

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., Кузнецова І. О.

« 28 » грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»

на тему:
Формування інноваційної стратегії торговельного підприємства

Виконавець:

студент центру заочної та вечірньої форми
навчання

Пашковська Каріна Володимирівна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність інноваційної стратегії підприємства та її типи.....	6
1.2. Процес формування інноваційної стратегії підприємства	18
1.3. Методика оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЮСК Україна».....	32
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі України.....	32
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «ЮСК Україна».....	46
2.3. Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна».....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮСК Україна».....	62
3.1. Обґрунтування інноваційної стратегії ТОВ «ЮСК Україна».....	62
3.2. Розрахунок впровадження заходів ТОВ «ЮСК Україна».....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «ЮСК Україна».....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому що в умовах переходу до економіки знань наявність та реалізація інноваційних стратегій є необхідною умовою розвитку економіки України та окремих суб'єктів господарювання в післявоєнний період. Вибір інноваційної стратегії для компанії є одним з найважливіших управлінських питань. Результати багатьох досліджень підтверджують, що обрана організацією інноваційна стратегія є основою її успіху на ринку.

Основною функцією інноваційної стратегії є визначення основних довгострокових напрямів наукового розвитку, впровадженні інновацій та забезпеченні ресурсів для досягнення власних цілей. Так, держава координує інтереси учасників цього процесу, здійснює управління та регулювання інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія суб'єкта господарювання (організації, компанії, підприємства) розробляється відповідно до поставленого завдання, з урахуванням його ринкової позиції, диверсифікації або спеціалізації діяльності та конкурентних переваг, які можуть забезпечити його інноваційний потенціал.

При повоєнній відбудові України традиційні методи стратегічного управління не можуть відповідати новим викликам і не можуть сприяти забезпеченню інноваційному розвитку. Важливим елементом організації ефективного стратегічного управління підприємствами є формування стратегій, якими керуються менеджери компаній при вирішенні завдань у швидкозмінному середовищі. Технологічні інновації дозволяють підприємствам переходити на нові технологічні рівні, але для досягнення успіху в конкурентній боротьбі недостатньо мати технологічну перевагу, не менш важливими є інновації в управлінні підприємством. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання вибору та впровадження ефективних інноваційних стратегій розвитку організації.

Науковий внесок у формування та розвиток теорії стратегічного управління зробили такі іноземні вчені: П. Друкер, Р. Мінцберг, М. Портер, М. Мескон, І. Менсфілд, Й. Шумпетер а також вітчизняні науковці В. Амітан, Ю. Бажал, Л. Гринів, І. Долішній, М. Земляний, І. Михасюк, А. Шевцов, Я. Яцків та ін. Незважаючи на значний внесок даних вчених, слід зазначити, що проблему вибору та реалізації інноваційної стратегії у організаціях досліджено недостатньо повно. Значимість цієї проблеми за умов переходу економіки на інноваційний шлях розвитку у повоєнний час визначила мету дослідження.

Метою даної роботи є аналіз існуючих теоретичних напрацювань та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії торгівельного підприємства.

До поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування інноваційної стратегії підприємства;
- провести аналіз середовища ТОВ «ЮСК Україна»;
- визначити основні шляхи формування інноваційної стратегії ТОВ «ЮСК Україна».

Об'єктом дослідження ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження є формування стратегії інноваційного розвитку торгівельного підприємства.

Методи дослідження. Використовувалися основні теоретичні положення економічної теорії для дослідження теоретико-методичних основ формування інноваційної стратегії підприємства, методи статистичного аналізу, методу експертних оцінок, графічної інтерпретації, для аналізу середовища ТОВ «ЮСК Україна», також використовувалися методи системного та логічного аналізу для визначення основних шляхів формування інноваційної стратегії ТОВ «ЮСК Україна».

Інформаційною базою дослідження є наукова література, нормативна база України, фінансова звітність ТОВ «ЮСК Україна», аналітичні матеріали та данні Державного комітету статистики тощо.

Практична значущість. Результати випускної роботи можуть бути використані у діяльності торгівельних підприємств у воєнний та повоєнний час.

Елементи наукової новизни: розроблено логічну схему впровадження ERP-системи у діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження: За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на конференції:

Пашковська К.В., Карпенко Ю.В. Сучасні тенденції змін інноваційних стратегій в бізнесі. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.) – Одеса: ОНЕУ, 2023 – 324 с.

ВИСНОВКИ

Було досліджено теоретико-методичні основи формування інноваційної стратегії підприємства. Було визначено, що вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку є основою успіху інноваційної діяльності. Тільки правильно обрана стратегія безперервного інноваційного прогресу дає підприємству шанс не тільки зберегти, але й покращити свої позиції.

Компанії зазвичай не схвалюють жодної стратегії в чистому вигляді. Вибір пріоритетів і переваг пов'язаний із зовнішніми та внутрішніми факторами і конкретними проектами. Вибір стратегії компанії здійснюється керівництвом на основі результатів аналізу бізнес-портфеля та аналізу ключових факторів, що характеризують стан компанії, з урахуванням характеру і суті стратегій, що реалізуються.

Було проведено аналіз середовища ТОВ «ЮСК Україна». В 2022 році в порівнянні з 2021 роком ТОВ «ЮСК Україна» збільшився чистий дохід на 1281 млн. грн. А дохід за 2022 р. склав 4773,4 млн. грн. ТОВ «ЮСК Україна» закупили основних засобів на 90 млн. грн. А виторг мережі ЮСК Україна у 2022 р. приріс на 3,5% по відношенню до 2021 року. Це найменший приріст за останні 15 років. Отже, умови інноваційної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» залишаються переважно сприятливими, ніж негативними. Інноваційна діяльність ТОВ знаходиться в задовільному стані. Але для ефективного використання можливостей зовнішнього середовища, а також протистояння його загрозам зовнішнього середовища, ТОВ «ЮСК Україна» слід звернути увагу на посилення свої сильних сторін.

Було визначено основні шляхи формування інноваційної стратегії ТОВ «ЮСК Україна». Важливою частиною стратегії безперервного вдосконалення є відкритість до змін і постійна готовність впроваджувати нові ідеї з метою оптимізації процесів та досягнення кращих результатів. Такий підхід допоможе ЮСКу підтримувати конкурентоспроможність і залишатися актуальними в швидкозмінному бізнес-середовищі. Роздрібні мережі стикаються з багатьма проблемами. ERP-система надає комплексне

рішення для багатоканальної торгівлі, що об'єднує бек-офіс і звичайний інтернет-магазин. Рекомендації штучного інтелекту роблять процес покупки більш персоналізованим і зручним для клієнтів, а роздрібна мережа може підвищити продуктивність співробітників, знизити рівень шахрайства і розвивати бізнес.

Тенденція впровадження на торгових майданчиках касового самообслуговування продовжує залишатися в тренді Юску і сприяє збільшенню пропускної здатності, скороченню черг в касовій зоні, забезпеченню позитивного досвіду покупців, автоматизації процесів і скороченню витрат для ритейлера.

В рамках обраної стратегії нами було запропоновано два заходи (впровадження каси самообслуговування, впровадження ERP системи), які призведуть до зростання обсягу реалізованої продукції, рентабельності, фондоозброєності продуктивності праці, фондovіддачі, рентабельності основних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко, В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ЦУЛ, 2020. 439 с
2. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2(61). С. 114- 118.
3. Крисанов Д.Ф. Інноваційний фактор розвитку харчової промисловості України. Економіка України. 2019. № 4. С. 71-81.
4. Бутенко А. І., Лазарева Є. В. Інвестиційна діяльність в інноваційній сфері підприємництва України: методи і форми. Вісник економічної науки України. 2007. № 2. С. 14-19.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи. 1998, 390 с.
6. Доржиева Е. Л. Інноваційна стратегія розвитку корпорації. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2. С. 195-198.
7. Прокопенко Ольга Володимирівна. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. Академічні візії, 2023, С. 16.
8. Курилова Н. М. Планування стратегічних і інноваційних змін в процесі модернізації економіки України. Редакційна колегія, 2023. 100 с.
9. Семенюк О. В. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Управління розвитком. Харків: ХНЕУ 2012. №2. С. 41-42
10. Продіус О.І., Міхно О.М. Проблема вибору інноваційних стратегій на вітчизняних аграрно-торгівельних підприємствах. Молодий вчений. 2022. №9 (109). С. 154–161.
11. Євтушенко В. А. Стратегії інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобалізації. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 310 с.

12. Крисанов Д. Ф., Водянка Л. Д. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 89–104.
13. Шлюсарчик Б. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 206-210.
14. Яворський М. С. Системний підхід до формування інноваційної інфраструктури на базі регіональних центрів науково-технічної і економічної формації. Науково-технічна інформація. 2018. № 3. С. 31-36.
15. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Випуск 4. Т. 7. С. 67-72.
16. Бреус С. В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3 (26). С. 55-61.
17. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ, Либідь. 2004 р. 446с.
18. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. 2011. № 124/125. С. 36-40
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 3-ге вид. Київ, Центр учбової літератури, 2021. 440 с.
20. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації Фінансовий простір. 2019. С. 174-179.
21. Савельєв Є. Нова економіка і моделі її формування в Україні Журнал європейської економіки. 2002. №1. С. 28.
22. В. В. Стадник, М. А. Йохна. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2006. 463 с.

23. Ткач І. М. Концепція стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на інвестиційно-інноваційних засадах. Проблеми науки. №12. 2007. С. 9-14.
24. Ревуцька А.О., Бурляй А.П., Смолій Л.В. Стратегія інновацій як засіб управління та розвитку бізнесу підприємства в умовах глобалізації. Збірник наукових праць Уманського НУС. 2021. Випуск 99. Частина 2. С.81-94
25. Корнєва О. В. Інформаційно-методичні засади формування інноваційної стратегії підприємств. Івано-Франківськ, 2021. 199 с.
26. Драган І.В. Інноваційна діяльність як фактор прискореного розвитку промисловості. Економіка та держава. 2010. № 6. С. 34–36.
27. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ПП «Принтер Інформ», 2020. 224 с.
28. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2023. № 4 (617). С. 44-56.
29. Радинський С. Класифікація інноваційних стратегій підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 277- 285.
30. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону Монографія. Дніпро, Акцент ПП, 2019. 184 с.
31. Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 103-108.
32. Петрик Оксана Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. *Економічний аналіз*, 2020. 30.4. С. 164-172.
33. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2023. № 4 (617). С. 44-56.

34. Щербак А.В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування Галицький економічний вісник No4(62), 2022 С.52-58
35. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
36. Горященко, Ю. Г. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств International journal of knowledge transfer management studies №1 2023 С.43-47
37. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В. та ін. Інноваційний розвиток підприємства: навч.посіб. ФОП Швець В.М. 2018. 348 с.
38. Посталюк М.П., Гусарова В.Ю. Системні ефекти інноваційної діяльності. Проблеми сучасної економіки. 2018. № 4 (68). С. 20-23.
39. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : моногр. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
40. Служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
41. В. Васюта, О. Житник Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні Галицький економічний вісник No 4 (77) 2022
42. Forrester офіційний сайт. URL: <https://www.forrester.com/>
43. Аналітична звітність [Nielsen Norman Group](https://nngroup.com/): URL:<https://nngroup.com/>
44. YouControl, аналітична система для комплаєнсу URL:<https://youcontrol.com.ua/>
45. Офіційний веб-сайт товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЮСК Україна». URL: <https://jysk.ua/>
46. Костюк О. М. Економічний аналіз фінансових результатів підприємства. Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Електронне видання. URL: <http://library.if.ua/books/89.html>

47. Рутьєв В. А., Гуткевич О. С. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 312 с.
48. Ємельянов, О. Ю., Петрушка, Т. О. Лесик, Л. І. Особливості оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств з використанням показника їх ринкової вартості. Мистецтво наукової думки, (10).2020. С. 18–21.
49. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник К.: ЦУЛ, 2023 396 с.
50. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2020. 514с
51. Гончаров С. Ю. Стратегічне управління: Навч. Посібник. Харків: ХНЕУ. 2020. с. 418
52. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 406 с.
53. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнесосвіта. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2020 р.) . Харків. ХНУРЕ. 2020 С. 173-178
54. Шапар А.Г. Стратегія і тактика сталого розвитку: монографія. НАН України, Ін-т пробл. природокористування та екол. Д. : Моноліт, 2004. 313 с.
55. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. К.: КНЕУ, 2021. 227 с.
56. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ. 2018. 301 с.
57. Офіційний сайт Проекту Doing Business. URL: <http://russian.doingbusiness.org/>