

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління інноваційною діяльністю підприємства  
(на прикладі ПП «Таврія Плюс», м.Одеса)

Назва теми

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма «Менеджмент»  
Назва

Шифр ДРМН. 013550 ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МО(н) Владислава ВАПНЯРЧУК  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. каф. МА Олена ГЕЙДАРОВА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА Олена КОСІЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРІНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

шифр і назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.

" 02 2024р.

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Вапнярчук Владислава Олександрівна

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи Управління інноваційною діяльністю підприємства (на прикладі ПП «Таврія Плюс», м.Одеса)2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.24 р. № 8 зог. 683. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.06.244. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю. 2. Діагностика діяльності підприємства ПП «Таврія Плюс». 3. Напрями удосконалення інноваційної діяльності підприємства ПП «Таврія Плюс».

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Етапи активізації інноваційної діяльності торговельного підприємства. 2. Основні складові процесу управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. 3. ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів. 4. Основні показники діяльності ПП «Таврія Плюс». 5. SWOT-аналіз ПП «Таврія Плюс». 6. Зведена таблиця запропонованих заходів

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийм
1. Теоретико-методичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

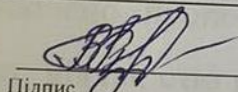
8. Дата видачі завдання 15.02 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

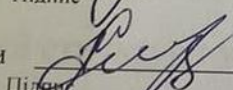
Студент

Підпис

Владислава ВАПНЯРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Олена ГЕЙДАРОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ


Вапнярчук В.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства (на прикладі ПП «Таврія Плюс», м.Одеса). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 11 рисунків, 14 таблиць, 21 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства; описано механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, а також розглянуто методи та технології управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП «Таврія Плюс», охарактеризовано бізнес-оточення та оцінено ефективність інноваційної діяльності підприємства.

На основі дослідження ефективності інноваційної діяльності ПП «Таврія Плюс» розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства на вітчизняному ринку: вдосконалення організаційної структури управління та впровадження інноваційних технологій. Проведені розрахунки свідчать, що запропоновані рекомендації є ефективними та в подальшому можливо буде впровадити і діяльність ПП «Таврія Плюс».



Підпис та П.І.Б.

20 06 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність інноваційної діяльності торговельного підприємства	9
1.2 Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства	14
1.3 Методи та технології управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства	19
2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС»	23
2.1 Загальна характеристика ПП «Таврія Плюс»	23
2.2 Аналіз бізнес-оточення ПП «Таврія Плюс»	25
2.3 Характеристика інноваційної діяльності ПП «Таврія Плюс»	32
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС»	38
3.1 Вдосконалення організаційної структури ПП «Таврія Плюс»	38
3.2 Впровадження інновацій в діяльність ПП «Таврія Плюс»	41
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	46
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Сучасний період розвитку світової економіки пов'язаний із зростанням конкуренції, а також скороченням життєвого циклу продукції та послуг. Відмінною рисою даного процесу є перехід до формування інноваційного суспільства, коли суб'єктам господарювання слід перетворювати новаторство на звичайну діяльність, при цьому стійкий розвиток бізнесу базується на постійній модернізації виробництва та інноваційної діяльності, тобто є процесом, що спрямований на розробку, впровадження та поширення інновацій.

Отже, перед сучасними суб'єктами господарювання виникає необхідність у постійній розробці й реалізації різних інновацій та інноваційних процесів для забезпечення ефективного функціонування у конкурентному середовищі. Вихід із економічної кризи торгівельного підприємства неможливий без провадження інноваційно діяльності, яка спрямована на оновлення виробництва, що базується на принципово новій, конкурентній основі.

Питання управління інноваційною діяльністю висвітлені в роботах закордонних вчених, таких як Й. Шумпетер, А.В. Мертенса, Дж. Кейнса, В. Шарпа, Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса та інших. Серед вітчизняних дослідників, які присвятили свої наукові праці дослідженню інноваційної діяльності підприємства можна виокремити роботи В. Геєця, О. Андросова, Т. Бубенко, Л. Федулової, В. Стадник, С.М. Ілляшенка, В. Нижника, М. Войнаренка, С. Філлиппова, І. Маркіної та інших. Разом з тим, це питання потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління інноваційною ПП «Таврія Плюс», м.Одеса.

Об'єктом дослідження є ПП «Таврія Плюс», м.Одеса. Предмет дослідження – процеси управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс», м.Одеса.

Для досягнення поставленої мети визначено вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити сутність інноваційної діяльності;
- 2) охарактеризувати механізм управління інноваційної діяльності підприємства;
- 3) висвітлити сучасні тенденції найбільших продовольчих роздрібних мереж України;
- 4) навести загальну характеристику ПП «Таврія Плюс», м.Одеса
- 5) проаналізувати діяльність ПП «Таврія Плюс», м.Одеса;
- 6) оцінити процеси управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс», м.Одеса
- 7) розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс», м.Одеса.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають роботи зарубіжних та вітчизняних науковців з питань управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, нормативно-законодавчі акти України.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність інноваційної діяльності торговельного підприємства

Активні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, здійснюють безпосередній вплив на світову економіку, що також впливає на різні сфери діяльності організації обумовлюють необхідність реформування економіки, що досягається шляхом розробки та впровадження інновацій в діяльність суб'єктів господарювання, провадження інноваційної діяльності, а як наслідок – підвищення інноваційної активності підприємства.

Досвід міжнародних країн, що обрали шлях інноваційного розвитку, доводить, що впровадження різноманітних інновацій та інноваційних технологій в різних сферах народного господарства призводить до загального зміцнення економіки країни, зростання обсягу виробництва, а також появи товарів та послуг, які володіють специфічними особливостями та характеристиками, підвищенню загального добробуту населення.

Науковці виділяють такі поняття як «інновація» (нововведення) та «новація». «Новацію» (англ. novation) розглядають як результат творчої діяльності людини, який спрямований на значне підвищення ефективності виконання робіт в різних сферах діяльності; оформлений результат фундаментальних і/або прикладних досліджень, розробок і/або експериментальних робіт у будь якій сфері діяльності щодо підвищення її ефективності. З моменту, коли новація з'являється на ринку, вона отримує нову якість та стають інновацією. «Інновація» (англ. innovation) має очікуваний результат, ефект від впровадження в діяльність підприємства, завжди орієнтована на комерціалізацію новації, шляхом якої споживач запроваджує

нововведення до всіх бізнес-процесів, та за рахунок чого прагне отримати новий досвід, задоволення нових потреб, нові навички тощо.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації трактують таким чином: «інновації – це новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція та послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Інновація є кінцевим результатом впровадження новації (нововведення) для отримання науково-технічного, ресурсного, економічного, екологічного, соціального або іншого виду ефекту, якого потребує суспільство. Таким чином, інновація – це конкретний результат творчої діяльності суб'єкта господарювання, який пов'язаної із ризиком, що орієнтований на виведення на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг, що істотно відрізняються від існуючих на ринку, які будуть більш повно задовольняти потреби; пошук та освоєння нових ринків, і/або досягнення інших конкретних цілей [5].

Отже, інновація – це є певна дія з впровадження досягнень науки та техніки в систему управління підприємством, пов'язана з певними змінами, які позитивно впливають на стан суб'єкта господарювання, та орієнтовані на зростання конкурентоспроможності.

Мета інноваційної діяльності торговельних підприємств – це створення нового продукту і/або послуги, максимізація прибутку від їхньої комерціалізації. Слід відмітити, що інновації в більшості випадків пов'язані із суттєвими і/або радикальними змінами в діяльності підприємства, і тому завжди містять певний ризик отримання збитків, втрат від реалізації інноваційних рішень або впровадження інноваційного продукту, послуги.

К. Пугачевська наголошує на високому інноваційному потенціалі торговельної галузі, обґрунтовуючи, що інтенсивний розвиток торговельних підприємств повинен забезпечуватися не лише інвестиціями й інформатизацією основних бізнес-процесів, але й інноваціями, появою нових послуг, методами ціноутворення та продажів, формуванням нових каналів збуту, нових правових

відносини з контрагентами, новими методами управління персоналом [4].

А. Безус вважає, що конкурентна перевага сучасного торговельного підприємства є концентрованим проявом переваги інноваційного підходу в стратегії й тактиці бізнесу для ефективного задоволення потреб покупців [6]. Отже, інновації у торгівлі є досить різноманітними за призначенням та охоплюють перелік ідей, які мають матеріальне та нематеріальне втілення.

Сучасний розвиток ринкових відносин в Україні посприяв визнанню інноваційної діяльності як одного з способів ефективного функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання незалежно від їх форми власності та сфери діяльності на всіх стадіях життєвого циклу організацій, технологій, а також продуктів праці. Ефективність інноваційної діяльності торговельного підприємства безпосередньо залежить від того, як ретельно було проведено оцінювання та експертиза ризику, наскільки адекватно було визначено методи управління ними.

У сучасній літературі виділяється значна кількість концепцій для управління торговельним підприємством. Найчастіше дослідники пропонують використовувати наступні принципи:

1. Орієнтація торговельного підприємства на інноваційний шлях розвитку, що передбачає зосередження зусиль суб'єкта господарювання на виявлення та використання інноваційного потенціалу у різних сферах роботи підприємства.

2. Орієнтація на споживачів, що передбачає постійний, систематичний моніторинг попиту на продукцію та послуги підприємства, а також рівня задоволеності споживачів, що спонукає до проведення регулярних маркетингових досліджень.

4. Забезпечення максимізації прибутку за рахунок створення максимально комфортних умов для ефективної роботи персоналу.

5. Наукове обґрунтування обраної системи управління – передбачає в процесі організації системи менеджменту в цілому, керуватись чинним законодавством і законами бізнесу.

6. Збереження та розвиток конкурентних переваг, що полягає у виявленні

слабких та сильних сторін підприємства з метою визначення й підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

7. Принципу системності, що передбачає розгляд суб'єкта господарювання як єдиної системи, що включає в себе різні взаємопов'язані підсистеми. Але, підприємству, що займається інноваційною діяльністю, властивий відкритий тип організаційної системи, який повинен враховувати великий вплив зовнішніх факторів.

8. Принцип правової регламентації управління, що полягає у дотриманні законодавчих норм та правил при організації процесів управління в організації. Він є особливо важливим для інноваційної діяльності підприємства, оскільки законодавча база, що регламентує провадження інноваційної діяльності та захист інтелектуальної власності, є недостатньо розвинутою.

9. Принцип єдності теорії та практики управління, який обґрунтовує те, що всі управлінські рішення повинні піддаватись логіці, методам і принципам управління, вирішувати практичну задачу [7]. При провадженні інноваційної діяльності на підприємстві, тобто, при імплементації якихось інновацій у діяльність підприємства, потрібно зважати на адекватність і доцільність її, розуміти чи не суперечить цілям підприємства чи не виникають колізії з методами та принципами менеджменту, які використовуються на підприємстві.

10. Принцип співставлення варіантів управлінських рішень при їх виборі, тобто необхідно співставляти їх із альтернативними рішеннями для того, щоб управлінські рішення були чітко аргументованими за важливими критеріями, наприклад: час, якість, рівень освоєння, чинники ризику тощо.

11. Принцип орієнтації на працівників, який обумовлює постійне підвищення кваліфікації працівників, підбір висококваліфікованих кадрів, орієнтація на задоволення їх потреб, участь у прийнятті управлінських рішень.

Процес реалізації інноваційних ідей доцільно здійснювати у декілька етапів.

1. Аналіз інноваційної діяльності на торговельних підприємствах має таку послідовність (рисунок 1.1):

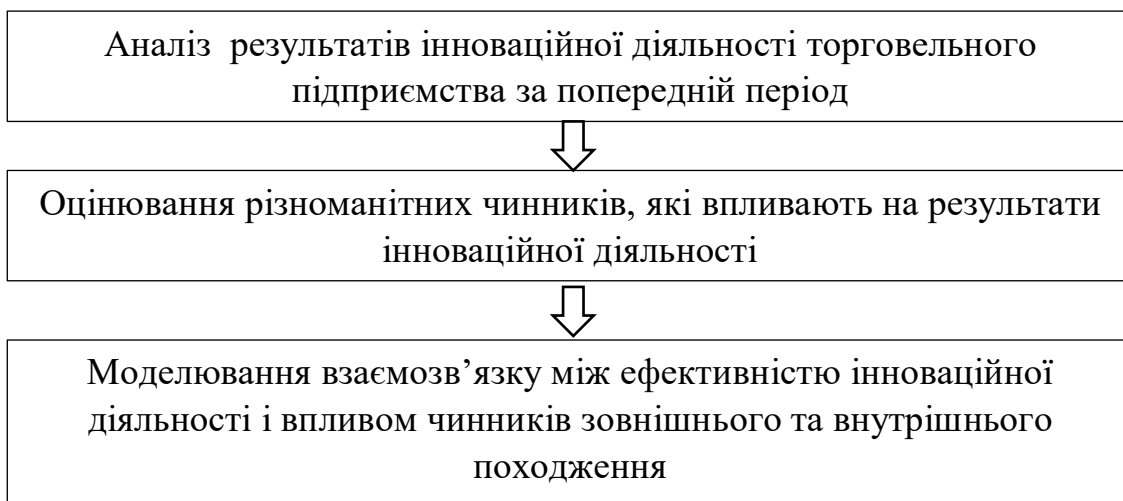


Рисунок 1.1 – Етапи аналізу інноваційної діяльності

2. Для активізації інноваційної діяльності торговельних підприємств потрібно (рисунок 1.2):

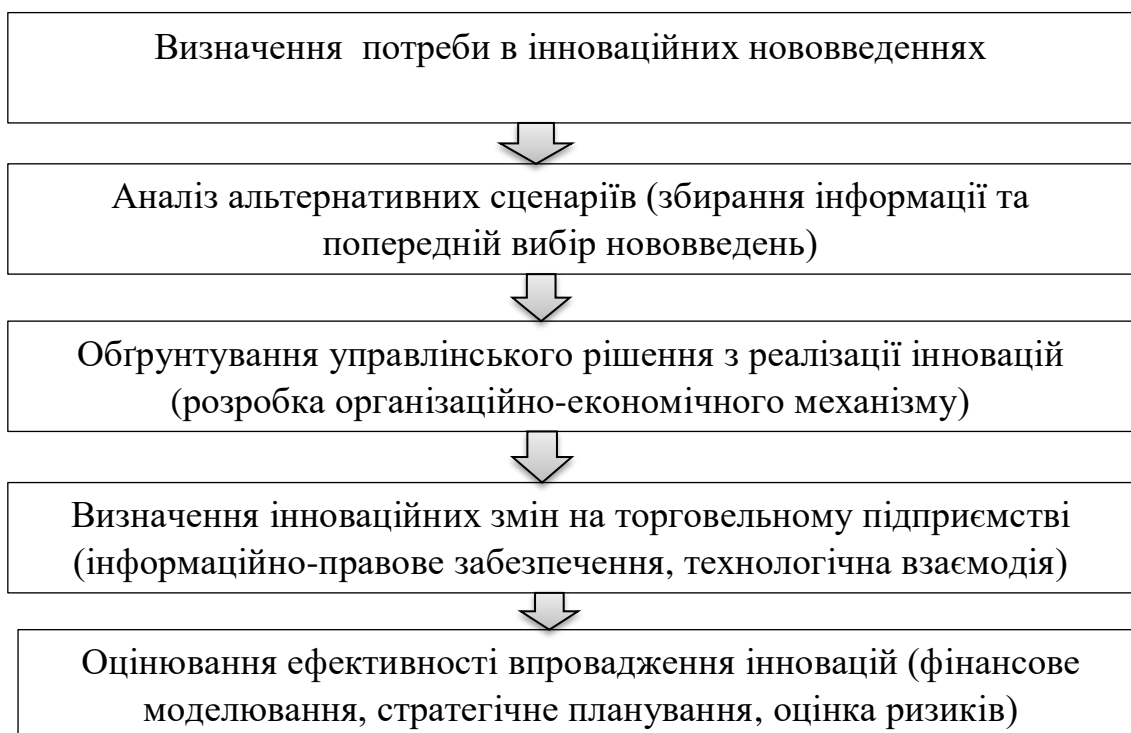


Рисунок 1.2 – Етапи активізації інноваційної діяльності торговельного підприємства

3. Процес реалізації управлінських рішень щодо впровадження інновацій на торговельних підприємствах передбачає: безпосередню реалізацію інновацій; регулювання процесу коригування інноваційних нововведень, їх

інституціоналізацію у торговельній мережі.

4. Моніторинг ефективності управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства та встановлення зворотного зв'язку.

Таким чином, досягнення успіху діяльності торговельних підприємств пов'язано із реалізацією інноваційних рішень. Всі сучасні нововведення у торгівлі обумовлені досягненнями науково-технічного прогресу, розвитком інформаційних технологій та сфери управління, що дає їм змогу збільшувати обсяги діяльності та підвищувати конкурентоспроможність.

## 1.2 Механізм управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Ефективне управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства спонукає до інноваційного розвитку й реалізується шляхом виконання завдань у відповідності до функцій, принципів та методів управління. На рисунку 1.3 наведено процес управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства.

Одним із важливих елементів системи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства є планування, яке виступає самостійною підсистемою в системі інноваційного менеджменту. Ця підсистема охоплює сукупність правил, спеціальних інструментів, підрозділів й інформаційних процесів, із залученням яких проводиться підготовка та виконання плану [11].

Планування інноваційної діяльності торговельного підприємства містить ряд факторів, що передбачають правила формування та ефективної роботи інноваційної складової у діяльності торговельного підприємства. До них відносять: поєднання науково-технічного, економічного та соціального розвитку; переважання стратегічних аспектів гнучкості, комплексності, еластичності; наукове обґрунтування й оптимальне прийняття інноваційних

управлінських рішень; безперервне планування; бюджетна збалансованість.



Рисунок 1.3 – Основні складові процесу управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

В цілому, планування розвитку інноваційної діяльності є важливим процесом у діяльності торговельного підприємства, що передбачає проходження таких етапів (рисунок 1.4)[12].



Рисунок 1.4 – Етапи процесу планування інноваційної діяльності торговельного підприємства [14]

До найбільш важливих питань управління інноваціями торговельного підприємства належать основні етапи процесу управління інноваційним розвитком [18]:

- 1) формулювання основної стратегічної мети інноваційного розвитку торговельного підприємства;
- 2) використання методів системного аналізу наявних та потенційних можливостей торговельного підприємства для провадження інноваційної діяльності, а також їх оптимізації;
- 3) визначення терміну досягнення (реалізації) поставлених цілей торговельного підприємства;

4) формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком торговельного підприємства;

5) розробка та реалізація відповідних інноваційних заходів в межах обраних напрямків інноваційної діяльності торговельного підприємства;

6) оцінювання наявного рівня інноваційного потенціалу торговельного підприємства;

7) вибір стратегії подальшого управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства;

8) контроль за перебігом інноваційних процесів торговельного підприємства;

9) оцінювання отриманих результатів комерціалізації інновацій та планування подальших змін.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства – це відкрита система, що включає в себе низку економічних, техніко-технологічних, організаційних, процесів та відносин, які базуються на принципах та методах створення, розробки й впровадження нововведень, які орієнтовані спрямованих на розвиток торговельного підприємства (рисунок 1.5).

Отже, в результаті проведених досліджень є можливість визначити основну сутність управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, а також основні передумови, які спонукають українських продовольчих ритейлерів до інноваційного розвитку, серед яких виділяють: трансферт технологій, високий рівень нецінової конкуренції на ринку, реалізація інноваційного потенціалу на максимальному рівні тощо.



Рисунок 1.5 – Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку торговельного підприємства

Таким чином, у процесі управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства відстежується реалізація функцій керуючої системи, яка шляхом системного впливу надає суб'єкту господарювання високі конкурентні позиції, а також економічну стійкість протягом тривалого періоду за рахунок формування інноваційного середовища підприємства, формування і реалізації інноваційного потенціалу.

### 1.3 Методи та технології управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається на таких рівнях: державному, регіональному, галузевому та рівні суб'єкта господарювання. Перший відповідає за макрорівень управління, два других - мезорівень а четвертий — мікрорівень. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства відбувається з дотриманням певних принципів та реалізації функцій шляхом застосування конкретних методів управління. Застосування чіткої послідовності та запровадження методів сприяє формуванню механізму управління підприємства (рисунок 1.6)

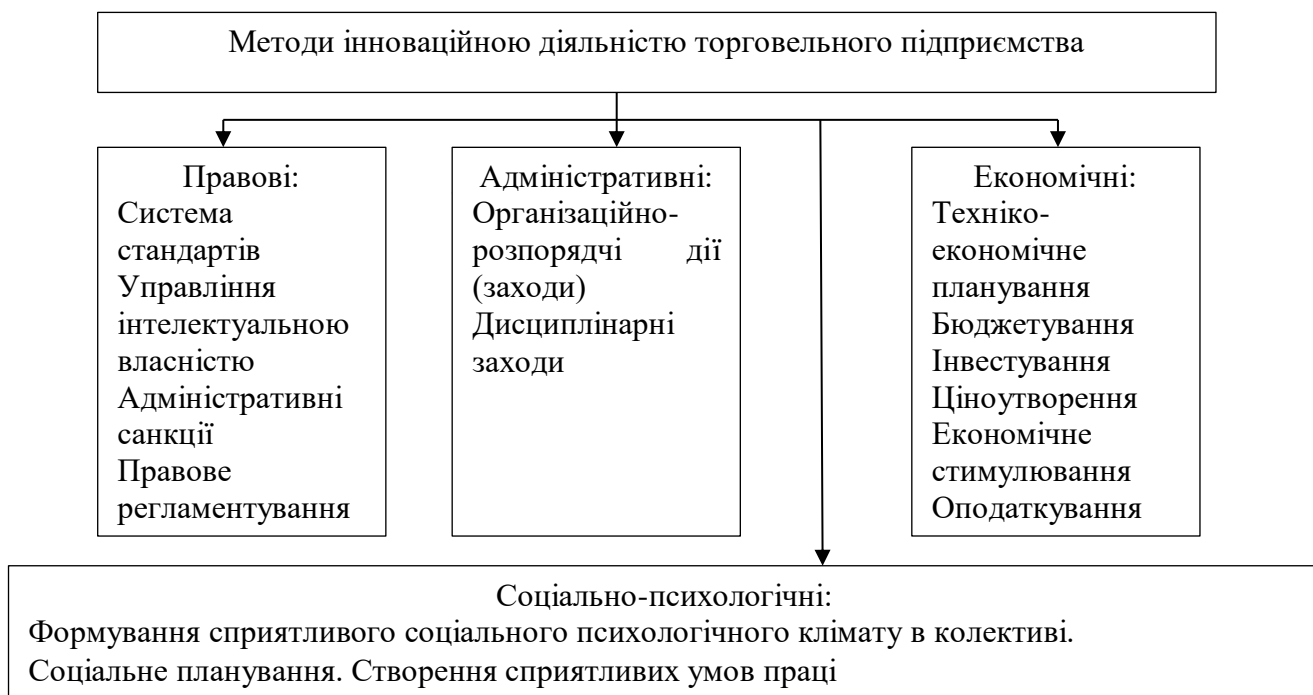


Рисунок 1.6 – Методи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства внаслідок складності інноваційних процесів, надлишкової кількості чинників та критеріїв в управлінні інноваціями вимагає комплексного підходу із застосуванням економіко-математичних методів. Використання зазначеної

групи методів надає можливість торговельному підприємству якомога точніше відобразити реальні економічні процеси, провести оцінювання шляхом побудови математичних моделей. В таблиці 1.1 наведено перелік основного інструментарію, який використовують під час моделювання процесів управління інноваційною діяльністю на різних стадіях життєвого циклу торговельного підприємства.

Таблиця 1.1 – Інструментарій управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Етапи	Інструментарій
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства	SWOT-аналіз та PEST-аналіз, методи аналізу та статистичної оцінки, метод сегментації, метод побудови матриці можливостей, методи порівняльного аналізу,
Формування завдань та цілей управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства	Метод розумової атаки, метод аналогій, методи активного пошуку, методи пасивного пошуку, експертні методи
Розробка стратегії управління інноваційною діяльністю ТП	Імітаційні моделі, методи динамічного програмування, метод сценарію розвитку, методи експертних оцінок
Визначення інноваційного потенціалу ТП	Методи теорії масового обслуговування, метод розумової атаки, методи вартісного аналізу, метод розриву
Розрахунок ефективності інноваційних проектів ТП	Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, методи аналізу чутливості проектів, методи аналізу беззбитковості проектів
Розроблення та прийняття управлінських інноваційних рішень	Методи регресійного аналізу, експертні методи, методи системного аналізу, аналіз відхилень, оперативно-календарного управління

Інноваційний потенціал торговельного підприємства є важливим чинником інноваційного процесу, що виступає органічним компонентом процесів індивідуального і/або суспільного відтворення. Цей потенціал не буде ефективним у використанні, якщо не будуть сформовані відповідні технології управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях господарювання: макро-,

мезо- та мікрорівні.

Технологія управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства спрямована на визначення механізму здійснення управлінських дій та функцій. Чітко визначений інструментарій реалізації методів управління інноваційною діяльністю формує технологію управління. Зазначена технологія формує певний механізм, що складається з правового, адміністративного (організаційно-розпорядчого), економічного і соціально-психологічного механізму.

Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства має перетворюватися у чітку послідовність запроваджуваних взаємопов'язаних методів, механізмів та інструментів, що становить господарський механізм управління.

Отже, технологія управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства є досить складним процесом, який охоплює виконання різноманітних управлінських функцій та операцій, які, в свою чергу, реалізуються внаслідок використання методів, що постійно удосконалюються.

Алгоритм процесу управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства наведено на рисунок 1.7.

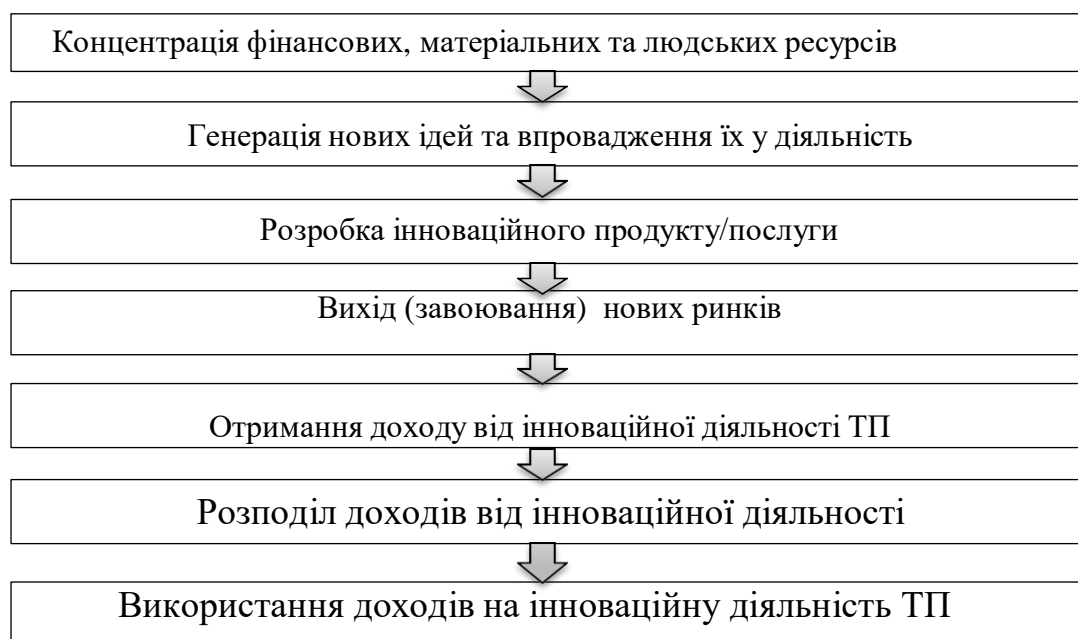


Рисунок 1.7 – Алгоритм процесу управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Ефективність процесу управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства визначається залежно від співвідношення ефекту та його витрат. Критеріями ефективності виступають – це мінімізація витрат та максимізація прибутку.

Враховуючи сучасні умови господарювання, чинники внутрішнього і зовнішнього середовища будь-якому суб'єкту господарювання необхідно ефективно управління інноваційною діяльністю задля утримання конкурентних позицій на ринку, а також розвитку у майбутньому. Внаслідок цього, підприємства змушені розробляти стратегії управління інноваційною діяльністю, використовуючи власний інноваційний потенціал, залучати новітні технології, а також модернізувати операційні процеси для забезпечення стабільного функціонування та розвитку на довгострокову перспективу.

## 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС»

### 2.1 Сучасні тенденції розвитку ринку торгівлі

Торгівля є найбільш важливою сферою формування та стабілізації споживчого ринку України, координуючою ланкою в системі галузевих, міжгалузевих, регіональних й міжрегіональних зв'язків, а також дієвим механізмом задоволення різноманітних соціальних потреб, що сприяє ефективному розвитку народного господарства та впливає на формування його обсягів і перспективних напрямів.

Згідно рейтингу ShareUAPotential ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів виглядає наступним чином (за обсягом виторгу) [13]

Таблиця 2.1 - ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів

Роздрібна мережа	2021	2022	2023	Зміна, %
АТБ-Маркет	148,15	148,35	181,15	122,27
Сільпо*	72,38	70,63	84,78	117,13
Фора	18,19	19,64	29,53	162,34
Метро	25,19	20,13	25,65	101,83
Novus	17,13	16,81	22,59**	131,87**
Varus	13,17	14,64	17,54	133,18
Велмарт	12,17	13,56	17,27	141,91
Таврія***	9,12	9,91	12,49	136,95
Auchan	14,05	10,71	11,13	79,22
Файно Маркет	3,10	5,75	7,76	250,32

\* -включає оптові продажі

\*\* - оцінка Share UA Potential

\*\*\* - продажі ПП «Таврія Плюс» без урахування виторгу компанії «Таврія В»

Абсолютним лідером ринку залишається компанія «АТБ Маркет», яка станом на кінець 2023 року здійснювала управління більше ніж 1200 супермаркетами. Виторг компанії за 2023 рік склав 181 млрд грн, що на 22,27% перевищила даний показник 2022 року.

Аналогічною була динаміка обсягів найближчого за розміром продажів конкурента «АТБ Маркет» – мережі «Сільпо». Обсяг виручки ТОВ «Сільпо-Фуд», що управляє мережею, збільшився у порівнянні з 2022 роком на 17,15% та у 2023 році складав майже 85 млрд грн.

Зазначимо, що у 2022 році роздрібні продажі ТОВ «Сільпо-Фуд» склали 62 млрд грн із загального обсягу виручки в 69,5 млрд грн. Якщо допустити збереження цієї ж пропорції і в 2023 році, роздрібні продажі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році склали 84,78 млрд грн. На кінець 2023 року в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонувало 315 супермаркетів.

Суттєве збільшення виручки рід реалізації спостерігається у мережі групи Fozzy – Фора. У 2023 році цей показник становив 29,5 млрд грн, що майже на 62% більше, ніж у попередньому році.

Майже на 27% збільшила виручку від реалізації в 2023 році мережа «Метро» (до 25.6 млрд грн), але що у 2022 році даний показник зменшився на 22,7%, тобто мережа «Метро» повернулася до показнику 2021 року.

Другу п'ятірку ТОП українських продовольчих ритейлерів відкривають мережі Varus та Велмарт. Виручка від реалізації обох мереж перевищив 17 млрд грн, але зростання обсягів продажів відносно 2023 року знаходилося в межах від 20% до 30%.

Схожі показники зростання на українському ринку займає ПП «Таврія Плюс», що оперує мережами «Таврія В» і «Пюре», а ось мережа «Auchan» втрачає свої позиції з кожним роком. Виторг компанії «Ашан Україна» у 2023 році складав 11 млрд грн, тобто майже не збільшився від показнику 2022 року, а також є суттєво менше, ніж в 2021 році. Тим більше, нещодавно мережа «Ашан Україна» повідомила, що буде закривати свої гіпермаркети в Запоріжжі та Кривому Розі, що спричинить подальшу втрату позицій вказаної мережі.

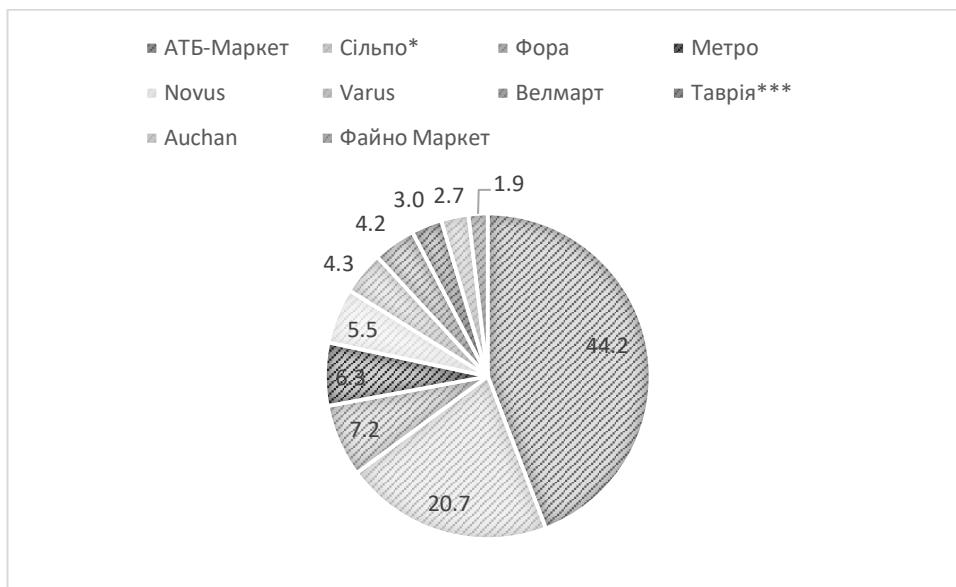


Рисунок 2.1 – Питома вага провідних українських продовольчих рітейлерів у 2023 році

Закриває оцінку ТОП-10 найбільших українських продовольчих рітейлерів за розміром виторгу мережа «Файно Маркет» з розміром виручки від реалізації 7,7 млрд грн (збільшення майже на 35% у порівнянні з 2022 роком).

Якщо узагальнити показники ТОП найбільших українських продовольчих рітейлерів, то загальна виручки від реалізації першої десятки за 2023 рік складає 409 млрд грн, що на 24,7% перевищило показник 2022 року.

## 2.2 Характеристика діяльності ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Приватне підприємство «Таврія Плюс» заснована у 2002 році в Одесі, є однією з найбільших вітчизняних мультиформатних компаній. Адреса розташування м. Одеса, вул. М'ясоїдівська, буд. 14. Здійснює управління торговими об'єктами в 6 регіонах України.

У портфелі ПП «Таврія Плюс» також: цехи з виробництва м'ясних, рибних напівфабрикатів, мережа кафе швидкого харчування, ресторани, пекарні, броварня, кондитерські, кулінарні цехи [14].

Цільовою аудиторією торгової мережі ПП «Таврія Плюс» є мешканці та гості м.Одеса, із доходами від «середній» до «середній +». Асортимент ПП «Таврія Плюс» дозволяє задовольнити потреби населення як із високим рівнем доходу, так й з низьким. Основними регіонами діяльності ПП «Таврія Плюс» є: Одеса, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Чорноморськ та інші. Одеська мережа ПП «Таврія Плюс» розвиває мережу торгових центрів «Таврія Плюс», однойменних гіпермаркетів та делікатес-маркетів «Космос». Карантин прискорив діджиталізацію мережі «Таврія Плюс». Навесні 2021 році в багатьох супермаркетах з'явилися каси самообслуговування. Рітейлер ПП «Таврія Плюс» також перезапустив сайт, за рахунок оптимізації під мобільну та планшетну версії, а ще й запустив додаток для онлайн-покупок.

Таблиця 2.2 – Основна інформація ПП «Таврія Плюс»

ID:	31929492
Повна назва:	Приватне підприємство «Таврія Плюс»
Коротка назва:	ПП «Таврія Плюс»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Виробництво продукції рослинництва, тваринництва та птахівництва, їх переробка і реалізація
Код по КВЕДу:	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків 11.05 Виробництво пива 46.34 Оптова торгівля напоями
Юридична адреса	65091, Одеська обл., місто Одеса, вулиця М'ясоїдівська, будинок 14
Фактична адреса	65091, Одеська обл., місто Одеса, Гагарінське плато, 5/3
Стан реєстрації	Не перебуває в процесі припинення

Проаналізуємо вплив факторів макросередовища прямої та непрямої дії.

Таблиця 2.3 – Оцінка чинників макросередовища ПП «Таврія Плюс»

Група чинників	Чинники	Характер впливу чинників (+,-)	Оцінка ступеня впливу чинників
1	2	3	4
Політичні	1. Політична ситуація в Україні	-	3
	2. Ступінь підтримки програми розвитку м.Одеси	+	3
Економічні	1. Розвиток економіки м.Одеси та Одеської області	-	2
	2. Стан розвитку торговельних мереж в Україні	+	3
	3. Темп ВВП та інфляції	+	1
	4. Ставки оподаткування	-	2
	5. Рівень доходів мешканців та гостей м.Одеси		3
Правові	1. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність роздрібних торговельних мереж	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення м.Одеси	+	3
	2. Статевий та віковий склад мешканців та гостей м.Одеси	+	3
Науково-технічні	1. Інновації в галузі торгівлі	+	3
	2. Інноваційні технології в торгівлі	+	3
Природні	1. Природні та географічні умови	+	3
	2. Екологічні чинники	-	2
Соціально-культурні	1. Соціальні умови життя в Україні	+	1

З даних таблиці 2.3 можна побачити, що найбільший вплив мають політичні, економічні та демографічні чинники.

Схематичне зображення організаційної структури ПП «Таврія Плюс» наведено на рисунку 2.1.

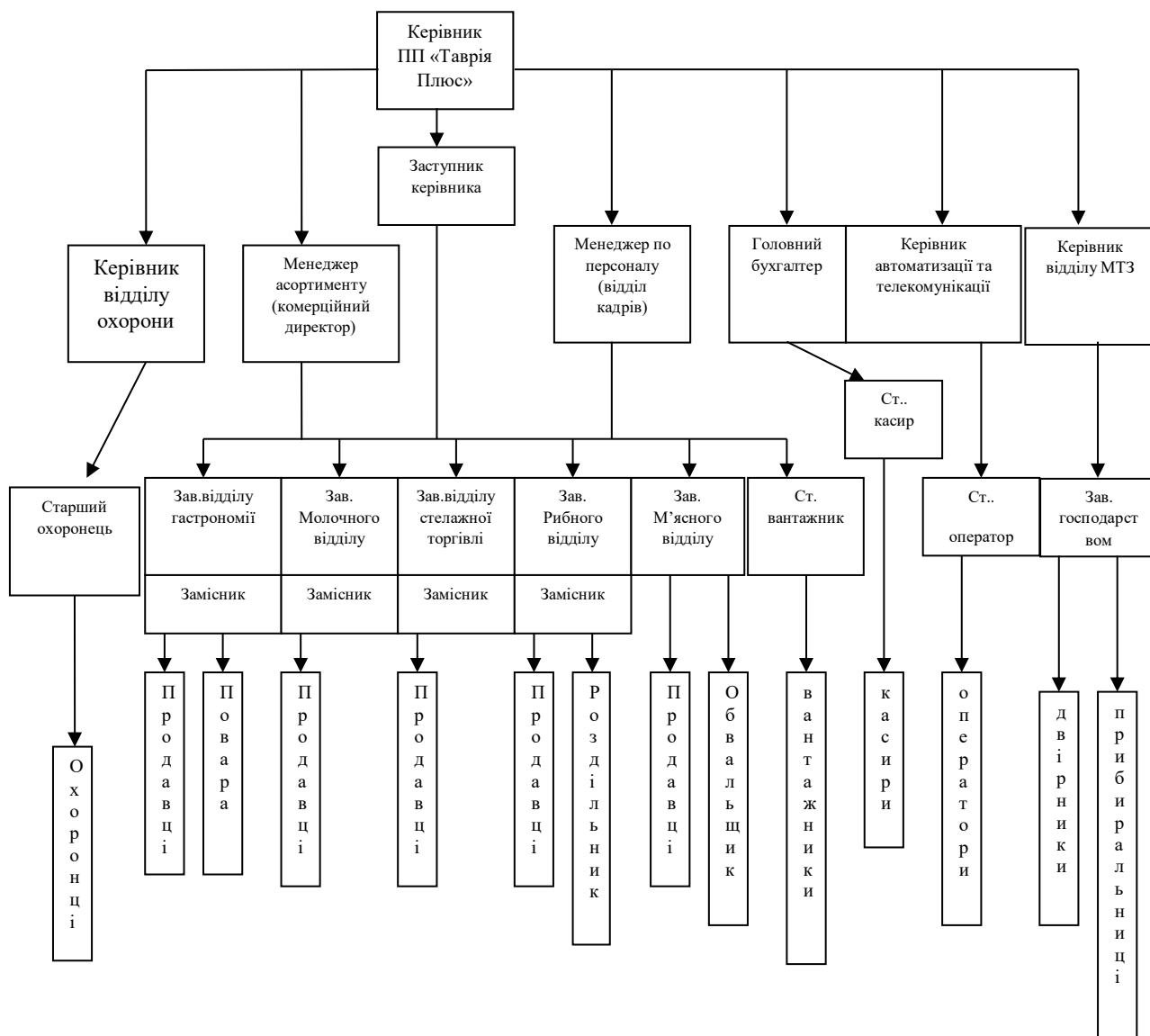


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Таврія Плюс»

В даному випадку організаційна структура є типовою моделлю лінійно-функціональної структури. Така структура поєднує переваги лінійної і функціональної структур та ґрунтується на єдності розпоряджень та кваліфікованому здійсненні функцій управління.

Далі проаналізуємо діяльність ПП «Таврія Плюс» протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ПП «Таврія Плюс»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	9150079,0	9932877,0	12392441,0	108,56	124,76
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	7624455,0	8366154,0	10390309,0	109,73	124,19
3. Валовий прибуток	тис грн.	1525624,0	1566723,0	2002132,0	102,69	127,79
4. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис грн.	187735,0	239466,0	384693,0	127,56	160,65
5. Чистий фінансовий результат: прибуток	тис грн.	79940,0	95660,0	189138,0	119,66	197,72
6. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3024	3099	3169	102,48	102,26
робітників	осіб	2678	2703	2786	100,93	103,07
7. Фонд оплати праці	тис грн.	579995,5	683065,3	929910,1	117,77	136,14
8. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14540,6	17666,7	24453,3	121,50	138,41
9. Середньорічний виробіток працівника	грн.	806,33	968,4	1391,17	120,10	143,66
10. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	42146,0	37941,0	39291,0	90,02	103,56
11. Фондовіддача	грн.	217,10	261,80	315,40	120,59	120,48
12. Рентабельність реалізованої продукції	%	20,01	18,73	19,27		

Незважаючи на політичну ситуацію в Україні, майже по всіх показниках спостерігається позитивна тенденція. Зменшення відбулося лише за показником середньорічної вартості ОФ майже на 7% протягом аналізованого періоду.

Проілюструємо динаміку основних показників ПП «Таврія Плюс» за допомогою рисунків 2.2-2.5.

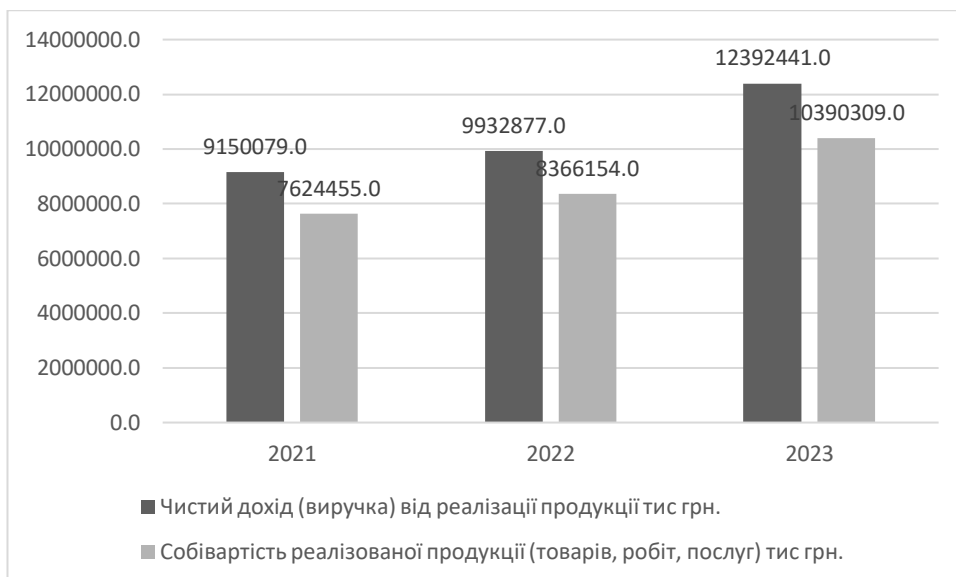


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції 2021-2023 рр.

З рисунку 2.2 можна побачити, що показники змінюються аналогічними темпами, чистий дохід від реалізації випереджає собівартість реалізованої продукції, що є позитивним явищем.



Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ПП «Таврія Плюс»

Валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат з кожним роком поступово зростають.

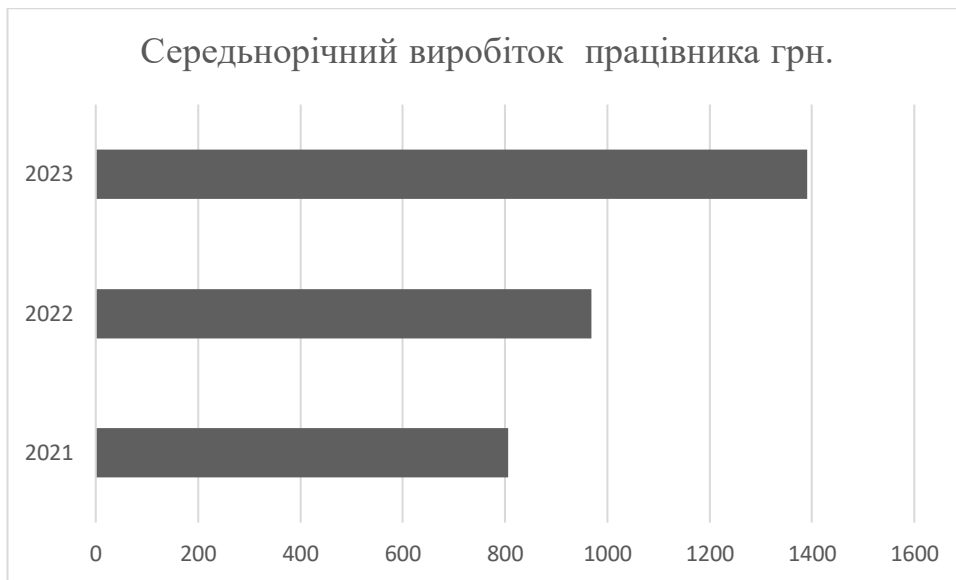


Рисунок 2.4 – Динаміки середньорічного виробітку

Як видно з рисунку 2.4 середньорічний виробіток працівника зростає з кожним роком, в цілому збільшився майже на 585 грн, що і забезпечує зростання заробітної плати персоналу ПП «Таврія Плюс».



Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції у 2021-2023 рр.

Далі проведемо оцінку ефективності управління досліджуваного підприємства (Додаток А, таблиця А.1).

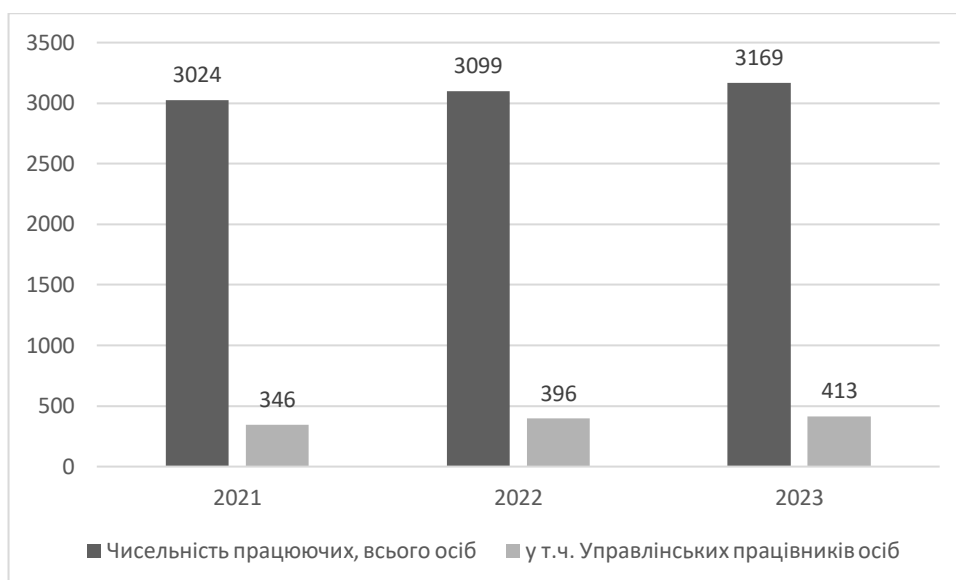


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності працівників (в т.ч. управлінських працівників)

З рисунку 2.6 можна побачити, чисельність персоналу, а також управлінських працівників з кожним роком збільшується, що пов'язано з відкриттям нового магазину.

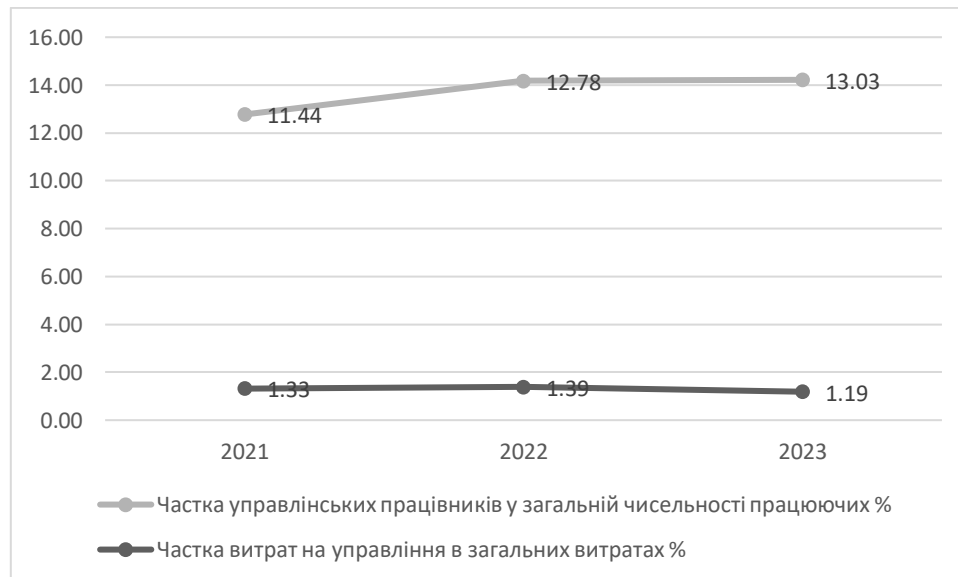


Рисунок 2.7 – Динаміка питомої ваги витрат на управління та управлінських працівників

Частка управлінських працівників в загальній чисельності персоналу поступово зростає, а частка витрат на управління в загальних витратах майже не змінюється.

Вплив діяльності конкурентів на функціонування ПП «Таврія Плюс» є доволі значним. Оскільки в м.Одеса сфера діяльності конкурентів представлена торговельними мережами, що реалізують аналогічні види продукції та послуг, і розташовані по всьому місту. Аналіз конкурентів передбачає оцінку: цілей та стратегій конкурентів; частку ринку основних конкурентів (ТОВ «АТБ», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Метро», мережа супермаркетів Santim та інші); місце розташування конкурентів, методи конкурентної боротьби, що застосовують конкуренти тощо.

При дослідженні конкурентного середовища ПП «Таврія Плюс» проведена оцінка конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в ПП «Таврія Плюс» знаходяться приблизно на однаковому рівні з конкурентами, а також на одному рівні для торговельних мереж такого рівня та обраної стратегії розвитку.

### 2.3 Характеристика інноваційної діяльності ПП «Таврія Плюс»

Управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс» здійснюється виключно директором підприємства, що включає основні стадії:

1) визначення цілей інноваційної діяльності: аналізуються можливі інноваційні проєкти, планується приблизний попит, визначаються потрібні ресурси для інноваційного проєкту тощо;

2) Оцінювання інноваційної позиції підприємства, визначаються можливості, внутрішній інноваційний потенціал, характеризується зовнішнє оточення, оцінюється інноваційний клімат;

3) розроблення та вибір інноваційної стратегії, формування інноваційної політики підприємства (оцінка існуючої стратегії розвитку, можливості підприємства, характеристика складових інноваційної стратегії, вибір найбільш кращої інноваційної стратегії ПП «Таврія Плюс», вибір комплексу методів управління інноваційною діяльністю);

4) обґрунтування інноваційної стратегії (складається детальний план реалізації, визначаються основні джерела фінансування інноваційної діяльності, з'ясовуються терміни реалізації інноваційного проекту, визначаються учасники тощо);

5) визначається механізм реалізації інноваційного проекту;

б) проводиться оцінювання реалізованого інноваційного проекту ПП «Таврія Плюс».

Для характеристики процесів управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс», необхідно провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Потрібно виявити та дослідити зовнішні фактори, які здійснюють вплив на інноваційні перспективи ПП «Таврія Плюс», оскільки вони є складно контрольованими та невизначеними.

Для того, щоб виявити зовнішні переваги, які мають вплив на діяльність підприємства, доцільно використати метод PEST-аналізу, що є частиною управління ризиками та вироблення стратегії, дозволять виявити фактори макросередовища, які впливають на інноваційний потенціал ПП «Таврія Плюс».

Оцінку вагомості факторів впливу на ПП «Таврія Плюс» наведено у Додатку Б, таблиця Б.1. За даними таблиці А.1 Додатку А можна виділити фактори макросередовища, що мають найвагоміший вплив на діяльність ПП «Таврія Плюс», зокрема: державний вплив на роздрібну торгівлю, рівень цін на сировину та матеріали, рівень НТП, відношення до продукції та послуг підприємства тощо.

Для подальшого аналізу внутрішнього середовища ПП «Таврія Плюс» використаємо метод SNW-аналізу, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства (Додаток Б, таблиця Б.2). Виявлено, що найвагомішими факторами впливу на внутрішнє середовище ПП «Таврія Плюс» є низький рівень вмотивованості персоналу, інформаційно-комунікаційні технології підприємства не знаходяться на високому рівні, недостатньо розвинена стратегія управління інноваційною діяльністю.

Отже, на підставі проведеного аналізу чинників впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище ПП «Таврія Плюс», потрібно провести оцінку його можливостей та загроз з використанням методу SWOT-аналізу. За результатами SWOT-аналізу можна провести більш детальну оцінку інноваційного потенціалу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ПП «Таврія Плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання європейського досвіду у формуванні та управлінні ПП «Таврія Плюс»;</li> <li>– Високий позитивний імідж ПП «Таврія Плюс»;</li> <li>– Високий рівень налагодженості зв'язків з громадськістю;</li> <li>– Співпраця з вітчизняними та зарубіжними виробниками;</li> <li>– Наявність розгалуженої мережі власних торгових марок;</li> <li>– Висока якість продукції, використання сертифікованих товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Велика частка довгострокових зобов'язань у формування власного капіталу;</li> <li>– Низький рівень просування власних торгових марок;</li> <li>– Недостатня організація роботи відділу маркетингу;</li> <li>– Низький рівень інформування цільової аудиторії щодо благодійної діяльності ПП «Таврія Плюс»</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Утримання привілейованого становища на внутрішньому ринку;</li> <li>– Подолання конкурентів ПП «Таврія Плюс»;</li> <li>– Підвищення попиту на продукцію, що пропонує ПП «Таврія Плюс»;</li> <li>– Можливість покриття продуктів, імпорт яких є проблемним власними силами;</li> <li>– Залучення низки вітчизняних та зарубіжних брендів до співпраці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неможливість здійснювати самостійне фінансування власної діяльності ПП «Таврія Плюс»;</li> <li>– Неможливість перекриття нестач у постачанні власними пропозиціями;</li> <li>– Неможливість повноцінного покриття території;</li> <li>– Гальмування розвитку іміджу ПП «Таврія Плюс»</li> </ul>

Досить часто постачальники пропонують морально застарілий товар за низькими цінами, і це саме задовольняє як постачальника, так і менеджера із закупівель, не враховуючи вимог споживача.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони ПП «Таврія Плюс», можна за рахунок провадження інноваційних процесів здійснити коригування у діяльності

підприємства. Отже, правильно застосовуючи сильні сторони ПП «Таврія Плюс» під час розробки стратегії розвитку, виникає можливість найбільш ефективно використовувати ресурси підприємства для вдосконалення інноваційної діяльності із досягненням найкращих результатів функціонування.

Інноваційна діяльність ПП «Таврія Плюс» розглядається за такими напрямками:

1) У ПП «Таврія Плюс» поступово розширюють асортимент послуг виробництва продукції ресторанного господарства (залучення біологічно-активних добавок, вторинних продуктів переробки море- та соєвих продуктів тощо). ПП «Таврія Плюс» також прагне робити акцент на еко-продукцію.

2) Застосування нових методів обробки продукції ресторанного господарства.

3) Придбання нового обладнання на кухню.

В таблиці 2.6 представлена характеристика запровадження інновацій в діяльність ПП «Таврія Плюс».

Таблиця 2.6 – Характеристика запровадження інновацій в ПП «Таврія Плюс»

Вид інновацій	Характеристика інновацій (конкретна назва)	Кількість інновацій по роках (шт.)			Темпи змін у % до базового року	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Нові технології	Нові технології обробки	-	-	1	-	1
2. Нові види продукції	Виробництво нових видів продукції	-	1	1	1	2
3. Нові форми організації виробництв	-	1	-	-	-1	-1
4. Інновації в сфері торгівлі	E-commerce	1	-	2	-	2
5. Інновації в сфері управління	-	-	-	1	-	1
6. Нові організаційні форми господарювання	-	-	-	-	-	-
7. Раціоналізаторські пропозиції	-	-	-	-	-	-

Отже, інноваційна діяльність ПП «Таврія Плюс» знаходиться не на високому рівні, підприємство обмежено впроваджує інноваційні технології.

Для покращення процесів управління інноваційною діяльністю, топ-менеджерам доцільно звернути увагу на наступне:

1. Оновлення техніко-технологічної бази у відповідності з сучасними тенденціями торговельного бізнесу.
2. Послуга доставки продукції ресторанного господарства.
3. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів: знижки, акційні пропозиції, бонуси за замовлення їжі продукції ресторанного господарства тощо.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС»

#### 3.1 Вдосконалення організаційної структури ПП «Таврія Плюс»

Для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю необхідно починати з визначення мети розвитку підприємства, визначення позиції на ринку, яке прагне зайняти ПП «Таврія Плюс» шляхом впровадження інновацій.

Виявивши основні проблеми у діяльності ПП «Таврія Плюс», пропонуються шляхи їх подолання, які спрямовані на реорганізацію структури управління інноваційною діяльністю і створення проектного відділу.

Необхідно розглянути реорганізацію структури управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс», яка буде реалізовуватися шляхом відповідності структурних підрозділів та процесів наступним вимогам:

- впровадження оновленої інноваційної стратегії підприємства, яка спрямована на швидку реакцію щодо змін потреб ринку;
- оптимізація основних функцій підприємства;
- визначення основних мотиваційних важелів, а також поведінки персоналу, які спрямовані на забезпечення потреб працівників;
- забезпечення сприятливих умов для активного впровадження інновацій у діяльність підприємства;
- створення сприятливих умов для топ-менеджменту щодо прийняття стратегічних інноваційних рішень.

Розробка нової організаційної структури виступає дієвим інструментом у забезпеченні ефективної інноваційної діяльності ПП «Таврія Плюс». Оптимальна організаційна структура ПП «Таврія Плюс» орієнтована на пристосування управлінських та виробничих підрозділів підприємства у

відповідності до змін зовнішнього середовища та появи нових конкурентів.

Формування управлінської структури ПП «Таврія Плюс» щодо управління інноваційною діяльністю орієнтоване на створення та запуск інноваційно-інвестиційних підрозділів, що здійснюватимуть аналіз та оцінку інноваційного потенціалу та клімату, встановлювати прогнозовані інноваційні параметри відповідно до потреб та можливостей споживача, а також виконувати техніко-економічне обґрунтування.

Даний підрозділ повинен бути децентралізованим задля забезпечення можливості самостійного прийняття інноваційних рішень для підвищення їх доцільності та мотивації персоналу на етапі їх реалізації.

Отже, вище запропонована організаційна структура ПП «Таврія Плюс» зможе раціоналізувати процес запровадження інновацій та інноваційних технологій у діяльність підприємства.

Ще однією проблемою, яка спостерігається у діяльності ПП «Таврія Плюс» є низькі темпи інноваційного розвитку підприємства. В ПП «Таврія Плюс» протягом 2021-2023 років спостерігається низький темп впровадження інновацій, що пов'язано з ситуацією в країні. З метою усунення даного недоліку та підвищення показників інноваційної активності, потрібно удосконалити наявний управлінський апарат підприємства.

Для покращення інноваційної діяльності ПП «Таврія Плюс» та пришвидшення темпів запровадження інновацій на підприємстві доцільно було створити проєктний підрозділ.

Даний відділ ПП «Таврія Плюс» відповідатиме за виконання інноваційних завдань:

- розроблення інноваційних проєктів та програм;
- формування стратегічних цільових програм підприємства та здійснення моніторингу їх реалізації;
- планування інноваційних процесів підприємства;
- здійснення координації інноваційної діяльності;
- комплексне використання інноваційного потенціалу підприємства;

– спрямування роботи проектного відділу на підвищення гнучкості підприємства.

З метою впровадження дієвого проектного підрозділу потрібно залучити висококваліфікованих та відповідальних фахівців, яким притаманні творчий потенціал, креативність, здатність до розробки інноваційних продуктів.

Важливою перевагою впровадження даного відділу у діяльність ПП «Таврія Плюс» виступає його здатність забезпечити можливість інтеграції досягнення НТП та підприємства, що б максимально задовольняла потреби споживачів. Проектний відділ ПП «Таврія Плюс» сприятиме спрощенню процедури прийняття інноваційних рішень та збільшенню обсягів реалізації нової продукції та послуг.

Проектний відділ ПП «Таврія Плюс» повинен включати працівників, які цілеспрямовані на інноваційний розвиток підприємства. Для уникнення значних витрат на створення та функціонування проектного відділу, для початку до його складу мають входити керівник відділу та фахівець з інноваційного розвитку підприємства.

Планується, що проектний відділ буде самостійним структурним підрозділом, то за керівником необхідно закріпити певні посадові обов'язки:

- розробка інноваційних програм та проектів;
- розробка маркетингової стратегії відповідно характеристик інноваційної продукції;
- управління працівниками функціонального підрозділу;
- визначення напрямів мінімізації витрат підприємства;
- формування планів покращення конкурентних показників інновацій;
- моніторинг за своєчасним усуненням проблем, а також недоліків у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Якщо проводити розрахунок доцільності створення відділу, спочатку потрібно порахувати витрати на оплату праці. Фонд оплати праці на двох в середньому буде складати 589 тис.грн. Робота цього підрозділу повинна бути спрямована на зростання обсягів реалізації. На думку керівника підприємства,

впровадження інновацій повинне принести додаткові 1-3 % зростання виручки від реалізації. Для ПП «Таврія Плюс це буде становити  $1\% \times 12392441$  тис. грн. = 12640547 тис. грн. Але такий розрахунок є умовним, оскільки складно одразу визначити всі витрати, пов'язані зі створенням відділу, а також спрогнозувати збільшення обсягів реалізації.

### 3.2 Впровадження інновацій в діяльність ПП «Таврія Плюс»

Оскільки в структурі ПП «Таврія Плюс» є ще заклади харчування, є доцільним запровадити певні інноваційні технології на підприємстві. На сьогодні до найбільш поширених інноваційних технологій в приготуванні їжі можна віднести:

1. Вакуумне маринування, яке вимагає використання Cookvak-компактного блоку для оброблення харчової продукції у вакуумі, що дозволяє прискорити процес маринування та забезпечити отримання надзвичайних поєднань смаків. Наприклад, можна придбати вакуумну пакувальну машину Youngsun YS-SQ-600SA II професійного призначення, вартістю 110 тис.грн.

2. Використання технології Sous-vide, що дозволяє забезпечити збереження смакових та ароматних властивостей всередині продукту, та зберегати форму (приготування їжі за допомогою обладнання при температурі не вище 70°C). Для даного підприємства можна придбати водяну піч 225479 Sous-vide Hendi, вартістю 45500 гривень.

3. Сублімаційна сушка – це спеціальний вид консервації, що передбачає замороження продукту (за дуже низьких температур), а в подальшому сушіння в щадному режимі, для видалення води до такого рівня, за якого мікробіологічна активність бактерій мінімальна. Наприклад, можна придбати дегідратор ILMAX, вартістю 75000 грн.

4. Технологія cook-in – технологія приготування продуктів, яка передбачає їх теплову обробку із наступним швидким охолодженням до 5°C. Дана технологія забезпечує максимальне збереження харчових цінностей продукту та незмінно високу якість будь-якого продукту (пароконвектомат Arach A1/6 HD та шафа шокової заморозки Arach APR 9/5 TLP).

5. Термоміксинг – змішування та подрібнення компонентів страви при постійному нагріванні. З'являється можливість використовувати продукти з різним ступенем охолодження для приготування страв (Обладнання ПВК AquaGradus 300 літрів з люком вартістю 65500 гривень).

Приблизні витрати на запропоновані заходи складе 350 тис.грн

Оцінку проекту необхідно провести за допомогою показників:

1) метод чистої приведеної вартості  $NPV$ : якщо поточна оцінка майбутніх грошових потоків вище за поточну оцінку інвестиційних витрат ( $PV(Inv)$ ), то такий проект вважається ефективним.

$$NPV = (PV) - IC.$$

Проект приймається, якщо  $NPV$  має позитивне значення.

Для розрахунку  $NPV$ , необхідно провести коригування вартості банківського кредиту:

$$p_v = (0,2 - 0,07) \times (1 - 0,18) = 0,1066$$

$$\begin{aligned} NPV &= 110000 : (1 + 0,1066)^1 + 45500 : (1 + 0,1066)^2 + 75000 : (1 + 0,1066)^3 \\ &\quad + 65000 : (1 + 0,1066)^4 + 10000 : (1 + 0,1066)^5 - 355800 \\ &= 66319,1 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отже, є можливість отримати умовний прибуток у розмірі 66319,1 грн., проект вважається економічно вигідним.

2) метод визначення індексу рентабельності ( $PI = \frac{PV}{IC}$ ).

Індекс рентабельності на пряму пов'язаний з  $NPV$ . Якщо  $NPV$  є позитивною, індекс рентабельності  $PI > 1$ , та навпаки. Якщо  $PI > 1$  – тоді інноваційний проект вважається економічно ефективним.

$$PI = \frac{663319,1}{355800} = 1,86$$

Значення  $PI$  у розмірі 1,86 свідчить ефективність придбання обладнання.

3) метод визначення терміну окупності – періоду часу, протягом якого з’явиться додатковий прибуток, який забезпечить повернення вкладених інвестицій. Для даного проекту він буде майже 1,6 року, , що є прийнятним для обраних інновацій.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Вдосконалення організаційної структури	Створення проектного відділу	Сприятиме прощенню процедури прийняття інноваційних рішень та збільшенню обсягів реалізації нової продукції та послуг
Впровадження інновацій в діяльність ПП «Таврія Плюс»	Придбання обладнання для реалізації інноваційних технологій в приготуванні їжі	Збільшення обсягів продажу Приріст прибутку 663,3тис. грн

## ВИСНОВКИ

Сучасний період розвитку світової економіки пов'язаний із зростанням конкуренції, а також скороченням життєвого циклу продукції та послуг. Відмінною рисою даного процесу є перехід до формування інноваційного суспільства, коли суб'єктам господарювання слід перетворювати новаторство на звичайну діяльність, при цьому стійкий розвиток бізнесу базується на постійній модернізації виробництва та інноваційної діяльності, тобто є процесом, що спрямований на розробку, впровадження та поширення інновацій.

Отже, перед сучасними суб'єктами господарювання виникає необхідність у постійній розробці й реалізації різних інновацій та інноваційних процесів для забезпечення ефективного функціонування у конкурентному середовищі. Вихід із економічної кризи торговельного підприємства неможливий без провадження інноваційно діяльності, яка спрямована на оновлення виробництва, що базується на принципово новій, конкурентній основі.

Ефективне управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства спонукає до інноваційного розвитку й реалізується шляхом виконання завдань у відповідності до функцій, принципів та методів управління.

Торгівля є найбільш важливою сферою формування та стабілізації споживчого ринку України, координуючою ланкою в системі галузевих, міжгалузевих, регіональних й міжрегіональних зв'язків, а також дієвим механізмом задоволення різноманітних соціальних потреб, що сприяє ефективному розвитку народного господарства та впливає на формування його обсягів і перспективних напрямів.

Абсолютним лідером ринку залишається компанія «АТБ Маркет», яка станом на кінець 2023 року здійснювала управління більше ніж 1200 супермаркетами. Виторг компанії за 2023 рік склав 181 млрд грн, що на 22,27% перевищила даний показник 2022 року.

ПП «Таврія Плюс» входить в другу п'ятірку, що оперує мережами «Таврія В» і «Пюре».

Якщо узагальнити показники ТОП найбільших українських продовольчих ритейлерів, то загальна виручки від реалізації першої десятки за 2023 рік складає 409 млрд грн, що на 24,7% перевищило показник 2022 року.

Приватне підприємство «Таврія Плюс» заснована у 2002 році в Одесі, є однією з найбільших вітчизняних мультиформатних компаній. Адреса розташування м. Одеса, вул. М'ясоїдівська, буд. 14. Здійснює управління торговими об'єктами в 6 регіонах України.

У портфелі ПП «Таврія Плюс» також: цехи з виробництва м'ясних, рибних напівфабрикатів, мережа кафе швидкого харчування, ресторани, пекарні, броварня, кондитерські, кулінарні цехи.

Незважаючи на політичну ситуацію в Україні, майже по всіх показниках спостерігається позитивна тенденція. Зменшення відбулося лише за показником середньорічної вартості ОФ майже на 7% протягом аналізованого періоду. Аналізуючи сильні та слабкі сторони ПП «Таврія Плюс», можна за рахунок провадження інноваційних процесів здійснити коригування у діяльності підприємства. Отже, правильно застосовуючи сильні сторони ПП «Таврія Плюс» під час розробки стратегії розвитку, виникає можливість найбільш ефективно використовувати ресурси підприємства для вдосконалення інноваційної діяльності із досягненням найкращих результатів функціонування.

Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПП «Таврія Плюс»: створення проектного відділу; запровадження інноваційних технологій.

## СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 р. № 40 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Пугачевська К.Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. 2015. Вип. 12. С. 58–60.
3. Кігель В.Р., Мусієнко К.С. Ризики в інноваційній діяльності виробничо-торговельного підприємства// Вчені записки Університету “КРОК”. – 2015, Випуск 38. – С. 136–143.
4. Яріш О.В., Бугаєвська А.І. Сучасний вектор розвитку споживчої кооперації: зарубіжний та вітчизняний досвід// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. № 2(87). – С. 70–77..
5. Іжевський В.В. Економічна суть інноваційної політики підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства. [Електронний ресурс]. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/izhevskyj.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/izhevskyj.htm)
6. Кондратенко Н.О. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку ресторанного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. – 2019. – №4 (42). – С. 72 – 80.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистичний щорічник. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_kzr\\_2022.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2022.pdf).
8. Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні// Економіка та держава. – 2019, № 5. – С. 24–28.
9. Жмеренецький О. Інновації або смерть: як вижити бізнесу на тонучому кораблі. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080>.
10. Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. № 1. – С. 223–230.

11. Інноваційні тренди роздрібної торгівлі у 2022 році. URL: <https://it-rating.in.ua/nnovacyn-trendi-rozdrbno-torgvl-u-2022-roc>
12. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі: монографія. – Харків: Вид-во ФОРТ, 2015. – 145 с.
13. Ткаченко П.В. Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах// Економіка та суспільство. – 2020, Вип.29. – 39 – 44 С.
14. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Інноваційний процес як основа ефективної діяльності підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців : праці XIII Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, м. Харків, 19-22 листопада 2019 р. Харків, 2019. С. 350.
15. ТОП-10 українських продовольчих рітейлерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shareupotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjiy-rozdrib-2023-12.html>
16. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22.8. С. 269–274.
17. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 108–113.
18. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2021. № 19.
19. Керівництво (рекомендації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації : ОЕСД та Євростат, 2018. 300 с.
20. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
21. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>

