.

У функціональній групі стратегічного управління інноваціями ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» як особливого напрямку управління підприємством основними мають бути ті, що наведені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Багаторівнева функціональна система стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: складено автором

На нашу думку, стратегічні пріоритети залежать як від інтелектуального, так і від інноваційного потенціалу ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», які є платформою для створення відмінно нових можливостей подальшої діяльності за такими напрямками:

- системна та загальна техніко-технологічна модернізація господарської системи;
- цифровізація та комп'ютеризація бізнес-процесів;
- використання новітніх технологій шляхом удосконалення технологічних процесів на основі використання нано-, біо-, когнітивних та інформаційних технологій;
- пошук нових видів сировини, ресурсозберігаючих технологій у сфері виробництва одягу та взуття;
- використання нових видів обладнання у виробництві та торговельній діяльності;
- застосування нових творчих підходів в управлінні та освіті, спрямованих на впровадження нових виробничих і кваліфікаційних методів, впровадження сучасних систем управління, нових засобів і методів, форм активізації працівників;
- диверсифікація діяльності;
- орієнтація на споживача, виробництво та позиціонування принципово нових продуктів з доданою вартістю.

Інноваційний розвиток ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» в частині модернізації має здійснюватися в три етапи: спроможність; можливості; готовність до реалізації стратегічного напрямку.

Для того, щоб визначити реальний та ефективний напрямок інноваційного розвитку, необхідно проаналізувати, наскільки шанси інноваційного потенціалу відповідають обраному стратегічному напрямку модернізації ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Фактична інноваційна сила оцінюється шляхом порівняння наявного інноваційного потенціалу з оптимальним набором інноваційних варіантів модернізації підприємства [14, с.70].

Стратегічними напрямками інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є інтелектуалізація інновацій, інтеграція підприємницької діяльності з науковими досягненнями, створення інноваційних кластерів у вигляді бізнес-об'єднань, вільних економічних зон, науково-фінансових установ та інших організацій та впровадження окремих інноваційних елементів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Концептуальні моделі альтернативних стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Складові інноваційного розвитку підприємств	Стратегічні напрями розвитку підприємства			
	Інтелектуалізація інновацій	Інтеграція діяльності підприємства з науковими досягненнями	Створення інноваційних кластерів: підприємства, ЗВО, наукові, фінансові установи та інші	Впровадження окремих інноваційних елементів (продуктові, управлінські, маркетингові)
Фундаментальні і прикладні дослідження і розробки	Чіткий аналіз та інформованість про рівень індустріалізації, стан ринків техніки, технології, необхідних для галузевого виробництва	Оперативне фінансування НДДКР і ефективне впровадження розробок у виробництво	Здатність розробляти нові технології і оптимально управляти виробничими процесами	Оцінка можливостей, орієнтація на споживача
Виробництво	Виробництво продукції із застосуванням системи поступального зростання рівня інновативності виробництва	Виробництво з оперативним впровадженням інноваційних продуктів	Високо-продуктивне, економічно ефективне виробництво	Гнучка, адаптивна структура галузевого виробництва
Фінансове забезпечення	Необхідність наявності нових джерел істотних сум ризикованих капіталовкладень	Швидка мобілізація значних власних, позикових і залучених капіталовкладень	Наявність матеріально-технічних і фінансових ресурсів, гранти на дослідження, міжнародне та державно-приватне партнерство	Наявність початкових або середніх матеріально-технічних і фінансових ресурсів

Продовження таблиці 3.1

Організаційне забезпечення	Гнучка структура, здатна до адаптації до змін	Поєднання адаптивної структури економічно ефективною з	Організаційна структура механічного типу	Гнучка структура управління органічного типу
Кадрове	Оцінка і розвиток	Оцінка наявного	Підвищення	Зростання рівня

забезпечення	інтелектуального потенціалу підприємства, якісна характеристика кадрів, підвищення кваліфікації, формування інноваційних, творчих, креативних навичок	інтелектуального потенціалу кадрів, залучення фахівців наукових організацій	ефективності кадрового потенціалу, підвищення мотивації	інтелектуального розвитку кадрів, підвищення кваліфікації
Комерціалізація інтелектуальної власності	Синергія науки, виробництва, ринків та суспільства	Інноваційне партнерство	Кластеризація інновацій	Створення інноваційних підприємств, стартапів

Джерело: складено автором

Ці напрями пропонуємо визначати складовими інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»: фундаментальні дослідження та прикладні дослідження і розробки; виробництво; фінансова підтримка; організаційне забезпечення; збут і маркетинг інтелектуальної власності.

Послідовна реалізація цих етапів дозволяє визначити потенційні інноваційні можливості з урахуванням ряду факторів, що сприяють інноваційній діяльності або навпаки, а також мотиваційної, організаційної, правової та інших складових здібностей, умінь і бажань ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» для розвитку конкурентоспроможності.

Отже, початковим етапом процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має стати визначення магістральної лінії основних орієнтирів компанії у сфері інноваційної діяльності. Дослідження показали, що в системі стратегічного управління, заснованої на інноваційній діяльності, пріоритет має бути наданий формуванню та реалізації ряду альтернативних стратегічних напрямків інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

За результатами проведеного дослідження встановлено, що компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» вирізняється відповідними сильними сторонами та

значним внутрішнім інноваційним потенціалом, що дозволяє зосередити свої зусилля на зміцненні конкурентних позицій на існуючому ринку та розвитку стратегії концентрованого зростання.

За таких умов можна визначити напрями реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», яка наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Параметри вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

Альтернативні напрями втілення стратегій ефективного розвитку на стадії економічного зростання ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку представлено на рис. 3.3.

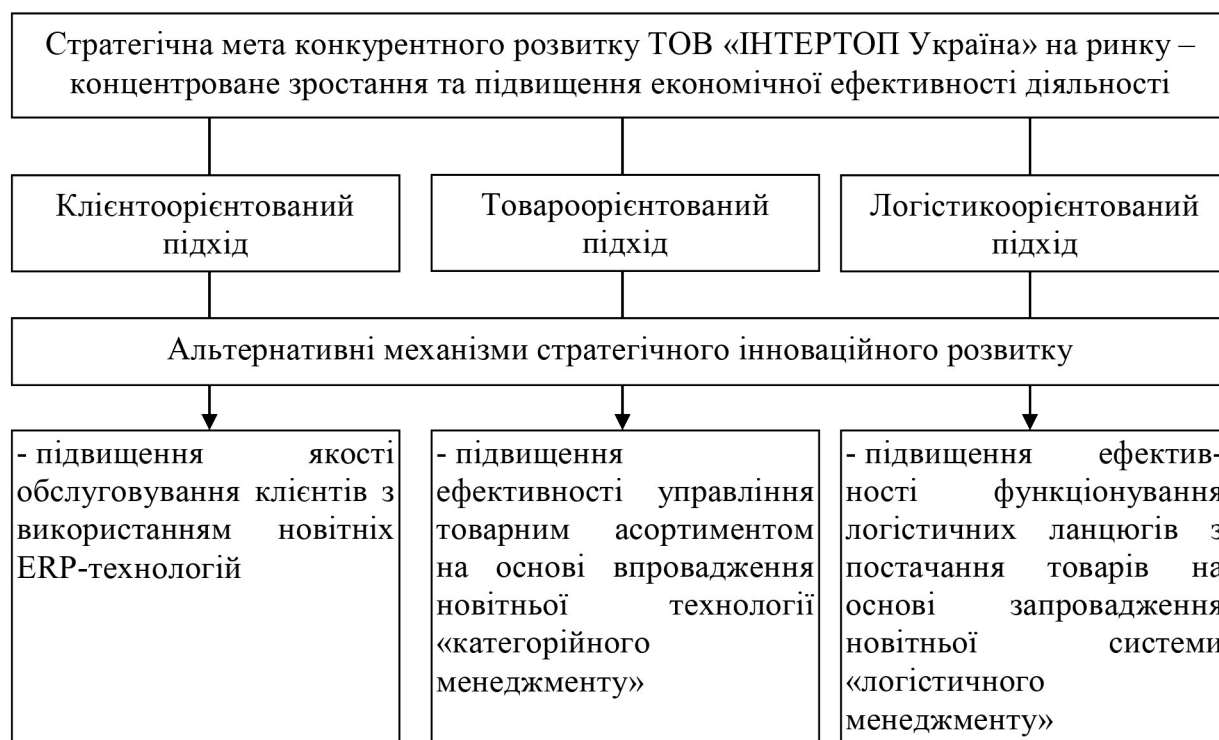


Рисунок 3.3 - Стратегічні альтернативи ефективного розвитку на стадії економічного зростання ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

Можна зробити висновок, що основою для формування стратегії інноваційної діяльності компанії є визначені пріоритетні напрями в області клієнтської, продуктової та логістичної складових.

Як показує практика, компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», в цілому, не має належних в потрібних обсягах ресурсів (фінансових, трудових, майнових тощо) для ефективного втілення в життя всіх альтернативних стратегій інноваційного розвитку. За таких умов необхідно зробити вибір на користь найбільш перспективного з точки зору прогнозованої прибутковості напрямку стратегічного інноваційного розвитку.

У цьому контексті можна використовувати метод побудови «дерева рішень». У методології використовується ієрархічна система структури. Його створення потребує правильної ідентифікації елементів (подій) і логічних дій. В основу методу «дерева рішень» покладено субординацію, оперативну спроможність і цілепокладання. Дерево цілей з кількісними показниками, які

використовуються як один із методів прийняття рішень, називають «деревом рішень» [27, с.268].

Аналіз показав, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зосереджує свою діяльність зі стратегічного розвитку на трьох альтернативних напрямках інноваційного розвитку:

1. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу.
2. Реалізація продуктоорієнтованого підходу.
3. Реалізація логістико-орієнтованого підходу.

Реалізація кожного з альтернативних напрямків розвитку окремих елементів стратегії прогнозовано має збільшити річний прибуток ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на 5%. При реалізації кожної альтернативи (стратегічної мети) можливі такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; висока інфляція. Ймовірність виникнення кожної ситуації: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом інвестування коштів компанії є ефективність інвестицій, представлена рентабельністю інвестицій (ROI) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховано фахівцями ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

Для вибору найкращої альтернативи ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» зібрало необхідну інформацію та створило дерево рішень, як показано на рис. 3.4:

Починаємо розбирати альтернативні варіанти справа наліво.

1) Визначимо очікувану віддачу від інвестицій для першої альтернативи, помноживши оцінене значення ROI на ймовірність подій. У нашому випадку очікуваний прибуток від інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те саме стосується другого та третього варіантів:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

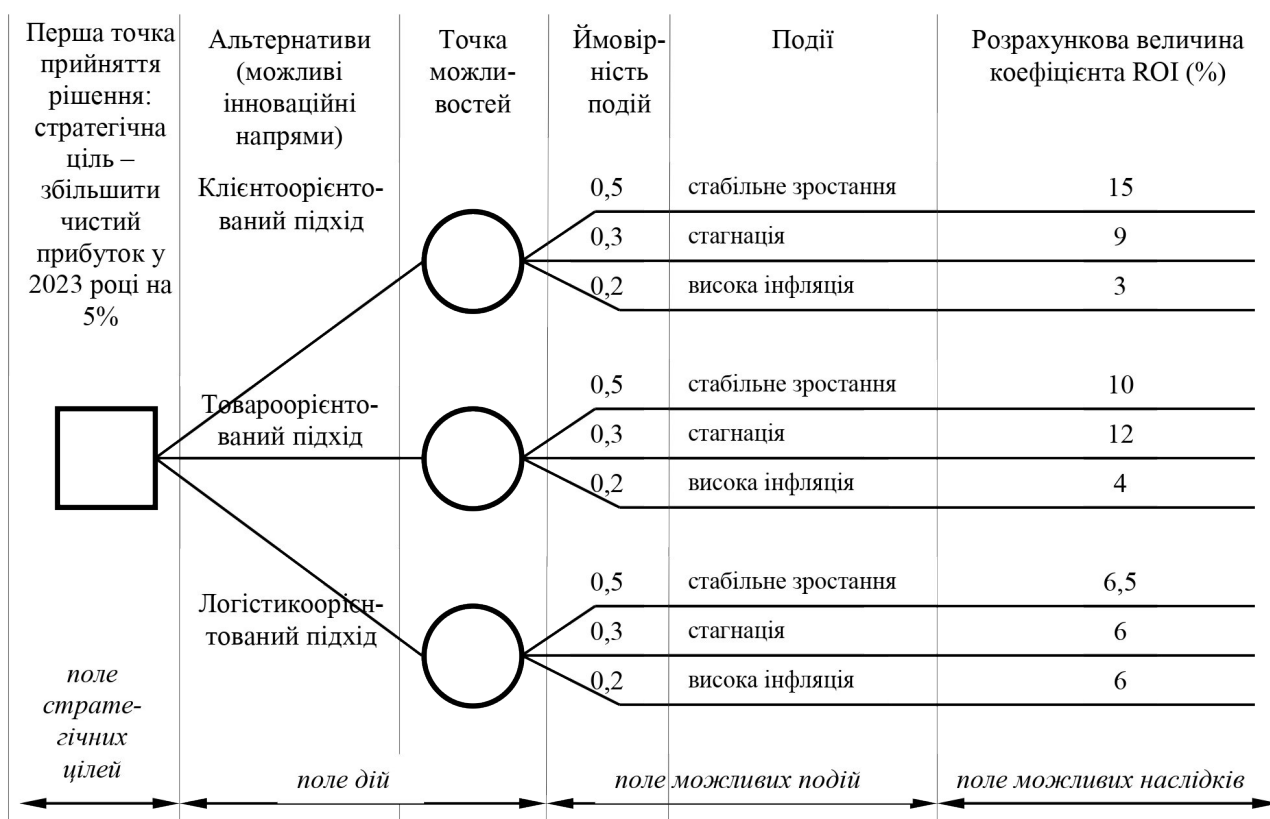


Рисунок 3.4 - «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернативної інноваційної стратегії розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

3) Порівнюємо отримані значення для очікуваної ставки інвестицій і вибираємо найкращий варіант.

За результатами проведеного дослідження можливо зробити висновок, що в цьому випадку 1-й варіант є найкращим та найефективнішим, оскільки його реалізація забезпечує найбільшу рентабельність інвестицій. Тому ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із реалізацією, клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечує загальну прибутковість компанії на ринку. В цьому контексті вимагають поглибленого дослідження питання розвитку, так званої «інноваційної екосистеми» підприємства сфери рітейлу ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за умов прискореної цифровізації діяльності підприємств даного спрямування, зумовленої пандемією, спричиненою COVID-19 та діджиталізації процесів обслуговування клієнтів.

3.2. Обґрунтування альтернативного напрямку інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

За результатами проведених досліджень встановлено, що найбільш перспективним з точки зору підвищення конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є реалізація клієнтоорієнтованого підходу до підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою новітньої технології ERP, заснованої на «інноваційній екосистемі» компанії в роздрібній торгівлі.

Інноваційна екосистема – це відповідне середовище та група учасників у ньому, які власною специфічною діяльністю у взаємодії забезпечують безперервну реалізацію окремих кроків інноваційного процесу та реалізацію інноваційного циклу в цілому. Учасниками інноваційної екосистеми відповідно до підходу Міжнародного інноваційного альянсу розвитку (IDIA) є [75]: дослідницькі організації, інкубатори та акселератори, бізнес-ангели, венчурні компанії, приватні інвестиційні компанії, уряд, друзі та родина, громадські організації, агенції розвитку, професіонали, стартапи та компанії, ринкові посередники, приватні компанії.

Одним із секторів економіки, який завжди гнучко реагує на зміни умов, є роздрібна торгівля. У прямому контакті з кінцевим споживачем і прагнучи залишатися конкурентоспроможними в динамічному середовищі торгіві представники не тільки відкриті до інновацій, але й виступають їх джерелом. Мотивацією до активних змін у цій сфері стала пандемія, викликана COVID-19, яка пришвидшила цифрову трансформацію та технологічні зміни суб'єктів господарювання, в тому числі ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» [69]:

I. Еволюція бізнес-моделі:

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

II. Змінюється філософія та мета компанії: безпека громадян і працівників

є пріоритетом, а не прибутком;

III. Переосмислюється вартість ведення бізнесу:

- традиційних методів скорочення витрат уже недостатньо для підтримки маржі та відновлення бізнесу;

- реалізація агресивних стратегій стримування витрат;

- прогнозування поживавлення інвестицій у сферу збільшення вартості наявних активів.

IV. Вибір замовника розглядається під «мікроскопом»:

- зміна споживчих пріоритетів - менше дбають про асортимент товарів, а більше про їх доступність і наявність;

- пріоритетна увага - на товари першої необхідності;

- зміна ієрархії потреб споживачів відповідно до умов середовища.

Ці напрямки актуальні і для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – одного з потужних учасників вітчизняного ритейлу. Пропонуємо для даної компанії впровадити інноваційну ERP-систему, що знайде відображення у введені в дію таких технологій, які представлено на рис. 3.5.

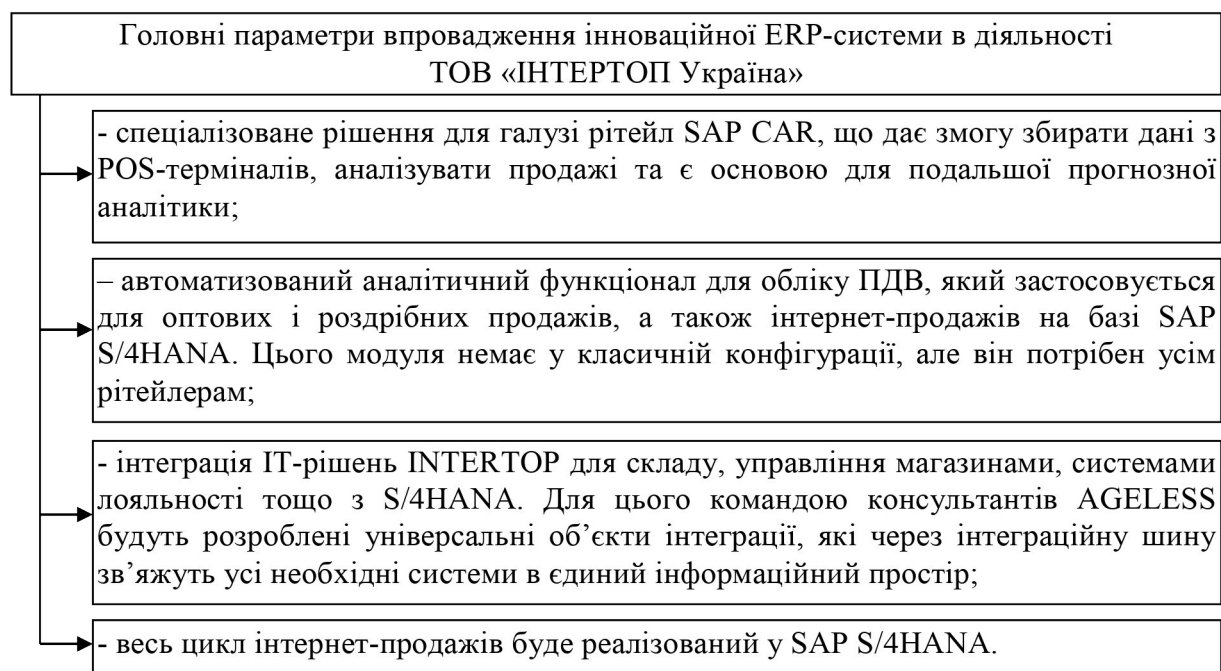


Рисунок 3.5 - Головні параметри впровадження інноваційної ERP-системи в діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

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

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

1. «Інтертоп +» примірочна:

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

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

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

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

2. «Інтертоп +» персональний цифровий помічник:

- інструмент продажу для продавців-консультантів у магазині;

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

- практичне застосування відбувається через додаток на телефоні.

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

4. «Інтертоп +» полиця: інструмент для збору та обробки даних про

поведінку споживачів, та оповіщення персоналу магазину про закінчення запасів на полицях.

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

6. «Інтертоп +» медіа станція: місце в магазині оснащене додатковим великим РК-екраном, щоб привернути увагу клієнтів і надати їм візуальний маркетинг, пропозиції продуктів, а також фото- та відеоматеріали.

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

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

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

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

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

4. Кількість перемог у професійних проектах та місце у світовому рейтингу компаній з розробки та впровадження ERP-систем.

5. Вартість послуг.

В якості альтернативи було обрано чотири компанії, які займаються розробкою та впровадженням автоматизованих ERP-систем для цифровізації

взаємовідносин з клієнтами торгових компаній системи рітейлу (рис. 3.6).

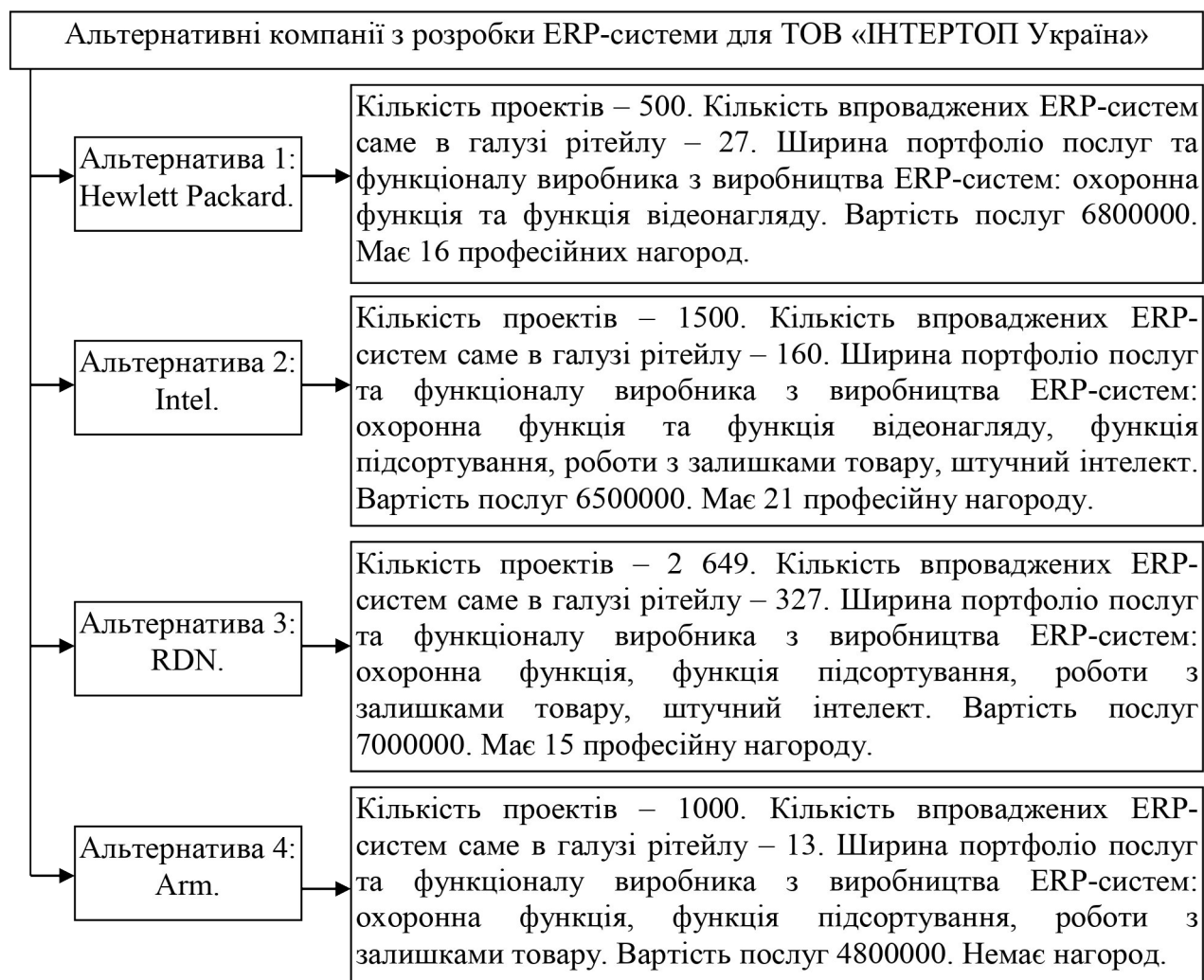


Рисунок 3.6 - Альтернативні компанії з розробки ERP-системи для ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

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

Для здійснення оцінювання передусім визначаємо вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання за SMART методом [65, с.345]. 100 балів привласнюємо найважливішому критерію. Потім встановлюємо відносні вагові оцінки критеріїв за формулою:

Таблиця 3.2 - Матриця багатокритеріального аналізу для порівняння альтернатив

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

Джерело: розроблено автором

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

де W_i - ваговий коефіцієнт, встановлений за SMART методом.

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

Таблиця 3.3 - Визначення вагових коефіцієнтів за SMART Альтернатива методом

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

Джерело: розроблено автором

За допомогою TOPSIS (Technique for order preference by similarity to ideal solution) методики проведемо оцінювання альтернатив [52, с.201].

Спочатку знаходимо значення нормалізованої матриці рішень за формулою:

$$U_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n X_{kj}^2}} \quad (3.2)$$

де X_{ij} – значення i -ої альтернативи, за j -им критерієм; $\sum X_{kj}^2$ – сума

квадратних значень всіх альтернатив за j-им критерієм.

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

Таблиця 3.4 - Нормалізована матриця рішень для вибору компанії з розробки ERP-систем для «Інтертоп+»

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

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є зваження нормалізованої матриці рішень за допомогою множення кожного елемента на ваговий коефіцієнт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Зважена нормалізована матриця рішень для вибору компанії з розробки ERP-систем для «Інтертоп+»

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

Джерело: розроблено автором

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

Далі обчислюємо відстані від кожної альтернативи до S_i^+ – «ідеальної» позитивної, та S_i^- – «ідеальної» негативної альтернатив та їх рейтинг R_i за формулами [39, с.105]:

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

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

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

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

Таблиця 3.6 - Матриця відстаней від альтернатив до «ідеально» позитивної та «ідеально» негативної альтернатив, їх рейтинг

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

Джерело: розроблено автором

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

Таблиця 3.7 - Лінійне упорядкування компаній з розробки ERP-систем за їх рейтингом

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

Джерело: розроблено автором

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

Орієнтацію на клієнта слід розглядати з точки зору конкурентної стратегії, бізнес-інструменту та досвіду відносин із клієнтами. Тип клієнтоорієнтованості в процесі впровадження ERP-системи SAP S/4HANA в ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має виражатися в таких аспектах (рис. 3.7).

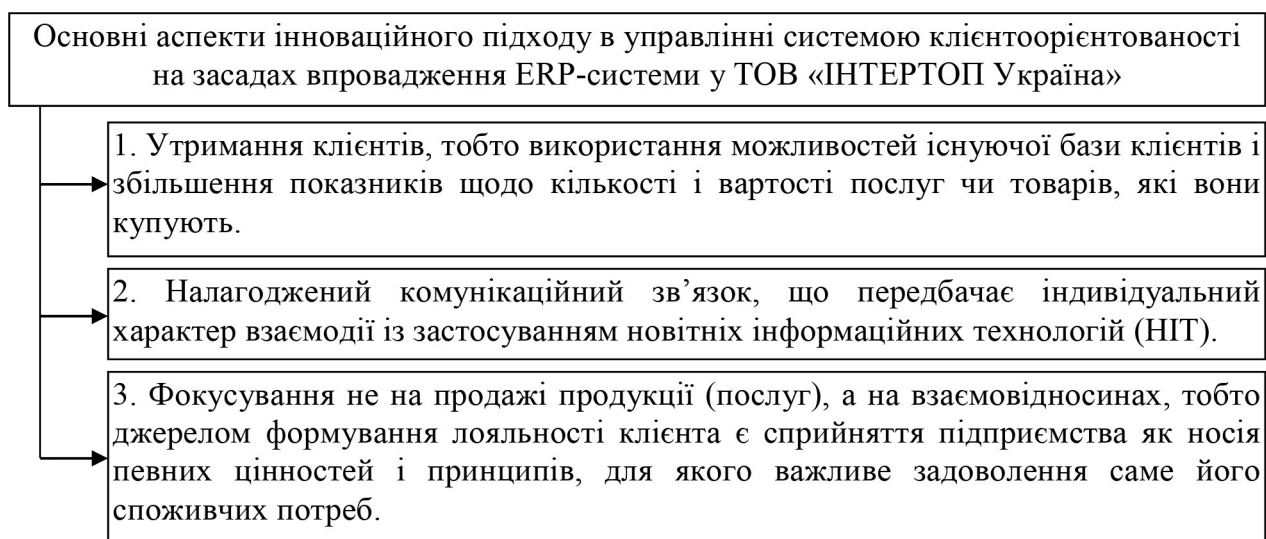


Рисунок 3.7 - Основні аспекти інноваційного підходу в управлінні системою клієнтоорієнтованості на засадах впровадження ERP-системи у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

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

3.3. Економічна оцінка, організаційний план та ризики реалізації обраного проекту інноваційного розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Для оцінки впливу впровадження інноваційної клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA можна використовувати метод аналізу кількох ключових показників до та після (а також під час) змін. Це ті виміри, в рамках яких ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» надалі оцінюватиме ефективність своїх відносин із клієнтами.

При цьому необхідно оцінювати не тільки клієнта, а й фінансові показники клієнтоорієнтованої ERP-системи ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», оскільки вона безпосередньо впливає на зростання прибутковості та фінансової стійкості, а в кінцевому підсумку на клієнта в цілому та лояльність до бренду компанії. Це можна зробити на основі спеціально реалізованої бізнес-моделі. По суті, ця модель має бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження ERP і згодом буде служити моделлю, яка перевіряє досягнення зазначених у ній показників.

Проведемо проектний аналіз для визначення ефективності проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA в управлінні ТОВ «ІНТЕРТОП Україна». Оскільки впровадження ERP-системи підвищує ефективність основної господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», розрахунок грошових потоків має включати доходи та витрати від основної, фінансової та іншої господарської діяльності. Початкова умова - надходження інвестицій в розмірі 7 млн грн. Ці інвестиції являють собою вартість розробки та встановлення ERP-системи SAP S/4HANA провідною компанією RDN.

Дані про рух грошових коштів від різних видів діяльності приймаються на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA зведені в табл. 3.8.

Визначення чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від формування даного інвестиційного проекту визначається за формулою [52, с.143]:

Таблиця 3.8 - Планування грошових потоків від реалізації інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Період	Інвестиції, тис грн	Чистий прибуток, тис грн	Сценарій отримання прибутку від впровадження ERP- системи, тис грн			Амортизаційні відрахування, тис грн	Грошовий потік, за сценаріями впровадження ERP-системи, тис. грн		
			0,1%	0,3%	0,5%		0,1%	0,3%	0,5%
0	7 000								
1		2 434 393,0	2 434,4	7 303,2	12 172,0	700	3 134,4	8 003,2	12 872,0
2		2 467 082,3	2 467,1	7 401,2	12 335,4	700	3 167,1	8 101,2	13 035,4
3		2 475 781,7	2 475,8	7 427,3	12 378,9	700	3 175,8	8 127,3	13 078,9
4		2 484 800,9	2 484,8	7 454,4	12 424,0	700	3 184,8	8 154,4	13 124,0
5		2 493 387,1	2 493,4	7 480,2	12 466,9	700	3 193,4	8 180,2	13 166,9

Джерело: розроблено автором

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

де ГП t - грошовий потік за період (рік) t ; ЧТВ - чиста теперішня вартість; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату), ПІ - початкові інвестиції; [52, с.143].

Визначення чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від створення проекту:

1) За сценарієм отримання прибутку в 0,1%:

$$ЧТВ = \left(\frac{3134,4}{(1+0,25)^1} + \frac{3167,1}{(1+0,25)^2} + \frac{3175,8}{(1+0,25)^3} + \frac{3184,8}{(1+0,25)^4} + \frac{3193,4}{(1+0,25)^5} \right) - 7000 = 1511,4 \text{ тис. грн}$$

2) За сценарієм отримання прибутку в 0,3%:

$$ЧТВ = \left(\frac{8003,2}{(1+0,25)^1} + \frac{8101,2}{(1+0,25)^2} + \frac{8127,3}{(1+0,25)^3} + \frac{8154,4}{(1+0,25)^4} + \frac{8180,2}{(1+0,25)^5} \right) - 7000 = 14769,1 \text{ тис.}$$

грн

3) За сценарієм отримання прибутку в 0,5%:

$$ЧТВ = \left(\frac{12872,0}{(1+0,25)^1} + \frac{13035,4}{(1+0,25)^2} + \frac{13078,9}{(1+0,25)^3} + \frac{13124,0}{(1+0,25)^4} + \frac{13166,9}{(1+0,25)^5} \right) - 7000 = 28026,8 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.9 - Визначення чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від створення проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Період	Дисконтований грошовий потік за сценаріями, DCF тис. грн		
	0,1%	0,3%	0,5%
0			
1	2 507,5	6 402,5	10 297,6
2	2 026,9	5 184,8	8 342,7
3	1 626,0	4 161,2	6 696,4
4	1 304,5	3 340,0	5 375,6
5	1 046,4	2 680,5	4 314,5
NPV	1 511,4	14 769,1	28 026,8

Визначення внутрішньої норми рентабельності здійснюється способом підбору.

1) За сценарієм отримання прибутку в 0,1%:

$D1 = 35\%$,

$D2 = 36\%$

ЧТВ $d1 = 21,3$ грн.

ЧТВ $d2 = -103,2$ грн.

$$ВНР = 35 + (36 - 35) * \left(\frac{21,3}{21,3 - (-103,2)} \right) = 20,2\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) визначається так [51, с.76]:

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

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П = 1511,4 / 7000 = 0,22$$

Визначення терміну окупності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Дані для розрахунку періоду окупності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Період	Дисконтований грошовий потік за сценарієм 0,1%, DCF тис. грн	Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн	Баланс на кінець року
0			-7000,0
1	2 507,5	2 507,5	-4 492,5
2	2 026,9	4 534,4	-2 465,6
3	1 626,0	6 160,4	-839,6
4	1 304,5	7 464,9	464,9
5	1 046,4	8 511,4	1 511,4

Джерело: розроблено автором

Тож, термін окупності проекту складає $7000/1511,4 = 4$ роки та 6 місяців

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

Таблиця 3.10 - Зведена таблиця показників ефективності інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), тис. грн.	1 511,4
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	20,2
ІП (індекс прибутковості)	0,22
ТО (термін окупності), роки	4 р 6 м

Джерело: розроблено автором

Динаміка грошових потоків за даним проектом графічно відображена у формі фінансового профілю проекту (рис. 3.8).

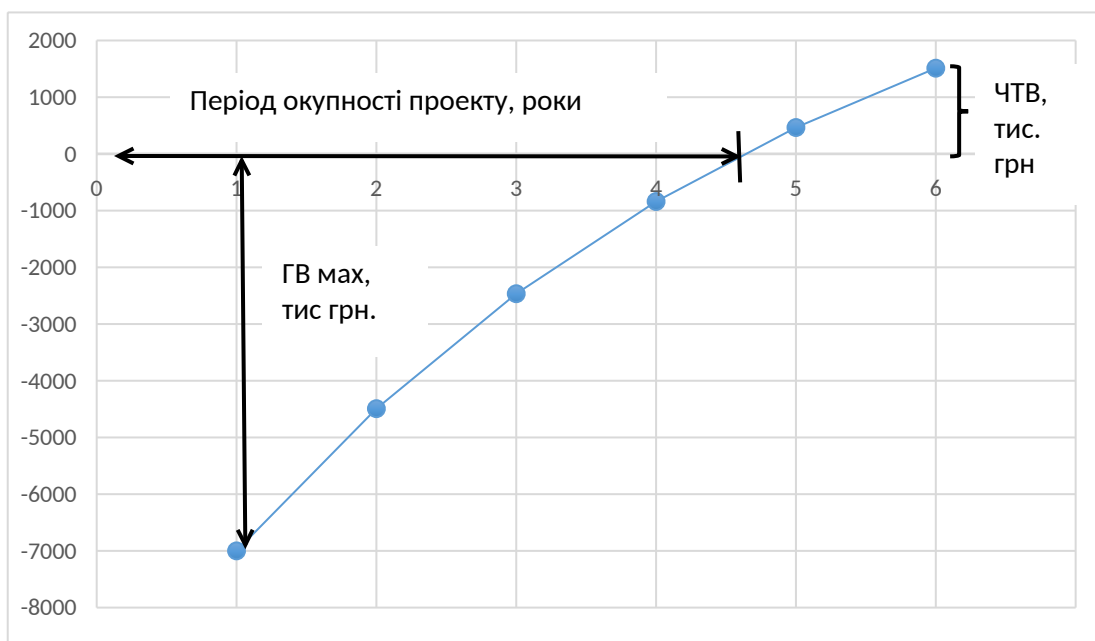


Рисунок 3.8 - Фінансовий профіль інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (*ЧТВ*), термін реалізації проекту (*n*), період окупності (*ПО*), максимальний грошовий відтік - найменше значення кумулятивного грошового потоку (*ГВ_{max}*).

Зазначений графік фінансового профілю цього проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найповніше характеризує дану характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені індикатори відповідають одержаним результатам.

Таким чином, цей проект слід реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого прибутку та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку.

Календарний план проекту розробляється на підставі переліку робіт, технологічної послідовності робіт проекту, яка відображена в сітвовій моделі, їх тривалості та наявності ресурсів щодо впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» (рис. 3.9).

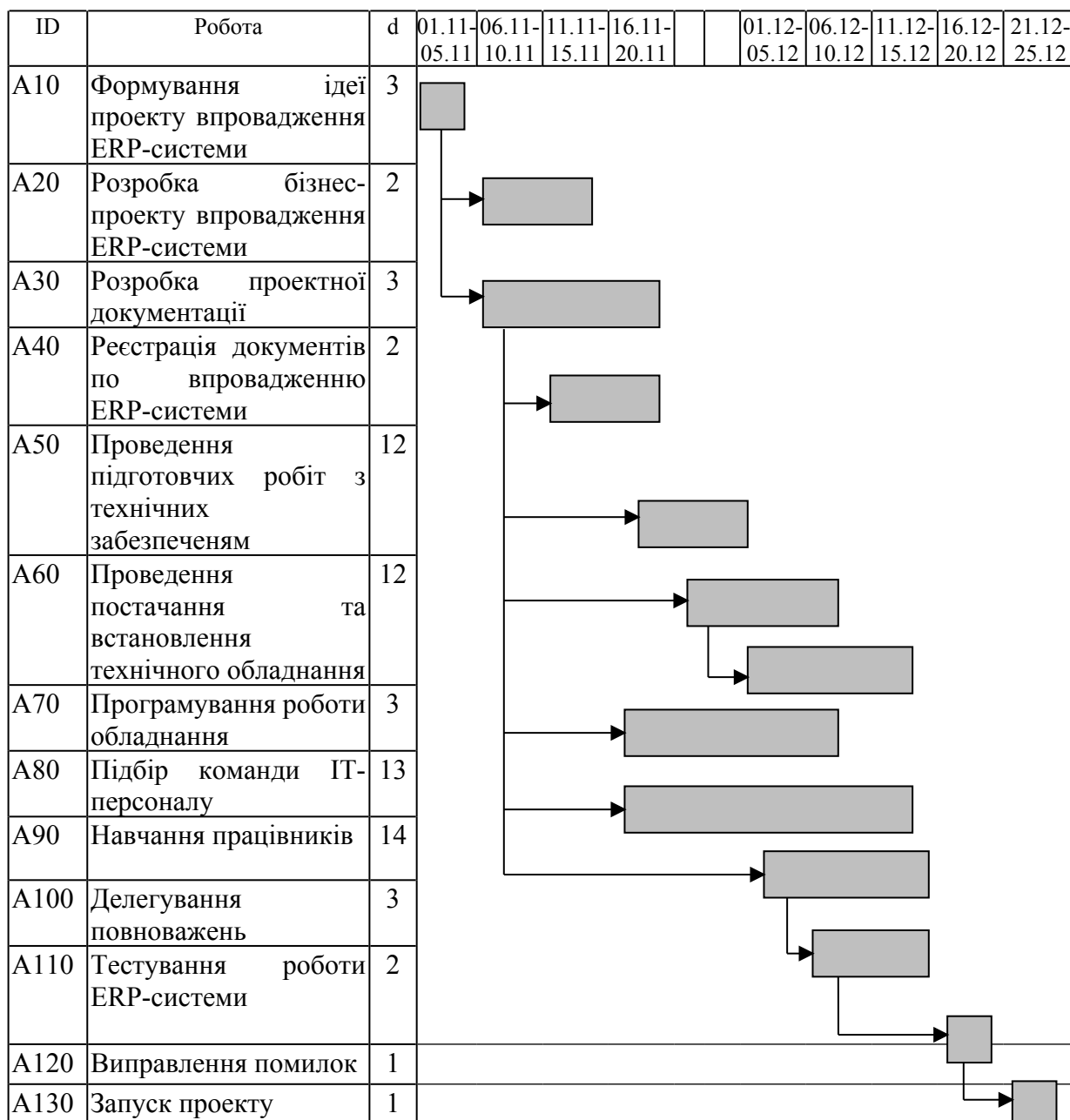


Рисунок 3.9 - Календарний план реалізації проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

Джерело: розроблено автором

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

При оцінці інноваційного проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільш суттєвими є наступні види невизначеності та інвестиційних ризиків [39, с.34]:

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

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

Політичні ризики:

- нестабільність політичної влади;
- ризик зміни державного устрою, часті зміни уряду;
- неадекватність політичних рішень для сфери розвитку бізнесу.

Форс-мажорні обставини:

- ризики спричинені природою: землетрус, повені, ураган, інші стихійні лиха;
- ризик втрати майна при пожежі.
- ризик виникнення міжнаціонального конфлікту;

Господарські ризики:

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

- ризик зміни цін конкурентів;
- ризик неадекватного менеджменту
- ризик затримки платежів за надані послуги тощо.

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

Таблиця 3.11 - Ранжування ризиків проекту впровадження клієнтоорієнтованої ERP-системи SAP S/4HANA у ТОВ «ІНТЕРТОП Україна»

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

Джерело: складено автором

Отже, ранжирування ризиків відбувається, виходячи з якісного аналізу двох основних характеристик ризиків: імовірність настання й розмір наслідків у випадку настання ризику. Ймовірність настання вимірюється у шкалі в діапазоні від 0 (ризик ніколи не наступить) до 1 (ризик обов'язково наступить).

Оцінку наслідків ризику будемо здійснювати, використовувати шкалу від 0 до 10. Значення 0 означає, що вплив ризику мізерний. Значення 10 означає, що

вплив ризику на строк проекту можна порівняти по величині із самим строком або вплив на кошторис проекту можна порівняти із самим кошторисом [51, с.45].

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

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

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

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження та обґрунтування проекту інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що єдиного визначення інновацій та єдиного підходу до їх класифікації немає. Але якщо інновації диференціювати за сферою застосування, то доцільно розрізняти інновації виробничого та невиробничого характеру. Останні, у свою чергу, впливають на соціальні, організаційні, економічні та управлінські фактори. Інновації, пов'язані з науково-технічним прогресом і забезпечують відновлення основних фондів і технологій, а також поліпшення управління економікою компанії.

2. Встановлено, що завдяки інноваціям суб'єкт господарювання може створювати конкурентоспроможні товари (послуги) та за допомогою інновацій підвищувати власну конкурентоспроможність. Маючи арсенал можливих нововведень, керівництво господарської одиниці має визначити можливість їх застосування виходячи зі ступеня новизни, масштабів нововведення та взаємодії цієї зміни у виробничо-господарській структурі підприємства.

3. Узагальнено, що управління інноваційною діяльністю слід розглядати як діяльність, що передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію та контроль з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту. Ефективне управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання слід розглядати як забезпечення виконання стратегічних цілей і завдань із використанням ресурсів, інтелекту, ідей і мотивів поведінки інших людей, що є найважливішим фактором, що впливає на ефективний соціальний, економічний і технологічний розвиток суб'єкта підприємництва.

4. Обґрунтовано, що ефективність інноваційного процесу показує, наскільки стратегічна мета була досягнута шляхом впровадження інноваційних заходів на підприємстві, тобто кількісний рівень реалізованої інновації, а ефективність забезпечує спосіб охарактеризувати якісний ступінь задоволеності

впровадженню інноваційних заходів на підприємстві за розрахованими кількісними показниками-індикаторами інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

5. Доведено, що в умовах зростання нестабільності та мінливості економічного середовища значно зростає значення інноваційних бізнес-моделей як одного з найпотужніших механізмів конкурентної боротьби великих компаній. У таких умовах перемогти у глобальній конкуренції можуть лише компанії, які прийняли бізнес-інноваційну стратегію та освоїли практику відновлення бізнес-моделей з урахуванням динамічно мінливих вимог ринку та швидко розвиваються технологій.

6. ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» - українська рітейлер, який управляє роздрібними мережами магазинів взуття, одягу, аксесуарів та косметики. У портфелі компанії понад 500 брендів, також у 2014 році Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» створила власний бренд Braska з 30 колекціями та мільйонними продажами.

7. Як видно з результатів дослідження у зовнішніх факторах інноваційного ризику переважають загрози, що слід пов'язувати зі складною військово-політичною та економічною ситуацією в Україні. Водночас, зовнішні законодавчо-регулюючі та ринкові фактори інноваційного ризику мають позитивне значення. Внутрішні чинники інноваційного ризику мають позитивне значення за основними компонентами, окрім організаційного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП Україна».

8. Результати проведеного аналізу засвідчили, що в цілому з усіх джерел у 2021 році було профінансовано інноваційних проектів на загальну суму 8518 тис.грн., що на 1981 тис.грн., або на 30,30 % більше, ніж у 2019 році. З власних джерел було профінансовано 23,0 % інноваційних проектів, з залучених джерел – 3,1 %, з позичкових джерел – 73,9 %.

9. Узагальнено, що компанія ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» є інноваційно активною та здійснює реальне інвестування в об'єкти інноваційного розвитку, передусім в фінансування продуктивних нововведень та фінансування цифровізації

торговельних процесів. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів компанії ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» найбільший розвиток отримало використання власних джерел, а саме нерозподіленого прибутку.

10. Обґрунтовано, що ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із реалізацією, клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечує загальну прибутковість компанії на ринку. В цьому контексті вимагають поглибленого дослідження питання розвитку, так званої «інноваційної екосистеми» підприємства сфери ритейлу ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» за умов прискореної цифровізації діяльності даного спрямування, спричиненою пандемією COVID-19 та діджиталізації процесів обслуговування клієнтів.

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

12. Доведено, що цей проект слід реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого прибутку та економічної ефективності розвитку та сприятиме покращенню конкурентного становища ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» на ринку. У якості заходів з боротьби із ризиками проекту можуть бути використані: проведення виваженої комунікаційної політики з потенційними клієнтами для забезпечення попиту на товари компанії; страхування майна від форс-мажорних обставин, в тому числі і внаслідок нестабільної політичної ситуації; впровадження системи податкового планування для ефективного управління змінами у податковій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
2. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
3. Бубенко П. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні. Економіка України. 2020. № 6. С. 30-39.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ ; Фенікс, 2013. 440 с.
5. Волкова О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. 3-є вид. К.: Центр учбової літератури, 2014. 662 с.
6. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7 (109). С. 81–93.
7. Гасман Олівер, Франкенбергер Каролін, Шик Микаела. Бізнес-моделі: 55 кращих шаблонів. К. : Альпіна Паблішер, 2016. 67 с.
8. Давидова О. Особливості інноваційних процесів у сфері послуг. Проблеми науки. 2021. № 5. С. 16–21.
9. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств. Менеджмент і маркетинг інновацій. 2020. № 1. С. 137-144.
10. Друкер П. Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво; пер. з англ. К. : Україна, 1994. 83 с.
11. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посіб. К.: Каравела, 2013. 423 с.
12. Економічна енциклопедія : у трьох томах / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. Т. 2. 848 с. 4.
13. Єпіфанова І.Ю. Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми зростання: збірник наукових праць / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. 2019. №722. С. 65–70.

14. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного зростання підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. №4. Т.2. 2020. С. 69-73.

15. Жихор О.Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2016. 18 с.

16. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Львів : Новий Світ - 2000, 2007. 456 с.

17. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.

18. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 581 с.

19. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.

20. Колодізев О.М. Методологічні засади фінансового забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: монографія. Х. : ВД ІНЖЕК, 2013. 278 с.

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

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

23. Кужда Т.І. Соціально-економічне оцінювання та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств: автореферат дис. на

здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Львів, 2020. 23 с.

24. Кухта П.В., Антонюк Є.В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні: сучасний стан та особливості зростання. Вчені записки Університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021. Вип. №39 (1). С. 55-63.

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

26. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2021. Вип. 112. С. 27–29.

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

28. Ляшенко В.І., Землянкін А.І. Європейська система моніторингу інноваційної діяльності: особливості та можливості використання в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2013. Вип. 2. С. 191–199.

29. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. № 2 (20). 2012. С. 176–180.

30. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

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

32. Менш Г. Технологічний пат: Інновації переборюють депресію. 1975. 115 с.

33. Микитюк П. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 400 с.

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

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

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

37. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2016. 204 с.

38. Пашова С.М. Сучасний стан та перспективи стабілізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 15 – 16 жовтня 2016 р. 2016. С. 179–181.

39. Пересада А.А., Смірнова О.О., Онікієнко С.В., Ляхова О.О. Інвестування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2015. 251 с.

40. Попова Н.О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 4(16). 2020. С. 133-136.

41. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021. Вип. 1(3). С. 192–199.

42. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій, Закон України від 14.09.2006 № 143-V. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

43. Про інвестиційну діяльність, Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

44. Про інноваційну діяльність, Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

45. Про наукові парки, Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>

46. Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19/page5>

47. Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом “єдиного вікна”, Закон України від 21.10.2010 № 2623-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2623-17>

48. Про режим іноземного інвестування, Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>

49. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків, Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14>

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

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

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

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

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

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

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

57. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. Економічний часопис-XXI.

2016. Вип. 07-08(2). С. 56–59.

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

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

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

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

62. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорацій: маніфест революції в бізнесі. К.: Знання, 2011. 288 с.

63. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. К.: Кондор, 2013. 398 с.

64. Череп А.В., Маркова С.В. Теоретичні аспекти створення інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційна економіка. 2021. №5. С. 154-158.

65. Черноіванова Г.С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №34. С. 344–347.

66. Шаманська О.І. Довгострокове планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. №6 (96). 2019. С. 164-168.

67. Шумпетер І. Теорія економічного розвитку. К. : Прогрес, 1982. 340 с.

68. Afuah A. Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases. N.Y. : Rout ledge, 2014. 1157 p.

69. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 p.

70. Amit R., Zott C. Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.

71. Amit R., Zott C. Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.

72. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers.

Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363.

73. Lindgardt Z., Reeves M. Stalk G., Deimler M. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. N. Y. : BCG, 2009. 332 p.

74. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T. Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.

75. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T. Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.

76. McDonald's History. Travel Through Time With Us! URL : http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timelin.

77. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization. Estudios Economicos. 1994. № 9 (1). P. 3–42.

78. Slywotzky Adrian J. Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996. 205 p.

79. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 1. P. 172–194.

80. Visnjic I., Looy B. Van. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. Journal of Operations Management. 2013. № 31. P. 169–180.

81. Weill P., Vitale M. R. Place to Space: migrating to e business models. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 372 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Узагальнена система стратегічного оцінювання інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва

Показники	Відповідні коефіцієнти
Показники рівня інноваційного потенціалу розвитку підприємства $\sum \Pi_{\text{п}} = \Pi_{(1.1)} \cdot Z_{(1.1)} + \Pi_{(1.2)} \cdot Z_{(1.2)} + \dots + \Pi_{(1.14)} \cdot Z_{(1.14)}$	
Виробничо-технологічні показники	- коефіцієнт оновлення продукції ($\Pi_{(1.1)}$), - коефіцієнт основних виробничих фондів ($\Pi_{(1.2)}$), - коефіцієнт фондівддачу ($\Pi_{(1.3)}$), - коефіцієнт матеріаломісткості ($\Pi_{(1.4)}$), - коефіцієнти механізації та автоматизації виробництва ($\Pi_{(1.5)}$), - коефіцієнт прогресивності технологій ($\Pi_{(1.6)}$).
Науково-технічний показник	- коефіцієнт наукомісткості ($\Pi_{(1.7)}$).
Фінансово-економічні показники	- коефіцієнт самофінансування ($\Pi_{(1.8)}$), - коефіцієнт використання позиченого капіталу ($\Pi_{(1.9)}$), - коефіцієнт витрат на придбання результатів НДДКР ($\Pi_{(1.10)}$), - коефіцієнт рентабельності інвестиційної діяльності ($\Pi_{(1.11)}$), - коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції ($\Pi_{(1.12)}$).
Трудові показники	- коефіцієнт плинності кадрів ($\Pi_{(1.13)}$), - коефіцієнт частки спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи ($\Pi_{(1.14)}$).
Показники рівня маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства $\sum \Pi_{\text{м}} = \Pi_{(2.1)} \cdot Z_{(2.1)} + \Pi_{(2.2)} \cdot Z_{(2.2)} + \dots + \Pi_{(2.6)} \cdot Z_{(2.6)}$	
Система маркетингових показників	- коефіцієнт ринкової частки ($\Pi_{(2.1)}$), - коефіцієнт передпродажної підготовки ($\Pi_{(2.2)}$), - коефіцієнт зміни обсягів продажу ($\Pi_{(2.3)}$), - коефіцієнт доведення продукту до споживача ($\Pi_{(2.4)}$), - коефіцієнт рекламної діяльності ($\Pi_{(2.5)}$), - коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю ($\Pi_{(2.6)}$).
Показники соціального рівня інноваційного розвитку підприємства $\sum \Pi_{\text{ср}} = \Pi_{(3.1)} \cdot Z_{(3.1)} + \Pi_{(3.2)} \cdot Z_{(3.2)} + \dots + \Pi_{(3.12)} \cdot Z_{(3.12)}$	
Показники розвитку системи гуманізації праці	- коефіцієнт кваліфікаційного рівня ($\Pi_{(3.1)}$), - коефіцієнт можливості для розвитку працівників та їхнього професійного зростання ($\Pi_{(3.2)}$), - коефіцієнт витрат на підготовку та навчання працівників ($\Pi_{(3.3)}$), - коефіцієнт рівня соціальної напруженості в трудовому колективі ($\Pi_{(3.4)}$), - коефіцієнт участь працівників в управлінні підприємством ($\Pi_{(3.5)}$).

Продовження таблиці А.1

Показники розвитку системи соціальних гарантій персоналу	- коефіцієнт формування доходів працівників та рівень оплати праці ($P_{(3.6)}$), - коефіцієнт участі підприємств у соціальній підтримці працівників ($P_{(3.7)}$).
Показники розвитку системи безпеки та охорони праці	- коефіцієнт відповідності робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам ($P_{(3.8)}$), - коефіцієнт рівня безпеки та охорони праці на підприємстві ($P_{(3.9)}$).
Показники розвитку системи корпоративної відповідальності	- коефіцієнт виконання обов'язків перед бюджетом ($P_{(3.10)}$), - коефіцієнт створення робочих місць ($P_{(3.11)}$), - коефіцієнт витрат на екологізацію виробництва ($P_{(3.12)}$).

Джерело: складено за [56]

ДОДАТКИ

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП.ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 1601

БАЛАНС на 31.12.2019 року Одиниця виміру:

тис.грн

А К Т И В	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0,0	148,0
первісна вартість	1001	0,0	215,0
накопичена амортизація	1002	0,0	67,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	708,0
Основні засоби	1010	0,0	29 635,0
первісна вартість	1011	0,0	36 724,0
знос	1012	0,0	7 089,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	0,0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0,0	0,0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0,0	0,0
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0,0	0,0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0,0	0,0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
Інші фінансові інвестиції	1035	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	1045	0,0	0,0
Гудвіл	1050	0,0	0,0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,0	0,0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	0,0	30 491,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0,0	390 881,0
виробничі запаси	1101	0,0	8,0
незавершене виробництво	1102	0,0	0,0
готова продукція	1103	0,0	0,0
товари	1104	0,0	390 873,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Депозити перестрахування	1115	0,0	0,0
Векселі одержані	1120	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,0	3 793,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансам	1130	0,0	0,0
З бюджетом	1135	0,0	30 917,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	50 377,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,0	75 077,0
готівка	1166	0,0	1 226,0
рахунки в банках	1167	0,0	46 410,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	586,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	0,0
у тому числі в:	1181	0,0	0,0

резервах довгострокових зобов'язань	1182	0,0	0,0
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	0,0	0,0
резервах незароблених премій	1184	0,0	0,0
інших страхових резервах	1190	0,0	137,0
Інші оборотні активи	1195	0,0	551 768,0
Усього за розділом II	1200	0,0	0,0
III. Витрати майбутніх періодів	1300	0,0	582 259,0
БАЛАНС	1300	0,0	582 259,0
П А С И В	Код рядка	На початок періоду	На кінець
періоду	1	2	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	29,0
Капітал в дооцінках	1405	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
емісійний дохід	1411	0,0	0,0
накопичені курсові різниці	1412	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,0	82 616,0
Неоплачений капітал	1425	(0)	0,0
Вилучений капітал	1430	(0)	0,0
Інші резерви	1435	0,0	0,0
Усього за розділом I	1495	0,0	82 645,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0
Довгострокові забезпечення	1520	0,0	0,0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	0,0
Цільове фінансування	1525	0,0	0,0
благодійна допомога	1526	0,0	0,0
Страхові резерви	1530	0,0	0,0
у тому числі резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,0	0,0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,0	0,0
резерв незароблених премій	1533	0,0	0,0
інші страхові резерви	1534	0,0	0,0
Інвестиційні контракти	1535	0,0	0,0
Призовий фонд	1540	0,0	0,0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	0,0
Усього за розділом II	1595	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0
Векселі видані	1605	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0,0	0,0
Довгостроковими зобов'язаннями			
Товари, роботи, послуги	1615	0,0	423 136,0
Розрахунками з бюджетом	1620	0,0	20 062,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	18 255,0
Розрахунками зі страхування	1625	0,0	2 016,0
Розрахунками з оплати праці	1630	0,0	7 642,0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0,0	35 550,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,0	0,0
Поточні забезпечення	1660	0,0	5 414,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	0,0	5 794,0
Усього за розділом III	1695	0,0	499 614,0

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,0	0,0
Баланс	1900	0,0	582 259,0

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 921

БАЛАНС на 31.12.2020 року *Одиниця виміру:*

тис.грн

періоду	А К Т И В	Код рядка	На початок періоду	На кінець
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	148,0	5 810,0	
первісна вартість	1001	215,0	6 115,0	
накопичена амортизація	1002	67,0	305,0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	708,0	5 098,0	
Основні засоби	1010	29 635,0	62 246,0	
первісна вартість	1011	36 724,0	86 239,0	
знос	1012	7 089,0	23 993,0	
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	0,0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0,0	0,0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0,0	0,0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0,0	0,0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0,0	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0,0	0,0	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
Інші фінансові інвестиції	1035	0,0	0,0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	0,0	
Відстрочені податкові активи	1045	0,0	0,0	
Гудвіл	1050	0,0	0,0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,0	0,0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,0	0,0	
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0	
Усього за розділом I	1095	30 491,0	73 154,0	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	390 881,0	734 428,0	
виробничі запаси	1101	8,0	39,0	
незавершене виробництво	1102	0,0	0,0	
готова продукція	1103	0,0	0,0	
товари	1104	390 873,0	734 389,0	
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0	
Депозити перестраховування	1115	0,0	0,0	
Векселі одержані	1120	0,0	0,0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 793,0	1 084,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансам	1130	0,0	0,0	
З бюджетом	1135	30 917,0	1 632,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	0,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,0	0,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0,0	0,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50 377,0	84 974,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	75 077,0	35 109,0	
готівка	1166	1 226,0	1 402,0	
рахунки в банках	1167	46 410,0	5 858,0	

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 921

БАЛАНС		на 31.12.2020 року		Одиниця виміру:
тис.грн				
Витрати майбутніх періодів	1170	586,0	666,0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	0,0	
у тому числі в:	1181	0,0	0,0	
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,0	0,0	
резервах незароблених премій	1183	0,0	0,0	
інших страхових резервах	1184	0,0	0,0	
Інші оборотні активи	1190	137,0	411,0	
Усього за розділом II	1195	551 768,0	858 304,0	
III. Витрати майбутніх періодів	1200	0,0	0,0	
БАЛАНС	1300	582 259,0	931 458,0	
П А С И В		Код рядка	На початок періоду	На кінець
періоду				
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	29,0	29,0	
Капітал в дооцінках	1405	0,0	0,0	
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0	
емісійний дохід	1411	0,0	0,0	
накопичені курсові різниці	1412	0,0	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82 616,0	185 664,0	
Неоплачений капітал	1425	(0)	0,0	
Вилучений капітал	1430	(0)	0,0	
Інші резерви	1435	0,0	0,0	
Усього за розділом I	1495	82 645,0	185 693,0	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	0,0	
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	0,0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0	
Довгострокові забезпечення	1520	0,0	0,0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	0,0	
Цільове фінансування	1525	0,0	0,0	
благодійна допомога	1526	0,0	0,0	
Страхові резерви	1530	0,0	0,0	
у тому числі резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,0	0,0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,0	0,0	
резерв незароблених премій	1533	0,0	0,0	
інші страхові резерви	1534	0,0	0,0	
Інвестиційні контракти	1535	0,0	0,0	
Призовий фонд	1540	0,0	0,0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	0,0	
Усього за розділом II	1595	0,0	0,0	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	4 153,0	
Векселі видані	1605	0,0	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0,0	0,0	
Довгостроковими зобов'язаннями				
Товари, роботи, послуги	1615	423 136,0	610 664,0	
Розрахунками з бюджетом	1620	20 062,0	9 132,0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	18 255,0	7 058,0	
Розрахунками зі страхування	1625	2 016,0	2 316,0	
Розрахунками з оплати праці	1630	7 642,0	8 748,0	

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	35 550,0	91 163,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,0	0,0
Поточні забезпечення	1660	5 414,0	12 324,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 794,0	7 265,0
Усього за розділом III	1695	499 614,0	745 765,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,0	0,0
Баланс 1900	582 259,0	931	

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП
УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 921

БАЛАНС на 31.12.2019 року Одiniця виміру:

тис.грн

А К Т И В		Код рядка	На початок періоду	На кінець
періоду	1	2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:		1000	5 810,0	9 825,0
первісна вартість		1001	6 115,0	11 949,0
накопичена амортизація		1002	305,0	2 124,0
Незавершені капітальні інвестиції		1005	5 098,0	21 731,0
Основні засоби		1010	62 246,0	121 633,0
первісна вартість		1011	86 239,0	179 412,0
знос		1012	23 993,0	57 779,0
Інвестиційна нерухомість		1015	0,0	0,0
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	0,0	0,0
знос інвестиційної нерухомості		1017	0,0	0,0
Довгострокові біологічні активи		1020	0,0	0,0
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	0,0	0,0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:		1030	0,0	0,0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
Інші фінансові інвестиції		1035	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи		1045	0,0	0,0
Гудвіл		1050	0,0	0,0
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	0,0	0,0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	0,0	0,0
Інші необоротні активи		1090	0,0	0,0
Усього за розділом I		1095	73 154,0	153 189,0
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	734 428,0	1 051 580,0
виробничі запаси		1101	39,0	5 368,0
незавершене виробництво		1102	0,0	0,0
готова продукція		1103	0,0	0,0
товари		1104	734 389,0	1 046 212,0
Поточні біологічні активи		1110	0,0	0,0
Депозити перестрахування		1115	0,0	0,0
Векселі одержані		1120	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	1 084,0	2 923,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансам		1130	0,0	0,0
З бюджетом		1135	1 632,0	9 363,0
у тому числі з податку на прибуток		1136	0,0	9 363,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	85 017,0	32 537,0
Поточні фінансові інвестиції		1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти		1165	35 109,0	82 475,0
готівка		1166	1 402,0	1 731,0
рахунки в банках		1167	5 858,0	31 737,0

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 909

БАЛАНС		на 31.12.2021 року		Одиниця виміру:
тис.грн				
Витрати майбутніх періодів	1170	666,0	44 664,0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	0,0	
у тому числі в:	1181	0,0	0,0	
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,0	0,0	
резервах незароблених премій	1183	0,0	0,0	
інших страхових резервах	1184	0,0	0,0	
Інші оборотні активи	1190	411,0	937,0	
Усього за розділом II	1195	858 347,0	1 224 479,0	
III. Витрати майбутніх періодів	1200	0,0	0,0	
БАЛАНС	1300	931 501,0	1 377 668,0	
П А С И В		Код рядка	На початок періоду	На кінець
періоду	1	2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	29,0	10 258,0	
Капітал в дооцінках	1405	0,0	0,0	
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0	
емісійний дохід	1411	0,0	0,0	
накопичені курсові різниці	1412	0,0	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	185 866,0	187 249,0	
Неоплачений капітал	1425	(0)	0,0	
Вилучений капітал	1430	(0)	0,0	
Інші резерви	1435	0,0	0,0	
Усього за розділом I	1495	185 895,0	197 507,0	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	0,0	
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	0,0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0	
Довгострокові забезпечення	1520	0,0	0,0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	0,0	
Цільове фінансування	1525	0,0	0,0	
благодійна допомога	1526	0,0	0,0	
Страхові резерви	1530	0,0	0,0	
у тому числі резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,0	0,0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,0	0,0	
резерв незароблених премій	1533	0,0	0,0	
інші страхові резерви	1534	0,0	0,0	
Інвестиційні контракти	1535	0,0	0,0	
Призовий фонд	1540	0,0	0,0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	0,0	
Усього за розділом II	1595	0,0	0,0	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	4 153,0	764 485,0	
Векселі видані	1605	0,0	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0,0	0,0	
Довгостроковими зобов'язаннями				
Товари, роботи, послуги	1615	610 663,0	296 499,0	
Розрахунками з бюджетом	1620	9 177,0	25 587,0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 102,0	0,0	
Розрахунками зі страхування	1625	2 316,0	1 559,0	
Розрахунками з оплати праці	1630	8 748,0	5 334,0	

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	90 953,0	50 784,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,0	0,0
Поточні забезпечення	1660	12 324,0	12 458,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	7 272,0	23 455,0
Усього за розділом III	1695	745 606,0	1 180 161,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,0	0,0
Баланс 1900	931 501,0	1 377 668,0	

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСП.ПЕРЕМОГИ, БУД. 23
Персонал: 1601

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 12 міс. 2019 р.

Одиниця виміру:

тис.грн

I. Фінансові результати

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За попередній період 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 155 790,0	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,0	
премії підписані, валова сума	2011	0,0	
премії, передані у перестрахування	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	(656476)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,0	
Валовий: прибуток	2090	499 314,0	
збиток	2095	(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	1 694,0	
у тому числі:	2121	0,0	
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,0	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(35376)	
Витрати на збут	2150	(355622)	
Інші операційні витрати	2180	(8687)	
у тому числі:	2181	0,0	
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	101 323,0	
збиток		2195 (0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0,0	
Інші фінансові доходи	2220	0,0	
Інші доходи	2240	3 034,0	
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	0,0	
Фінансові витрати	2250	(3295)	
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	
Інші витрати	2270	(191)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	100 871,0	
збиток		2295 (0)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 255,0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82 616,0	
збиток		2355 (0)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0,0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,0	
Накопичені курсові різниці	2410	0,0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,0	
Інший сукупний дохід	2445	0,0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,0	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,0	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82 616,0	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13 649,0	
Витрати на оплату праці	2505	85 733,0	
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 080,0	
Амортизація	2515	7 166,0	
Інші операційні витрати	2520	276 057,0	
Разом	2550	399 685,0	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП
УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 921

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2020 рік

Одиниця виміру:

тис.грн

I. Фінансові результати

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За попередній пе 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 438 377,0	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,0	
премії підписані, валова сума	2011	0,0	
премії, передані у перестрахування	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	(1414259)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,0	
Валовий: прибуток	2090	1 024 118,0	
збиток	2095	(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	18 280,0	
у тому числі:	2121	0,0	
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,0	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(89674)	
Витрати на збут	2150	(826223)	
Інші операційні витрати	2180	(19337)	
у тому числі:	2181	0,0	
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	107 164,0	
збиток		2195 (0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0,0	
Інші фінансові доходи	2220	0,0	
Інші доходи	2240	27 484,0	
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	0,0	
Фінансові витрати	2250	(7513)	
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	
Інші витрати	2270	(658)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	126 477,0	
збиток		2295 (0)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 429,0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	103 048,0	
збиток		2355 (0)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0,0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,0	
Накопичені курсові різниці	2410	0,0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,0	
Інший сукупний дохід	2445	0,0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,0	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,0	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	103 048,0	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	27 209,0	
Витрати на оплату праці	2505	194 399,0	
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 127,0	
Амортизація	2515	17 671,0	
Інші операційні витрати	2520	657 827,0	
Разом	2550	935 233,0	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство: 41097426 - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРТОП
УКРАЇНА"

Адреса: М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУД. 23

Персонал: 909

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2021 рік

Одиниця виміру:

тис.грн

I. Фінансові результати

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За попередній пе 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 778 769,0	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,0	
премії підписані, валова сума	2011	0,0	
премії, передані у перестрахування	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	(1632103)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,0	
Валовий: прибуток	2090	1 146 666,0	
збиток	2095	(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	77 187,0	
у тому числі:	2121	0,0	
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,0	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(120558)	
Витрати на збут	2150	(1019952)	
Інші операційні витрати	2180	(46243)	
у тому числі:	2181	0,0	
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37 100,0	
збиток		2195 (0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0,0	
Інші фінансові доходи	2220	0,0	
Інші доходи	2240	34 052,0	
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	0,0	
Фінансові витрати	2250	(65911)	
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	
Інші витрати	2270	(1431)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 810,0	
збиток		2295 (0)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 427,0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 383,0	
збиток		2355 (0)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0,0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,0	
Накопичені курсові різниці	2410	0,0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,0	
Інший сукупний дохід	2445	0,0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,0	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,0	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 383,0	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37 795,0	
Витрати на оплату праці	2505	253 754,0	
Відрахування на соціальні заходи	2510	50 080,0	
Амортизація	2515	36 260,0	
Інші операційні витрати	2520	808 837,0	
Разом	2550	1 186 726,0	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		