

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

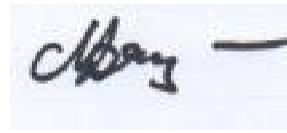
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС
ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача **Кошман Анастасії Юріївни**



Науковий керівник: д.е.н., проф. Дем'яненко С.І.



Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність інноваційної стратегії бізнес-організації	5
1.2. Методологічні засади розробки інноваційної стратегії бізнес- організації.....	15
РОЗДІЛ 2.....	25
Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К».....	25
2.1. Діагностика інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К»	25
2.2. Розроблення заходів з удосконалення інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К» та їх реалізація	35
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність дослідження. У теперішніх реаліях, коли українська економіка зосереджена на посиленні конкурентоспроможності, вкрай важливо активізувати інноваційну діяльність. Посилення інноваційної діяльності має вирішальне значення. Адже без цього неможливо реалізувати поступові структурні реформи в країні, суттєве оновлення реального сектору та загалом сталий соціально-економічний розвиток держави.

Сьогодні інновації охоплюють усі сфери людської діяльності, фундаментально впливають на бізнес-процеси та змінюють соціально-економічні відносини суспільства. Безперервні та довготривалі інновації стають необхідним і природним способом існування підприємств. Це гарантує конкурентоспроможність та виживання на ринку. Технології розвиваються з неймовірною швидкістю, що відкриває нові можливості для бізнес-організацій, але й створює ризики для тих, хто не встигає за цими змінами.

Діагностика та удосконалення інноваційної стратегії стає критично важливою для бізнесу, оскільки вона дозволяє визначити потенційні проблеми, що перешкоджають ефективному впровадженню нововведень, а також ідентифікувати можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Ефективна інноваційна стратегія - важливий інструмент для досягнення успіху в конкурентному середовищі, тому що дозволяє розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги і технології, що відповідають потребам клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси і підвищувати операційну ефективність.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного планування в бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти розроблення інноваційної стратегії бізнес-організації.

Мета дослідження: розробити заходи з удосконалення інноваційної стратегії для підприємства та запропонувати напрями її реалізації.

Завдання дослідження: вивчити поняття інновацій, їх види та класифікацію, дослідити фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємств, описати методи формування інноваційної стратегії, провести аналіз інноваційного потенціалу підприємства, оцінити рівень інноваційної активності підприємства, визначити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства, виявити фактори, що стримують інноваційний розвиток підприємства, сформулювати рекомендації щодо оцінки та контролю результативності реалізації інноваційної стратегії.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувалися такі методи, як індукція, дедукція, аналіз, аргументація, спостереження, порівняння та узагальнення, що дали можливість проаналізувати стан інноваційної діяльності та надати рекомендації щодо його поліпшення.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо покращення інноваційної діяльності та стратегії ПП «ТОВ Епіцентр К». В роботі проаналізовано успішність адаптації організації до сучасних реалій та можливі шляхи щодо удосконалення подальшої діяльності. Результати даної роботи можуть бути використані для підвищення своєї ефективності «ТОВ Епіцентр К».

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей, навчальних посібників, практичних посібників, практикумів, дисертації, підручників.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 15 найменувань, 6 таблиць, 2 рисунка. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, з яких основного тексту – 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність інноваційної стратегії бізнес-організації

Інноваційна спрямованість стратегій виробництва та розвитку відіграє важливу роль у діяльності бізнес-організацій. Інноваційна діяльність в економіці стає центральним елементом соціально-економічних процесів промислово розвинених країн. Збільшення обсягу інформаційної, інтелектуальної та інноваційної складових трансформує діяльність підприємств і призводить до змін у виробничих, організаційних та управлінських аспектах діяльності підприємств. Проблему обґрунтування інноваційних стратегій фірм досліджували такі вчені, як досліджували такі вчені: М. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Лігоненко Л.О., Шершньова З.Є., Федулова Л.І., Паливода О.М, Романенко Є.О., Бубенко П.Т. та ін. Незважаючи на це, тема є недостатньо дослідженою. Це пов'язано з тим, що більшість науковців не враховують інновації при обґрунтуванні стратегій бізнес-організацій.

В першу чергу слід визначитись з поняттям інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. [1]. Інноваційна діяльність - це всі види наукової, технічної, організаційної, фінансової та комерційної діяльності, що пов'язані з розповсюдженням інновацій. Деякі види інноваційної діяльності самі по собі є інноваційними, в той час як інші не володіють такими характеристиками. Також до інноваційної діяльності можна віднести дослідження і розробки, не переплетені напряму з

підготовкою якоїсь конкретної інновації [2].

Насправді є неймовірно багато підходів до визначення інноваційної стратегії підприємства. Науковці часто вкладають різні думки в тлумачення цього поняття. В економічній літературі так само може дещо відрізнятись назва поняття інноваційної стратегії – «стратегія інноваційного розвитку», «стратегія інновацій», «стратегія розвитку інноваційної діяльності», «стратегія управління інноваційною діяльністю». Ринкове середовище кардинально змінюється, і компаніям необхідні інноваційні підходи до розвитку, постійного вдосконалення та підвищення ефективності роботи.

Поняття інноваційної стратегії підприємства що надаються різними науковцями можна згрупувати за ключовими рисами (табл. 1.1):

- цілі досягаються шляхом ефективного розподілу ресурсів, тобто за допомогою комплексних планів, спрямованих на досягнення майбутніх результатів,
- інновації є ключовим елементом у досягненні цілей компанії;
- завдяки інноваційній стратегії підвищується конкурентоспроможність компанії,
- визначення найбільш перспективних напрямків розвитку для досягнення поставлених цілей,
- при розробці інноваційних стратегій враховується зовнішнє та внутрішнє середовище,
- фокус на пошуку та управлінні значними змінами на підприємстві.

Таблиця 1.1. - Визначення поняття «інноваційна стратегія» за ключовими рисами

Ключові риси	Автор	Визначення
1	2	3
Досягнення цілей забезпечується за рахунок ефективного розподілу ресурсів.	Єгоркін С. С.	Інноваційна стратегія – це механізм розподілу ресурсів для здійснення інноваційної діяльності підприємства, що допомагає досягненню конкурентних переваг.

Продовження таблиці 1.1.

	Коваль А.А.	Стратегія управління інноваційною діяльністю – це сукупність власних та залучених ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей та інноваційного розвитку
	Подреза С. М., Кам'янецька О. В.	Інноваційна стратегія – це система довгострокового розподілу ресурсів та їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов, що включає науковотехнічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення
Комплексний план, сформований для досягнення майбутніх результатів	Новицький В. І.	Інноваційна стратегія – це генеральний план дій інноваційної діяльності підприємства для досягнення довготермінових цілей, він визначає пріоритети та напрями розробки інноваційної стратегії та послідовність етапів її реалізації.
	Гриньов А. В.	Стратегія розвитку інноваційної діяльності – це комплексний план дій, у якому майбутні результати досягаються за рахунок самого інноваційного процесу (стадія дослідження та розробок, використання нововведень у виробництві, виведення нового продукту на ринок).
	Матвєєва Т. В., Машкова Н. В., Байраншін А. Ю.	Інноваційна стратегія – це план нововведень, що оновлює виробництво та способи знаходження необхідних продуктів інтелектуальної праці, починається від пошуку нових науково-технічних рішень, що включають в себе виробництво і збут до використання нової техніки та проведення маркетингових досліджень.
	Скібіцький О. М.	Інноваційна стратегія – це детальний комплексний план виходу нової продукції на ринок, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.
	Дорофєєв В. Д.	Інноваційна стратегія – це генеральний план поведінки компанії використання інновацій у її господарській діяльності.

Продовження таблиці 1.1.

Новизна – ключовий фактор досягнення мети підприємства	Кравець І. В.	Стратегія інноваційного розвитку — це визначення місії та цілей підприємства, що активізують інноваційну діяльність, за рахунок новизни перш за все для цих підприємств, також можливо і для всієї галузі
	Янковець Т. М.	Інноваційна стратегія – це будь-який новітній засіб, що допомагає досягти стратегічної мети підприємства
Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної стратегії	Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.	Інноваційна стратегія – це взаємопов’язаний комплекс дій, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його життєздатності на ринку
	Кулаєць М. М., Куцеконь Л. О.	Інноваційна стратегія – це комплекс інноваційних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок визначення найважливіших напрямів та пріоритетів ефективного розвитку підприємства
Визначення перспективних напрямів розвитку для досягнення цілей	Янковський К. П., Мухарь І. Ф.	Інноваційна стратегія – це цілеспрямована діяльність, що допомагає визначити найважливіші напрями розвитку підприємства для досягнення цілей
	Павленко І. А.	Інноваційна стратегія – цілеспрямована діяльність для вибору пріоритетних напрямів майбутнього розвитку підприємства та розробка комплексу дій, необхідних для їх досягнення
	Ковтун О. І.	Стратегія інновацій - це логічна система орієнтування підприємства, що визначає напрями та сприятливі умови й можливості для інноваційної діяльності підприємства для його розвитку та отримання позитивного результату
Врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для	Федулова І. В.	Інноваційна стратегія – це система дій підприємства, яка враховує

Продовження таблиці 1.1.

розробки інноваційної стратегії		вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування напрямів інноваційного розвитку підприємства, його поведінки на ринку та розподілу ресурсів для досягнення довгострокових цілей за рахунок науковотехнічних розробок
	Чубай В.М.	Інноваційна стратегія підприємства – це система дій, які забезпечують ефективність розробок інновацій на підприємстві, за рахунок сприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища або пристосування до наявного середовища, при цьому ефективно розподіляються ресурси та відбувається оптимізація всіх процесів
Зосередження зусиль на пошуку істотних змін підприємства та управління ними	Очередько О. О.	Інноваційна стратегія підприємства сприяє генеруванню змін всередині підприємства (технологічні, організаційні та управлінські), також забезпечує управління цими змінами для підвищення рівня кінцевих результатів його діяльності.

Джерело: [розроблено на основі 3-5]

Отже, після дослідження різних підходів до визначення сутності поняття "інноваційна стратегія" можна зазначити, що це комплекс запланованих дій, які розробляються підприємством з метою досягнення довгострокових цілей компанії, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Це досягається завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу та інновацій з урахуванням як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Формулювання інноваційної стратегії в компанії безпосередньо залежить від конкретної ситуації, в якій опинилася компанія. Інноваційна стратегія в загальній структурі організації. У сучасному контексті інноваційні стратегії займають одну з головних позицій, оскільки вони

націлені не лише на продуктиві, але й на технологічні зміни, оскільки вони спрямовані на зміни в організації, управлінні та виробництві. Однак трактування інноваційної стратегії як складової загальної стратегії призводить до зменшення її функції та зводить її до окремого виду діяльності у стратегічному плануванні. Стратегічне управління інноваціями - це ключовий елемент інноваційного управління, який охоплює широкий спектр завдань з планування та впровадження інноваційних проектів та програм. Ці проекти та програми спрямовані на внесення якісних змін у діяльність організації на ринку, у виробництві або в соціальній сфері підприємства.

Необхідність розробки інноваційної стратегії зазвичай виникає внаслідок раптових змін у зовнішньому середовищі підприємства таких як:

- а) зростання конкуренції та зниження попиту на ринку;
- б) радикальні зміни в технологіях та методах виробництва;
- в) розширення асортименту продукції через диверсифікацію виробництва;
- г) поява суттєвих нововведень на ринку;
- д) загроза з боку нових конкурентів.

Також потреба у впровадженні інноваційної стратегії може виникнути внаслідок змін в суспільстві наприклад через різкі соціально-політичні трансформації які змушують підприємства швидко переглядати свої стратегічні напрямки. Ефективність таких стратегій підтверджена досвідом багатьох світових компаній, проте варто зауважити, що на різних етапах життєвого циклу цієї організації вони використовували різні типи інноваційних стратегій.

Варто приділити увагу класифікації інноваційних стратегій. Отже, виділяють саме такі види інноваційних стратегій:

- 1) наступальна;
- 2) захисна;
- 3) імітаційна;

- 4) залежна;
- 5) традиційна;
- 6) «за нагодою» [6].

Наступальна стратегія— це спрямована на витіснення конкурентів стратегія, що передбачає розробку та впровадження новацій на ринку, захоплення нових сегментів збуту або здобуття домінуючих позицій на ринку певної продукції. Ця стратегія розробляється з метою втілення загальної стратегії зростання. Одним із основних аспектів наступальної інноваційної стратегії є активна участь працівників організації у розробці та впровадженні нововведень. Пошук нових знань є ключовим етапом інноваційного процесу та важливим фактором успішної реалізації стратегії наступного руху. Для втілення цієї стратегії необхідна сильна науково-дослідна та проектно-конструкторська база для створення унікальних продуктів та вдосконалення існуючих. Таким чином, стратегія наступного руху пов'язана з інтенсивними внутрішніми розробками. В цьому випадку успіх досягається як через власні досягнення, так і через адекватне розуміння результатів базових досліджень інших організацій та можливість їх адаптації у власне виробництво. Завдяки високій науковій складності та внутрішнім науковим підрозділам, при виборі стратегії наступного руху організація здійснює патентний захист нових технологій та створює тимчасову монополію на прибуток інноватора, спрямовуючи зусилля на збереження такої монополії у майбутньому [7].

Наступальні стратегії зазвичай потребують значних фінансових інвестицій, і тому їх в основному використовують на підприємствах з високим фінансовим потенціалом, досвідченим керівництвом і розвинутим науково-технічним потенціалом.

Стратегія оборони, або захисна стратегія, полягає в утриманні та підсиленні позицій підприємства в певних сегментах шляхом оновлення та модифікації існуючих видів продукції та технологій. Вона впроваджується для здійснення загальної стратегії стабілізації та забезпечення утримання

конкурентних позицій на наявних ринках. Метою захисної стратегії є забезпечення стійкого положення на ринку, що передбачає освоєння нових технологій та виходу на нові ринки, створених піонерами. Це не просто імітація, але потребує значних поліпшень та інновацій, що призводять до практично нових продуктів зі зміненими споживчими характеристиками в порівнянні з базовими інноваціями. Захисні стратегії часто зустрічаються в розвинених індустріальних країнах, де вже сформувалися олігополістичні ринки з продуктовою диференціацією, і вони є формою захисту інновацій від конкуренції та замінників продуктів. Для впровадження такої стратегії необхідні значні зусилля в науково-дослідній сфері, тому її використовують потужні високотехнологічні фірми. Цей вид стратегії вимагає високого рівня наукової складності та роботи дослідників та аналітиків з метою вивчення досягнень і помилок. Використовуючи захисну стратегію, підприємства повинні надати значну увагу розвитку персоналу, рекламі та покращенню технічного обслуговування, оскільки це може принести суттєві переваги [7].

Одним із ключових елементів успішної захисної стратегії є отримання патентів. Підприємства, які активно застосовують захисну стратегію, виступають як покупці патентів і, водночас, надають прибуток для фірм, що їх володіють.

Стратегія імітації є формою захисної стратегії, що передбачає зменшення ризику нововведень шляхом використання результатів наукових досліджень та розробок, проведених іншими компаніями. Ця стратегія полягає у використанні технологій виробництва, які вже застосовуються іншими фірмами. Вона може включати придбання ліцензій, якщо вони нещодавно були використані або мають відносно великий інтервал часу до базової інновації. При цьому компанія має мати достатні технологічні знання для імітації інновацій. Вибір імітаційної стратегії може бути доцільним для підприємства, яке має конкретні переваги у виробництві аналогічної продукції. Найпоширенішими перевагами можуть бути зниження витрат завдяки доступній робочій силі, місцевим ресурсам та

наявним виробничим потужностям за новим напрямком. Міжнародний досвід свідчить про ефективність імітаційної стратегії в умовах значної підтримки та захисту держави, а також у випадку, коли технічні, економічні та споживчі характеристики покращуються порівняно з оригіналом. Таким чином, при використанні імітаційної стратегії залишається високий рівень вимог до кваліфікації науково-технічного персоналу [7].

Залежна стратегія в інноваціях описує тип стратегічної поведінки, при якій характер технологічних змін визначається політикою інших фірм, які виступають як "батьківські" у коопераційних технологічних зв'язках. Зазвичай "залежні" компанії виконують субпідрядні роботи і не змінюють свою продукцію самостійно, оскільки вимоги щодо якості продукції встановлює головна фірма. У таких компаніях вимоги до розвитку науково-технічних характеристик є мінімальними.

Широкий спектр суб'єктів господарювання також включає фірми і підприємства, які не застосовують технологічні зміни, що можна охарактеризувати як традиційну стратегію або стратегію без інновацій. Ця стратегія використовується для досягнення загальної мети стабілізації і є ефективною для компаній, які займають нішу на ринку завдяки унікальній продукції. Традиційна стратегія не відкидає інноваційного підходу, але орієнтована на поліпшення форми і сервісу традиційної продукції. Ця стратегія продемонструвала свою ефективність для компаній і країн, які ставили за мету швидкий вихід на світовий ринок, використовуючи свій традиційний потенціал. Важливо зазначити, що саме з традиційної стратегії розпочинали свій шлях на глобальні ринки і країни які впроваджували програми конкурентоспроможності в світі. Цей тип стратегії є першим кроком у розвитку та впровадженні інших інноваційних стратегій [7].

Стратегія "за нагодою" (відома також як стратегія "ніші") розробляється у відповідь на зміну ринкового або інституційного оточення. Якщо виявлено можливості для компанії внаслідок цих змін, інноваційна діяльність спрямована на задоволення унікальних, але значних потреб. Ця

стратегія може включати як елементи наступальної, так і захисної стратегій, залежно від обсягу ринкової ніші. Ця стратегія стає сенсовою лише в якості початкового кроку до інших стратегій. Без цього вона може бути малоефективною формою стратегічної поведінки. Тому можна виділити такі переваги і недоліки у табл 1.2.

Таблиця 1.2.- Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Переваги	Недоліки
Забезпечення підприємству конкурентних переваг на ринку, акцент на розвиток та вдосконалення	Ризики, які пов'язані з невизначеністю та змінами в зовнішньому середовищі
Підвищення продуктивності виробництва, оптимізація використання ресурсів та поліпшення якості продукції	Великі витрати на придбання новітніх засобів праці та технологій, які вимагають тривалого періоду окупності
Здатність швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, гнучкість та використання альтернативних підходів на основі наявних ресурсів	Значний час, необхідний для розробки, оцінки та перевірки ефективності інноваційної стратегії, а також для проведення наукових досліджень та експериментів
Краще задоволення потреб та побажань споживачів	Високий рівень науковості та потреба у виявленні та залученні обдарованих та висококваліфікованих працівників

Джерело розроблено на основі: [8]

Слід додати, що діяльність бізнес-організацій в Україні регулюється різними законодавчими та нормативними актами, що включають в себе загальні та спеціальні закони. Загальні акти, такі як Конституція та Цивільний кодекс України, визначають основні принципи господарювання та права підприємців. Спеціальні закони, такі як закони про акціонерні товариства чи банки, регулюють діяльність у конкретних сферах. Підзаконні акти, такі як постанови та накази урядових органів, уточнюють положення законів та встановлюють правила їх застосування. Окрім того, для стимулювання інновацій діють різні програми державної підтримки, наприклад, Фонд держпідтримки інновацій та програма "Український

стартап". Важливо зауважити, що правове регулювання інноваційної діяльності постійно розвивається, тому для отримання актуальної інформації рекомендується звертатися до фахівців з юридичного супроводу інноваційної діяльності.

1.2. Методологічні засади розробки інноваційної стратегії бізнес-організації

Розробка інноваційної стратегії є важливим етапом в життєвому циклі будь-якої бізнес-організації, оскільки вона визначає напрямки розвитку та шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку. При цьому успішність інноваційної стратегії значною мірою залежить від використання правильних методологічних підходів та засад. У цьому підрозділі будуть розглянуті основні методологічні засади, які визначають процес розробки інноваційної стратегії бізнес-організації та сприяють досягненню успішних результатів.

Структура розробки інноваційної стратегії представляє собою систематичний план дій, спрямований на успішне впровадження інновацій у діяльність компанії. Її головна мета полягає в тому, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку, ефективно розділити ресурси та здійснити оцінку результатів інноваційної діяльності з метою досягнення довгострокових цілей компанії. Вона складається із декількох етапів:

- 1) Визначення цілей та пріоритетів. На цьому етапі необхідно чітко визначити, які конкретні цілі компанія прагне досягти за допомогою інновацій. Ці цілі повинні бути амбітними, але реалізовними, вимірюваними та спрямованими на підвищення конкурентоспроможності, розвиток нових продуктів чи послуг, оптимізацію виробничих процесів тощо.

2) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Компанія оцінює тенденції ринку, конкурентне середовище, технологічні зміни та інші зовнішні чинники, які можуть вплинути на інноваційну діяльність. Таким чином, виявляються інноваційні і можливості та потенційні загрози. Фірми оцінюють свої внутрішні ресурси, організаційну культуру, досвід, технологічні знання та інші фактори, що впливають на їхні інноваційні можливості. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії в галузі інновацій і визначити, де необхідні поліпшення.

3) Генерація та відбір ідей. Генерування та відбір ідей передбачає використання різних методів для стимулювання творчого мислення та пошуку нових інноваційних рішень. Цей процес вимагає ретельного вивчення різних підходів до творчості, таких як мозковий штурм, і дизайн-мислення, з метою залучення широкого кола співробітників і стимулювання інновацій. Після генерації ідей найперспективніші та найреалістичніші концепції ретельно відбираються для подальшого розроблення на основі аналізу їхнього потенціалу, відповідності стратегічним цілям компанії та ймовірності успішної реалізації.

4) Розробка та впровадження інновацій. Розробка та впровадження інновацій потребує підготовки детального плану реалізації обраної ідеї. Цей план має включати бюджет, встановлювати терміни, призначати відповідальних осіб та виділяти необхідні ресурси. Основною метою є забезпечення ефективного впровадження інновації з урахуванням потенційних ризиків і викликів. Це передбачає створення механізмів моніторингу виконання плану та вирішення проблем, що виникають під час реалізації інноваційного проекту.

5) Контроль і оцінка. Контроль та оцінка інноваційних проектів вимагає постійного моніторингу їх реалізації та впливу на ключові показники діяльності компанії. Це означає, що необхідно систематично відстежувати хід виконання проекту та аналізувати його вплив на фінансові та інші показники успіху компанії. Основою для регулярної оцінки

ефективності інноваційної діяльності є використання чітких і вимірюваних показників успіху. Це дозволяє об'єктивно оцінити досягнення поставлених цілей і результативність інноваційних проектів.

б) Коригування та адаптація. Коригування та адаптація інноваційних стратегій передбачає здатність компанії гнучко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це означає, що компанії повинні бути готові коригувати свої інноваційні стратегії та проектні плани відповідно до нових даних, ринкових тенденцій та мінливих потреб клієнтів. Постійне вдосконалення інноваційних процесів та підвищення їх ефективності є ключовим елементом успішної інноваційної діяльності. Це передбачає пошук нових шляхів оптимізації процесів, впровадження найкращих практик та безперервне навчання для досягнення кращих результатів.

Ефективна інноваційна стратегія має чітку структуру, що включає аналіз, планування, розробку, впровадження, контроль та адаптацію. Цей процес дозволяє компаніям ефективно впроваджувати нові ідеї та технології, досягати конкурентних переваг і забезпечувати стійкий розвиток в умовах постійних змін на ринку. Розробка інноваційної стратегії включає в себе кілька кроків. По-перше, це формулювання стратегічних завдань або цілей, оцінка наявних можливостей та ресурсів для їх досягнення. Потім йде аналіз альтернативних варіантів, підготовка конкретних програм, проектів і бюджетів, а також оцінка сильних і слабких сторін суб'єктів діяльності, враховуючи обрані цілі. Без інноваційної стратегії, заходи щодо поліпшення інновацій можуть стати лише набором рекламованих методик, таких як розділ департаменту з досліджень та розвитку на окремі команди, створення корпоративного венчурного капіталу, пошук зовнішніх партнерів, популяризація філософії відкритих інновацій та, співпраця з клієнтами тощо. Важливо зрозуміти, що самі заходи не є проблемою, але ефективність інновацій залежить від їхнього поєднання в єдину систему. Ця система включає послідовний набір взаємозалежних процесів і структур, які керують

пошуком і вирішенням проблем, синтезують ідеї у бізнес-концепції і визначають, які проекти отримують фінансування - іншими словами, це інноваційна стратегія.

Визначивши структуру розробки інноваційної стратегії, слід перейти до наступного пункту, як етапи розробки інноваційної стратегії. Після дослідження сучасних наукових методів та успіху провідних світових компаній, я вважаю важливим сфокусуватися на етапах розробки інноваційної стратегії, зазначених на діаграмі у рис. 1.3.



Рисунок 1.3. - Розроблення інноваційної стратегії підприємства

Джерело: [9]

На першому етапі розробки інноваційної стратегії необхідно визначити напрямки розвитку інновацій на найвищому рівні керівництва компанії і засвоїти основні принципи, які є ключовими для втілення інновацій в життя в сучасному бізнес-середовищі. При цьому потрібно врахувати декілька важливих аспектів. Зосередженість на стратегії, а не на розмірі витрат. Дослідження компанії PricewaterhouseCoopers показують, що ефективність витрат на дослідження та розробки не завжди корелює з

фінансовими показниками, що свідчить про те, що саме спосіб витрачання коштів є ключовим. Тому важливо не лише вкласти гроші, але й ефективно використати їх у рамках стратегії. Відмова від випадкових експериментів на користь життєздатних бізнес-моделей. Інноваційні рішення повинні відповідати бізнес-стратегії компанії. Для цього необхідно включити співробітників, які працюють над основним бізнесом, у процес створення інновацій від самого початку, щоб забезпечити довгостроковий успіх інновацій. Інновації виникають не лише всередині компанії, але й за її межами. Співпраця з партнерами, клієнтами та постачальниками, використання зовнішніх джерел для ідей та технологій дозволяють розширити межі інноваційного процесу. Основним джерелом інновацій є людські ресурси. Досвід, розуміння та інтуїція відіграють ключову роль у формуванні нових ідей та продуктів. Отже, важливо не лише мати дані, але й правильно їх аналізувати та використовувати для створення інноваційних рішень.

На другому етапі розробки інноваційної стратегії проводиться аналіз можливостей компанії, що є важливим показником її потенційного розвитку в різних напрямках. Цей аналіз включає оцінку ресурсів та здатностей компанії і допомагає вибрати найбільш прийнятну модель діяльності. У процесі аналізу враховуються різні види ресурсів, які використовуються в інноваційній стратегії. Серед них фінансові, людські, технологічні, маркетингові, організаційні та мережеві ресурси. Оцінка цих ресурсів дозволяє компанії краще зрозуміти свої можливості та переваги у реалізації інноваційних ідей. Останнім часом особливу увагу приділяють концепції "динамічної здатності" компанії, яка визначається як її здатність ефективно розширювати, модифікувати та адаптувати свою ресурсну базу. Для інноваційної діяльності ключовими є такі здатності компанії як пошук, вибір, налаштування та освоєння інноваційних рішень. Отже, аналіз можливостей компанії є важливим кроком у формуванні інноваційної стратегії, оскільки допомагає зрозуміти потенціал та переваги компанії у

реалізації інноваційних ідей і вибрати найбільш ефективний шлях їх впровадження.

На третьому етапі розробки інноваційної стратегії важливо визначити рівень складності та впливовості інновацій, які планує впроваджувати компанія. Це може бути від нових кольорів лаку для нігтів до створення революційних продуктів чи послуг. Для оцінки важливості інновацій застосовується матриця амбіційності, яка відображає рівень новизни пропозицій та ринків. Матриця амбіційності інновацій розрізняє три рівні: існуючий, доповнюючий та трансформаційний. Існуючий рівень означає оптимізацію існуючих продуктів для існуючих клієнтів, доповнюючий рівень - розширення від існуючого бізнесу до нових напрямків, а трансформаційний рівень - освоєння нових продуктів та ринків, які ще не існують. Ця матриця допомагає вирішити два головних завдання: вона структурує всі ініціативи та інвестиції в інновації і надає загальне уявлення про амбіції щодо інноваційного портфеля компанії. Враховуючи різний рівень складності і впливовості інновацій, компанії можуть збалансувати свій портфель інновацій, що дозволяє їм ефективно управляти своїм розвитком та релевантністю на ринку.

На четвертому етапі розвитку інноваційної стратегії ключовим завданням є визначення оптимальної організаційної стратегії компанії. Організаційна стратегія відображає підхід компанії до управління інноваційним процесом, включаючи розробку чи придбання нових технологій, конкуренцію чи поглинання конкурентів, наймання чи співпрацю з іншими командами. Ці стратегії відображають бажання компаній створювати і впроваджувати справжні інновації, які приносять реальні вигоди та прибуток. Компанії можуть вибирати з різних варіантів організаційних стратегій в залежності від їхніх потреб та цілей. Важливо зазначити, що не існує "кращих" або "гірших" стратегій - компанії можуть комбінувати різні підходи для оптимального підтримки свого інноваційного портфеля.

На п'ятому етапі формування спеціальної команди є ключовим для успішної реалізації інноваційної стратегії компанії. Ця команда є ядром розвитку інновацій та може складатися зі сторонніх спеціалістів, чинних працівників компанії або навіть представників поглинутих компаній. Процес формування спеціальної команди потребує руйнування існуючих робочих відносин та формування нових. Залучення сторонніх фахівців може сприяти створенню нових відносин та поглядів на проблему з іншого ракурсу. Спеціальна команда, яка складається виключно зі співробітників компанії, може мати обмежене бачення та упередження, основані на історії та культурі організації. Така команда може бути менш ефективною у впровадженні суттєвих інновацій через внутрішні бар'єри та упередження. Однак, вони можуть відомі краще всіх особливості компанії та мати можливість пом'якшити можливі конфлікти між спеціальною командою та основними бізнес-лініями. Співробітництво та партнерство між спеціальною командою та основними структурами компанії є ключовим для успіху. Конфлікти можуть виникати між інноваційними ініціативами та поточною діяльністю, тому лідерам спеціальної команди необхідно забезпечувати позитивний та спрямований на співпрацю підхід. Підтримка вищого керівництва є важливою для успіху інноваційної команди, оскільки вони працюють у довгострокових інтересах компанії.

На шостому етапі інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії є важливою для успішної реалізації інноваційної стратегії. Під час інтеграції необхідно враховувати різні аспекти, зокрема розподіл відповідальності та співпрацю між технологічними та бізнес-стратегами. Інновації потребують різних видів мислення: технологів, які забезпечують технічну реалізацію, та бізнес-стратегів, які визначають комерційну вартість продукту чи послуги. Участь обох типів експертів є важливою для успішного розвитку інновацій. Інтеграція спеціальної команди може відбуватися за допомогою трьох організаційних структур:

Централізована модель: в цій моделі відповідальність за інновації

централізована та знаходиться у спеціальній команді. Вони займаються генерацією та інкубацією ідей, а бізнес-одиниці відповідають за комерціалізацію цих ідей.

Децентралізована модель: в цій моделі відповідальність за інновації розподілена між бізнес-одиницями, які відповідають за весь цикл інноваційної відповідальності. Спеціальна команда може бути задіяна для пошуку венчурних проектів поза межами компанії та їхнього подальшого інвестування.

Федеративна модель: ця модель схожа на централізовану, але ключові члени спеціальної команди взаємодіють з бізнес-одиницями. Вони регулярно обмінюються ідеями та співпрацюють у вирішенні конкретних проектів.

Кожна з цих моделей має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної моделі залежить від стратегії та потреб компанії.

На сьомому етапі вибору стратегії для впровадження інновацій на ринок, важливо, щоб підприємство мало відповідну організаційну структуру та колектив з налаштованістю на інновації. Це створює атмосферу підприємництва, де нове сприймається як можливість для розвитку. Ключовим кроком у цьому процесі є визначення оптимальної стратегії інновацій, що вимагає ретельної оцінки різних видів нововведень [9].

Оцінювання інноваційної стратегії є важливим етапом, який дозволяє визначити її ефективність, виявити сильні та слабкі сторони, а також внести необхідні корективи. Систематичне вимірювання є ключовим елементом для успішного реагування на зміни та досягнення кращих результатів у майбутньому. Воно забезпечує формальну основу для прийняття управлінських рішень та сприяє інтеграції інновацій у бізнес-процеси компанії. Індикатори інновацій відображають стратегічні інтереси організації та забезпечують інтеграцію інновацій в усі аспекти бізнесу. Вони також допомагають раціоналізувати розподіл ресурсів між різними проектами та ініціативами.

Систематичне вимірювання є важливим елементом успішного адаптування до змін та досягнення кращих результатів у майбутньому. Це надає формалізовану базу для управлінських рішень і сприяє інтеграції інновацій у бізнес-процеси компанії. Показники інновацій відображають стратегічні інтереси організації та дозволяють вбудовувати інновації у всі аспекти діяльності. Вони також допомагають раціонально розподіляти ресурси між різними проектами та ініціативами. Оцінка інновацій може здійснюватися за допомогою різних метрик, таких як:

1. ROI (return on innovation investment) - коефіцієнт рентабельності інноваційних інвестицій, який визначається як співвідношення між прибутком та витратами на інноваційні проекти.
2. Частка виручки від нових продуктів - відсоток виручки, отриманої від реалізації нових продуктів, у загальному обсязі прибутку компанії за певний період.
3. Зміна ринкової вартості компанії - відносне зростання ринкової вартості компанії порівняно з галузевим ринком.
4. Кількість виведених на ринок інноваційних продуктів - кількість нових продуктів, послуг або бізнесів, які були розроблені компанією протягом певного періоду.
5. Кількість висунутих ідей та їх втілення - кількість інноваційних ідей, які були запропоновані співробітниками, та відсоток реалізованих ідей.
6. Час від ініціювання ідеї до запуску проекту - час, необхідний для реалізації інноваційного проекту від початкової ідеї до запуску на ринок.
7. Інноваційний індекс - комплексний показник, який відображає загальну ефективність інноваційних стратегій компанії.

Згідно з дослідження можна зробити висновок, що інноваційна стратегія визначає майбутнє підприємства та має важливий вплив на його

розвиток. Різні види інноваційних стратегій визначаються характером та спрямуванням діяльності такі як: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою». Основний етап розробки такої стратегії включає в себе встановлення цілей, аналіз ресурсів та можливостей, підготовку програм і проєктів, а також оцінку сильних і слабких сторін підприємства. Для успішного розвитку інноваційної стратегії необхідно правильно визначити стратегічні варіанти та перевірити їх ефективність. Ключовими аспектами є стратегічне узгодження та постійна інтеграція з основними процесами підприємства. Ефективна комунікація та підтримка на всіх рівнях допоможуть забезпечити постійний прогрес у сфері інновацій. Сучасні інструменти управління дозволяють ефективно впроваджувати та розвивати інноваційну діяльність. Ці інструменти включають в себе філософію інновацій, аналіз поточного стану підприємства, формування структури та портфолію інновацій, а також вибір стратегії виходу на ринок.

РОЗДІЛ 2

Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К»

2.1. Діагностика інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К»

ТОВ "Епіцентр К" - національна мережа сучасних будівельних і торговельних гіпермаркетів в Україні, що працює за європейськими стандартами обслуговування.

За перші 10 років існування в Україні було відкрито 42 гіпермаркети, 36 у сільській місцевості та шість у столиці.

Компанія прийняла девіз "Клієнт завжди правий!" і постійно розвиває асортимент товарів та послуг, щоб задовольнити потреби своїх покупців.

Сьогодні мережа "Епіцентр К" є визнаним лідером галузі, переможцем міжнародного фестивалю "Вибір року" та номінантом на звання "Мережа року" в Україні, завоювавши це звання 10 разів поспіль.

Будівля "Епіцентр К" Загальна площа гіпермаркету становить 18 000 квадратних метрів, що дозволяє обслуговувати близько 10 000 покупців, і робить його гіпермаркетом номер один в Європі за площею.

Мережа гіпермаркетів "Епіцентр К" пропонує все необхідне для будівництва, ремонту та оздоблення. Понад мільйон товарів мережі продається в десяти секторах, від інвестиційного будівництва до робіт з розширення.

Асортимент мережі включає як вітчизняні, так і імпортні товари з Польщі, Іспанії, Німеччини, Франції, Китаю та Туреччини. Продукція доставляється до мережі гіпермаркетів як власним транспортом, так і у

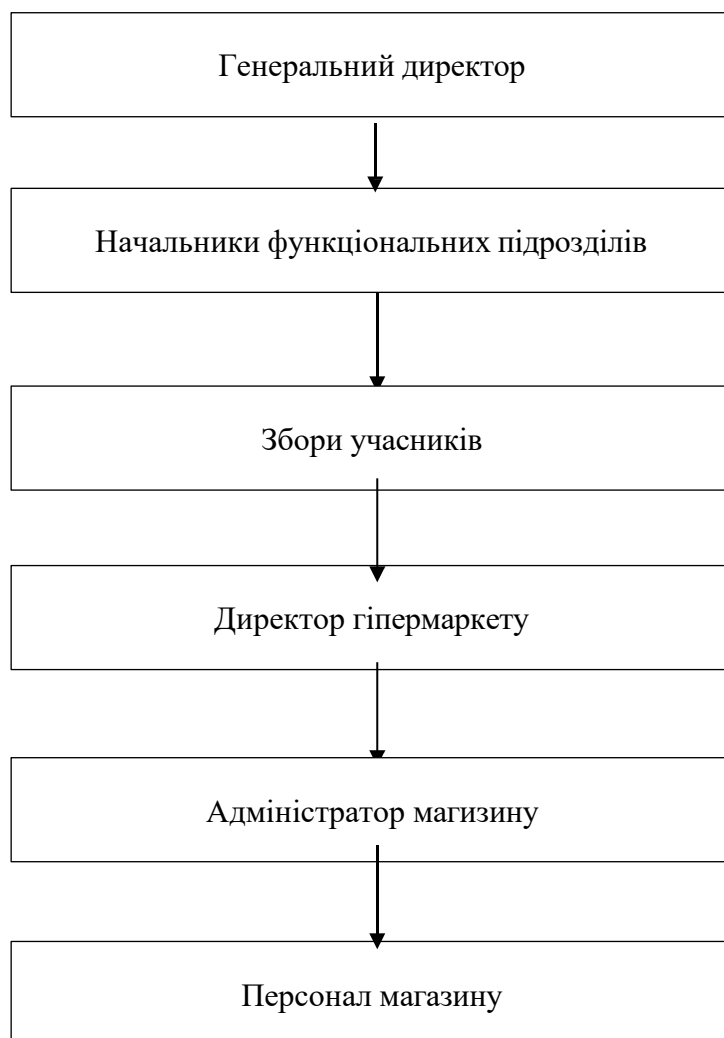
співпраці з більш ніж 5 000 постачальників.

ТОВ "Епіцентр К" пропонує широкий асортимент товарів та послуг з найвищими стандартами якості та обслуговування, спрямованими на задоволення потреб покупців усіх категорій.

Ефективне управління організацією є ключовим для розвитку її людських ресурсів, кар'єрного зростання та забезпечення матеріальними ресурсами всіх співробітників [10]

У компанії встановлена ієрархічна структура управління, в якій всі працівники безпосередньо чи опосередковано підпорядковані керуючому директору.

Рисунок 2.1.- Організаційна структура управління ТОВ "Епіцентр-К"



Джерело: складено автором

Гіпермаркет як правова особа здійснює оподаткування та сплачує внески до пенсійного фонду та соціального страхування згідно з вимогами податкового законодавства.

Також, визначено конкурентів компанії, серед яких є "Нова лінія", "ЕРГО НПП", "Handels und Bauhaus" OLDI», "Тако", "Майстри", "Ганза-Україна", "Metro Cash & Carry", "БудМакс", та "21 століття".

Компанія "Епіцентр К" визнана однією з кращих роздрібних мереж за результатами ТОП-100 бізнес-лідерів України.

У 2020 році компанія спрямувала 70,9 мільйонів доларів США на розвиток аграрного сектору, що призвело до збільшення кількості власних елеваторів до 14. Ця інвестиція сприяла зростанню загальної ємності зберігання до 1,5 мільйона тонн. Протягом 2021-2022 років група побудувала ще п'ять елеваторів, збільшивши загальний обсяг інвестицій в "ЕпіцентрК Агро" до приблизно 150-170 мільйонів доларів [11].

Окрім розвитку офлайн-проектів, "Епіцентр-К" активно розширює свою присутність в інтернет-просторі та впроваджує інформаційні сервіси, спрямовані на полегшення процесу покупок для споживачів. З початку 2020 року інтернет-магазин Epicenterk.ua перетворився на повноцінний маркетплейс і відзначився значними досягненнями. За обсягом трафіку він став другим найбільшим онлайн-ритейлером в Україні, досягнувши щомісячного показника у 20 мільйонів відвідувань.

У період з 2021 по 2023 роки «Епіцентр-К» здійснив інвестиції в українську економіку, які були неперевершеними серед інших внутрішніх інвесторів. В компанії підкреслюють, що робота команди на такому високому рівні, особливо у контексті пандемійного року, що прискорив впровадження всіх процесів, є безпрецедентною.

У 2020 році компанія створила 1 350 нових робочих місць і ввійшла до трійки найбільших роботодавців українського ритейлу [12]. В її складі працює понад 34 тисячі співробітників. Для порівняння: найбільший український логістичний оператор "Нова Пошта" має 27 тисяч працівників;

аграрний холдинг "Кернел", лідер за виручкою, - 14 тисяч співробітників, а національна мережа громадського харчування "Макдональдс" - 10 тисяч співробітників.

Незважаючи на важкий інвестиційний клімат в Україні, «Епіцентр-К» продовжує активно розвивати свій бізнес. Це відображає нашу принципову позицію, що ґрунтується не лише на економічних показниках, але й на бажанні інвестувати у майбутнє нашої країни, сприяти розвитку економіки та створювати нові робочі місця", - наголосила Галина Герега, співзасновник та генеральний директор ТОВ «Епіцентр-К» [13].

Ключовим показником, що вказує на здоров'я організації, є її фінансовий стан. Фінансова стійкість є однією з важливих характеристик успішної економічної діяльності підприємства, тому важливо правильно розуміти та оцінювати його. Давайте розглянемо сутність фінансового стану організації.

Таблиця 2.2.-Звіт про фінансові результати ТОВ «Епіцентр-К» станом на 2022 рік.

Стаття	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57 627 523 тис.грн
Інші операційні доходи	1 146 381 тис.грн
Інші доходи	384 156 тис.грн
Разом доходи	59 158 060 тис.грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38 754 000 тис.грн
Валовий: прибуток	18 873 523 тис.грн
Інші операційні витрати	1 564 688 тис.грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6 438 553 тис.грн
Інші витрати	2 487 577 тис.грн
Витрати на збут	10 909 210 тис.грн
Адміністративні витрати	1 107 453 тис.грн
Разом витрати	16 068 928 тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування	4 044 020 тис.грн
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 605 300 тис.грн

Джерело: складено автором на основі даних порталу Clarity Project

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зросла на 23,2%, досягнувши 57 627 523 тис. грн. Валовий прибуток також показав значне зростання на 27,1%, склавши 18 873 523 тис. грн. Чистий фінансовий результат у вигляді прибутку підвищився на 56,7%, до 3 605 300 тис. грн. Це свідчить про успішну діяльність компанії та її здатність генерувати значний прибуток. Зростання доходів ТОВ "Епіцентр К" може бути пояснене збільшенням обсягів продажів, відкриттям нових магазинів та підвищенням цін на продукцію у зв'язку з підвищенням попиту та економічним зростанням в Україні. Збільшення прибутку компанії може бути пояснене зниженням собівартості продукції, підвищенням ефективності управління та оптимізацією податкових витрат. Такі фактори сприяли підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ТОВ "Епіцентр К" на ринку.

Таблиця 2.3.- Структура активів ТОВ «Епіцентр-К» станом на 2020-2022 роки

Показник	2020	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	3 692 156 тис. грн	5 616 758 тис. грн	1 924 602 тис.грн	52,10%
Основні засоби	15 231 712 тис. грн	23 476 546 тис. грн	8 244 834 тис. грн	54,15%
Інші фінансові інвестиції	3 129 633 тис. грн	2 934 488 тис. грн	-195 145 тис. грн	-6,24%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	22 109 337 тис. грн	48 724 000 тис. грн	26 614 663 тис.грн	120,34%
Запаси	15 389 033 тис. грн	21 311 999 тис. грн	5 922 966 тис.грн	38,50%
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 859 491 тис. грн	4 281 774 тис. грн	422 283 тис. грн	10,96%
ОБОРОТНІ АКТИВИ	22 41 654 тис. грн	33 293 400 тис. грн	10 876 86 тис. грн	48,52%
АКТИВИ	44 525 391 тис. грн	48 724 469 тис. грн	4 199 078 тис.грн	234,01%

Джерело: складено автором на основі даних порталу Clarity Project

Буде доречно також оцінити показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» (Таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4.-Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» у 2020-2022 рр. (частка одиниці)

Показник	2020	2022	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,4	0,6	0,20	0,50%
Поточна ліквідність	1	0,9	0,10	10%

Джерело: складено автором на основі даних порталу Clarity Project

Доступні дані вказують на те, що рівень поточної ліквідності ТОВ "Епіцентр-К" у 2020 році знизився нижче встановленого нормативу (1,5), що свідчить про потенційну втрату платоспроможності компанією у майбутньому.

Можна зробити висновок, що всі статті активу, за винятком інших фінансових інвестицій, мали значний позитивний приріст за період з 2020 по 2022 рік. Найбільший приріст спостерігався у необоротних активів (120,34%), за ними йдуть основні засоби (54,15%) та незавершені інвестиції (52,12%). Інші фінансові інвестиції мали негативний приріст (-6,23%). Загалом, активи компанії зросли на 234,01% за два роки. Це свідчить про значне зростання та розвиток компанії.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глобалізацією та інтернаціоналізацією, а інформаційні технології відіграють ключову роль у розширенні ринків та прискоренні обігу товарів і послуг. Цей процес змушує компанії шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності та отримання ринкових переваг. У той час як конкурентоспроможність товару базується на його здатності задовольняти потреби ринку, конкурентоспроможність компанії базується на її перевагах та потенціалі розвитку в усіх сферах її діяльності, включаючи дослідження, виробництво, управління, фінанси та маркетинг.

Деякі дослідження показують, що її можна розглядати як взаємодію чотирьох факторів

- Якість продукції;
- Внутрішня та зовнішня адаптивність;
- Інноваційність продукції та процесів;
- Продуктивність.

Інновації, вважаються важливим елементом конкурентоспроможності, який закладений в організаційних структурах, бізнес-процесах і продуктах (послугах).

У цьому контексті слід проаналізувати та оцінити інноваційний потенціал ТОВ "Епіцентр-К".

Таблиця 2.3.- Вплив характеристик технологічної системи на прийняття інновацій

Технологічний аспект	Чинники, які впливають на сприйняття нововведень	Припущення про вплив чинників на усвідомлення новацій
Рівень інтеграції та взаємодії системних компонентів	Послідовність змін у розвитку системи; стратегії та політика компанії щодо розвитку системи, які застосовуються "Епіцентр К"	Елементи системи, які легко взаємодіють, сприяють впровадженню невеликих нововведень; системи з певною відокремленістю та інтеграцією сприймають середньорадикальні ідеї, але мало відкриті до невеликих змін; високоінтегровані системи набагато легше пристосовуються радикальних нововведень, але частіше здебільшого закриті для незначних змін
Науково-технічний потенціал продукції	Існування власних дослідницьких лабораторій; систематизація стандартів; відповідність рівня інтеграції і взаємодії системи	Збільшення науково-технічного потенціалу продукції вимагає більшої готовності до радикальних нововведень; підвищення потреби у впровадженні нововведень відповідає зростанню науково-технічного потенціалу
Гнучкість технології	Систематичний відбір новаторських ідей; методи управління нововведеннями; пріоритети в	Збільшення гнучкості у технологіях вимагає радикальних нововведень, але при цьому знижує

Продовження таблиці 2.3.

	розвитку концепцій	новаційних	відкритість до невеликих змін; стабільні технології сприймають менш радикальні ідеї та дозволяють невеликі зміни; гнучкі технології, навпаки, закриті для радикальних нововведень, але відкриті для невеликих модифікацій
Науково-технічний рівень системи	Логічність у розвитку характеристик системи; заміна компонентів у процесі розвитку		Високий науково-технічний рівень сприяє впровадженню радикальних нововведень

Розроблено автором на основі: [14]

При аналізі інноваційної спроможності ТОВ "Епіцентр-К" варто також розглянути наступні аспекти:

1. Структурно-організаційні властивості:

- висока наукоємність продукції підвищує потребу в нововведеннях;
- масштаби компанії створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та кваліфікованого персоналу;
- висока цілісність та відокремленість структури компанії сприяють радикальним і еволюційним нововведенням;
- власна система розвитку сприяє ефективному усвідомленню та впровадженню інновацій.

2. Соціальні властивості:

- високий рівень соціального розвитку сприяє більш активному прийняттю нововведень.
- висока соціальна захищеність персоналу сприяє відкритості компанії до інновацій.

3. Економічні властивості:

- висока конкурентоспроможність забезпечує активне впровадження нововведень.
- тип реакції компанії на зміни зовнішнього середовища визначає готовність до інновацій.

- структура капіталу компанії визначає можливості фінансування інноваційних проектів.
- 4. Управлінські властивості:
 - організована система керування сприяє ефективному прийняттю нововведень.
 - комплексний механізм управління розвитком виробництва підвищує гнучкість впровадження інновацій.
 - технічна політика і культура компанії впливають на сприйняття та реалізацію інноваційних ідей.
 - постійна орієнтація на стратегію лідерства сприяє радикальним інноваціям, включаючи технологічний прорив [15].

На основі вищесказаного матеріалу можна зазначити, що ТОВ - «Епіцентр-К» використовує у своєму розвитку відразу декілька стратегій, такі як – наступальна, захисна, імітаційна. Слід описати це детально.

Підприємство може виявляти наступальну стратегію, якщо активно вкладає у дослідження та розвиток нових технологій, продуктів або послуг. Це означає, що "ТОВ Епіцентр-К" шукає новаторські рішення і стрімко рухається вперед у своєму секторі. Крім того, компанія вкладає значні ресурси у створення та впровадження нових продуктів та послуг на ринку. Вона розробляє нові моделі товарів, запускає інноваційні послуги та використовує передові технології у виробництві. "Епіцентр-К" також активно встановлює стратегічні партнерства з іншими компаніями та дослідницькими установами для спільної розробки та впровадження нових інноваційних рішень. Важливою складовою її діяльності є створення стимулюючої інноваційної культури, яка підтримує активний пошук новаторських рішень та вдосконалення процесів. Крім того, підприємство виділяє значні фінансові ресурси на дослідження, розробку та впровадження нових інноваційних продуктів та технологій. Всі ці заходи дозволяють "ТОВ Епіцентр-К" забезпечувати стійку конкурентну перевагу на ринку через постійне впровадження новаторських ідей та технологій.

Стратегія захисту, що використовується "ТОВ Епіцентр-К", включає різноманітні заходи та підходи, спрямовані на збереження і захист існуючої ринкової позиції та конкурентних переваг компанії. Ці заходи включають активне вдосконалення та захист існуючих продуктів і технологій, щоб утримати лідерство на ринку та запобігти конкуренції, патентування нових винаходів та технологій для захисту їх від незаконного використання, розвиток сильного бренду та створення стійких відносин з клієнтами, що зробить продукти компанії більш привабливими та складнішими для копіювання, розширення асортименту продуктів та послуг для зменшення ризику втрати конкурентних переваг, створення стратегічних партнерств з ключовими постачальниками для забезпечення доступу до необхідних ресурсів та зменшення впливу конкурентів. "Епіцентр К" пропонує широкий спектр послуг, таких як доставка товарів додому, збирання меблів, послуги дизайнерів тощо. Це дозволяє компанії задовольнити потреби різних груп клієнтів та підвищити їх лояльність.

ТОВ "Епіцентр К" використовує імітаційну інноваційну стратегію, яка включає в себе адаптацію кращих практик інших компаній, таких як відкриття shop-in-shop Deco Galleries у торгово-розважальних центрах Києва, та впровадження електронних цінників та систем самообслуговування. Крім того, компанія використовує мобільні додатки для зручності клієнтів. Ці заходи допомагають "Епіцентру К" зберігати конкурентоспроможність та привабливість для клієнтів, використовуючи вже успішно перевірені ідеї та технології.

Використання імітаційної, наступальної та захисної стратегій відображає гнучкість та пристосовуваність ТОВ "Епіцентр-К" до вимог ринку. Наступальна стратегія дозволяє компанії активно впроваджувати нові ідеї та технології, зокрема шляхом адаптації кращих практик інших учасників ринку та застосування нових технологій. Імітаційна стратегія полягає у використанні вже існуючих успішних рішень та технологій, що дозволяє швидко реагувати на зміни та запроваджувати ефективні інновації.

Захисна стратегія спрямована на збереження та захист існуючих продуктів і технологій компанії від конкурентів, забезпечуючи стабільність і впевненість у майбутньому. Таке поєднання стратегій дозволяє "Епіцентру-К" ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечує йому конкурентні переваги.

Отже, можна вказати, що ТОВ "Епіцентр-К" має значний потенціал для інновацій, який може сприяти успішному й ефективному розвитку компанії у майбутньому. Компанія виявляє відкритість до нововведень, а її система управління спрямована на підтримку цього процесу. Однак, існує можливість розширення інноваційного потенціалу компанії для досягнення максимальних результатів. Тому важливо розробити рекомендації щодо впровадження новітніх підходів у покращенні управління інноваційним розвитком ТОВ - «Епіцентр-К».

2.2. Розроблення заходів з удосконалення інноваційної стратегії для підприємства «ТОВ Епіцентр К» та їх реалізація

У сучасному бізнесі спостерігається новий підхід до складових підприємства, де велике значення мають інноваційні продукти, оснащені передовими технологіями та організаційними методами. Швидкий темп науково-технічного прогресу, постійна зміна умов та зростання конкуренції вимагають від підприємств постійного розвитку і вдосконалення. Зростаюча кількість компаній готова інвестувати у свою конкурентоспроможність для забезпечення майбутнього успіху.

Інновації стають ключовим елементом для прогнозування довгострокової стійкості та розвитку організації, визначення її успішності та збереження необхідного рівня конкурентоспроможності. У середовищі, де технології та вимоги клієнтів швидко змінюються, а життєвий цикл

продуктів та послуг стає коротшим, інновації стають важливим фактором виживання. Для досягнення конкурентної переваги у сфері інноваційного розвитку компанії повинні максимально мобілізувати всі свої ресурси та можливості.

В першу чергу, щоб розроблювати заходи з удосконалення інноваційної стратегії, слід також вказати на проблеми, які у свою чергу призупиняють розвиток інноваційної діяльності підприємства, а це:

1. відсутність науково-методологічної бази формування науково-технологічної сфери;
2. відсутність системності у здійснюваних ТОВ «Епіцентр-К» заходах щодо реалізації інноваційного потенціалу економіки компанії;
3. управління інноваційної діяльності здійснюється без чітко сформульованої стратегії науково-технологічного та інноваційного розвитку, послідовної та виваженої зовнішньої та внутрішньої економічної політики;
4. відсутність дієвої системи пріоритетів розвитку науково-технологічної сфери;
5. управління інноваційною діяльністю забезпечується за галузевим принципом;
6. нескоординованість дій суб'єктів інноваційної діяльності;
7. недостатність фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок;
8. інноваційна сфера ТОВ «Епіцентр-К» досі не стала посправжньому привабливою для вітчизняних та іноземних інвесторів.

Розв'язання проблем інноваційного розвитку та управління інноваційною діяльністю ТОВ "Епіцентр-К" вимагає не лише зусиль самої компанії, але й активної участі держави. Для досягнення цієї мети необхідно звернутися до альтернативних джерел фінансування, таких як:

1. Привернення банківських кредитів.
2. Отримання підтримки від держави щодо надання кредитів зі зниженою процентною ставкою компанії, яка активно займається інноваційною діяльністю.
3. Підвищення ефективності програм фінансування.
4. Розробка різних форм фінансового лізингу та державних дотацій для компаній-інноваторів, включаючи ТОВ "Епіцентр-К".

Крім того, рекомендується внутрішньою ініціативою створити науково-дослідний центр у межах компанії, який отримуватиме фінансування як від самого ТОВ "Епіцентр-К", так і від держави. Також варто розглянути можливість створення інноваційних фондів для фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також придбання ліцензій на передові іноземні технології, що сприятимуть виробництву продукції нового покоління.

Також доцільно додати, щоб інноваційні стратегії були більш ефективними для ТОВ "Епіцентр-К" і сприяли його конкурентоспроможності, необхідно враховувати наступні вимоги:

1. Керівництво має акцентувати увагу на плануванні інноваційних портфельів та стимулювати формування цінності.
2. Важливо ідентифікувати інновації як частину корпоративної культури компанії.
3. Для цього потрібно прибрати перешкоди, які уповільнюють інновації, такі як "організаційні антитіла", які можуть придушити продуктивні ідеї лише через невідповідність загальноприйнятим нормам.
4. Варто створювати інновації у формі мережі, як всередині, так і поза межами компанії, оскільки саме мережа, а не окремі особистості, є основним елементом для інноваційного розвитку.

Щодо можливих заходів для покращення інноваційного розвитку ТОВ "Епіцентр-К", вони можуть включати наступне:

1. Заохочення ефективного використання ресурсів компанії, таких як виробничо-технологічна база, кадровий потенціал, інформаційні та фінансові ресурси.
2. Сприяння розвитку науково-технічного потенціалу компанії.
3. Підвищення рівня управлінського потенціалу та створення сприятливих умов для підтримки інновацій та нових ідей.
4. Покращення інноваційної культури всередині компанії.
5. Проведення постійного навчання для інноваторів.
6. Створення окремої проектної групи з інноваційно-активним персоналом, яка об'єднує зусилля для досягнення поставленої мети.
7. Створення умов для збільшення продуктивності компанії.

Прийняття та впровадження інноваційних рішень вимагає врахування різноманітних чинників, які впливають на ці процеси як зсередини, так і ззовні компанії. Надзвичайна важливість приділяється теоретичним та методологічним аспектам створення та реалізації інноваційних рішень.

Інноваційні рішення становлять основу для будівництва та успішного впровадження інноваційних процесів, і вони обов'язково мають бути враховані у структурі їх складових. Це вимагає створення нових функцій, методів, інноваційних процесів та форм управління, спрямованих на оптимізацію результатів інновацій у виробничих системах з метою максимізації економічного розвитку компанії. Ці заходи можуть бути застосовані комплексно для підвищення ефективності інноваційного розвитку ТОВ "Епіцентр-К" і виведення його на новий рівень.

Доцільно додати, що складні умови в Україні, спричинені війною з росією та іншими факторами, негативно впливають на діяльність ТОВ "Епіцентр-К", що змушує компанію активно шукати способи розвитку. Важливим стає впровадження інновацій, оскільки це дозволить компанії залишатися стабільною. Для успішної інноваційної діяльності в ТОВ

"Епіцентр-К" важливо дотримуватись таких принципів:

1. Створення групи креативних особистостей, які будуть працювати над інноваціями. Керівництво компанії повинне звернути особливу увагу на відбір і об'єднання креативних людей, оскільки їхня здатність до нетрадиційного мислення сприяє генерації та впровадженню нових ідей.
2. Мотивування групи через використання різних методів мотивації, матеріальних або нематеріальних, які допоможуть підвищити продуктивність інноваційного процесу.
3. Ретельне планування роботи для чіткого визначення цілей та можливості контролю за їх виконанням.
4. Постійний контроль за виконанням тактичних і стратегічних планів інноваційної політики, використовуючи спеціальні критерії оцінки.

Отже, слід зауважити, що розв'язання проблем, які виникають у процесі розвитку інновацій та інноваційних стратегій у ТОВ "Епіцентр-К", може бути досягнуте через впровадження ретельно розробленої та ефективною стратегії управління інноваційною діяльністю компанії. Це передбачає використання досвіду інших успішних компаній, включаючи зарубіжні, які відзначаються високим рівнем інноваційності, а також дотримання загальних принципів впровадження ефективною інноваційною стратегії.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження, спрямованого на розкриття теми дипломної роботи, нам вдалося досягти поставленої мети та виконати всі заплановані завдання. Отримані результати дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Таким чином, за підсумками дослідження було визначено сутність інноваційної стратегії бізнес-організації, тобто інноваційна стратегія - це комплекс запланованих дій, які розробляються підприємством з метою досягнення довгострокових цілей компанії, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Це досягається завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу та інновацій з урахуванням як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

2. Були описані методи формування інноваційної стратегії, адже структура розробки інноваційної стратегії представляє собою систематичний план дій, спрямований на успішне впровадження інновацій у діяльність компанії. І головна мета полягає в тому, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку, ефективно розділити ресурси та здійснити оцінку результатів інноваційної діяльності з метою досягнення довгострокових цілей компанії. Було розтлумачено різноманітні типи інноваційних стратегій, а саме, за характером та спрямуванням діяльності, такі як наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та "за нагодою". Сучасні інструменти управління дозволяють ефективно впроваджувати та розвивати інноваційну діяльність, включаючи філософію інновацій, аналіз поточного стану підприємства, формування структури та портфолію інновацій, а також вибір стратегії виходу на ринок. Визначення інноваційних стратегій для розвитку діяльності підприємства ґрунтується на досягненні високої продуктивності виробництва, отриманні економічного, науково-технічного, екологічного та соціального вигоди, а також на

ефективному використанні наявних ресурсів. Таким чином, обрана стратегія інноваційного розвитку повинна бути обґрунтована з економічного погляду, а напрями інноваційної діяльності підприємства повинні сприяти загальному системному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

3. Був проведений аналіз інноваційного потенціалу підприємства, та оцінка рівня інноваційної активності підприємства «ТОВ Епіцентр К», тобто слід додати, що діяльність ТОВ "Епіцентр-К" відзначається своєю багатогранністю та високою ефективністю. Компанія є однією з провідних українських корпорацій з високим ступенем економічного розвитку і займає лідируючі позиції у всіх сферах економіки країни. При цьому вона не лише сприяє зростанню економіки нації, але й підтримує розвиток інших бізнесів. Інноваційний потенціал ТОВ "Епіцентр-К" виявляється як значна можливість для успішного та ефективного розвитку компанії в майбутньому. Компанія активно інноваційні стратегії, маючи систему управління, яка спрямована на це. Однак є можливість розширення інноваційних можливостей компанії для досягнення максимально позитивного впливу. Тому важливо було розробити рекомендації з впровадження новаторських заходів для поліпшення управління інноваційним розвитком ТОВ "Епіцентр-К".

4. Було визначено сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства «ТОВ Епіцентр К», а також були виявлені фактори, що стримують інноваційний розвиток підприємства, та були сформовані рекомендації щодо оцінки та контролю результативності реалізації інноваційної стратегії «ТОВ Епіцентр К». Для поліпшення управління інноваційним розвитком ТОВ "Епіцентр-К" був наданий конкретний ряд заходів, які сприятимуть значному підвищенню ефективності інноваційних стратегій в компанії. Ці заходи мають бути комплексними, а не використовуватися окремо, що дозволить досягти максимального ефекту від їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 99 с.
2. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та методи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк Г. В. Возняк. А.Ю.Кузнєцова; Національний банк України, Університет банківської справи, Львівський інститут банківської справи-К. :UBSNBU,2007.183 с.
3. Сліферов В.Г., Рєпін В.В. Бізнес-процеси: Регламентація та управління: навч. допомога.Інститут економіки та фінансів «Синергія». М.: Інфра-М, 2006. 318с.
4. Д. Хоуї Д. Зсув: як вижити у стрімкому майбутньому. М.: Издво Манн, Іванов та Фербер, 2018. 361 с.
5. Маклаков С.В. Моделювання бізнес-процесів із VRwin 4.0. М.: ДіалогМІФІ, 2018. 224 с.
6. Шаренков В.І., Корчинкова Н. М., Марков М. М. Управління інноваціями: теорія та практика в умовах економічних змін. Підручник. – К.: Видавництво "Центр навчальної літератури", 2012. – 448 с.
7. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Гарбуз С.В., Пенкіна Т.Є., Хоменко Л.М., Соболева Т.О. — К. : КНЕУ, 2013. — 321-323с.
8. Лазовський О.В. Галіндзовський Д.М. Стратегії керування новаціями на підприємстві - Наукове товариство Івана Кушніра – 2016 р.
9. Г.Я. Глуха, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро) . А.І. ЦИМБАЛЮК, студент Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро) МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ. АКАДЕМІЧНИЙ ОГЛЯД. 2018. № 2 (49)
10. Epicenter of Development: Company Plans and the Flow of Investments in

Ukrainian Economy. 2021.

11. Епіцентр К: новини компанії, інформація про Епіцентр К. forbes.ua (укр.). 1 листопада 2022. Процитовано 21 вересня 2023.
12. Епіцентр розвитку: стратегії компанії та вклад у економіку України. "Економічна правда", дата публікації - 2021 рік.
13. Шматько Н. М. Еволюція стратегій інноваційної політики в Україні за допомогою маркетингових методів впровадження нововведень. Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", рік 2018, номер 37 (1313), 50-56с.
14. Аврамінська К.А. Покращення управління інноваційним потенціалом підприємств спец.: 6.041 – економіка. Ріне: СумДУ, 2020. 44 с.
15. Дубчак В. Ю. Формування конкурентної переваги ТОВ «Епіцентр К» в сегменті побутової техніки. Магістерська робота, 2021. 97 с.
16. Про інноваційну діяльність. Закон України № 40-IV від 4.07.02.
17. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: аналіз інноваційних можливостей організації.
18. Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – рукопис. Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021. 110 с.
19. Соколюк С. Ю., Чернега І. І., Жарун О. В. та ін. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, 2020. №98 (2). С. 203-211.
20. Текст (конспект) лекцій з дисципліни «Управління інноваціями» для студентів денного й заочного відділень спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Регіональне управління». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 79 с.
21. Тюха І. В., Кузнецова В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні

- та на вітчизняних підприємствах. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2015. №1. С. 1-3.
22. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. 9 с.
23. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2017. № 3 (2). С. 167-171.
24. Шматько Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50-56.
25. Щербакова А. С., Храбан А. А. Якість продукції як чинник забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку організацій сфери торгівлі. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування, 2020. №4 (92). С. 448-458.
26. Юсупова Э.Р. Оценка эффективности стратегии инновационного развития предприятия. Креативная экономика. 2015. № 2 (98). С. 217-224.
27. Кіцкай І. А. Суб'єкти інноваційної діяльності. 2019. С. 105-108.
28. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2018. №3. С. 89-93.
29. Ковальчук Я., Чайковський Я. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. Світ фінансів. 2018. № 4 (57). С. 121-136.
30. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка, 2022. №5. 6 с.