

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента(ки) Одарич Антоніни Сергіївни

академічної групи 073-20-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Баранець Г.В.			
----------------	---------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Одарич А.С. академічної групи 073-20-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи інновацій та сучасні вимоги щодо їх впровадження в роздрібній торгівлі	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз операційної та інноваційної діяльності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Стратегічні та операційні виклики інноваційного управління та впровадження інноваційних ініціатив в організації	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Баранець Г.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Одарич А.С.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Одарич Антоніни Сергіївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЇ, ПОКАЗНИКИ, ТОРГІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, РІШЕННЯ, РІТЕЙЛ.

Структура роботи: 80 сторінок комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 22 таблиці; 26 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційної менеджменту торговельного підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи інновацій та сучасні вимоги щодо їх впровадження в роздрібній торгівлі, наведено особливості та вимоги щодо імплементації інновацій в роздрібній торгівлі, розкрито питання економічних аспектів управління інноваціями, проведено аналіз операційної та інноваційної діяльності, наведена характеристика ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», продемонстровано аналіз показників операційної діяльності підприємства, виконано аналіз факторів конкурентного середовища, наведено аналіз рівня впровадження інновацій, виявлено стратегічні та операційні виклики інноваційного управління та впровадження інноваційних ініціатив в організації, виконано формування інноваційного проєкту щодо впровадження кас самообслуговування для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», продемонстровано введення інвестиційно-інноваційного проєкту.

Методи дослідження – графічні (статистичні, процесні та аналітичні дані у наочному вигляді), систематизації, порівняння, табличний, проєктний підхід та методи аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, що займаються роздрібною торгівлею.

Сфера застосування – покращення управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту.

Економічна ефективність запропонованих заходів – загальна вартість становить 881 млн грн, з яких 426 млн грн (48%) — власні кошти, а 455 млн грн (52%) — залучені кошти. NPV дорівнює 1233,47 млн грн, що є позитивним

результатом та свідчить на користь проєкту, IRR складає 30,45%, що перевищує вартість власного капіталу на 10,45%, дисконтований термін окупності знаходиться на рівні 2,2 роки.

Значимість роботи – економічно обґрунтовано впровадження проєкту щодо кас самообслуговування у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» для підвищення ефективності обслуговування та знизити витрати на персонал.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20-3

Dnipro University of Technology
Odarych Antonina

on the topic: Substantiation of managerial decisions in the field of innovative
management of a trading enterprise (based on the materials of LLC "GC
"FOXTROT")

KEY WORDS: INNOVATION, INDICATORS, COMMERCIAL ENTERPRISE,
SOLUTIONS, RETAIL.

Structure of work: 80 pages of computer text; 5 drawings; 22 tables; 26 link
sources.

The object of development is the process of justifying managerial decisions in
the field of innovative management

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of
practical recommendations for substantiating management decisions in the field of
innovative management of a commercial enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the
theoretical foundations of innovations and modern requirements for their
implementation in retail trade are considered, the features and requirements for the
implementation of innovations in retail trade are given, the issue of economic
aspects of innovation management is revealed, the analysis of operational and
innovative activities is carried out, the characteristics are given "FOXTROT" LLC,
an analysis of the indicators of the company's operational activity was demonstrated,
an analysis of the factors of the competitive environment was performed, an analysis
of the level of innovation implementation was provided, strategic and operational
challenges of innovative management and the implementation of innovative
initiatives in the organization were identified, an innovative project was formed
regarding the introduction of self-service cash registers for the LLC "GC
"FOXTROT", the introduction of the investment and innovation project was
demonstrated.

Research methods - graphic (statistical, process and analytical data in a visual
form), systematization, comparison, tabular, project approach and analysis methods:
PEST analysis, SWOT analysis, BKG matrix, analysis of the competitive
environment by expert method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by
enterprises engaged in retail trade.

The scope of application is the improvement of managerial decisions in the
field of innovative management.

The economic efficiency of the proposed measures – the total cost is UAH 881
million, of which UAH 426 million (48%) are own funds, and UAH 455 million

(52%) are borrowed funds. The NPV is UAH 1233.47 million, which is a positive result and indicates in favor of the project, the IRR is 30.45%, which exceeds the cost of equity by 10.45%, the discounted payback period is at the level of 2.2 years.

Significance of the work - the implementation of the self-service cash register project at FOXTROT Group LLC is economically justified in order to increase the efficiency of service and reduce personnel costs.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Теоретичні основи інновацій та сучасні вимоги щодо їх впровадження в роздрібній торгівлі	7
1.1 Поняття інновацій та інноваційного менеджменту	7
1.2 Особливості та вимоги щодо імплементації інновацій в роздрібній торгівлі	10
1.3 Економічні аспекти управління інноваціями	15
2. Аналіз операційної та інноваційної діяльності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»	21
2.1 Загальна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз показників операційної діяльності	23
2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища	29
2.4 Аналіз рівня впровадження інновацій	38
3. Стратегічні та операційні виклики інноваційного управління та впровадження інноваційних ініціатив в організації	43
3.1 Формування інноваційного проєкту щодо впровадження кас самообслуговування для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»	43
3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту	47
Висновки	58
Перелік джерел посилання	62
Додатки	68

ВСТУП

У сучасному світі, де глобалізація і стрімкий розвиток економіки визначають правила гри, технологічні інновації відіграють вирішальну роль. Вони є фундаментальним елементом стратегій багатьох компаній, дозволяючи їм відкривати нові ринки, розширювати наявні можливості, залучати ресурси і інвестиції. Для того, щоб успішно конкурувати в сучасних умовах, підприємствам необхідно впроваджувати передові технології, які відповідають специфіці їх діяльності, враховують ринкові тенденції, правові і економічні аспекти, а також культурні та етичні норми різних країн.

Ефективне управління технологічними інноваціями вимагає глибокого розуміння сучасних трендів, наукових досліджень, патентного права і ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій. Від точності і обґрунтованості управлінських рішень залежить конкурентоспроможність підприємства, його фінансова стабільність і можливість довгострокового розвитку. Технологічні інновації сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції і послуг, що в свою чергу підвищує задоволеність клієнтів і збільшує прибутки.

Технологічні інновації підвищують конкурентоспроможність, фінансову стабільність і забезпечують довгострокове зростання підприємств, а також позитивно впливають на економічний і соціальний прогрес у глобальному масштабі.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційної менеджменту торговельного підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто теоретичні основи інновацій та сучасні вимоги щодо їх

впровадження в роздрібній торгівлі;

- наведено особливості та вимоги щодо імплементації інновацій в роздрібній торгівлі;

- розкрито питання економічних аспектів управління інноваціями;

- проведено аналіз операційної та інноваційної діяльності;

- наведена характеристика ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»;

- продемонстровано аналіз показників операційної діяльності підприємства;

- виконано аналіз факторів конкурентного середовища;

- наведено аналіз рівня впровадження інновацій;

- виявлено стратегічні та операційні виклики інноваційного управління та впровадження інноваційних ініціатив в організації;

- виконано формування інноваційного проєкту щодо впровадження кас самообслуговування для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»;

- продемонстровано впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту.

Предмет розроблення – управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

Для написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: графічні (статистичні, процесні та аналітичні дані у наочному вигляді), систематизації, порівняння, табличний, проєктний підхід та методи аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом.

Результати дослідження можуть бути корисними для великих роздрібних мереж, супермаркетів, гіпермаркетів, магазинів електроніки, таких як ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», та інших підприємств, які мають великий потік клієнтів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ ТА СУЧАСНІ ВИМОГИ ЩОДО ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1 Поняття інновацій та інноваційного менеджменту

У наукових роботах термін "інновація" вперше з'явився на початку ХХ століття і спочатку позначав перенесення певних елементів однієї культури в іншу. З часом цей термін увійшов у вжиток не тільки в економічній сфері, але й в інших наукових галузях. Вважається, що австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883-1950 рр.) запровадив поняття «інновація» як нову економічну категорію. За його визначенням, інновація — це здійснення "нових комбінацій" у п'яти основних випадках змін:

- введення нового продукту, який ще не знайомий споживачам, або нового виду товару;
- застосування нового методу виробництва, який раніше не використовувався на практиці;
- освоєння нового ринку, де певний вид економічної діяльності країни раніше не був представлений, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше;
- використання нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, чи було це джерело раніше відоме або тільки створене;
- організація нової структури в промисловості, наприклад, здобуття або втрата монопольного становища.

В цьому визначенні інновації мають технічний, економічний та організаційний характер. Шумпетер вважав, що об'єктами інновацій можуть бути продукт, виробничий процес або організація, за умови, що вони нові і вже використовуються на практиці.

За Й. Шумпетером, інновації є основним джерелом прибутку, який виникає в результаті впровадження новацій. Він вважав, що розвиток неможливий без прибутку, а прибуток неможливий без розвитку [1].

Інноваційна діяльність являє собою сферу розробки і практичного освоєння інновацій.

Основною метою інноваційної діяльності є створення, накопичення і розвиток науково-технічного потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечує його конкурентоспроможність, економічну безпеку і розвиток.

Важливими факторами, які визначають інноваційну діяльність, є: інноваційна діяльність ґрунтується на новому науковому знанні; результатом інновацій є впровадження нових продуктів або послуг на ринок або впровадження нових виробничих процесів [2].

Підприємства, що активно впроваджують інновації, постійно знаходяться в зоні підвищеного ризику. Зростання прибутку, зменшення витрат та розширення ринків збуту є стимулами для підприємств впроваджувати конкурентоспроможні інновації. Важливою ознакою інновацій в умовах ринкової економіки є новизна їх споживчих властивостей [3].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», до основних видів інноваційної діяльності належать [4]:

- підготовка та організація виробництва, що включає придбання виробничого обладнання та внесення в нього змін для створення нового технологічного процесу.
- маркетинг нових продуктів, що передбачає ряд дій, пов'язаних з випуском нової продукції на ринок.
- придбання технологій у вигляді патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, конструкцій та інших.

Сьогодні рівень інновацій є критерієм оцінки конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості як суб'єктів господарювання на мікрорівні, так і окремих країн у глобальному вимірі.

Підприємства, які активно прагнуть до розширення власних конкурентних переваг на ринку, приділяють особливу увагу інноваційному розвитку. Аналізуючи історію еволюції ринкових перетворень та взаємин, можна прийти до висновку, що інновації є невід'ємною складовою бізнес-процесів для підприємств, які мають стійкі позиції на ринку і спрямовані на збереження і підсилення такого становища у майбутньому.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) оприлюднила Global Innovation Index 2023, який того року мав гасло «Інновації в умовах невизначеності». Це 16-те видання Індексу, який рейтингував 132 економіки світу і визначив 100 найкращих науково-технічних інноваційних кластерів.

Слід вказати, що Global Innovation Index виходить з 2007р. і є визнаним інструментом для вимірювання ефективності інноваційної екосистеми тієї чи іншої країни. Він використовується політиками, бізнес-лідерами, економістами для порівняльного аналізу й оцінки часового інноваційного прогресу. Україна бере участь в Індексі з 2012р [5].

Україна, незважаючи на війну, у 2023р. піднялася в Global Innovation Index на дві сходинки і посіла 55-те місце. Перед Україною – Північна Македонія, за Україною – Філіппіни. Також того року наша країна вперше увійшла до ТОП-3 найінноваційніших економік у групі країн з доходами нижче середнього. Найвищі рейтингові оцінки отримав ступінь розвитку української освіти, інформаційно-комунікаційних технологій, інтелектуальний рівень людського капіталу. Найнижчі – стан інституційного поля, довіра до бізнесу, стан інфраструктури (що не дивно в умовах повномасштабної війни).

13-й рік поспіль рейтинг очолює Швейцарія – її економіка визнана найбільш інноваційною у 2023р. За нею йдуть Швеція, США, Велика Британія

та Сінгапур. Найпопулярніші інноваційні кластери (або науково-технічні центри – регіони світу, де сконцентрована найбільша кількість інноваторів: винахідників та науковців) в галузі науки і технологій у 2023р. – Токіо-Йокогама, за ними йдуть Шеньжень-Гонконг-Гуанчжоу, Сеул, Пекін і Шанхай-Сучжоу. 2023р. Китай обігнав США за кількістю інноваційних кластерів.

У розділі Global Innovation Tracker зафіксовані ключові тенденції щодо інвестицій в інновації, темпів технологічного прогресу, а також соціально-економічний імпакт від впровадження новітніх технологій. Відповідно до тогорічного Global Innovation Tracker, проривні технології продовжують відкривати нові можливості, але вплив інновацій на суспільство залишається низьким.

1.2 Особливості та вимоги до імплементації інновацій в роздрібній торгівлі

Сьогодні однією з головних умов успішного інноваційного розвитку сервісних компаній є наявність ефективної системи маркетингу та продажів. Ця система пов'язує компанії з кінцевими споживачами з метою постійного виявлення нових вимог клієнтів щодо якості послуг та товарів, що продаються.

Більшість інновацій у роздрібній торгівлі походять з країн з розвиненим сектором роздрібною торгівлі, таких як США, Західна Європа та Японія. Крім того, інноваційними формами торгівлі зараз є такі сучасні її форми, як гіпермаркети, супермаркети, магазини "Cash-and-Carry" та дисконтні магазини [6].

Національна федерація ритейлу (NRF) співпрацює з лідерами в галузі технологій роздрібною торгівлі, щоб забезпечити розуміння технологічних тенденцій і викликів та сприяти співпраці в галузі.

Центр цифрових ризиків та інновацій при NRF є центром взаємодії для вирішення ключових технологічних питань, що мають важливе значення для політики та управління ризиками у світовій індустрії роздрібною торгівлі [7].

Інноваційна лабораторія NRF демонструє новітні технології на ринку, включаючи найновіші програми в галузі штучного інтелекту, доповненої реальності, машинного навчання, розпізнавання облич та робототехніки [8].

З 2020 року ринок праці в секторі ритейлу та підходи компаній до найму та розвитку співробітників кардинально змінилися. Застарілі процеси та ініціативи були усунені, оскільки працівники вимагали більшої гнучкості. Крім того, галузь роздрібною торгівлі продовжувала шукати шляхи для впровадження інновацій за допомогою нових технологій, оскільки оцифрування стало домінуючим способом роботи в галузі.

Водночас стрімкий розвиток штучного інтелекту, доповненої/віртуальної реальності, робототехніки та мета-всесвіту створив безмежні можливості для ритейлерів підвищити ефективність своїх бізнес-моделей. Компанія Meta зробила високі ставки на метавсесвіт та його потенціал для революційних змін у всьому, включаючи різні сегменти роздрібною торгівлі. Нещодавні дослідження показали, що віртуальна реальність має дуже позитивний вплив на навчання та розуміння. Meta поєднує своє домінування на ринку метаверсії зі знаннями про те, як VR може забезпечити ефективне навчання для вирішення основних проблем ритейлу, пов'язаних із залученням, навчанням та утриманням співробітників.

Walmart була першою компанією, яка впровадила технологію віртуальної реальності, і є одним із прикладів того, як технології занурення зараз розгортаються для підтримки розвитку та навчання співробітників. Використовуючи цю технологію, співробітники Walmart захоплюються симуляцією реальних магазинів, роблячи процес навчання більш цікавим і ефективним [9].

Amazon ввела інноваційну технологію оплати в магазинах Whole Foods. Можна розраховуватися одним порухом долоні. Клієнти можуть зв'язати кредитну картку з відбитком долоні за допомогою системи Amazon One. Amazon One був запущений у вересні 2020 року. Він використовується в низці магазинів Amazon. У магазинах Go та Books покупці можуть оплачувати товари, приклавши долоню до скануючого пристрою. Для першого використання терміналу клієнтам необхідно прикріпити платіжну картку з відбитком долоні [10].

Необхідно також враховувати, що впровадження інновацій у роздрібній торгівлі пов'язане з певними проблемами: необхідністю підтримки соціального балансу (інновації передбачають скорочення робочого часу та місць), а також досить високими інвестиційними витратами. Трансформація магазинів вимагає готовності керівництва до радикальних змін у способі роботи.

Отже, враховуючи зарубіжний досвід розвитку підприємств роздрібною торгівлі, слід вказати на такі напрямки впровадження інновацій вітчизняними торговельними компаніями:

– удосконалити або створити новий спосіб надання послуг, пов'язаних з продажем товарів, як наприклад, компанія Amazon впроваджує технологію розпізнавання облич для персоналізованих рекомендацій продуктів. Коли клієнт переглядає товари на веб-сайті або в мобільному додатку, система автоматично аналізує його попередні покупки, інтереси та передбачує, які товари можуть бути для нього цікавими);

– створити новий спосіб обслуговування клієнтів (покупців) у контактних та безконтактних сервісах, як наприклад, супермаркети Tesco використовують технологію «Scan as you Shop», де клієнти сканують товари за допомогою мобільних додатків під час покупок. Це дозволяє уникнути черг і спростити процес оплати;

– технології, що створюють нові типи бізнесу торгових компаній і змінюють процеси надання послуг, як наприклад, компанія ІКЕА впроваджує віртуальні технології декорування приміщень. Клієнти можуть використовувати мобільний додаток або спеціальні пристрої для перегляду меблів та декору у власному просторі за допомогою доповненої реальності;

– забезпечити реалізацію нових товарів, які відповідають потребам сучасного споживача. Так, компанія Beyond Meat розробляє рослинні альтернативи м'ясу, такі як рослинні бургери і ковбаси, щоб задовольнити попит споживачів, які шукають здорові та екологічні альтернативи традиційним м'ясним продуктам [6].

Військові дії в Україні мають значний вплив на інноваційне середовище країни. Це пов'язано з такими факторами, зокрема:

– війна призвела до серйозних економічних проблем: скорочення інвестицій, зростання бізнес-ризиків і зниження попиту на вітчизняну продукцію. Ці фактори стали перешкодою для розвитку інноваційного середовища країни;

– велика кількість технічних експертів і підприємців-новаторів покинули країну під час конфлікту. Це призводить до втрати технічного досвіду та зменшення кількості інноваційних проєктів;

– економічні труднощі зменшують спроможність фінансування інноваційних проєктів в Україні. Більшість фінансових ресурсів зосереджено в галузях промисловості, які є пріоритетними для відновлення країни та вимагають великих капіталовкладень, як то будівництво та енергетика [11].

Фінансова підтримка надзвичайно важлива для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, тому необхідно знайти джерела фінансування. Це питання частково вирішується державою спільно з партнерами з ЄС. Важливу роль у цьому відіграє Фонд розвитку підприємництва, який здійснює фінансування через кредитні схеми. З метою залучення нових іноземних інвестицій Європейська Бізнес Асоціація створила інтерактивну карту

інвестиційних та бізнес-можливостей в Україні, що стало важливим внеском у розвиток інновацій під час війни. Карта допомагає потенційним інвесторам розібратися в інвестиційному проєкті, його особливостях, деталях і, при зацікавленості, можливість залишити заявку. Цей інтерактивний інструмент містить інформацію про всі регіони країни – населення, природні ресурси, навчальні заклади, розмір, галузі тощо. В описі проєкту можна дізнатися про його ініціатора, статус, суму інвестицій, місцезнаходження, мету, термін реалізації та іншу інформацію [12].

Загалом ризики, що виникають під час інноваційної діяльності, включають такі аспекти:

- ризик вибору неправильного напрямку інноваційної діяльності;
- ризик недостатнього фінансування інноваційної діяльності;
- ризики забезпечення ресурсами, необхідними для інноваційної діяльності;
- маркетингові ризики реалізації результатів інноваційної діяльності;
- ризик непередбачених витрат і скорочення доходів;
- ризики зростання конкуренції;
- ризики, пов'язані з недостатньою укомплектованістю персоналом;
- ризики, пов'язані із забезпеченням права власності на інноваційні продукти тощо [13].

У контексті світу роздрібної торгівлі, який динамічно змінюється, та інноваційного середовища в Україні можна зробити декілька ключових висновків.

По-перше, інновації є важливим фактором для успішного розвитку роздрібної торгівлі, а також для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження нових технологій, вдосконалення методів продажу та обслуговування, а також реагування на зміни у попиті споживачів дозволяють компаніям пристосовуватися до мінливих умов.

По-друге, необхідно активно працювати в напрямі управління ризиками, пов'язаними із впровадженням інновацій. Тут переважно йдеться вибір інструментів та методів для їх своєчасного розпізнавання, оцінки та розробки заходів щодо мінімізації їх рівня.

По-третє, співпраця з різними організаціями та партнерами, такими як Національна федерація ритейлу, центри інновацій та інші структури, є ключовою для трансферу знань, вирішення спільних проблем та використання синергійних можливостей.

Загалом, інновації в роздрібній торгівлі в Україні вимагають комплексного підходу, що враховує не лише технологічні аспекти, але й економічні, соціальні та організаційні вимоги. Тільки шляхом активної співпраці та постійного пошуку нових можливостей компанії зможуть досягти успіху в умовах постійних змін та конкуренції.

1.3 Економічні аспекти управління інноваціями

Під фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності розуміється сукупність економічних відносин, пов'язаних з пошуком, залученням і ефективним використанням фінансових ресурсів, а також організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на життєдіяльність інновацій.

Для фінансування інноваційної діяльності використовуються наступні основні джерела фінансових ресурсів, які мають позитивні та негативні характеристики, що представлені в таблиці 1.1 [14].

Сучасна світова економічна система характеризується потребою в постійному збільшенні продуктивності при обмежених ресурсах. Це досягається через постійну інноваційну діяльність у різних секторах та на різних рівнях економіки країн, регіонів і світового господарства в цілому.

Таблиця 1.1 – Позитивні та негативні характеристики джерел фінансування інноваційного проєкту

Джерела фінансування	Позитивні фактори	Негативні фактори
1	2	3
Самофінансування (власні засоби підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> – не потрібно залучати довгострокові інвестиції, звертатись до різних фінансових установ; – забезпечення фінансової стійкості. – забезпечення довгострокової платоспроможності та зниження ризику неплатоспроможності; – спроможність генерувати прибуток. 	<ul style="list-style-type: none"> – криза неплатежів обмежує можливості фінансувати інновації за рахунок прибутку. – недостатнє самофінансування інноваційної діяльності забезпечує зниження інноваційної активності; – обмеження темпів розвитку
Позикові засоби	<ul style="list-style-type: none"> – можливість розвитку виробництва; – збільшення прибутковості власного капіталу; – здатність швидко оновлювати основні виробничі фонди без значних одноразових грошових витрат; – гнучкий графік виплат відповідно до виробничих циклів і потоків готівки. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження фінансових показників внаслідок впровадження проєктів; – довгострокові інноваційні ініціативи характеризуються значним рівнем ризику; – труднощі з отриманням кредитних гарантій або застави під час отримання кредиту.
Залучені засоби	<ul style="list-style-type: none"> – накопичення значних фінансових ресурсів через випуск акцій; – залучення фінансових ресурсів надає підприємству можливість вільно маневрувати структурою цих ресурсів; – шляхом емісії цінних паперів здійснюється заміна інвестиційного кредиту ринковими облігаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> – приватні акціонерні товариства(ПрАТ) не в змозі залучати великі обсяги інвестиційних ресурсів; – процес розміщення цінних паперів є складним і вимагає значних витрат.

Світові тенденції економічного розвитку на початку XXI століття свідчать про те, що в майбутньому можна очікувати значних структурних та системних змін у економічній системі. Існуюча технологічна парадигма перебуває на завершальній стадії свого розвитку, а на її основі виникає нова.

Основними тенденціями інноваційного розвитку економіки є [15]:

– визначення об'єктивних пріоритетів інноваційного розвитку країни.

- покращення інвестиційного клімату, зниження інвестиційних ризиків і широкомасштабне залучення громадянських заощаджень до інвестиційного процесу, а також поліпшення міжнародного інвестиційного рейтингу та державне стимулювання кредитування інноваційних проєктів банками, включаючи залучення іноземних інвесторів.
- створення системи прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку, що є основою для формування програм соціально-економічного розвитку країни та направлення їх на інноваційний шлях розвитку.
- формування нормативно-правової бази для рівноправного входження України в науково-технологічний простір Європи та світу.
- структурна перебудова економіки на наукових засадах.
- створення ефективних умов для формування ринку інноваційної продукції.
- розвиток технологічної та інформаційної інфраструктури для науки та інноваційного підприємництва та залучення вітчизняних і іноземних інвесторів для обслуговування цієї сфери.
- забезпечення високого рівня людського розвитку країни, її інтелектуального потенціалу за допомогою розвитку освіти, науки та кваліфікованих кадрів.
- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у менеджменті інноваційної діяльності.

Особливим типом ресурсів є кошти, або фінанси. Планування витрат має бути організоване таким чином, щоб можливо було задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту. Для цього розробляється бюджет інноваційного проєкту.

Бюджет інноваційного проєкту – це план, який виражений у кількісних показниках, відображаючи витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Загальний бюджет показує витрати засобів на проєкт рік за роком протягом усього періоду його реалізації.

Правильно структурований бюджет проєкту спрямований на досягнення двох основних цілей:

1. Забезпечення такого розподілу інвестицій, що дозволить виконати проєкт у відповідності з тимчасовими та фінансовими обмеженнями.

2. Зменшення обсягу витрат та ризику проєкту за рахунок відповідної структури інвестицій і максимальних податкових пільг.

Основною інформацією для планування витрат на проєкт є: кошторисна документація за проєктом та календарним планом проєкту. Планування витрат під час складання бюджету проєкту проводиться від загального до детального, і розподіл коштів на проєкт за календарними періодами здійснюється в три етапи.

1. Починаючи з послідовного додавання вартості усіх робіт, які передбачені в календарному плані, формується інтегральна крива освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проєкту. При цьому враховуються різні альтернативні сценарії планування витрат, такі як ранні та пізні терміни початку робіт, а також середній, як найбільш ймовірний варіант розподілу витрат у часі.

2. Розмір потрібних витрат на кожен період часу визначається шляхом підсумовування вартості робіт, запланованих до виконання протягом цього періоду згідно з календарним планом.

3. Проводиться розподіл витрат у часі для кожного виду робіт. При цьому розглядаються різні можливі варіанти використання ресурсів: нормальний, прискорений та уповільнений.

Існують чотири різних способи фінансування проєкту [16]:

- ✓ Акціонерне фінансування: це внески коштів, устаткування та технології, які здійснюються учасниками проєкту у вигляді акцій або інвестицій.

- ✓ Фінансування з державних джерел: це інвестиції, які надходять безпосередньо через інвестиційні програми шляхом прямого субсидування з державного боку.

✓ Лізингове фінансування: це передача прав власності на проєкт або його частину інвесторам, які здійснюють фінансову підтримку проєкту.

✓ Боргове фінансування: це фінансування, що здійснюється через отримання кредитів від банків або інших фінансових установ або через випуск боргових зобов'язань юридичними або фізичними особами.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу кваліфікаційної роботи, можемо зазначити, що термін "інновація" вперше з'явився на початку ХХ століття і відповідно позначав перенесення елементів однієї культури в іншу. Пізніше він став загальноприйнятим не лише в економіці, а й у різних галузях науки. Йозеф Шумпетер ввів поняття "інновація" як впровадження нових комбінацій у п'яти основних випадках: новий продукт, новий метод виробництва, новий ринок, нове джерело сировини або нова організаційна структура. Інновації мають технічний, економічний та організаційний характер і є основним джерелом прибутку. Глобальний Індекс інновацій відображає стан інновацій у країнах, підкреслюючи роль новітніх технологій і їх соціально-економічний вплив.

Інновації у роздрібній торгівлі потребують ефективної системи маркетингу та продажів для виявлення нових потреб клієнтів. Більшість інновацій приходять із розвинених країн, які активно використовують гіпермаркети, супермаркети та дисконтні магазини. Національна федерація ритейлу співпрацює з технологічними лідерами для розвитку цифрових ініціатив, включаючи штучний інтелект та доповнену реальність. Україна, стикнувшись із війною, спостерігає спад інновацій через економічні виклики. Зусилля залучення фінансування та міжнародних інвестицій сприяють розвитку інновацій через Європейську Бізнес Асоціацію та інтерактивні інвестиційні інструменти.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є критично важливим для економічного зростання, вимагаючи ефективного планування та залучення різних джерел фінансування. Успішна реалізація інноваційних

проектів залежить від збалансованого поєднання самофінансування, позикових і залучених коштів, що сприяє стабільності та мінімізації ризиків. Інновації є ключовим фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності, як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держав. Впровадження нових технологій та удосконалення виробничих процесів, а також адаптація до змін на ринку сприяють зростанню прибутковості та стійкому розвитку. Водночас інноваційна діяльність пов'язана з високими ризиками, які потребують ефективного управління для досягнення успіху.

2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» – одна з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі країни й активно впливає на розвиток громадянського суспільства. Це одна з провідних омніканальних мереж (офлайн та онлайн-торгівля) у своєму сегменті, що виділяється кількістю магазинів і обсягами товарного та грошового обігу. Мережею управляє ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» просуває бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара» (роздрібний продаж побутової та електронної техніки), а також «DEPO't Center» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю в ГКФ). У 2008 році було реформовано менеджмент ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» з метою підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти групи та забезпечення якісних сервісних послуг.

Перший магазин було відкрито у місті Харків. До кінця 90-х. років компанія нарощує обороти розвитку та обсяги продажів. Але при цьому більшу частину прибутку становлять оптові продажі. І лише починаючи з 2001р., підприємство відкриває магазини та супермаркети з продажу побутової техніки у всіх обласних центрах України та великих містах. На сьогоднішній день кількість магазинів понад 220 одиниць. Наразі компанія є лідером ринку України побутової техніки, не лише з кількості магазинів та обсягу торгових площ, а й за доходами. В таблиці 2.1 наведено концептуальні засади організації менеджменту у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» [17].

Таблиця 2.1 – Концептуальні засади організації менеджменту ТОВ «ГК
ФОКСТРОТ»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	«Нова якість життя». Пропонують покупцям не лише великий асортимент техніки, а й різноманітні способи вирішення побутових проблем. В магазинах нового формату запроваджено новий тип відносин «продавець – покупець». Партнери беруть на себе відповідальність за обов'язки та результати, створюючи нову якість партнерських взаємин. Корпоративні відносини переосмислюються: кожен співробітник є частиною єдиної команди, а компанії зміцнюють свій холдинг через посилення командного духу. Бізнес активно бере участь у житті суспільства, підвищуючи якість свого внеску.
Бачення	ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» – одна з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі країни й активно впливає на розвиток громадянського суспільства
Цінності	<p>1. Систематичне спонсорство й добродійність: береження історичної пам'яті; сприяння розвитку освіти; підтримка й розвиток української культури; популяризація спорту як основи здорового способу життя; допомога соціально незахищеним верствам населення.</p> <p>2. Стратегія добробуту працівників фокстроту: кадрова політика згідно Законодавства України; позитивний моральний клімат без прояву дискримінації або неповаги в колективі; корпоративна культура; соціальні гарантії; корпоративне навчання; сучасні умови праці.</p> <p>3. Суспільство створення робочих місць; сплата податків; вирішення соціальних проблем; розвиток громадського суспільства.</p>
Цілі	Утримати долю ринку протягом 3-х років, будучи дуже адаптивними до умов перманентної кризи, реагуючи правильно на зміни кон'юктури.

Кінець таблиці 2.1

1	2
Діяльність	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

На рисунку 2.1 зображено управлінську структуру ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», як ми бачимо структура є лінійною і в голові є генеральний директор, який співпрацює з директором маркетингу, та бухгалтерією, також є комерційний та виконавчий директори. Дирекції підпорядковуються група планування та маркетингу, група логістики, відділ маркетингу, відділ продажів, відділ приймання, відділ закупівель, обліково-операційний відділ, відділ сертифікації, обліковий відділ, склад, відділ кадрів та ІТ-служба. Таким чином структура є розгалуженою та складається з багатьох відділів, які є підзвітними дирекції та безпосередньо генеральному директору.

2.2 Аналіз показників операційної діяльності

Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі побутової та електронної техніки в Україні, тому основні споживачі - це її громадяни.

У таблиці 2.4 наведені дані про обсяги реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству, що аналізується, і основному конкуренту за кожним видом продукції.

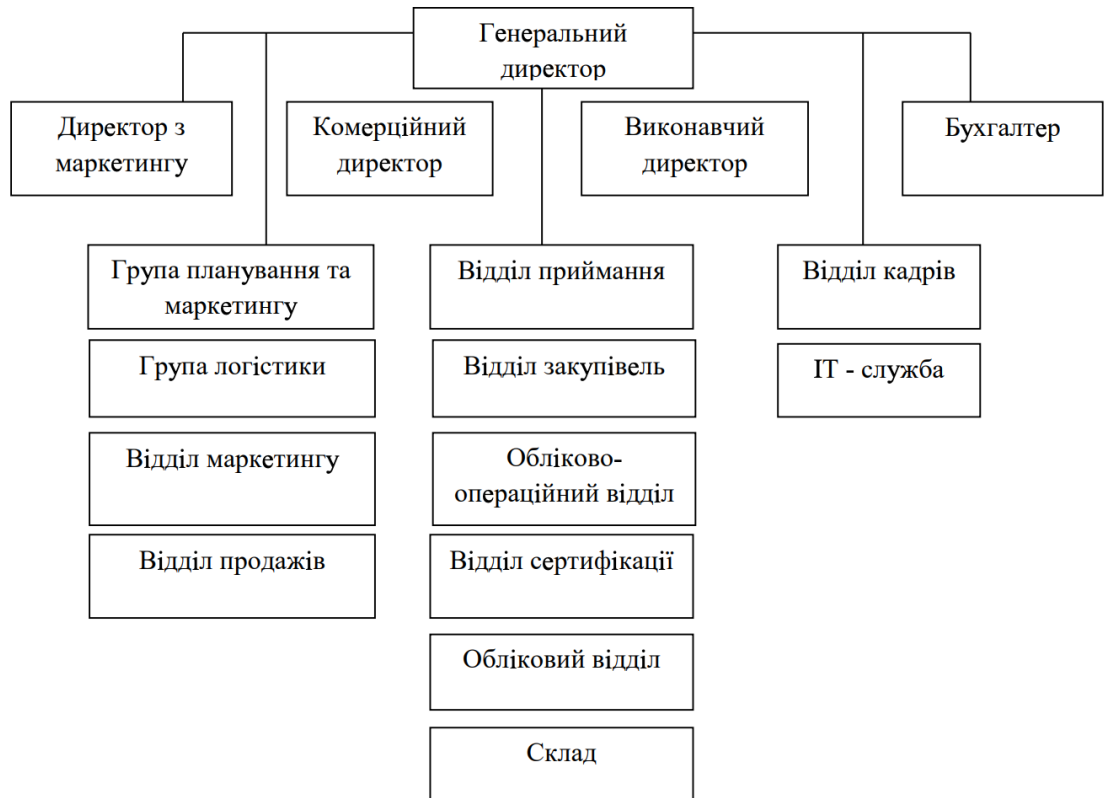


Рисунок 2.1 – Управлінська структура ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Таблиця 2.2 – Динаміка реалізації продукції підприємства ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» та порівняльний конкурентний аналіз

СЗГ	Продукція	Виручка, тис.грн		Обсяг продажу ТОВ «ROZETKA», тис. грн	Розрахункові дані	
		2022	2023		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
1	2	3	4	5	6	7
1	Смартфони	24,64	53,19	49,84	2,37	1,07
2	Спорт-товари	12,32	25,61	16,66	2,08	1,54
3	Інструменти	7,28	13,79	4,9	1,89	2,81
4	Телевізори, аудіотехніка	11,2	12,805	27,3	0,95	0,47
5	Смарт гаджети	7,28	8,865	3,5	1,22	2,53
6	Ноутбуки, ПК, планшети	18,48	19,7	9,1	1,03	2,16

Кінець таблиці 2.2

7	Товари для дітей	15,68	31,52	13,72	2,01	2,30
8	Побутова техніка	9,52	21,67	8,162	2,42	2,65
9	Техніка для кухні	5,6	9,85	6,818	1,76	1,44
	Разом	112	197	140		

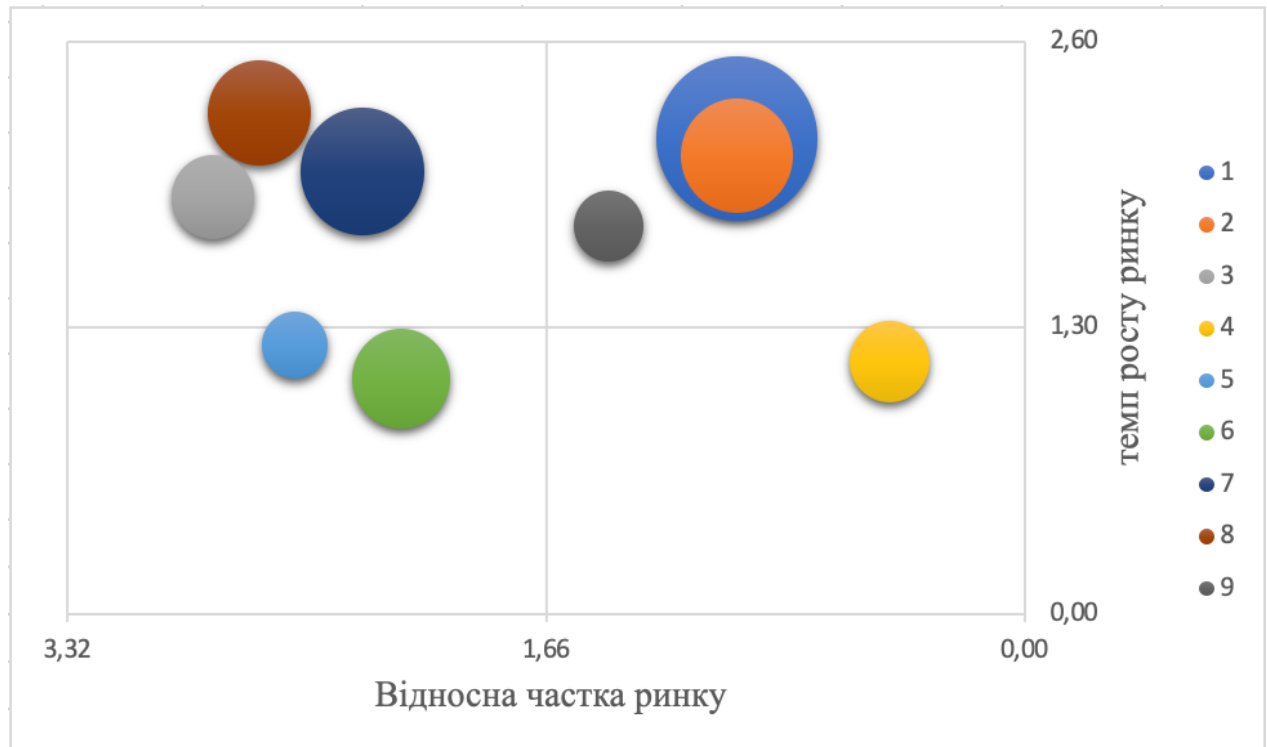


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ, побудована за даними ТОВ «ГК
«ФОКСТРОТ»

Примітка: 1 – смартфони, 2 – спорт-товари, 3 – інструменти, 4 – телевізори та аудіотехніка, 5 – смарт гаджети, 6 – ноутбуки, ПК та планшети, 7 – товари для дітей, 8 – побутова техніка, 9 – техніка для кухні.

На матриці розміщуються дев'ять продуктів ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»: смартфони, спорт-товари, інструменти, телевізори та аудіотехніка, смарт гаджети, ноутбуки, ПК та планшети, товари для дітей, побутова техніка, техніка для кухні. По горизонталі розміщена: доля продажу у загальному

обсягу. По вертикалі: темпи росту ринку. Значення показника у чисельнику відповідає порядковому номеру продукції у таблиці 2.2 у чисельнику відповідно вказано долю продажу у загальному обсязі.

У таблиці 2.3 наведені сегменти розподілу продукції ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», а також надані характеристики та стратегічні рекомендації що до кожного сегменту що до того яку стратегію краще використовувати залежно від позиції на ринку.

Зробимо вибір перспективних СЗГ і дамо стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника частки покриття витрат в обсязі реалізації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Сегменти розподілу, характеристики та рекомендації

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	1 – смартфони, 2 – спорт-товари, 9 – техніка для кухні	Новий товар, невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	3 – інструменти, 7 – товари для дітей, 8 – побутова техніка,	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	5 – смарт гаджети, 6 – ноутбуки, ПК та планшети,	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	4 – телевізори та аудіотехніка	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Виходячи з розрахунків, можемо зробити висновок, підприємство має три нових товари, три товари-лідери, два товари у стадії зрілості та один товар нежиттєздатний. Матриця БКГ є збалансованою. У підприємства найбільше

всього нових товарів та товарів-лідерів, тому буде дуже доречно використовувати стратегію підтримування з агресивною рекламою. Компанія буде поширювати саме ці товари, тримати ціни на високому рівні та отримувати значний дохід.

Для розрахунку інтервального показника конкурентоспроможності було взято три різні моделі смартфона. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вихідні дані смартфонів SAMSUNG, які реалізує ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Продукт	Показник	Цифрова пам'ять, Gb	Пікселі на дюйм(PPI)	Частота процесора(ГГц)	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
SAMSUNG Galaxy A14	Експертна оцінка	0,3	0,45	0,25	5 195	6 899
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	3		
	Загальні характеристики	128	270	2,0		
SAMSUNG Galaxy A34	Експертна оцінка	0,3	0,45	0,25	13 240	14 599
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5		
	Загальні характеристики	256	399	2,6		
SAMSUNG Galaxy A04	Експертна оцінка	0,3	0,45	0,25	3 360	4 999
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	3	4		
	Загальні характеристики	64	270	2,3		

Спираючись на таблицю 2.4 можна розрахувати необхідні показники: груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками, груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками та показник конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 2.5 розраховані показники конкурентоспроможності товару ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», на їх основі можна зробити висновки щодо якості продукції, необхідності удосконалення та реальної конкурентоспроможності продукту.

Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічним показником (I_{men}) визначається за формулою:

$$I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (1.1)$$

де a_i – експертна оцінка, %;

P_i – абсолютне значення i -го техніко-економічного параметра, бал;

P_{100i} – базове значення i -го техніко-економічного параметра, бал.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками ($I_{цс}$) визначається за формулою:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}, \quad (1.2)$$

де C_i – собівартість виробу, грн; $Ц_s$ – ціна виробу, грн;

C_{100i} – базова собівартість виробу, грн; $Ц_{100i}$ – базова ціна виробу, грн.

Інтегрований показник конкурентоспроможності (K) розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{men} \times I_H}{I_{цс}}, \quad (1.3)$$

Таблиця 2.5 – Показники конкурентоспроможності товару

Показник	Розрахунок
SAMSUNG Galaxy A34 – базовий SAMSUNG Galaxy A14 – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,3*(5/5) + 0,45*(3/4) + 0,25*(3/5) = 0,79$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(5\ 195*6\ 899)/(13\ 240*14\ 599) = 0,18$
Показник конкурентоспроможності	$0,79*1/0,18 = 4,4 > 1$
SAMSUNG Galaxy A34 – базовий SAMSUNG Galaxy A04 – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,3*(3/5) + 0,45*(3/4) + 0,25*(4/5) = 0,72$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(3\ 360*4999)/(13\ 240*14\ 599) = 0,86$
Показник конкурентоспроможності	$0,72*1/0,86 = 0,84 > 1$

З розрахунків можна зробити висновок, що порівнюючи SAMSUNG Galaxy A34 з SAMSUNG Galaxy A14, показник порівнювального смартфона складає 4,4, а це вище 1, тому він є більш конкурентоспроможним. Далі порівнювальним товаром був SAMSUNG Galaxy A04 і його показник складає 0,84, що є менше за 1, а тому базовий смартфон є кращим.

2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища

Для визначення факторів, які мають або можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства, використовується PEST-аналіз, який містить в собі «Р» – політичні фактори, «Е» – економічні фактори, «S» – соціальні фактори «Т» – технологічні фактори.

PEST-аналіз ТОВ «ГК «Фокстрот» наведено у таблиці 2.6, яка містить в собі експертну оцінку від -5 до +5, вагу та зважену оцінку. На рисунку 2.3

представлена діаграма, що дає можливість побачити який з факторів позитивно впливає на діяльність підприємства, а які негативно [18].

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз факторів, які впливають на діяльність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P):				
Антикорупційна діяльність	підприємство дотримується законодавчих актів, які регулюють діяльність в Україні(з 2017 р. в Україні техніка з гарантійним талоном продається виключно з фіскальним чеком)	+5	0,2	+1
Військові дії в країні	призводить до закриття багатьох магазинів, порушення логістичних шляхів та скорочення імпорту товарів в Україну.	-5	0,5	-2,5
Президентські та парламентські вибори	майбутні та діючі закони, що регулюють правила праці, а саме закони про електрону комерцію	+3	0,3	+0,9
Сума			1	-0,6
Економічні (E):				
Зниження реального доходу громадян та зменшення перспектив їх надходження	електроніку та побутову техніку люди почали купувати лише за крайньої необхідності, а всі масштабні покупки відкладають до кращих часів	-3	0,2	-0,6
Вартість комунальних послуг	підвищення цін на енергоресурси	-4	0,3	-1,2
Вибір товару	підприємство має достатньо великий асортимент вибору техніки: техніка для дому, смартфони, смарт-гаджети, інструменти, товари для дітей тощо.	+3	0,1	+0,3
Реклама	формування та реалізація близько 300 рекламних кампаній щомісяця на підтримку всіх товарних груп, таких як: смартфони, техніка для дому, спорт і туризм, товари для дітей, смарт-гаджети, посуд тощо.	+5	0,3	+1,5

Кінець таблиці 2.6

Конкуренція	високий тиск конкурентів, як в сфері обслуговування, так і в сфері маркетингових комунікацій	-2	0,1	-0,2
Сума			1	-0,2
Соціальні (S):				
Мотивація співробітників	заохочення програмами мотивації та утримання талановитих менеджерів, підвищення власної кваліфікації через програми корпоративного навчання	+4	0,3	+1,2
Кадрова політика	кадрова політика в компанії базується на дотриманні всіх діючих законодавчих норм і постанов уряду України, а також норм поведінки всередині компанії - корпоративної етики	+5	0,3	+1,5
Public relations	організація регулярно повідомляє про введені заходи громадськості	+5	0,2	+1
Розвиток соціальних медіа	формулювання позиції соціальних медіа та їх функції в загальній концепції апгрейду: підвищення впізнаваності бренду, лояльність аудиторії, розширення пул прихильників та отримання зворотнього зв'язку	+4	0,2	+0,8
Сума			1	+4,5
Технологічні (Т):				
Розвиток системи електронних платежів	популяризація безготівкових розрахунків в рамках діджиталізації бізнесу, оскільки вони створюють умови для якісного обслуговування та позитивного досвіду клієнтів	+4	0,5	+2
Активізація інтернет-продажів	Пропонування відвідувачам інтернет-магазину переліку можливостей (доставка, акції, швидке кредитування тощо)	+3	0,2	+0,6
Розширення постачання	за сервісом «24 години» працюють 50 магазинів, «48 годин» – близько 100 магазинів і 10 магазинів – «72 години»	+3	0,3	+0,9
Сума			1	+1,7
Σ STEP				+3,5

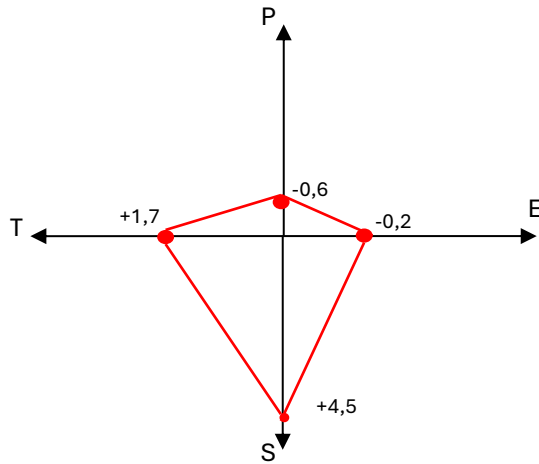


Рисунок 2.3 – Візуалізація результатів PEST-аналізу на основі зваженої оцінки для ТОВ «ГК «Фокстрот»

Політичний фактор має найнижчий зважений бал (-0,6), а також негативний вплив. Фактор містить в собі, такі елементи: подальший розвиток військових дій в країні (найвища негативна оцінка – мінус 2,5), антикорупційна діяльність та парламентські вибори.

Економічний фактор має негативний вплив (-0,2) та містить в собі такі елементи: зниження реального доходу громадян та зменшення перспектив їх надходження, вартість комунальних послуг (має найнижчий зважений бал – мінус 1,2), вибір товару, реклама (має найвищий бал - 1,5), конкуренція.

Соціальний фактор має найвищий позитивний вплив (оцінка на рівні +4,5), містить в собі такі елементи: мотивація робітників, кадрова політика (має найвищий бал - 1,5), PR, розвиток соціальних медіа.

Технологічний фактор має позитивний вплив (оцінка на рівні +1,7) та включає такі елементи: розвиток системи електронних платежів (показник з найвищим, позитивним впливом - 2), активізація інтернет-продажів, розширення постачання.

Зважена оцінка всіх факторів разом показує позитивний вплив +3,5, цьому найбільше сприяли соціальні та технологічні фактори.

Наступний етап може показати які слабкі та сильні сторони має підприємство, а також виявити загрози та можливості. Отже, використовують SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу факторів, які впливають на діяльність підприємства, містить: «strengths» – сильні сторони, які роблять конкуренцію на ринку; «weaknesses» – слабкі сторони, які роблять підприємство хитким; «opportunities» – можливості, які може використовувати підприємство для розвитку; «threats» – загрози, які можуть призвести до збитків [19].

У процесі дослідження було виявлено низку переваг та недоліки, а також було запропоновано можливості поліпшення стану підприємства з огляду на можливі загрози. SWOT-аналіз факторів які впливають на діяльність підприємства ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», наведено у таблиці 2.7.

До сильних сторін підприємства ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» можемо віднести: активна рекламна діяльність, відома товарна мережа, наявність широкого спектру необхідних товарів, кваліфікований персонал, широкий асортимент продукції. До слабких: плинність кадрів, висока конкуренція, зростання витрат на логістику, зберігання та транспортування товару.

Як бачимо, переваг у компанії більше ніж недоліків, це показує що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» має потенціал підвищення конкурентоспроможності, плануючи досягнути збільшення обсягів продаж, пізнаванності, збільшення частки ринку.

Розглянувши матрицю SWOT-аналізу при поєднанні слабких, сильних сторін з загрозами та можливостями, було виявлено існуючі проблеми та стратегії для їх вирішення. Серед них можна виділити: розширення асортименту недорогої техніки з Японії, Китаю; звернути увагу на замотивованість співробітників; розширення асортиментної номенклатури з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі; систематичний аналіз потреб споживачів.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз факторів які впливають на діяльність підприємства ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities):</p> <p>збільшення рівня конкурентоспроможності; розширення зайнятості ринку; залучення групи споживачів із середнім доходом через тенденцію закупки недорогої техніки</p>	<p>Потенційні зовнішні загрози (T – Threats):</p> <p>зниження реального доходу громади; активізація діяльності наявних конкурентів та поява нових; зміна правок до чинного законодавства; змінна споживчих потреб</p>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths) :</p> <p>активна рекламна діяльність; відома товарна мережа; наявність широкого спектру необхідних товарів; кваліфікований персонал; широкий асортимент продукції.</p>	<p>SO</p> <p>збільшення конкурентоспроможності через активізацію рекламної діяльності; розширення асортименту недорогої техніки з Японії, Китаю; розширення асортиментної номенклатури з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі</p>	<p>ST</p> <p>застосування нестабільних коливань в економіці завдяки впровадженню акцій з акцентом на «низьких цінах»; запровадження більше рекламних кампаній для «затмарення» нових конкурентів; аналізування потреб споживачів</p>
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses):</p> <p>плинність кадрів; висока конкуренція; зростання витрат на логістику, зберігання та транспортування товару</p>	<p>WO</p> <p>створення сприятливих умов для співробітників; перехід на централізовану операційну діяльність з одного складу; розроблення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності</p>	<p>WT</p> <p>здатність швидко реагувати на зміни ринку; зробити більше акцент на закупівлю недорогої техніки; звернути увагу на замотивованість співробітників</p>

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом порівняння обраної компанії з її основними конкурентами за окремими факторами з метою виявлення слабких сторін, пошуку шляхів їх поліпшення та контролю поточного становища конкурентів.

У таблиці 2.8 наведена порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», ТОВ «ЦИТРУС», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»		ТОВ «ЦИТРУС»		ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Якість обслуговування	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Широта асортименту	0,04	9	0,36	5	0,2	7	0,28
Глибина асортименту	0,04	7	0,28	5	0,2	8	0,32
Цінова політика	0,15	9	1,35	6	0,9	9	1,35
Високий стратегічний рівень	0,05	8	0,4	4	0,2	7	0,35
Зелена політика	0,1	10	1	8	0,8	6	0,6
Активна рекламна підтримка	0,03	10	0,3	10	0,3	8	0,24
КСВ	0,06	10	0,6	7	0,42	7	0,42
Імідж бренду	0,2	10	2	10	2	10	2
Наявність продукції відомих брендів	0,02	10	0,2	9	0,18	9	0,18
Введення знижок, акцій	0,06	8	0,48	7	0,42	8	0,48
Кадрова політика	0,05	9	0,4	8	0,4	8	0,4
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Разом	1	9,02		7,22		8,02	

Аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» має найвищий показник серед інших двох компаній – 9,02. Друге місце займає ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» з показником 8,02, та останнє ТОВ «ЦИТРУС» з оцінкою 7,22. ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» виборов собі перше місце завдяки: активній рекламній підтримці, активній участі в «зелених проектах», впізнаваності, також високому рівню корпоративної соціальної відповідальності та співпраці з відомими брендами. На рисунку 2.3 наведено

розподіл ринку між конкурентами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

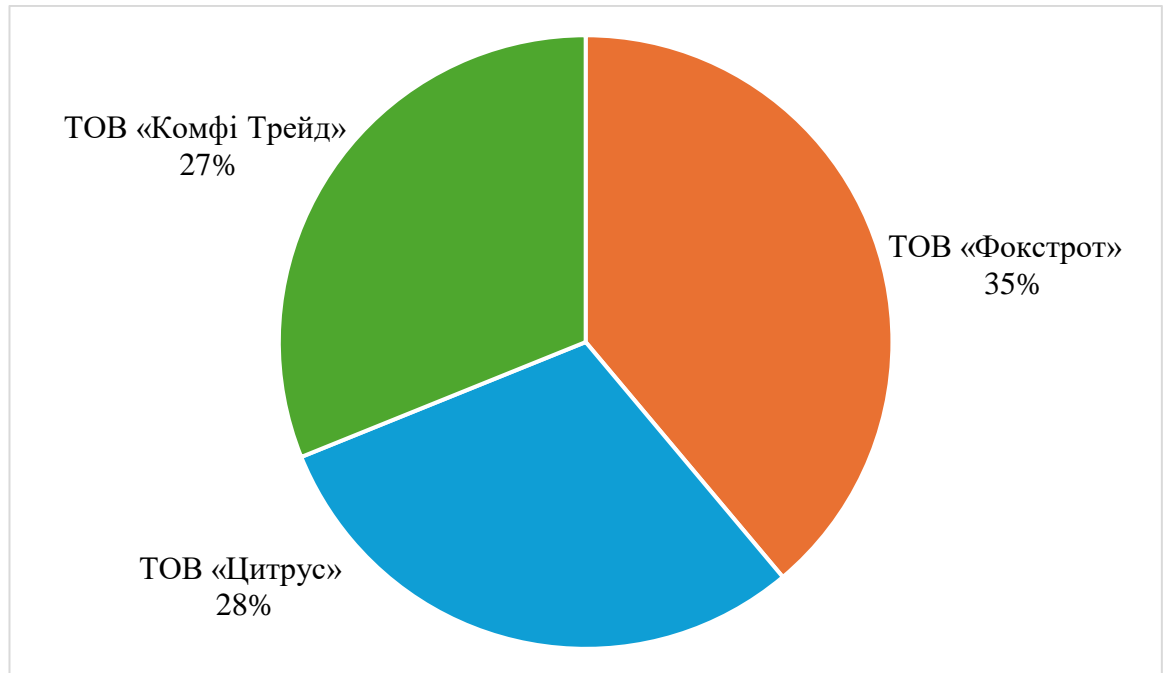


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між конкурентами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Оцінимо конкурентоспроможність обраного підприємства за методом ефективності на підставі показників Балансу (форма 1) та Звіту (форма 2) про фінансові результати. У таблиці 2.9 наведено результати за виокремленими критеріями та показники конкурентоспроможності організації (КСО)[20].

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р	2023р	Бал
$КСО = 0,15*ЕО + 0,29* \Phi О + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП$		11,031		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО)		5		
$ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$				
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,189	117,500	5

Кінець таблиці 2.9

1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	142,500	2,000	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	4,278	0,991	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	1,33	1,23	5
2. Фінансове положення організації (ФО)		10,65		
$\text{ФО} = 0,29 \cdot \text{КА} + 0,2 \cdot \text{КП} + 0,36 \cdot \text{КЛ} + 0,15 \cdot \text{КО}$				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,944	0,971	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	16,848	34,031	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	2,211	2,083	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	0,6	0,6	10
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ)		9,75		
$\text{ЕЗ} = 0,37 \cdot \text{РПР} + 0,29 \cdot \text{КЗ} + 0,21 \cdot \text{ЗП} + 0,13 \cdot \text{КР}$				
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,691	202,250	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,965	111,500	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,70	0,70	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2120/\Phi.2.2180$	22,833	0,771	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок, що розрахункова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГК ФОКСТРОТ» становить 11,03 та є вищим за 10, а тому рівень конкурентоспроможності покращився порівняно з попереднім роком. При такому розвитку в майбутньому компанія має зберігати темпи підвищення конкурентоспроможності та намагатися досягти максимального результату експертної оцінки, як наслідок підприємство покращить свої ринкові позиції, збільшить виручку, авторитет та впізнаваність бренду. Наявні проблеми пов'язані з воєнним станом в країні, що розпочався 24 лютого 2022 р., але не зважаючи на це компанія переборола виклики та почала відновлюватися що можна побачити проаналізувавши показники 2024 року.

2.4 Аналіз рівня впровадження інновацій

Передумовою для розробки нового формату магазину стали тенденції ринку, побажання споживача та вимоги часу. Ідею почали «виношувати» в кінці 2014 року. Тоді було лише розуміння, що інноваційні зміни суті і стилю торгівлі вже торкнулися ритейлу у всьому світі і що магазини ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», як лідери у своєму секторі торгівлі в Україні, повинні стати іншими. Останнім часом у життя людей увійшла величезна кількість нових товарних груп – квадрокоптери і роботи, 3D-окуляри і гіроборди, скутери та моноколеса. Інтерес до них величезний, значить, відвідувачам необхідно надати новий концепт в роботі з новинками – пробувати, включати, запускати техніку прямо з полиці. В цьому є суть «show store». Покупець отримує новий досвід від використання гаджетів, не відходячи від полиці.

У 2015 році почали формувати більш детальне бачення проєкту: як має виглядати такий простір у форматі «Бери і дивись», яке обладнання встановити, яке потрібно співвідношення між різними типами техніки. Команда ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» уважно вивчала зарубіжний досвід,

намагаючись максимально привнести в новий концепт те, що буде цікаво українському ринку.

Частково ідеї концепції бралися в ході зарубіжних поїздок, де вивчали презентації західних ритейлерів, фотографували, збирали інформацію, після чого колективно її аналізували. Наприклад: скільки на стенді повинно стояти телефонів, розташовувати їх в один ряд або в три. На 2016 рік реконцепція вже була включена в стратегію ТОВ «ГК «Фокстрот», а в квітні топ-менеджменту представили детальний план-проект. З моменту його затвердження до відкриття магазину пройшло близько півроку. В кінці вересня 2016 року в Києві почав роботу перший Foxtrot Show Store.

Реконцепція дозволила залучити нову аудиторію, так як до стандартної матриці товарів був доданий акцент на Digital-продукцію. Зараз в магазині 70% асортименту складають смартфони, планшети та інша цифрова техніка. Лише невелика зона відведена побутовій техніці, в якій представлені або Smart-моделі, або дорогі товари.

У Foxtrot Show Store зробили ставку на інноваційні групи товарів: дрони, квадрокоптери, гіроскутери, радіокеровані і роботизовані моделі іграшок, системи «розумний дім» [21].

Для спрощення процесів покупки, обміну, доставки та налаштування нових пристроїв, ТОВ «ГК «Фокстрот» впровадив інноваційні послуги і став їх першовідкривачем на ринку електроніки:

1. Інтеграція цифрових чеків у мобільні банкінги у партнерстві з Monobank, Sportbank, Sense Bank та A-Bank. Також, починаючи з 2023 року, клієнти можуть сплатити за техніку цифровими активами.

2. Спрощення процесу оплати - в рамках підготовки до блекаутів запустили можливість безконтактної оплати — тап ту фон. А з метою економії часу клієнтів - створили можливість відпускати клієнтів на робочих терміналах продавця. Доля таких оплат наразі становить 12%.

3. «Фоксі Обмін» - це послуга, що дозволяє клієнтам здати свої старі смартфони або планшети та отримати компенсацію до 99% вартості нових гаджетів.

4. Доставка - у 2023 році ритейлер розвивав різні варіанти доставки: точки видачі логістичних операторів, поштомати, самовивіз та кур'єрську доставку. Наразі, близько 64-65% покупців використовують точки видачі логістичних операторів для отримання покупок, від 6 до 9% обирають поштомати. Ще 15% віддають перевагу самовивозу з пунктів видачі інтернет-замовлень чи точок продажів мережі. Кур'єрська доставка складає менше 10%. Тому ритейлер спільно з Uklon Delivery запустив надшвидку доставку товарів до дверей протягом години. За перші три місяці роботи, найбільшу кількість разів цей спосіб доставки обирали жителі Києва, Львова та Харкова. Загалом послугою скористалися понад 400 клієнтів, а середній термін доставки становить рекордні 26 хвилин. Якщо ж говорити про категорії товарів, то найпопулярнішими товарами були смартфони та навушники.

5. Утилізація старої техніки – ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» запустив сервіс вивозу та утилізації старої побутової техніки, що дозволяє покупцю легко позбутися від застарілих пристроїв. Покупці виявляють інтерес до послуг, пов'язаних із суміжними сервісами для габаритної техніки «з одних рук», що означає отримання товару та послуги разом з ним [22].

В рамках проєкту «Безбар'єрний Фокстрот» у низці магазинів мережі і на сайті Foxtrot.ua було підключено комплекс сучасних сервісів з обслуговування відвідувачів з порушеннями слуху. Для цього впроваджено спеціалізовані ліцензійні рішення – Connect PRO, Connect Web та Connect QR – для виклику онлайн перекладача жестової мови як на сайті магазину, так і безпосередньо в торговій залі. Нечуючі відвідувачі можуть отримати професійну консультацію зрозумілим для них способом, поставити додаткові запитання щодо обраного товару і здійснити комфортну покупку в магазині чи на сайті без комунікаційних і психологічних бар'єрів, адже до діалогу

долучається перекладач жестової мови, який в режимі реального часу забезпечує переклад [23].

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи слід вказати, що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» є однією з провідних комерційних структур України, яка демонструє стабільний розвиток та значний вплив на економіку та громадянське суспільство. Компанія відзначається ефективним менеджментом, широкою мережею магазинів та значним обсягом продажів, що робить її лідером у сфері побутової техніки та електроніки. Важливими аспектами успіху компанії є постійне вдосконалення сервісних послуг, впровадження інновацій, адаптація до змін ринкових умов та активна участь у суспільному житті. Інноваційний підхід до бізнесу, орієнтація на сучасні технології та турбота про добробут працівників забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток компанії навіть в умовах кризи. Співпраця з різними організаціями, участь у соціальних ініціативах та прагнення до сталого розвитку підтверджують важливу роль ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» у національній економіці та соціальній сфері України.

Аналіз динаміки реалізації продукції та конкурентного середовища показав, що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» успішно конкурує з основними гравцями ринку. Високі темпи зростання виручки спостерігаються у сегментах смартфонів, спорт-товарів, інструментів та товарів для дітей. Це свідчить про ефективну маркетингову стратегію та здатність компанії адаптуватися до змін ринкових умов. Матриця БКГ демонструє збалансованість продуктової лінійки компанії, де присутні як товари-лідери ринку («Зірки»), так і нові товари з великим потенціалом («Дикі кішки»). Це забезпечує стабільний прибуток і перспективи для подальшого зростання. Розрахунки показників конкурентоспроможності смартфонів SAMSUNG, що реалізує ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», підтверджують високу якість продукції та конкурентні переваги на ринку. ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» має ефективну стратегію розвитку, що дозволяє утримувати лідерські позиції на ринку. Компанія

продовжує інвестувати в нові продукти, маркетинг та покращення сервісу, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентоспроможності.

PEST-аналіз ТОВ «ГК «Фокстрот» показав, що політичні та економічні фактори мають негативний вплив на діяльність підприємства, тоді як соціальні та технологічні фактори позитивно впливають. Загальна зважена оцінка становить +3,5, що свідчить про переважання позитивних факторів. SWOT-аналіз виявив, що основними сильними сторонами підприємства є активна рекламна діяльність, відома товарна мережа та широкий асортимент продукції. Основні слабкі сторони включають плинність кадрів та високу конкуренцію. Підприємство має можливості для збільшення конкурентоспроможності та розширення ринку, але також стикається із загрозами, такими як зниження реальних доходів населення та активізація конкурентів. ТОВ «ГК «Фокстрот» має потенціал для покращення своїх ринкових позицій, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом у країні.

Foxtrot Show Store став результатом реакції на ринкові тенденції та потреби споживачів, що виникли в 2014 році. ТОВ «ГК «Фокстрот» адаптувався до змін у світовому рітейлі, створивши інноваційний магазин, де клієнти можуть випробувати новітні технології прямо з полиці. Протягом року команда ретельно вивчала міжнародний досвід і вносила корективи в концепцію. В Києві було відкрито перший Foxtrot Show Store, що дозволило залучити нову аудиторію завдяки акценту на цифрову продукцію. Інноваційні групи товарів, такі як дрони та гіроскутери, стали основними в новому форматі магазину, який також впровадив сучасні послуги для покращення клієнтського досвіду.

3 СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Формування інноваційного проєкту щодо впровадження кас самообслуговувань для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Розглянемо впровадження технології самообслуговування покупців в мережі магазинів електроніки та побутової техніки, які б ефективно економила час споживача, приносила прибуток самому магазину, а також відкривала нові можливості до таргетованої взаємодії зі споживачем. При введенні кас самообслуговувань ми можемо досягнути: зменшення витрат на заробітну плату касирам, зниження натовпів та черг, мінімізація людського фактору, а також ми економимо місце, адже каса без касира займає менше місця. Крім цього, каси самообслуговування можуть підвищити задоволеність клієнтів за рахунок швидкого обслуговування та зручності. Технологія дозволяє також збирати дані про покупки, що відкриває нові можливості для аналітики та персоналізації пропозицій. Впровадження таких технологій потребує початкових інвестицій в обладнання та навчання персоналу, довгострокові вигоди можуть значно перевищити ці витрати. Важливо також забезпечити надійну технічну підтримку та безпеку даних, щоб запобігти можливим проблемам з функціонуванням кас і захистом особистої інформації клієнтів. Таким чином, впровадження технології самообслуговування в мережі магазинів електроніки та побутової техніки не лише забезпечує ефективність і зручність для клієнтів, але й сприяє зростанню бізнесу через оптимізацію операційних витрат і підвищення якості обслуговування. На рисунку 3.1 зображено як будуть виглядати каси самообслуговування.

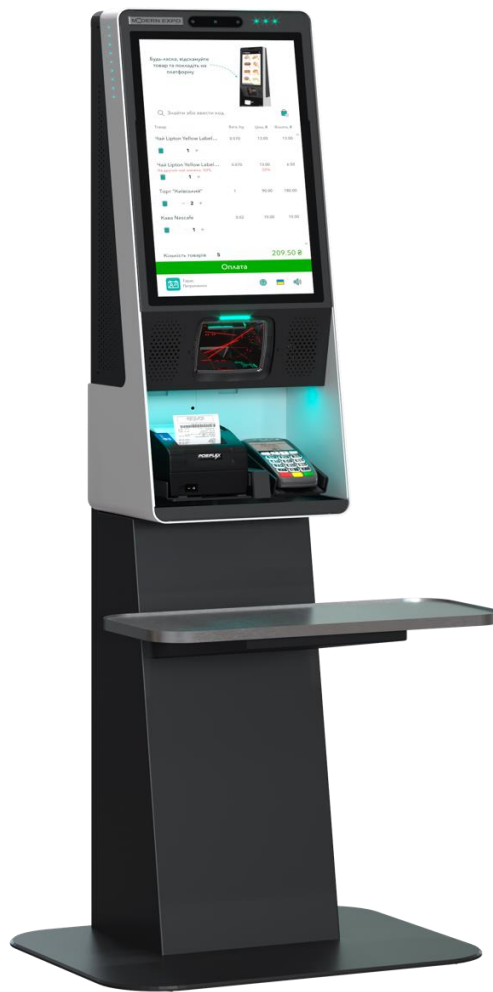


Рисунок 3.1 – Каси самообслуговування

Першим етапом впровадження проєкту у ТОВ «ГК «Фокстрот» є формування календарного плану проєкту. У таблиці 3.1 наведено етапи календарного плану впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту встановлення кас самообслуговування. Цей план здійснюється паралельно-послідовним способом та включає в себе етапи закупівлі апаратів, створення ПО, навчання персоналу, тестування апаратів, виведення на ринок та інші. Час, який відведений на реалізацію цього проєкту запланований з 4 кварталу 2024 року та до 3 кварталу 2030 р.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етап	4 кв.2024	1 кв.2025	2 кв.2025	3 кв.2025	4 кв.2025	1 кв.2026	2 кв.2026	3 кв.2026	4 кв.2026	1 кв.2027	2 кв.2027	3 кв.2027	4 кв.2027	1 кв.2028	2 кв.2028	3 кв.2028	4 кв.2028	1 кв.2029	2 кв.2029	3 кв.2029	4 кв.2029	1 кв.2030	2 кв.2030	3 кв.2030
1. Розробка плану впровадження	XXXXXXXXXX																							
2. Закупівля апаратів					XXXXXX																			
3. Створення ПО							XXXX																	
4. Навчання персоналу							XXXXX																	
5. Впровадження тестової версії							XXXXX																	
6. Тестування на пробній групі								XXXXX																
7. Впровадження 3х апаратів у 10% магазинів											XXXXXXXXXX													
8. Впровадження 3х апаратів у 30% магазинів												XXXXXX												
9. Впровадження 3х апаратів у 50% магазинів													XXXXXXXXXX											
10. Впровадження 3х апаратів у 70% магазинів														XXXXXXXXXX										
11. Впровадження 3х апаратів у 100% магазинів																XXXXXXXXXX								
12. Створення магазину лише з касами самообслуговування																				XXXXXX				
13. Збільшення кількості магазинів обладнаних виключно касами самообслуговування																						XXXXXXXXXX		

3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Другим етапом є розрахунок інвестицій, необхідний ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» для впровадження проєкту. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, млн грн

Види робіт	Сума
1	2
1. Розробка плану впровадження	0,3
2. Закупівля апаратів TEX 5000 КСО	100
3. Підготовка магазинів до встановлення нового обладнання	12
4. Створення ПЗ	0,3
5. Навчання персоналу	0,2
6. Впровадження тестової версії на пробній групі	0,5
7. Отримання дозволів та ліцензії	0,3
8. Монтаж та підключення	18
9. Створення 15 магазинів лише з касами самообслуговування в містах мільйонниках	749
10. Всього	881

Третій етап – це розрахунок зміни виручки від реалізації за роками. Цей етап включає в себе розрахунки наведені у таблиці 3.3.

Четвертий етап - розрахунок витрат на персонал, що мають місце при впровадженні кас, наведений в таблиці 3.4.

Оскільки ми винаймаємо 5 осіб які будуть займати керівні посади, то ми беремо середній рівень заробітної плати на керівних посадах, який у цій сфері складає 75 000 грн [24].

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
4	Виручка від реалізації, тис. грн.	1920	2100	2395	2520	2691
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1237	1329	1521	1648	1738
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	683	771	874	872	953
7	Рентабельність продукції	55	58	57	53	55
8	Рентабельність продаж	36	37	36	35	35

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на персонал, млн грн

Показник	2025 р.	2026 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата	3000	3630	4356	4,922	5,759
Нарахування на заробітну плату	0,660	0,799	0,958	1,083	1,267
Повна собівартість, в т.ч.:	1237	1329	1521	1648	1738
постійні витрати (55%)	680,350	680,350	680,350	680,350	680,350
змінні витрати (45%)	556,650	648,650	840,650	967,650	1057,650

П'ятий етап – розрахунок джерел фінансування проекту. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів, які дорівнюють 160 млн грн, що є власним капіталом. Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту замало коштів власного капіталу. Бракує суми у розмірі 721 млн грн. Вона буде отримана за рахунок банківського кредиту. Банківський кредит отримуємо в АТ «Райффайзен Банк» під 18% річних [25].

Таблиця 3.5 – Додаткове фінансування проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал (1400)	48%	426	20%
Залучений капітал	52%	455,00	18%
Всього (таблиця 3.2)	100%	881,00	19%

Шостий етап - наведено дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ». У таблиці 3.6 відображено вихідні дані.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Розрахунок	Значення
1	2	3	4
1	тривалість проєкту, років	Таблиця 3.1	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	Таблиця 3.2	881
3	кінцева вартість основних коштів, %		8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	Таблиця 3.5	48%
5	вартість власного капіталу, %	Таблиця 3.5	20%
6	вартість залученого капіталу, %	Таблиця 3.5	18%
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	Таблиця 3.3	2159
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн.	Таблиця 3.4	680,35
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн.	Таблиця 3.4	556,65
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	$365 * ДЗ / ВР$	76
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	$365 * КЗ / ВР$	45
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	$365 * ТМЗ / Sp$	1
13	термін служби обладнання, років	Виробник	8
14	вартість обладнання, тис. грн.	Таблиця 3.2	103
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	Таблиця 3.2	28

Сьомий етап включає в себе розрахунок графіку обслуговування боргу. Оскільки для реалізації проекту ми беремо кредит у розмірі 58 263 тис. грн. то для погашення боргу впродовж шести років річна виплата складатиме 144 млн. грн. Графік обслуговування боргу наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн грн.

Рік	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Початковий баланс	455	411	358	293,41	214	118
2. Річна виплата	144	144	144	144	144	144
3. Процентні платежі	100	91	79	65	47	26
4. Основна частина	44	53	65	79	97	118
5. Кінцевий баланс	411	358	293	214	118	0

Другий рядок знаходиться із рівняння (3.1):

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.; PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.; n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Відтак, PMT знаходимо, використовуючи електронні таблиці EXCEL за (3.2):

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.2)$$

$$PMT = \frac{455}{\frac{1}{(1+0.22)^1} + \frac{1}{(1+0.22)^2} + \frac{1}{(1+0.22)^3} + \frac{1}{(1+0.22)^4} + \frac{1}{(1+0.22)^5} + \frac{1}{(1+0.22)^6}} = 144 \text{ млн грн.}$$

Восьмий етап – прогноз прибутку після реалізації проєкту. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків. Прогноз прибутку наведено у таблиці 3.8.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.2):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.2)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн; $F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн; f_k – кінцева вартість основних коштів, частка од.; a – термін служби обладнання, років.

Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку проєкту тис. грн.

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1	0	1920	2100	2395	2520	2691
1. Виручка	0	557	649	841	968	1058
2. Змінні витрати	0	680	680	680	680	680
3. Постійні витрати без амортизації	0	683	771	874	872	953
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (рядок 1 – рядок 2 – рядок 3)	0	12	12	12	12	12
5. Амортизація	0	671	759	862	860	941
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (рядок 4 – рядок 5)	100	91	79	65	47	26
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, рядок 3)	0	581	681	798	813	916

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (рядок 6 – рядок 7)	0	105	123	144	146	165
9. Податок на прибуток (рядок 8 *0,18)	0	476	558	654	667	751
10. Чистий прибуток (рядок 8 – ряд. 9)	0	1920	2100	2395	2520	2691

Дев'ятий етап - баланс інвестиційно-інноваційного проєкту для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» Починається з заповнення пасиву, проводиться розрахунок коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та визначається її обсяг на кінець кожного звітного періоду. Після цього заповнюються статті активу, проводиться додатковий розрахунок оборотності дебіторської заборгованості. У таблиці 3.9. наведено прогноз балансу проєкту.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту підвищення ефективності управління ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», тис. грн.

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	100,3	89	77	66	54
2. Накопичена амортизація	12	23	35	46	35
3. Необоротні активи, залишкова вартість	89	77	66	54	43
4. Запаси	4	4	4	5	5
5. Дебіторська заборгованість	60	66	75	79	84
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	152	147	145	138	132
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1 344	1 388	1 443,329	1 382	1 375
8. Грошові кошти	180	184	191	182	181
9. Фінансові вкладення	1 164	1 204	1 253	1 200	1 194
10. Оборотні активи, всього	1 407	1 458	1 523	1 466	1 464
11. Активи, всього	1 496	1 535	1 588	1 520	1 507
ПАСИВ					
12. Власний капітал	426	426	426	426	426

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
13. Нерозподілений прибуток	476	558	654	667	751
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	358	293	214	118	0
15. Кредиторська заборгованість	235	258	294	309	330
16. Пасиви, всього	1 496	1 535	1 588	1 520	1 507

У таблиці 3.10 наведено розрахунки додаткових показників, таких як коефіцієнт оборотності кредиторської, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів та інші.

Таблиця 3.10 – Розрахунок додаткових показників

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Оборотності кредиторської заборгованості, рази	Ккз	$365/Ткз$	$365/45= 8,15$
Розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р, тис. грн	КЗ	$ВР/Ккз$	$1920/8,15=235,45$
Оборотності дебіторської заборгованості, рази	Кдз	$365/Тдз$	$365/76= 4,8$
Оборотності товарно-матеріальних запасів, рази	Ктмз	$365/Ттмз$	$365/1,05=346,36$

Кінцевий, десятий етап – розрахунок прогнозу грошових потоків проекту впровадження кас самообслуговування. У таблиці 3.11 наведено прогноз грошових потоків, який розрахований на п'ять років, протягом яких буде реалізовуватися проєкт.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, рядок 13)	476	558	654	667	751
2. Амортизація (таблиця 3.8, рядок 5)	11,5345	11,5345	11,5345	11,5345	11,5345

Кінець таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, рядок 15)	0	0	0	0	19
4. Залишкова вартість необоротних активів	0	0	0	0	54,162
5. Сума надходжень (рядок 1 + рядок 2 + рядок 3 + рядок 4)	488	570	666	678	835
6. Сплата основної частини боргу (табл. 7, рядок 4)	53	65	79	97	118
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, рядок 5)	0	6	9	4	5
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, рядок 4)	0	0	1	0	0
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, рядок 15)	0	22	36	15	21
10. Чистий грошовий потік (рядок 5 – рядок 6 – рядок 7– рядок 8 + рядок 9)	435	521	613	593	733

Залишкова вартість основних засобів розраховується за (3.3):

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a, \quad (3.3)$$

де $F_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних засобів, тис. грн; A_p – необоротні активи, тис. грн; a – термін обслуговування обладнання, роки.

$$F_{\text{зал}} = 100,3 - 12 * 4 = 54,16 \text{ млн грн}$$

Далі оцінемо ефективність інвестиційно-інноваційного проекту щодо впровадження кас самообслуговування.

Ефективність інвестиційно-інноваційного проекту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.4):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.4)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн; CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн; r – вартість власного капіталу, частки од. Відтак,

$$NPV = -426 + (435/(1+0,2)^1) + (521/(1+0,2)^2) + (613/(1+0,2)^3) + (593/(1+0,2)^4) + (733/(1+0,2)^5) = 1233,47 \text{ млн грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 20%, розміру власних коштів 426 млн грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір NPV складає 1233,47 млн грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.5):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.5)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік достатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR .

IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR , то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$(435+521+613+593+733)/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 426,29 \text{ млн.}$$

грн

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено, оскільки він нерівномірний.

$$2895/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 426,29;$$

$$579 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 426,29;$$

$$579 * k = 426,29;$$

$$k = 0,73577.$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [26].

Для розглянутого випадку (n дорівнює 1 рік):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 0,76923;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 0,71429.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{0,76923 - 0,73577}{0,76923 - 0,71429} \times 0,73577 = 30,45\%$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 30% і перевищує вартість власного капіталу на 10 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності який зазначений в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту впровадження кас самообслуговування, млн. грн.

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1	2	3	4	5	6	7
Чистий грошовий потік	-426	435	521	613	593	733
Дисконтований грошовий потік	-426	362	362	355	286	295
Акумуляований грошовий потік	-426	-64	298	653	939	1233

Дисконтований термін окупності складає один рік і два місяці плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2027 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2026 року до: $1 + (426/362) = 2,2$ роки, тобто трохи більше 2 років з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки третього розділу кваліфікаційної роботи, можна зазначити, що інвестиційно-інноваційний проєкт щодо впровадження кас самообслуговування буде реалізовано паралельно-послідовним способом. Для його здійснення необхідно 881 млн грн, з яких власний капітал складатиме 426 млн грн (48% від необхідної суми), а решта 455 млн грн (52%) буде отримана у вигляді кредиту від АТ «Райффайзен Банк» під 18% річних за умови надання депозиту для застави. У проєкті будуть задіяні додаткові п'ять працівників із заробітною платою 75 тис. грн на місяць.

Ефективність проєкту оцінювалася за допомогою трьох показників. Перший показник, NPV, становить 1233,47 млн грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник, IRR, дорівнює 30,45% і перевищує вартість власного капіталу на 10%, що також свідчить на користь проєкту. Дисконтований термін окупності складає 2,2 роки, що менше тривалості

реалізації проєкту. Зважаючи на це, проєкт варто прийняти до реалізації, що підвищить ефективність управління ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту торгівельного підприємства за матеріалами ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», що дозволяє зробити наступні висновки.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу кваліфікаційної роботи, можемо зазначити, що термін "інновація" вперше з'явився на початку ХХ століття і відповідно позначав перенесення елементів однієї культури в іншу. Пізніше він став загальноприйнятим не лише в економіці, а й у різних галузях науки. Йозеф Шумпетер ввів поняття "інновація" як впровадження нових комбінацій у п'яти основних випадках: новий продукт, новий метод виробництва, новий ринок, нове джерело сировини або нова організаційна структура. Інновації мають технічний, економічний та організаційний характер і є основним джерелом прибутку. Глобальний Індекс інновацій відображає стан інновацій у країнах, підкреслюючи роль новітніх технологій і їх соціально-економічний вплив.

Інновації у роздрібній торгівлі потребують ефективної системи маркетингу та продажів для виявлення нових потреб клієнтів. Більшість інновацій приходять із розвинених країн, які активно використовують гіпермаркети, супермаркети та дисконтні магазини. Національна федерація ритейлу співпрацює з технологічними лідерами для розвитку цифрових ініціатив, включаючи штучний інтелект та доповнену реальність. Україна, стикнувшись із війною, спостерігає спад інновацій через економічні виклики. Зусилля залучення фінансування та міжнародних інвестицій сприяють розвитку інновацій через Європейську Бізнес Асоціацію та інтерактивні інвестиційні інструменти.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є критично важливим для економічного зростання, вимагаючи ефективного планування та залучення різних джерел фінансування. Успішна реалізація інноваційних проєктів залежить від збалансованого поєднання самофінансування, позикових і залучених коштів, що сприяє стабільності та мінімізації ризиків. Інновації є ключовим фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності, як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держав. Впровадження нових технологій та удосконалення виробничих процесів, а також адаптація до змін на ринку сприяють зростанню прибутковості та стійкому розвитку. Водночас інноваційна діяльність пов'язана з високими ризиками, які потребують ефективного управління для досягнення успіху.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» є однією з провідних комерційних структур України, яка демонструє стабільний розвиток і значний вплив на економіку та суспільство. Компанія відзначається ефективним менеджментом, широкою мережею магазинів та значним обсягом продажів, що робить її лідером у сфері побутової техніки та електроніки. Важливими аспектами успіху компанії є постійне вдосконалення сервісних послуг, впровадження інновацій, адаптація до змін ринкових умов та активна участь у суспільному житті. Інноваційний підхід до бізнесу, орієнтація на сучасні технології та турбота про добробут працівників забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток компанії навіть в умовах кризи.

Аналіз динаміки реалізації продукції та конкурентного середовища показав, що ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» успішно конкурує з основними гравцями ринку. Високі темпи зростання виручки спостерігаються у сегментах смартфонів, спорт-товарів, інструментів та товарів для дітей. Це свідчить про ефективну маркетингову стратегію та здатність компанії адаптуватися до змін ринкових умов. Матриця БКГ демонструє збалансованість продуктової лінійки компанії, де присутні як товари-лідери ринку («Зірки»), так і нові товари з великим

потенціалом («Дикі кішки»). Це забезпечує стабільний прибуток і перспективи для подальшого зростання. Розрахунки показників конкурентоспроможності смартфонів SAMSUNG, що реалізує ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», підтверджують високу якість продукції та конкурентні переваги на ринку. ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» має ефективну стратегію розвитку, що дозволяє утримувати лідерські позиції на ринку. Компанія продовжує інвестувати в нові продукти, маркетинг та покращення сервісу, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентоспроможності.

PEST-аналіз ТОВ «ГК «Фокстрот» показав, що політичні та економічні фактори мають негативний вплив на діяльність підприємства, тоді як соціальні та технологічні фактори позитивно впливають. Загальна зважена оцінка становить +3,5, що свідчить про переважання позитивних факторів. SWOT-аналіз виявив, що основними сильними сторонами підприємства є активна рекламна діяльність, відома товарна мережа та широкий асортимент продукції. Основні слабкі сторони включають плинність кадрів та високу конкуренцію. Підприємство має можливості для збільшення конкурентоспроможності та розширення ринку, але також стикається із загрозами, такими як зниження реальних доходів населення та активізація конкурентів. ТОВ «ГК «Фокстрот» має потенціал для покращення своїх ринкових позицій, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом у країні.

Проєкт впровадження кас самообслуговування, який буде реалізовано паралельно-послідовним способом, є ключовою інновацією, яка потребує 881 млн грн. З цієї суми власний капітал складатиме 426 млн грн (48%), а решта 455 млн грн (52%) буде отримана у вигляді кредиту від АТ «Райффайзен Банк» під 18% річних за умови надання депозиту для застави. У проєкті будуть задіяні додаткові п'ять працівників із заробітною платою 75 тис. грн на місяць.

Ефективність цього проєкту була оцінена за допомогою трьох показників: NPV (1288,92 млн грн), IRR (30,3%), та дисконтований термін окупності (1,8

роки), що свідчить про високу ефективність та доцільність реалізації цього проєкту для підвищення ефективності управління компанією.

Підсумовуючи, ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» демонструє здатність успішно конкурувати на ринку завдяки ефективній маркетинговій стратегії, збалансованій продуктивній лінійці та високій якості продукції. Компанія продовжує інвестувати в нові продукти, маркетинг та покращення сервісу, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій та удосконалення виробничих процесів сприяють зростанню прибутковості та стійкому розвитку компанії. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом у країні, ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» має потенціал для покращення своїх ринкових позицій і продовжує відігравати важливу роль у національній економіці та соціальній сфері України.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Маціканич І. М., «Основні аспекти поняття інновація», ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, 2017р.
2. Колодяжна І. В., Науковий вісник Ужгородського національного університету, випуск 18, частина 2, «Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції», 2018р.
3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Економічна наука: «Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств», Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, 2017р.
4. Закон України про інноваційну діяльність, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 23.05.2024)
5. Офіційний сайт Reactor.ua, стаття «Global Innovation Index 2023: Україна на 55-му місці», Катерина Соболева, 28 вересня 2023р. URL: <https://mind.ua/news/20263287-global-innovation-index-2023-ukrayina-na-55-mu-misci> (дата звернення 23.05.2024)
6. Безус А. М., Шевчун М. Б., Економічна наука. Стаття «Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні», Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, 2019р.
7. Офіційний сайт National Retail Federation URL: <https://nrf.com/> (дата звернення 25.05.2024)
8. Innovation Lab NRF, URL: <https://nrfbigshow.nrf.com/innovation-lab> (дата звернення 25.05.2024)
9. NRF protect 2024, «How the metaverse is driving the next generation of retail workforce development», URL: <https://nrf.com/blog/how-metaverse-driving-next-generation-retail-workforce-development> (дата звернення 27.05.2024)
10. Офіційний сайт Forbes.ua про інновації Amazon, URL: <http://surl.li/ruopa> (дата звернення 27.05.2024)

11. Попова М. А, «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу» [Електронний ресурс], Київ 2023р. – 197с.
12. Черчик Л., Сучасні технології менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 383 с.
13. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 445 с.
14. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В., конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»,– Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. – 69 с.
15. О.І. Гуторов, М.Ю. Ярута, С.І. Сисоєва. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва «Економіка та організація інноваційної діяльності», – Харків, 2019р. – 227 с.
16. Пермінова С.О., Лазоренко Т.В., конспект лекцій «Інноваційний менеджмент», Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021р. – 125 с.
17. Офіційний сайт ТОВ «ГК «Фокстрот». URL: <https://foxtrotgroup.com.ua> (дата звернення 30.05.2024)
18. Хаврова К. С. «Вплив зовнішнього середовища на інтелектуалізацію торговельних підприємств», 2020 р. URL: <https://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/109/107> (дата звернення 30.05.2024)
19. Карюк В. І. «Перспективи розвитку України на сучасних світових електронних ринках», 2021р. URL: <http://tppe.econom.univ.kiev.ua/> (дата звернення 30.05.2024)

20. Фінансовий звіт ТОВ «ГК «Фокстрот» 2023, URL: https://clarity-project.info/edr/32985427/finances?current_year=2023 (дата звернення 04.06.2024)
21. Офіційний сайт RAU, 2017р., URL: <https://rau.ua/novyni/foxtrot-show-store/> (дата звернення 04.06.2024)
22. Офіційний сайт ФОКУС: «Інноваційні сервіси та благодійність: найцікавіше про досягнення мережі Фокстрот за 2023 рік», URL: <https://focus.ua/> (дата звернення 05.06.2024)
23. Офіційний сайт Foxteam Digital: «Foxteam Digital поділився досвідом впровадження інновацій на Retail Expo 2023», URL: <https://www.foxteam.digital/post/foxteam-digital-retail-expo-2023> (дата звернення 10.06.2024)
24. Офіційний сайт Work.ua: <http://surl.li/uqoxa> (дата звернення 15.06.2024)
25. АТ «Райффайзен Банк» URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredity/investicijni-kredity/investicijnij-kredit-na-kupivlyu-avto-obladnannya-neruhomost> (дата звернення 15.06.2024)
26. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів , FMC, URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2 (дата звернення 20.06.2024)

ДОДАТОК А
Фінансова звітність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	283.00	182.00
первісна вартість	1001	624.00	497.00
накопичена амортизація	1002	341.00	315.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	80.00	
Основні засоби	1010	2.00	0.00
первісна вартість	1011	1 493.00	45.00
знос	1012	1 491.00	45.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	16.00	16.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	381.00	198.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	275.00	446.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	275.00	446.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 962.00	277.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 417.00	5.00
з бюджетом	1135	26.00	40.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 924.00	47 657.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 547.00	3 984.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	8 547.00	3 984.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 479.00	14 384.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 970.00	23.00
Усього за розділом II	1195	68 600.00	66 816.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	68 981.00	67 014.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	160 000.00	160 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-94 884.00	-94 899.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	65 116.00	65 101.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4.00	1.00
розрахунками з бюджетом	1620	1.00	6.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.00	6.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	1.00	1.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	7.00	1.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 852.00	1 904.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	3 865.00	1 913.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	68 981.00	67 014.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4.00	285.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	470.00	54.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		231.00
збиток	2095	466.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13.00	242.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	244.00	356.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	112.00	314.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	809.00	197.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	884.00	0.00
Інші доходи	2240	55.00	301.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	139.00	157.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	9.00	53.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6.00	1.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	15.00	52.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-15.00	-52.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500		33.00
Витрати на оплату праці	2505	77.00	88.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18.00	18.00
Амортизація	2515	44.00	58.00
Інші операційні витрати	2520	686.00	525.00
Разом	2550	825.00	722.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 654.00	907.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	4.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	13 570.00	10 958.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	205.00	190.00
Праці	3105		66.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	17.00	16.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	32.00	50.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1.00	2.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	15.00	34.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	21 679.00	23 169.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-5 705.00	-11 626.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		15 593.00
необоротних активів	3205	260.00	8.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	884.00	301.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	2.00	78.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	1 142.00	15 824.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-4 563.00	4 198.00
Залишок коштів на початок року	3405	8 547.00	4 349.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	3 984.00	8 547.00