

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Формування та впровадження інноваційних проєктів на підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕХз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент бізнес-процесів»

Карина СТЕПАНЕЦЬ

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук, доцент

Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма « Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТЕПАНЕЦЬ Карини Миколаєвни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та впровадження інноваційних проєктів на підприємстві»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- визначити сутність та критерії ідентифікації інновації та інноваційної діяльності;
- розглянути життєвий цикл інновації з позицій управління;
- проаналізувати теоретичні підходи до оцінки інноваційного проєкту на передінвестиційній стадії;
- провести фінансово-економічний аналіз та аналіз умов функціонування та ефективності ТОВ «Сільпо-фуд»;
- розробити рекомендації з розробки та реалізації інноваційного проєкту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до управління організаційною культурою
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Заходи з вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо-фуд».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Карина СТЕПАНЕЦЬ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Інновації та інноваційна діяльність: сутність та ідентифікація.....	8
1.2. Життєвий цикл інновації з позицій управління.....	16
1.3. Теоретичні підходи до оцінки інноваційного проєкту на передінвестиційній стадії	21
РОЗДІЛ 2. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
2.1. Фінансовий аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-фуд»	32
2.2. Аналіз умов функціонування та наявності джерел фінансування інноваційних проєктів ТОВ «Сільпо-фуд»	41
2.3. Застосування інновацій у логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-фуд»	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах ефективне управління інноваціями стає однією з найважливіших умов розвитку при обмежених ресурсах та перелаштуванні економіки та військові рейки. Це тема набуде додаткової актуальності і при післявоєнному відновленні України.

Одним із перспективних драйверів для повної трансформації вітчизняної економіки, здатної до подолання сучасних економічних загроз та зростання до рівня провідних економік Європи виступає кількісне та якісне покращення внутрішніх інноваційних процесів. Їх фактична наявність визначає рівень національних науково-технологічних можливостей для оперативного створення, підтримки, виробництва та інтеграції нових результатів інтелектуальної праці найбільш пріоритетні сфери вітчизняної економіки та життя в цілому. Роль самих інновацій (інноваційних продуктів, товарів, послуг і технологій) також тісно пов'язана з їхньою здатністю до вдосконалення, координації та (або) спрощення окремих соціально економічних аспектів. В той же час для прискорення інноваційного розвитку та відновлення національної економіки однієї фізичної присутності інноваційних процесів об'єктивно недостатньо, необхідна їхня реалізація у вигляді інноваційних проєктів на кожному підприємстві.

Саме ефективно реалізовані інноваційні проєкти визначають конкурентоспроможність вітчизняних корпорацій та позиціонування економіки України на міжнародному ринку. Для ефективного управління інноваціями необхідний комплекс моделей та методів прийняття управлінських рішень в економічних системах, що відображає сучасні умови цифровізації та враховує складну багатокомпонентну соціотехнічну природу інноваційного процесу. В даний час інноваційна діяльність за своєю значимістю стала в один ряд з виробничою та науковою діяльністю, але вимагає власних підходів для оцінки та реалізації.

Таким чином, особливої актуальності в корпоративному менеджменті набувають питання створення та оптимізації механізмів створення та оцінки доцільності впровадження інноваційних проєктів та організації реалізації їх на практиці.

Теорія управління інноваціями може розглядатися як самостійний напрямок у дослідженнях загального та стратегічного менеджменту в умовах переходу до суспільства знань, що веде свою історію від робіт Й. Шумпетера, П. Друкера, К. Віїга, І. Нонака, Г. Саймона, Х. Такеучі, Р.Е. Фрімана.

Роль інновацій в економічному процесі вивчалася такими вченими як Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М., Ілляшенко С.М., Кучеров А.П., Синенько О. К.

Питаннями бізнес-процесу відбору, а разом з ним затвердження та реалізації інноваційних проєктів займалося багато авторів: Скалюк Р.В., Декалюк О.В., Пересада А.А., Смірнова О.О., Онікієнко С.В., Ляхова О.О. та інші.

Паралельно з теорією інновацій розвиваються моделі та методи організації управління такими процесами, що представлено у роботах: Попова Н.О., Почерніна Н.В., Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І.

Проте ця тема залишається актуальною, повністю не може бути розкрита через своє практичне значення та специфіку для кожного підприємства та окремого інноваційного проєкту.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічних відносин учасників інноваційного проєкту в процесі його створення та реалізації.

З метою досягнення поставленої цілі у кваліфікаційній роботі були поставлені та реалізовані наступні завдання:

- визначити сутність та критерії ідентифікації інновації та інноваційної діяльності;
- розглянути життєвий цикл інновації з позицій управління;
- проаналізувати теоретичні підходи до оцінки інноваційного проєкту на передінвестиційній стадії;

- провести фінансово-економічний аналіз та аналіз умов функціонування та ефективності ТОВ «Сільпо-фуд»;

- розробити рекомендації з розробки та реалізації інноваційного проєкту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає інноваційні проєкти, що реалізуються в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є діяльність ТОВ «Сільпо-фуд» та інноваційні проєкти, що реалізуються цим підприємством.

Науково-теоретичним та методологічним базисом дослідження послужили міжнародні та вітчизняні науково-практичні дослідження в галузі інноваційної діяльності та реалізації інноваційних проєктів, що відображають особливості, принципи, нормативи, способи організації, оцінки, стимулювання та подальшого управління інноваційною діяльністю. Дослідження базується на комплексному застосуванні системи загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: діалектичного та монографічного підходів; історичного та абстрактно-логічного підходів; розрахунково-конструктивного та графічного підходів; економіко-фінансового аналізу; аналітичного підходу та емпіричного узагальнення.

Апробація результатів дослідження відбулася на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки» 15 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів, вступу, висновків, додатків. Список використаних джерел містить 59 найменувань, у роботі наявні 6 рисунків та 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації та інноваційна діяльність: сутність та ідентифікація

У сучасних умовах інновації фактично виступають рушійною силою розвитку суспільства, економіки та підприємництва. Якщо наприкінці ХХ століття термін "інновації" зустрічався лише у спеціальній літературі з менеджменту, то сьогодні ним користується широке коло людей. З'явилися стійкі словосполучення "інноваційний товар", "інновації в науці", "інновації в освіті", "інноваційний менеджмент" та ін. В результаті будь-яка зміна у бізнесі стали називати інновацією. Сталося свого роду розмивання поняття «інновація», що завдавало певної шкоди діяльності тих фахівців, які формують особливий зміст та особливі властивості об'єкту управління. У науковій літературі, присвяченій менеджменту, понад три десятиліття триває жвава дискусія про те, що таке інновації, яка їх структура і типологія, як інновації співвідносяться з науковими результатами і який стимул для розвитку бізнесу вони формують [5, 12, 34, 49]. Хоча питання управління інноваціями широко обговорюються в науковій літературі, остаточного розуміння основних понять, що використовуються у інноваційній сфері ще не існує.

Серед основних понятійних проблем сфери управління інноваціями можуть бути виділені [21]:

- неузгодженість формулювань, що стосуються інноваційної діяльності;
- недостатня опрацьованість питань ідентифікації інноваційної діяльності як особливої складової науково-технічного прогресу;
- розширене тлумачення низки термінів інноваційної теорії задля досягнення маркетингових цілей;
- надмірно високий рівень спільності опису основних категорій сфери управління інноваціями при недостатній формалізації, деталізації та опрацьованості ключових властивостей об'єкта аналізу.

У вітчизняній літературі при описі етимології інновацій посилаються на Й. Шумпетера, який, як прийнято вважати, на початку минулого століття при аналізі законів економічного розвитку суспільства ввів у оборот поняття "інновації" (англ. innovation) [55, 56]. Ключовим у цьому понятті Шумпетер вважав новизну та зміну: до інновацій були віднесені нові комбінації виробничих факторів у поєднанні з підприємницьким духом з метою створення нових видів товарів, нових способів та методів виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нових форм організації виробництва. Шумпетер вперше обґрунтував нерозривний зв'язок ефективності та конкурентоспроможності підприємства з його готовністю до змін та оновлень, і показав, що основну роль при цьому відіграє динамічний підприємець, тобто інноватор.

На поточний момент в англomовній літературі термін "інновації" трактується у формулюваннях визнаного на міжнародному рівні нормативно-методичного документа "Рекомендації зі збору та аналізу даних з інновацій" [52], підготовленого Організацією економічного співробітництва та розвитку та Статистичним бюро Європейських співтовариств. Прямий переклад цього документа українською мовою не вирішує проблеми однозначного визначення базового поняття інноваційної сфери, оскільки не враховує мовні особливості і термінологічні традиції вітчизняної економічної науки. Фактично, він визначає термін "інновація" як синонім українських термінів "нововведення" або "новизна". Однак багато вітчизняних дослідників справедливо вказують на те, що запропоноване в даному документі визначення інновацій не відповідає цілям однозначної ідентифікації об'єкта, який воно описує.

Крім того вітчизняна практика спирається на законодавчу базу України, перед усім на закони:

- Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [28],
- Про інноваційну діяльність [30],
- Про наукову і науково-технічну діяльність [31],
- Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків [32].

На розуміння термінів інноваційної сфери істотно впливають глобальні тренди, що відбивають особливості сучасного етапу науково-технологічного розвитку суспільства:

1. Загальне зростання рівня добробуту суспільства та викликане цим зміщення акцентів від кількісних до якісних характеристик продукції та технологій виробництва. Насичення ринку товарами, які задовольняють основні життєві потреби людини, призвело до підвищення попиту на товари, що орієнтовані не стільки на масового, як на індивідуального споживача. Тому спостерігається зниження серійності виробництва та бурхливе зростання технологій індивідуального виробництва складної високотехнологічної продукції.

2. Прискорення темпів науково-технічного прогресу та викликане цим скорочення життєвого циклу високотехнологічних продуктів. Якщо у XX столітті поява на ринку нових моделей автомобілів, телевізорів, комп'ютерів, телефонів та інших високотехнологічних продуктів спостерігалася раз на кілька років, то сьогодні кілька разів на рік провідні корпорації проводять виставки, де презентують принципово нові розробки своїх високотехнологічних продуктів. Тенденція підвищення попиту на новий товар активно підтримується провідними гравцями ринку високотехнологічної продукції, які цілеспрямовано формують у споживача моду на останні розробки. Здатність швидко реагувати на потреби ринку, що змінюються, сьогодні є найважливішим показником глобальної конкурентоспроможності компанії.

3. Глобалізація ринків та викликане цим підвищення ролі міжнародної конкуренції та співробітництва. На рубежі XX та XXI століть різко активізувалися процеси розмивання адміністративних, економічних, національних та інших кордонів, що призвело до підвищення мобільності робочої сили, капіталів, виробництв та інновацій. Це викликало суттєві зміни парадигми управління інноваціями. При аналізі цього явища особливої уваги заслуговують інформаційні технології, які докорінно змінили як поведінку споживачів високотехнологічної продукції, а й правила організації бізнесу та

зміст бізнес-процесів високотехнологічних компаній. У середовищі як політиків і журналістів, так і в експертному середовищі, стали популярними терміни «цифровізація», «цифрова економіка», «цифровий двійник» тощо, які відображають роль інформаційних технологій у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності.

У практичній управлінській діяльності інновації розглядаються або з позиції «об'єкту» або як «процес». Об'єктний підхід до інновації розглядає її як результат діяльності зі своїми характеристиками (новий продукт, послуга, технологія тощо) [19], тоді як процесний підхід визначає інновацію як процес перетворення, зміни об'єкта управління з метою ефективного задоволення суспільних потреб [7]. З позицій інноваційного менеджменту найбільшої уваги заслуговує процес реалізації інновацій, метою якого є забезпечення сталого розвитку організаційно-економічної системи відповідного рівня.

Абсолютна більшість дослідників інноваційної діяльності відзначають її специфіку. Традиційно згадується підвищена невизначеність та «відкладеність» результатів діяльності та пов'язані з цим додаткові фактори ризику, розбіжність суспільного та індивідуального ефектів, асиметричність інформації, доступної розробникам, потенційним інвесторам та споживачам, особливі вимоги до кваліфікації кадрів та якості менеджменту тощо. Тим не менш, у ряді робіт відзначаються тенденції розширеного тлумачення поняття «інноваційна діяльність» з включенням до неї процесів отримання нового знання або проведення організаційних змін у компанії, пов'язаних із постановкою на виробництво нової продукції, підготовки кадрів, маркетингу та збуту нового продукту, організації його виробництва та сервісного обслуговування [20]. Фактично, цим затверджується ідентичність процесів реалізації будь-якої зміни (нововведення) та інноваційної діяльності.

У середині минулого століття при аналізі інноваційного процесу широкого поширення набула лінійна модель «технологічного поштовху». Інноваційний процес представляється у вигляді послідовності етапів, на початку якої знаходяться фундаментальні дослідження, а на завершення - виробництво нових

товарів і послуг, затребуваних ринком (рисунк 1.1). Така модель продовжує існувати і широко використовується, оскільки вона дозволяє виділити інноваційний процес з його оточення, формуючи концептуальне уявлення про екосистему та життєвий цикл інновацій.

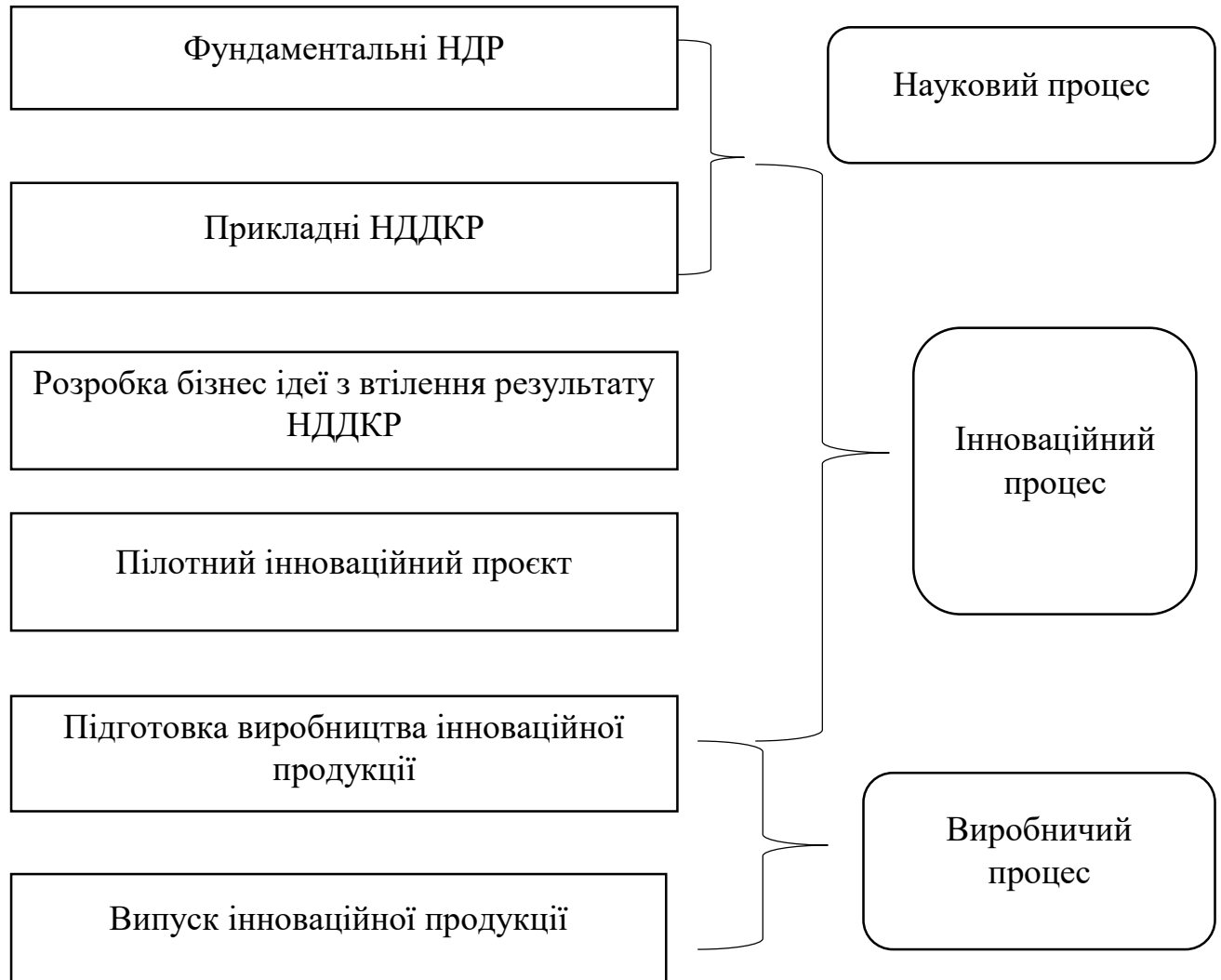


Рисунок 1.1 – Лінійна модель інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [24]

Як бачимо, НДДКР, як завершальні стадії наукового процесу, формально підкоряються його законам управління. У той самий час саме на цій стадії формується потенціал комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності

(РІД), отже, і перспективи їх використання у виробництва, тобто їхній інноваційний потенціал.

За своєю економічною природою інноваційний процес можна розглядати як деякий різновид бізнесу. Разом з тим, він підпорядковується своїм власним законам, які за цільовими функціями, методами та засобами реалізації відрізняються від законів розвитку науки чи виробництва. Його мета – комерціалізація наукових результатів, тобто практичне використання в виробничому процесі.

Автоматичної передачі РІД у виробництво не відбувається. На шляху такої передачі виникає низка бар'єрів, які пов'язані як із внутрішніми властивостями РІД, так і з параметрами зовнішнього оточення, у рамках якого реалізується ця передача. Для подолання цих бар'єрів необхідна низка цілеспрямованих дій щодо доопрацювання РІД, підготовки виробництва нових товарів, маркетингу, навчання тощо. Сукупність цих процесів становить основний зміст управління інноваціями.

Ступінь досягнення мети оцінюється сукупністю параметрів та критеріїв оцінки ефективності. Основними показниками ефективності наукових досліджень є кількість та якість (цитованість) наукових публікацій, кількість доповідей на наукових симпозиумах та конференціях, наявність зареєстрованих відкриттів, наукових премій, науковий авторитет дослідника тощо. Для управління інноваціями використовується власна система параметрів та критеріїв оцінки ефективності. Розробці такої системи присвячено досить велику кількість робіт [10, 16, 18, 39]. В основі цієї системи лежать узагальнені показники інноваційної діяльності, до яких традиційно належать:

- питома вага організацій, які здійснювали технологічні інновації у загальній кількості організацій;
- питома вага інноваційних товарів, робіт, послуг у загальному обсязі відвантажених товарів, виконаних робіт, послуг;
- обсяг інноваційних товарів, робіт, послуг;

– загальний обсяг та питома вага витрат на технологічні інновації у загальному обсязі відвантажених товарів, виконаних робіт.

Показники ефективності поділяються на показники входу (витрати та кількість співробітників у підрозділах НДДКР, витрати та кількість дослідницького обладнання та матеріалів, кількість інноваційних ідей і рівень досвіду та знань співробітників); показники процесу (кількість та частка виконаних етапів, кількість завершених робочих пакетів) та показники виходу (кількість нових ідей та пропозицій, винаходів та патентів, створених прототипів, інноваційних продуктів, технічні характеристики продукту/процесу, зниження екологічного навантаження, задоволеність клієнтів та ін.)

Мета виробничого процесу – випуск товарів чи послуг, що користуються попитом у споживача та спрямовані на задоволення потреб суспільства. Саме виробничий процес зрештою визначає те, наскільки розвинене суспільство, і як ефективно воно використовує свої ресурси, зокрема й інтелектуальні. Ефективність виробничого процесу оцінюється обсягом прибутку, часткою ринку, яку займає продукція, що випускається, показниками надійності, якості, іншими споживчими властивостями продукції.

Таблиця 1.1 – Ідентифікація інноваційної діяльності

Параметри ідентифікації	Науковий процес	Інноваційний процес	Виробничий процес
Мета	Отримання нових знань	Використання нових результатів для організації виробництва нових товарів та послуг	Задоволення потреб суспільства у товарах і послугах
Головна мотивація учасників процесу	Зацікавленість у процесі пізнання	Можливість самореалізації у сфері наукоємного бізнесу	Висока оплата за виконану роботу

Продовження таблиці 1.1			
Показники оцінки	наукові публікації, доповіді на наукових симпозиумах та конференціях, зареєстровані патенти	Об'єкти інтелектуальної власності, новітні проекти	Обсяг та номенклатура реалізованої продукції, прибуток, якість товарів та послуг
Основні компетентності учасників	Рішення абстрактних задач, пошук закономірностей	Структурний аналіз, конкретні завдання, організація роботи співвиконавців	Виконання вимог бізнес-процесу, глибокі практичні знання
Джерела фінансування	Держбюджет, гранти, цільове фінансування наукових інститутів	Власні кошти, субсидії, залучені кошти	Оборотні кошти, прибуток, комерційні кредити
Інфраструктура	Наукові лабораторії, бібліотеки, центри спільного користування	Бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, інформаційно-пошукові системи.	виробнича та логістична інфраструктура

Джерело: складено автором

Відповідно до вимог системи управління якістю, визначених у стандартах серії ISO 9000, проєкт має бути виділений, формалізовано описаний, вести до досягнення заданої мети та бути ресурсно забезпеченим [10]. Таким чином, під інноваційним проєктом розумітимемо діяльність з реалізації РІД, якщо ця діяльність:

- здійснюється цілеспрямовано (сформульована система цілей);
- формалізовано описана (виділено її стадії та етапи, суб'єкти та об'єкти, властивості зовнішнього та внутрішнього середовища);

- забезпечена ресурсами (фінансовими, матеріально-технічними, інтелектуально-кадровими, адміністративними).

1.2. Життєвий цикл інновації з позицій управління.

Модель, що представлена на рисунку 1.1, демонструє характер зміни тієї сутності, яка лежить в основі інновації: ця модель відображає етапи перетворення нематеріальної ідеї, що з'явилася в результаті спостереження за матеріальним та нематеріальним (інформаційним) світом у матеріальні блага, що затребувані суспільством. Це перетворення є наслідком цілеспрямованого впливу суб'єктів інноваційної діяльності на об'єкт інновації. Його результативність визначається тим, наскільки оптимально поєднуються параметри зовнішнього середовища, в якому реалізується інновація, із внутрішніми параметрами інновації та властивостями суб'єкта інноваційної діяльності.

Цей процес за своєю суттю є безперервним, хоча для цілей дослідження він часто представляється у вигляді чіткої послідовності стадій та етапів життєвого циклу інновації. Під елементом життєвого циклу інновації (стадією або етапом) розуміється проміжок часу, протягом якого основний фокус управління інновацією спрямований на вирішення певної сукупності задач з безлічі завдань, що підлягають вирішенню в рамках інноваційного процесу. Відмінності у вирішуваних задачах вимагають застосування різних показників ефективності та методів їх вимірювання [13]. У широкому значенні життєвий цикл інновації є певним періодом часу, протягом якого інновація має активну життєву силу і приносить виробнику та/або продавцю прибуток або іншу реальну вигоду [11]. Поняття життєвого циклу інновації широко використовується під час аналізу інноваційного потенціалу організації [18].

Незважаючи на відмінність точок зору, з яких різні автори аналізують фази та стадії життєвого циклу інновації, типовим є пряме або опосередковане ототожнення життєвого циклу інновації та життєвого циклу продукту. Так,

завершальними фазами життєвого циклу інновації пропонується вважати «рутинізацію та старіння нововведення», протягом якої відбувається «втрата новизни, скорочення обсягів збуту та відхід з ринку [18] або ж «дифузію інновації», в якій основною метою управління є підвищення ефективності виробництва на основі «логістичних кривих, кривих досвіду та прогнозних моделей за обсягами та термінами продажів» [12], а також «фазу виробництва, фазу експлуатації та фазу виведення з експлуатації та утилізації» [13].

Початкова стадія життєвого циклу інновації забезпечує формулювання інноваційної ідеї і включає завершальні етапи НДДКР, на яких перевіряється можливість технічної реалізації результатів інтелектуальної діяльності, отриманих в ході наукових досліджень. На цій стадії головну роль відіграють знання, які за своєю природою можуть бути явними (вираженими формалізовано та представленими у вигляді формул, графіків, описів, баз даних тощо), а також неявними (що становлять інтелект людини - носія цих знань). Відмінною особливістю неявних знань є їх невід'ємний зв'язок із суб'єктом, тоді як явні знання можуть бути відірвані від суб'єкта та вкладені в інші матеріальні носії (книги, електронні пристрої для зберігання інформації тощо). Тому на даній стадії життєвого циклу інновації особливу роль відіграють носії знань та їх талант, при цьому середовище, в якому розвивається інновація, має бути сприятливою для розвитку та передачі знань, у тому числі неявних. Відмінною рисою даної стадії життєвого циклу інновації є необхідність вирішення нестандартних завдань, а основною якістю суб'єктів інноваційної діяльності на даній стадії є винахідливість та креативність. У сукупності з фізичними та організаційно-технологічними параметрами середовища, в якому працюють суб'єкти інноваційної діяльності на даній стадії життєвого циклу інновації, це формує особливі вимоги до внутрішнього інноваційного середовища.

Стадія розвитку інновації характеризується значно більшим значенням явних знань для успіху інновації. Характерною рисою даної стадії життєвого циклу інновації є перенесення акцентів з нематеріальних об'єктів дослідження (ідеї, знання) до матеріальних (макет, експериментальний зразок), а також

необхідність залучення все більшого обсягу спеціальних знань, виражених у явній формі. Ці знання мають багатосторонню природу:

- Технологічні знання (як використовувати чи модернізувати існуючі технологічні процеси задля досягнення мети інноваційної розробки);
- Економічні знання (як використовувати існуючі механізми фінансування інноваційної діяльності);
- Організаційні знання (які методи управління та інфраструктурні елементи слід використовувати);
- Інформаційні знання (як використовувати сучасні досягнення інформаційно-комп'ютерних технологій). Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до зовнішнього інноваційного середовища та особистих властивостей суб'єктів інноваційної діяльності. Вони повинні не тільки забезпечувати вирішення нестандартних завдань, а й максимально ефективно використовувати існуючі стандартні рішення.

Завершується життєвий цикл інновації її трансформацією в товари та послуги, вироблені промисловими підприємствами та організаціями сфери послуг та затребувані ринком. На цій стадії також відбувається трансформація основних процесів розвитку інновації в бізнес-процеси виробничого підприємства. На стадії трансформації значимість зовнішнього інноваційного середовища перевищує значення параметрів внутрішнього середовища. Блискучі інноваційні ідеї можуть бути провальними через те, що ринок до них не підготовлений, або необхідні технології ще не досягли необхідного рівня. Необхідність вирішення якихось нестандартних рішень у цій стадії є винятком, тоді як вміння використовувати стандартизовані рішення - це необхідна компетенція суб'єктів інноваційної діяльності. Усе це вносить суттєву специфіку у параметри внутрішнього інноваційного середовища, у якому реалізується інновація на цій стадії життєвого циклу інновації. Порівняльна характеристика стадій життєвого циклу інновації наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика стадій життєвого циклу інновації

Параметри зіставлення	Початкова стадія	Стадія розвитку	Стадія трансформації
Значимість параметрів внутрішнього середовища	Визначальна	Висока	Середня
Значимість явних знань суб'єкта інноваційної діяльності	Середня	Висока	Визначальна
Значимість неявних знань суб'єкта інноваційної діяльності	Висока	Середня	Низька
Значимість методів та засобів розвитку креативності	Визначальна	Істотна	Несуттєва
Значимість способів рішення організаційно-економічних та технічних завдань	Неістотна	Істотна	Визначальна

Джерело: складено автором

Проведений вище аналіз фундаментальних категорій управління інноваціями наочно демонструє складну та багатогранну природу інновацій, в основі якої лежать техніка та технології, економіка та організація, а також когнітивні властивості учасників процесу та їх соціально-поведінкові характеристики. Таким чином, інноваційна система як сукупність взаємозалежних елементів, відокремлена від середовища та взаємодіє з нею як єдине ціле, набуває явно виражених рис соціотехнічної системи.

Класичні моделі інноваційного процесу розглядають органи влади та управління як рівноправних учасників процесу нарівні з науковими

організаціями та бізнесом. До певного моменту ці моделі досить добре відбивали особливості розвитку інновацій. Так, наприклад, розвиток атомної енергетики може бути яскравим прикладом реалізації моделі «knowledge-technology-push»: атомні електростанції з'явилися в результаті трансферу військових ядерних технологій в енергетику. Технології зрідження та транспортування природного газу стали розвиватися як відповідь науково-технічного сектора на потреби ринку у транспортуванні природного газу на великі відстані без використання трубопроводів (інноваційна модель «market-demand-pull»).

Але на початку XXI століття першому плані вийшли політичні чинники. Для досягнення своїх геополітичних цілей держави почали використовувати як економічні механізми (субсидії, податкові пільги, тарифне регулювання), так і неекономічні заходи контролю за ринками (галузеві стандарти, обмеження, примусова заборона видів діяльності тощо). Всі ці заходи викликані не так науково-технічними рішеннями чи запитом ринку, як політичними рішеннями. В результаті для сучасного етапу розвитку економіки характерним є зростання ролі держави в управлінні інноваційним процесом. Цей феномен виявляється особливо яскраво у моменти загострення кризових явищ у політиці та економіці, а також соціальної напруги (наприклад, пандемія COVID19 чи війна).

Однак і в періоди стабільного розвитку економіки органи державного управління відіграють особливу роль в інноваційному розвитку, забезпечуючи:

- формування стратегічних цілей та пріоритетів інноваційного розвитку високотехнологічних галузей та економіки загалом;
- формування сприятливого інноваційного клімату (механізми прямої та непрямої фінансової підтримки учасників інноваційного процесу, розвиток механізмів управління попитом на результати інноваційної діяльності, інформаційна та адміністративна підтримка пріоритетних інноваційних проектів);
- формування інфраструктури розвитку інноваційного бізнесу для скорочення термінів переходу від стадії отримання результатів наукових досліджень до стадії їх практичного застосування.

Окрім особливих функцій, органи державного управління беруть участь в інноваційному процесі за особливими правилами, які обмежують їхню участь у комерційній діяльності та вимагають суворого виконання процедур затверджених адміністративних регламентів.

1.3. Теоретичні підходи до оцінки інноваційного проєкту на передінвестиційній стадії

Корпорації ініціюють та розробляють інноваційні та інвестиційні проєкти для цілей вирішення проблем їх бізнесу. Ці проблеми зазвичай пов'язані з невиконанням вимог ключових стейкхолдерів, які не можуть бути виконані без реалізації інноваційних змін, розширення виробництва, створення нового продукту тощо. Інноваційний проєкт – це комплекс взаємозалежних заходів з такими характеристиками, що представлені на рисунку 1.2.

Наявність інвестування, вкладання коштів інвестиційного характеру, спирається на кількісну характеристику їхньої достатності і їхню частину не можна виключити без погіршення цільових показників. Інвестиційні витрати – це витрати, створені задля придбання/створення матеріальних і нематеріальних активів, робіт, послуг, здійснювані у рамках реалізації інноваційних проєктів. До інвестиційних витрат відносяться витрати на:

- придбання основних засобів;
- придбання та створення нематеріальних активів (включаючи виключні права на використання програмного забезпечення);
- капітальне будівництво;
- добудову, дообладнання, реконструкцію, модернізацію із збільшенням вартості активів;

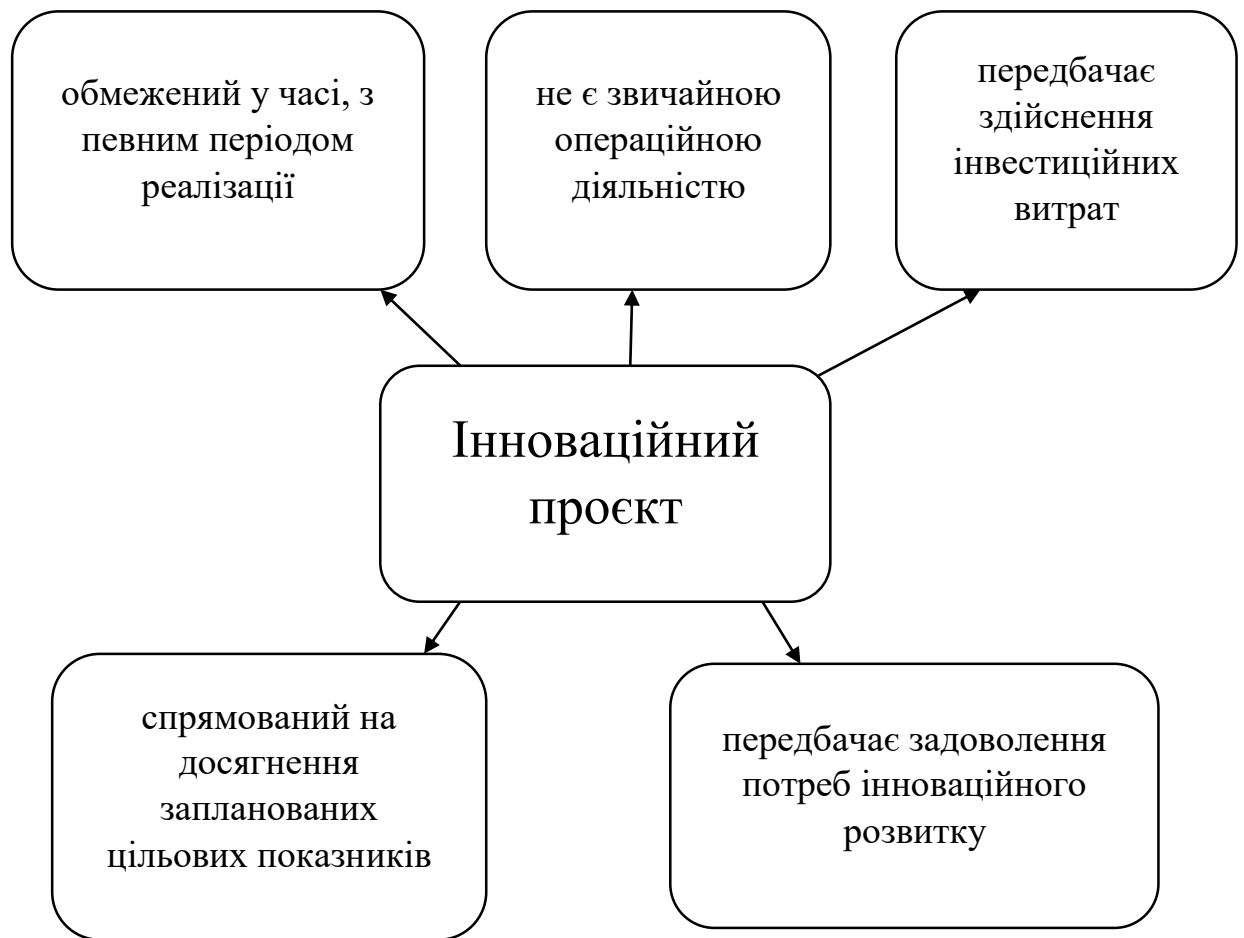


Рисунок 1.2 - Характеристики інноваційного проєкту

Джерело: складено автором

- здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт (далі – НДДКР);
- придбання оборотних активів інноваційного призначення;
- придбання ліцензій, а також доступу до ІТ-систем;
- витрати на оплату праці працівників корпорації, які беруть участь у створенні нематеріальних активів;
- операційна оренда, яка не передбачає подальшого викупу та передачі активу у власність організації;
- витрати на лізинг обладнання необхідного для здійснення інноваційної діяльності.

Фінансування інноваційних проєктів відбувається на інвестиційних засадах, у зв'язку з цим терміни інноваційних та інвестиційних проєктів схожі у частині того, що інноваційний проєкт є інвестиційним, а інвестиційний не завжди носить інноваційний характер.

Порядок віднесення об'єктів до основних засобів, нематеріальних активів, фінансових вкладень визначається відповідно до вимог чинних положень з бухгалтерського обліку, облікової політики підприємства. На виконання завдань кваліфікаційної роботи потрібен розгляд наявних у наукових дослідженнях підходів до типізації інвестиційних проєктів.

У науковій літературі часто зустрічається наступна типізація [8], [18], [35]:

- Приватні,
- Державні,
- Соціальні.

Приватні проєкти мають на меті зробити інвестиції прибутковими. Такі проєкти реалізуються організаціями приватного сектора, які прагнуть повернути вкладені кошти та отримати фінансову вигоду у майбутньому. Приватні проєкти мають таку типізацію:

- створення нових продуктів та ринків;
- розширення існуючих продуктів та ринків;
- купівля нового обладнання;

Впровадження проєктів, що дозволяють знизити витрати.

Інноваційні проєкти реалізуються за рахунок бюджетних коштів. І тут вигода не лише економічна, а й соціальна. Бувають випадки, коли навіть за відсутності рентабельності соціальний ефект дуже великий. У цьому випадку держава може брати участь у виконанні проєктів. Типізація запропонована така:

- інфраструктурні проєкти;
- проєкти щодо розвитку бізнесу в країні;
- соціальні проєкти;
- проєкти із захисту навколишнього середовища.

Соціальні інноваційні проєкти – це проєкти, метою яких є формування позитивного впливу на суспільство. Вони можуть фінансуватися приватним чи державним чином. Типи проєктів для соціальних інвестицій будуть такими самими, як і для державних інвестицій. Єдина різниця між ними полягає в тому, що в цьому типі завершення проєкту має суто соціальний характер і що кошти можуть надходити від приватних чи громадських організацій [18].

Існують і інші підходи до класифікації та типізації проєктів, наочне представлення яких подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація інноваційних проєктів

Ознака класифікації	Група класифікації
За характером поведінки	Організація середовища Проекти адаптивного розвитку; Проекти запобіжного розвитку
За концептуальними моделями	Розвитку організації Проекти щодо розвитку бізнесу; Проекти організаційного розвитку; Проекти внутрішнього розвитку; Проекти зовнішнього розвитку
За масштабами змін, які є результатом проєкту	Проекти на продуктовому ринку; Технічні та технологічні проєкти; Структурні та культурні проєкти
За життєвим циклом продукту	Проекти з розробки продуктів; Дослідницькі проєкти; Паралельні дизайнерські проєкти; Проекти із запуску продукту
За життєвим циклом організації	Проекти щодо створення організацій; Проекти щодо розвитку організацій; Стабілізаційні проєкти; Проекти щодо скорочення масштабів бізнесу; Проекти ліквідації організації (підрозділи)
За типом потреб у ресурсах для розробки	Проекти із залучення фінансових та інвестиційних ресурсів; Проекти з навчання персоналу та розвитку компетенцій; Проекти інформаційної підтримки розвитку організації (ІТ-проєкти)

Джерело: складено автором

Поштовхом для початку роботи над інноваційним проектом є формулювання ідеї, яка підлягає передінвестиційному аналізу. Такий аналіз має наступні головні риси:

- об'єктом вивчення є сам об'єкт інвестування або проект загалом;
- процедура створює аналітичне забезпечення у визначенні обсягів та строків фінансування проекту, джерел такого фінансування, порядку їх залучення;
- процедура спрямована на всебічне дослідження проекту з фінансової та нефінансової точки зору.

Обґрунтовуються фінансові показники ініціативи, її ключові передумови, які формують грошові потоки. Також проводиться аналіз нефінансових ризиків проекту, які часто неможливо кількісно оцінити:

- аналіз спрямований на виявлення та мінімізацію ризиків від потенційного інноваційного проекту, що впливають на діяльність корпорації в цілому;
- аналіз сприяє ефективній реалізації бізнес-процесу відбору проектів до інвестиційної програми корпорації;
- у процесі передінвестиційного аналізу формується коло ключових зацікавлених сторін інноваційного проекту.

Першою групою суб'єктів процедури найчастіше є власники/керівники корпорації, які приймають інвестиційні рішення щодо проектів. Для цієї групи суб'єктів пріоритетними напрямками передінвестиційного аналізу є дохідність капіталу, що вкладається, вплив проекту на фінансовий стан організації.

Другою групою суб'єктів є ініціатори проектів, чиї індивідуальні ключові показники ефективності (далі – KPI) та виплата премій залежать не тільки від позитивних рішень керівництва організації з проектів, а й від їх успішної реалізації.

Ініціатор проекту – це профільний підрозділ корпорації в особі заступника генерального директора та/або керівника прямого підпорядкування генеральному директору, зацікавлений у реалізації інноваційного проекту, виконанні KPI, у тому числі відповідальний за:

- підготовку передумов у частині бюджетів інвестиційних видатків, операційних доходів та видатків, рух грошових коштів;
- якість вихідних даних;
- підготовку план-графіка реалізації проєкту;
- коректність та доцільність поставленої бізнес-мети та очікуваного результату від реалізації проєкту;
- контроль узгодження розділів технологічного плану інвестиційного проєкту іншими профільними підрозділами у межах їхньої відповідальності (інвестиційні витрати, операційні витрати, економія, прибуткові складові);
- формування плану-графіка всього життєвого циклу проєкту (на етапах реалізації та експлуатації);
- досягнення планових показників економічної ефективності проєкту, спрямованого на створення активу, що підвищує економічні чи якісні показники діяльності корпорації.

Ініціатор є відповідальним за ініціацію, розробку та реалізацію інноваційного проєкту, а також виконання KPI.

Третьою групою суб'єктів є державні та місцеві органи влади, які беруть участь у проєктах корпорацій за допомогою бюджетного фінансування або виділення субсидій. Також до цієї групи входять проєкти з державно-приватним партнерством. Крім того, у реалізації проєктів беруть участь державні регулюючі, контролюючі та фіскальні органи, які стежать за їх законним виконанням. Так, фіскальні органи перевіряють наявність податкових платежів та виконання інших зобов'язань, пов'язаних із податковим законодавством [5].

Четвертою групою суб'єктів можна визначити сторонніх інвесторів, зацікавлених у реалізації тих чи інших проєктів за допомогою спільної участі (наприклад, інвестиційні проєкти зі створення спільних інноваційних підприємств).

До п'ятої групи суб'єктів передінвестиційного аналізу можна віднести некомерційні організації, зацікавлені у дотриманні природоохоронних стандартів, трудових, конкурентних, етичних тощо.

Передінвестиційний аналіз здійснюється кваліфікованими фахівцями. При формуванні ідеї проєкту, крім оцінки його інноваційності, проводиться аналіз ринку, конкурентів, комерційних пропозицій, бізнес-процесу проєкту, дорожньої карти його реалізації, потенційних грошових потоків, трудовитрат, його необхідності для корпорації та вплив на її показники, можливість інтеграції з внутрішніми процесами та системами та інше.

Сутність передінвестиційного аналізу як специфічного виду діяльності розкривається через його основні послідовні завдання:

- аналіз історичних даних інноваційного проєкту та його реальної прибутковості;
- зіставлення бізнес-ідеї проєкту зі стратегічними цілями корпорації;
- дослідження потенційної ніші реалізації проєкту та її особливостей (бенчмаркінг, розвиток, конкуренція, регулювання, ціноутворення, операційна діяльність, найкращі практики);
- визначення ключових передумов для прогнозування грошових потоків та нефінансових показників проєкту;
- розрахунок фінансових моделей проєкту з проведенням сценарного аналізу, аналізу альтернатив та аналізу чутливості;
- аналіз структури та динаміки оборотного капіталу інвестиційного проєкту;
- визначення та фінансова оцінка потенційних ризиків проєкту;
- аналіз інвестиційної програми корпорації на предмет достатності інвестиційного бюджету та бюджету доходів та видатків для фінансування інноваційного проєкту. Інвестиційна програма – це сукупність лімітів бюджету інвестиційних видатків на інноваційні та інвестиційні проєкти, а також сформовані резерви, що включає опис основних характеристик проєктів, що складається на певний час, що формується на підставі нормативних документів організації;
- вивчення стейкхолдерів інноваційного проєкту, їх основних вимог та планів заходів щодо задоволення цих вимог;

- прогнозування впливу зміни членів у складі власників чи керівництва організації на показники проєкту;
- аналіз існуючих та потенційних негативних наслідків для корпорації, які пов'язані з відмовою від виконання вимог ключових зацікавлених сторін;
- узгодження проєкту з усіма профільними підрозділами корпорації, чий інтереси зачіпаються;
- узгодження проєкту з контрольними підрозділами корпорації;
- подання інноваційного проєкту до комітет за затвердженням та виділенням фінансування.

Комітет – це колегіальний орган, який здійснює діяльність з узгодження інноваційних та інвестиційних проєктів; коригування матеріалів проєкту за дорученнями керівництва корпорації за підсумками проведених засідань колегіальних органів; проведення процедур щодо виділення фінансування за проєктом; інші завдання, характерні для конкретних проєктів.

До інших завдань передінвестиційного аналізу можна віднести всі специфічні для кожного окремого інвестиційного проєкту завдання. У зв'язку з цим обсяг робіт цього виду діяльності включається майже будь-який спектр питань, спрямований на виявлення і зниження ризиків, властивих проєктам. До них можна віднести різні зовнішні та внутрішні чинники, властиві як більшості інноваційно-інвестиційних проєктів, так і специфічні. Частина факторів пов'язана із законодавчим регулюванням, зокрема, із запровадженням нових нормативно-правових актів, зміною існуючої законодавчої системи тощо. Наприклад, відкликання державними органами ліцензії у корпорації, що здійснює ліцензовану діяльність, вплине на виручку організації, що негативно позначиться на інвестиційній програмі [28]. Таким чином, ці завдання можна подати у вигляді бізнес-процесу на рисунку 1.3.

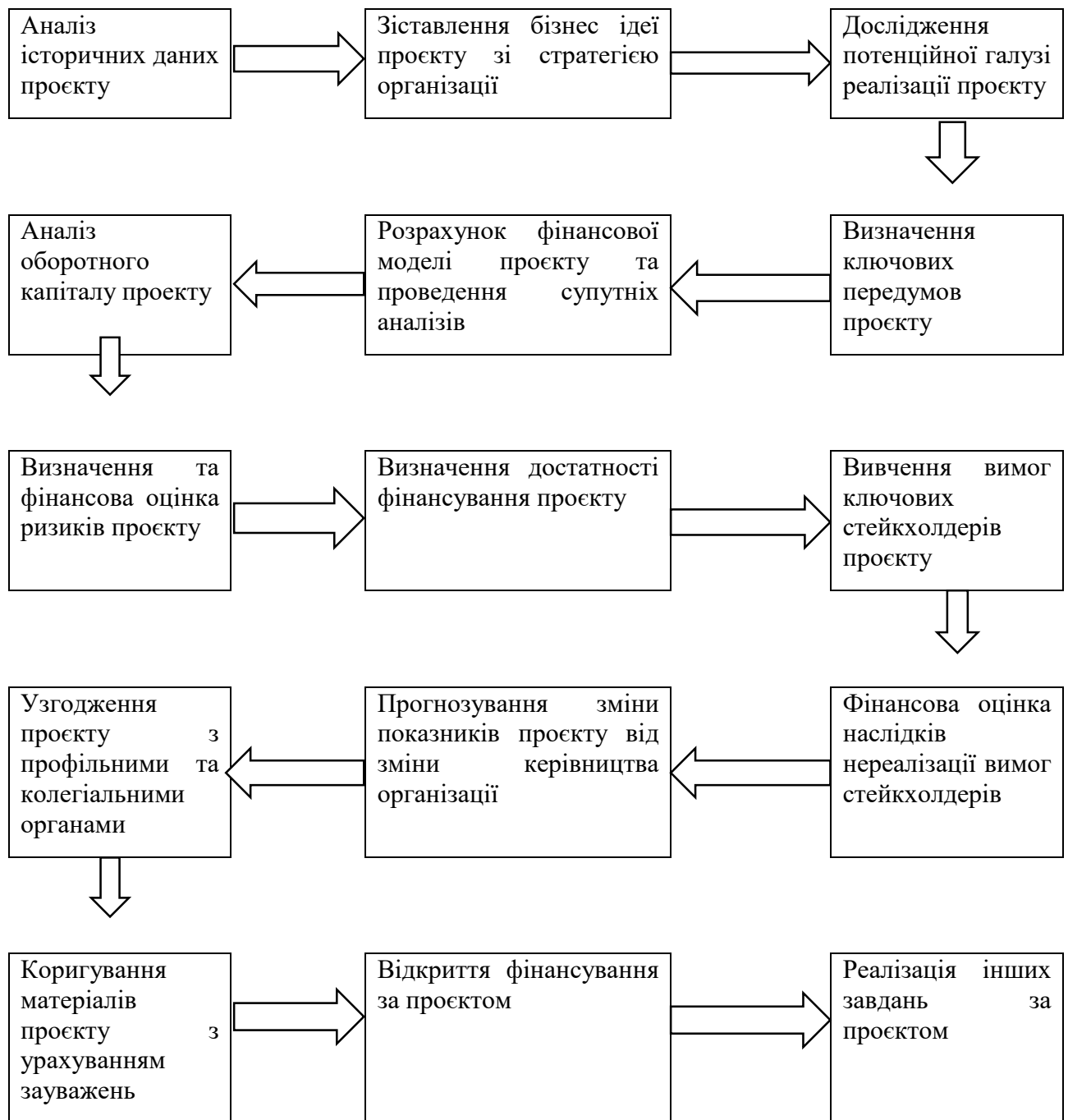


Рисунок 1.3 - Процес прийняття рішення щодо реалізації інноваційного проекту

Джерело: складено автором

Процедура відбору правильних інноваційних проектів або пріоритетний аналіз є основою для успішної реалізації проектів. Завдяки йому проекти отримують фінансування та підтримку керівництва. Також, пріоритетний аналіз допомагає виявити та не допустити реалізацію нерелевантних для корпорації

проектів. Неякісно проведений пріоритетний аналіз призводить до провалу інвестиційної діяльності корпорації та, зрештою, до втрачених бізнес-цілей.

Таблиця 1.4 – Основні етапи передінвестиційного аналізу

Етап	Характеристика
Бізнес-ідея та її ініціатори	Скорочений опис бізнес-ідеї (цільові ринки, групи споживачів тощо) та можливих цілей; Інформація про ініціаторів проекту та їх цілі
Аналіз зовнішнього середовища проекту	Аналіз ринку праці виходячи з ключових компетенцій, необхідних для успішної реалізації проекту; Результати маркетингових досліджень (аналіз конкурентів, обсягу та темпів зростання ринку основних продуктів проекту); Аналіз інтересів ключових зовнішніх зацікавлених сторін
Аналіз внутрішнього середовища проекту	Опис технології; встановлення ключових нефінансових показників проекту за часовою шкалою; Визначення структури управлінських технологій та управління, Побудова дерева завдань та цілей у розрізі рівнів управління; Аналіз інтересів внутрішніх зацікавлених сторін
Аналіз ризиків проекту	Розгляд законодавчих, технологічних, операційних, політичних та інших ризиків проекту та способів їх нівелювання; Аналіз реалізованості проекту (реальності досягнення цілей)
Економічне обґрунтування інвестицій проекту	Створення фінансової моделі проекту (оцінка інвестицій, терміну життя проекту та вигід щодо нього); Розрахунок показників економічної ефективності (термін окупності, внутрішня норма доходності, точка беззбитковості, чиста приведена вартість); Порівняльний аналіз варіантів здійснення бізнес-ідеї (порівняння бізнес-моделей та альтернативних варіантів вирішення окремих завдань, проведення сценарного аналізу та аналізу чутливості)
Аналіз фінансових аспектів проекту	Підтвердження потреби в позикових, залучених та власних коштах; Аналіз різних схем із погашення зобов'язань; Аналіз ефективності участі у проекті різних груп інвесторів; Аналіз життєздатності проекту (можливості своєчасного погашення зобов'язань)

Джерело: складено автором

При правильному виконанні пріоритетний аналіз дозволить стратегічно розподілити фінансові ресурси, забезпечуючи більш успішні проєкти. Пріоритетний аналіз — це процес, в якому визначається, які інвестиційні проєкти є найважливішими, щоб корпорація могла зосередити свої фінансові ресурси на успішній реалізації цих проєктів із доданою вартістю. Це вирішальний крок у прийнятті ефективних рішень щодо розподілу ресурсів організації. Пріоритетний аналіз включає такі аспекти:

- аналіз сумісності цілей проєкту зі стратегією корпорації;
- фокус на одержанні економічної вигоди від проєкту;
- досягнення балансу «ризик-вигода»;
- аналіз можливих обмежень реалізації проєкту.

Класичний пріоритетний аналіз показує економічну складову проєкту, не зважаючи на інтереси стейкхолдерів та нефінансові показники.

Окремі проєкти можуть включати формально структурований пакет підтримки прийняття рішень як основний інструмент. Такий пакет дає можливість вибору найбільш вигідної альтернативи і пояснює, чому була обрана саме ця альтернатива. Пакет підтримки прийняття рішень має відповідати шести елементам якості:

- розробка відповідної проблеми;
- створення творчих та здійснених альтернатив;
- використання актуальної та надійної інформації;
- аналіз наслідків вибору різних альтернатив;
- застосування логічного аналізу;
- реалізація проєкту.

Як можна помітити, на прийняття інвестиційного рішення щодо проєкту впливають безліч аналітичних процедур та різних факторів, пов'язаних з ризиками, економікою та технікою проєкту, його оточенням та стратегією.

РОЗДІЛ 2. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Фінансовий аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-фуд»

Аналіз процесів реалізації інноваційних проєктів буде проведено на прикладі "Сільпо-фуд", відомого як мережа супермаркетів "Сільпо".

Ця мережа є частиною торговельної корпорації Fozzy Group, з'явилася у 1998 році з метою реалізації продовольчих товарів через широку мережу за прийнятними цінами. На поточній момент мережа включає 304 магазини в усіх куточках України та 4 делікатес-маркета у найбільших містах України.

Мережа «Сільпо» є достатньо інноваційною, її проєкти стосуються реалізації товарів під власною торгівельною маркою, що було вперше застосовано в продуктових магазинах України, тематичний дизайн приміщень магазинів, позитивно-емоційний контакт із покупцями.

У додатках А та В наведені порівняльні таблиці статей балансу що зазнали найбільших змін.

У 2022 році абсолютна зміна балансу складає 8440006 тис.грн. Найбільший вплив сформували наступні статті активів та пасивів:

1. Нематеріальні активи: Збільшення нематеріальних активів на 1,3% може свідчити про формування додаткових нематеріальних активів або зростання вартості вже наявних, наприклад, бренду або торговельної марки.

2. Основні засоби: Значне зростання основних засобів на 70,4% вказує на збільшення інвестицій в основні активи, що може бути пов'язано з розширенням виробництва чи придбанням нового обладнання.

3. Інші фінансові інвестиції: Зменшення інших фінансових інвестицій на 3,8% може бути результатом стратегічних змін у портфелі інвестицій, наприклад спрямуванням коштів у основні засоби.

4. Запаси та товари: Збільшення обсягу запасів і товарів на 9,9% може вказувати на стратегічні рішення щодо розширення або пов'язано зі збільшенням попиту на товари.

5. Дебіторська заборгованість: Зменшення дебіторської заборгованості на 4,2% може бути результатом більш ефективного управління вимогами та змінами в політиці реалізації.

6. Гроші та їх еквіваленти: Збільшення грошей та їх еквівалентів на 0,8% може бути позитивним сигналом щодо підвищення ліквідності компанії.

7. Нерозподілений прибуток: Зменшення нерозподіленого прибутку на 21,9% може викликати певні обурення серед інвесторів та акціонерів. В цілому є негативним фактором, що знижує інвестиційні можливості та потенціал зростання.

8. Інші довгострокові та поточні зобов'язання: Збільшення інших довгострокових зобов'язань на 31% вказує на зростання довгострокового фінансового тиску.

Загальна різниця в балансі між початком і кінцем року становить 8 440 006 тис.грн. Це достатньо велике збільшення може вказувати на загальний позитивний розвиток компанії протягом року, але важливо враховувати різні аспекти змін у різних категоріях активів та зобов'язань для розуміння обсягу ризиків та можливостей.

Ситуація у 2023 році – складніша, що пов'язано із загально-економічним спадом, зниженням купівельної спроможності населення, погіршенням логістичних процесів. Підсумок балансу знизився на 4726091 тис.грн. Серед найбільш впливових:

1. Нематеріальні активи: Зменшення нематеріальних активів на 27% свідчить про знос нематеріальних активів або їхнє знецінення за іншими обставинами.

2. Основні засоби - в абсолютних величинах вартість основних засобів зросла на 317603 тис. грн., їхня питома вага у активах зменшилася на 6,7%. Це може бути пов'язано зі зниженням їх ринкової вартості.

3. Інші фінансові інвестиції: Зменшення цього показника на 6,9% вказує на наявність реальних потреб фінансування і підприємство інвестує кошти з портфелю фінансових інвестицій у інші активи.

4. Запаси та товари: Зменшення обсягу запасів і товарів на 10,3% може свідчити про оптимізацію обігових коштів або невелике зменшення виробництва.

5. Дебіторська заборгованість має високу питому вагу у структурі активів і крім того спостерігаємо збільшення дебіторської заборгованості на 20,5%, що свідчить про затримки в отриманні виручки від клієнтів.

6. Гроші та їх еквіваленти – з цієї статті на 2,1% може вказувати на фінансові труднощі або необхідність перенаправлення коштів на нагальні потреби.

7. Нерозподілений збиток продовжує зростати – відбулося зменшення нерозподіленого прибутку на 155,9%, що може викликати серйозні питання щодо можливостей високих темпів зростання за рахунок власних коштів у майбутньому.

8. Інші довгострокові та поточні зобов'язання - збільшення інших довгострокових зобов'язань на 51,9% може вказувати на високий рівень боргового тиску.

Загальна різниця в балансі між початком і кінцем року становить -4 726 091,00. Це вказує на загальне погіршення фінансового стану компанії протягом року. Зокрема, важливо звернути увагу на збільшення непокритого збитку та зростання довгострокових зобов'язань.

Проведемо коефіцієнтний аналіз основних засобів ТОВ «Сільпо-фуд» (таблиця 2.1).

З коефіцієнтів зносу основних засобів можна зробити висновок, як ефективно використовується основний капітал компанією та як швидко відбувається їх амортизація. У 2023 році спостерігається підвищення інтенсивності зносу основних засобів, це може бути пов'язано із накопиченням зносу у попередні періоди, відсутністю достатнього оновлення під час війни,

переорієнтацією зі стратегії зростання на стратегію збереження, тощо. Це може бути індикатором адаптації ТОВ «Сільпо-фуд» до складного та загрозливого зовнішнього середовища функціонування компанії.

Таблиця 2.1 - Стан основних та оборотних активів ТОВ «Сільпо-фуд»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3	0,45	0,7
Коефіцієнт строку використання основних засобів	0,7	0,55	0,3
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,39	0,48	0,65
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,36	0,4	0,54
Період обороту операційних необоротних активів (рік)	1,23	1,26	1,45
Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів	0,49	0,39	0,33
Швидкість обороту оборотних активів (дні)	74,4	69	71
Коефіцієнт обороту	4,88	5,29	5,14
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,2	0,19	0,2

Джерело: розраховано самостійно за даними оприлюдненої звітності

Коефіцієнт строку використання основних засобів вказує на те, як ефективно компанія управляє своїми основними активами та як швидко відбувається їх оновлення.

Протягом періоду дослідження ми бачимо зниження коефіцієнту строку використання з 0,7 у 2021 році до 0,3 - у 2023 році. Така динаміка зниження привертає увагу до політики управління активами підприємства, доцільно шукати джерела фінансування оновлення необоротних активів підприємства.

Враховуючи негативну динаміку коефіцієнту, доцільно буде провести погублене, на основі внутрішньої інформації, дослідження для визначення причин та прийняття заходів для оптимізації управління основними активами.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів зростає протягом усього періоду. Це є результатом того, що компанія активно використовує свої

нематеріальні активи та їх амортизація зростає. Однак важливо провести додатковий аналіз для визначення факторів, що спричиняють ці зміни та їх вплив на фінансову стійкість компанії.

З аналізу коефіцієнта реальної вартості майна видно, що у 2023 році спостерігається збільшення цього показника порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про позитивні зміни у структурі активів компанії та збільшення їх ринкової вартості. Це збільшення коефіцієнта реальної вартості майна може бути результатом оптимізації стратегій управління активами.

З аналізу періоду обороту операційних необоротних активів видно, що цей показник щороку зростає помірними темпами. Але його збільшення вказує на певні затримки в обороті операційних необоротних активів. Для підвищення ефективності управління операційними необоротними активами доцільно удосконалити стратегії обігу та управління цими активами, щоб забезпечити їхню більш ефективне і продуктивне використання. Також виходячи з попередніх даних можемо зазначити необхідність оновлення основних засобів у тому числі нематеріальних активів.

З аналізу коефіцієнта реальної вартості оборотних коштів можна зробити висновок, про збільшення потреби у додаткових оборотних коштах. Позитивним результатом може бути зростання швидкості їх обороту. Але скоротити потребу у коштах через зростання їх оборотності можна лише у короткостроковому періоді. А у довгостроковій перспективі необхідно шукати джерела поповнення оборотних активів. Шукати нові інноваційні оборотні активи, реалізація яких буде генерувати додатковий прибуток, незважаючи на загальне підвищення їх вартості, підвищувати стратегію управління запасами та іншими оборотними активами.

З аналізу швидкості обороту видно, що компанія зменшила час обороту своїх оборотних активів протягом періоду, що в цілому оцінюється позитивно, але паралельно із зменшенням реальної вартості оборотних активів це може свідчити про їхній дефіцит та необхідність пошуку джерел додаткового фінансування. Зменшення часу обороту може бути позитивним показником для компанії,

оскільки воно вказує на здатність швидко перетворювати свої оборотні активи в готівку чи еквіваленти готівки. Це може збільшити фінансовий потік і підвищити ліквідність компанії.

Коефіцієнт обороту має нестабільну динаміку, що може свідчити про певні проблеми з ефективністю використання оборотних активів для генерації чистого доходу від реалізації продукції.

Збільшення коефіцієнта обороту може вказувати на те, що компанія ефективно використовує свої оборотні активи для генерації прибутку. Високий показник обороту є показником ефективної стратегії управління запасами та іншими оборотними активами.

Нестабільний тренд може бути результатом спроб стабілізувати певні управлінські проблеми або компенсувати негативні тренди, викликані війною. Важливо продовжувати спостерігати за цим показником та забезпечувати його стійкий розвиток для покращення фінансової ефективності компанії.

З аналізу коефіцієнта завантаження оборотних коштів видно, що у 2022 році цей показник становить 0,19, що є трошки меншим, ніж 0,2 у 2021 році, але у 2023 році ситуація виправляється і показник досягає довоєнного рівня. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів вказує на те, якою мірою оборотні активи використовуються для генерації прибутку.

Незважаючи на невелике зменшення коефіцієнта у 2022 році, три роки демонструють помірно ефективне використання оборотних коштів. Стабілізація показника говорить про вжиття заходів для стабілізації ситуації та збільшення завантаження оборотних активів.

Аналіз активів показав, що ТОВ «Сільпо-фуд» майже вдалося стабілізувати ситуацію щодо ефективності використання активів та навіть досягти збільшення реальної вартості майна й активів та прискорення обороту операційних необоротних активів, але підприємства відчуває їх брак та намагається це компенсувати, полагаючись на короткострокові інструменти фінансового менеджменту. Тому виникає потреба розглянути джерела фінансування діяльності ТОВ «Сільпо-фуд».

Таблиця 2.2 - Показники, що характеризують джерела фінансування діяльності та ліквідність ТОВ «Сільпо-фуд»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань	1,29	1,87	2,36
Рівень маневреності власних оборотних активів	-0,04	-0,06	-0,03
Коефіцієнт незалежності	-0,03	-0,08	-0,3
Коефіцієнт фінансування	-27,31	-13,6	-4,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,31	0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,53	0,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,15	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,29	0,23	0,22
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках	0,34	0,25	0,14
Коефіцієнт мобільності активів	0,08	0,09	0,07

Джерело: розраховано самостійно за даними оприлюдненої звітності

Аналізуючи пасив балансу бачимо не дуже збалансовану структуру: велика кредиторська заборгованість, відсутність резервного капіталу та непокритий збиток.

На основі аналізу показників забезпеченості, фінансування, ліквідності можна зробити наступні висновки:

ТОВ «Сільпо-фуд» протягом аналізованого періоду має дуже високий рівень забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань. На кінець 2023 року цей показник зріс до 2,36, вказуючи на те що основна маса поточних потреб фінансується за рахунок поточних зобов'язань. У 2021 році цей показник мав припустиме значення 1,29, що можна було оцінити як здатність підприємства ефективно використовувати поточні зобов'язання для фінансування своєї діяльності та розвитку. Отже, висновок полягає в тому, що компанія змушена використовувати нестабільне джерело фінансування, позитивним момент цього можна вважати дешевість цього джерела.

Рівень маневреності власних оборотних активів на початку періоду становив -0,04, потім було подальше падіння і у 2023 році його значення

збільшилося до -0,03. Компанія мала невеликий негативний рівень маневреності власних оборотних активів, що пояснюється відсутністю власних оборотних активів і тим, що навіть для фінансування першого розділу активу балансу використовуються залучені та позичені кошти. Отже, висновок полягає в тому, що компанія має обмежені можливості фінансування власних витрат і для підвищення маневреності необхідні нові підходи до управління фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт захисту власного капіталу, ризику власного капіталу, захисту статутного капіталу неможливо розрахувати так як в звітності не виділено резервний капітал.

Так само не можемо розрахувати рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування, оскільки у звітному періоді маємо чистий збиток.

Якщо чистий фінансовий результат є від'ємним, це означає, що підприємство витратило більше коштів, ніж заробило. У такій ситуації, не можна використовувати цей показник для розрахунку рівня розвитку підприємства шляхом самофінансування через відсутність або недостатність прибутку, який можна було б використовувати для внутрішнього фінансування розвитку. Негативний чистий фінансовий результат може вказувати на фінансові труднощі, і тому доцільно рекомендувати оптимізацію витрат, підвищення ефективності операцій або пошук додаткових прибуткових напрямів діяльності

Аналіз коефіцієнта незалежності для усіх періодів має від'ємне значення, що зростає. З -0,03 у 2021 році до -0,08 у 2022 році, а у наступному році від'ємне значення збільшилося до -0,3. Це вказує на ступеневе погіршення фінансової стійкості підприємства. Негативні значення коефіцієнта незалежності свідчать про те, що власний капітал не забезпечує повного покриття зобов'язань підприємства. За таких умов, може виникати ризик фінансових труднощів та нестабільності. Підприємству рекомендується вдосконалити стратегію фінансового управління, спрямувати її на підвищення власного капіталу, залучення нових інвестицій та оптимізацію фінансової структури для забезпечення сталої фінансової підтримки та збільшення ступеня незалежності.

У 2021 році коефіцієнт фінансової стійкості становив 0,37, а на кінець періоду зменшився до 0,27. Це свідчить про те, що фінансова стійкість підприємства трошки знизилась протягом року. Оптимальне значення цього коефіцієнту - близько 1, значення менше одиниці вказує на ту частину активів що фінансується за рахунок зобов'язань, а не власного капіталу. Отже, висновок полягає в тому, що фінансова стійкість підприємства виявляє тенденцію до зменшення у порівнянні з попереднім роком. Зниження коефіцієнта фінансової стійкості може вказувати на необхідність уважного управління фінансами, зокрема контролю за рівнем зобов'язань та оптимізації структури капіталу для забезпечення стійкості та надійності фінансового положення підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідають встановленим нормативам, та мають негативну тенденцію, результатом цього є виникнення труднощів з погашенням зобов'язань, виконанням платіжного календарю, своєчасністю розрахунків. Рекомендації можуть включати оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимальне користування кредитами та раціональне планування ліквідності для забезпечення стійкості фінансового стану підприємства.

Аналізуючи коефіцієнт ліквідності запасів, який вимірює здатність підприємства швидко перетворити запаси в грошові кошти для забезпечення своєї ліквідності, можна зробити висновок про поступове погіршення цієї здатності. На початку періоду з кожної гривні запасів у вигляді виручки поверталось 29 копійок, а наприкінці 2023 році – 22 копійки. Це може свідчити про можливі помилки в управлінні запасами, що може стати причиною труднощів у забезпеченні ліквідності. Рекомендації можуть включати оптимізацію управління запасами та вдосконалення стратегії управління ліквідністю для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках, який враховує готівку, дебіторську заборгованість та інші поточні дебіторські зобов'язання в порівнянні з короткостроковими кредитами банків теж має східну динаміку, можна зробити

наступні висновки. Зниження цього показника до 0,14 може свідчити про збільшення зобов'язань компанії у порівнянні з готівкою та дебіторською заборгованістю. Результатом цього може бути зменшення ліквідності та додаткові фінансові виклики. Проблеми з ліквідністю підтверджує коефіцієнт мобільності активів. Це вказує на труднощі в управлінні дебіторською заборгованістю та можливий невірний баланс між зобов'язаннями та активами. Рекомендації можуть включати управління дебіторською заборгованістю та уважне планування фінансових потоків для поліпшення ліквідності компанії.

Незважаючи на зовнішню стабільність діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» фінансовий аналіз активів та пасивів вказує на наявність проблем зі стабільністю джерел фінансування. Наслідком чого є фінансові ризики та проблеми з ліквідністю.

2.2. Аналіз умов функціонування та наявності джерел фінансування інноваційних проєктів ТОВ «Сільпо-фуд»

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-фуд» демонструє від'ємні результати за показником прибутку, відповідно стандартні показники рентабельності обчислювати недоцільно. Проведемо розрахунок декількох коефіцієнтів за показником валового прибутку (таблиця 2.3).

З аналізу коефіцієнта валової рентабельності активів видно, що у 2022 році цей показник становить 1,45, що трошки вище, ніж 1,38 у 2021 році та суттєво вище показника 2023 року – 1,29. Збільшення коефіцієнта у 2022 році вказує на підвищення ефективності використання активів для генерації валового прибутку. Це може бути результатом ефективних стратегій управління запасами та іншими оборотними активами, збільшення ажіотажного попиту під час початку війни, сформованими у 2021 році резервами для інвестиційного ривка. У 2023 році бачимо погіршення ситуації, що зумовлено комплексом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності діяльності ТОВ «Сільпо фуд»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Валова рентабельність активів (%)	139,4	145,2	129,7
Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів	2,68	2,10	1,98
Економічна рентабельність	0,55	0,57	0,53
Валова рентабельність продукції	0,39	0,39	0,37
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,19	0,2	0,17
Тривалість операційного циклу (дні)	69,1	63,2	62,4
Тривалість фінансового циклу	183,3	205,1	208,6

Джерело: складено автором

З аналізу коефіцієнта виробничої віддачі операційних необоротних активів видно, що у 2023 році коефіцієнт мав найменше значення - 1,98, у 2022 році цей показник становить 2,10, в той час як у 2021 році він був на рівні 2,68. Обидва роки відображають поступове зниження рівня виробничої віддачі, але ТОВ «Сільпо-фуд» все ж таки успішно використовує свої операційні необоротні активи для генерації доходу. Незважаючи на зменшення показника у 2023 році, виробнича віддача залишається на задовільному рівні. Зменшення пов'язано зі зменшенням чистого доходу від реалізації продукції.

У 2022 році економічна рентабельність становила 0,57, що означає, що компанія генерує 57 копійок прибутку на кожен гривню активів. Це кращий варіант у порівнянні з 2021 та 2023 роком. У 2022 році компанія досягла певного покращення економічної рентабельності, що може свідчити про підвищення ефективності використання своїх ресурсів для забезпечення економічного розвитку. Рекомендації можуть включати подальше вдосконалення стратегій управління активами та ресурсами для збільшення рентабельності підприємства.

Результати аналізу валової рентабельності продукції за 2023 - 2021 роки свідчать про стабільність політики ціноутворення, бажання мати фіксовану надбавку та, можливо, саме негнучкість привела до проблем з формуванням прибутку. Незважаючи на це зниження, ТОВ «Сільпо-фуд» залишається прибутковим (за показником валового прибутку), забезпечуючи ефективне

використання ресурсів та оптимальний баланс між витратами та прибутком. Аналіз такої динаміки може бути корисним для формулювання стратегій підвищення рентабельності та удосконалення виробничих процесів у майбутньому.

У 2022 році коефіцієнт закріплення оборотного капіталу становить 0,19, а у 2021 році це значення дорівнює 0,2. Ці показники свідчать про те, яка частина оборотного капіталу закріплена в активах компанії в порівнянні з чистим доходом від реалізації продукції.

Зменшення коефіцієнта закріплення оборотного капіталу може бути спричинене більш ефективним управлінням оборотним капіталом. Низьке значення цього коефіцієнта може свідчити про те, що компанія в змозі використовувати менше оборотних активів для генерації чистого доходу.

Рекомендується детальніше проаналізувати фактори, які призводять до змін у коефіцієнті закріплення оборотного капіталу, і визначити, чи ці зміни є результатом ефективного управління чи інших факторів. Такий аналіз допоможе визначити оптимальний рівень закріплення оборотного капіталу для компанії та виявити можливості для подальшого удосконалення управління фінансовими ресурсами.

У 2023 році тривалість операційного циклу становить 64,4 дні, тоді як у 2021 році це значення дорівнює 69,1 дні. Ці показники вказують на час, який компанія витрачає на здійснення повного циклу від закупівлі сировини або товарів до виробництва продукції та поставки її на склад. Зменшення тривалості операційного циклу у 2022 та 2023 роках можна було б характеризувати позитивно, але попередній аналіз показав, що це є наслідком браку запасів, оборотних коштів, джерел фінансування. У випадку ТОВ «Сільпо фуд» коротший операційний цикл є результатом швидшого обороту невеликих запасів та, можливо, збільшення ефективності управління оборотним капіталом. Рекомендується детально проаналізувати фактори, які призводять до змін у тривалості операційного циклу, та визначити, чи ці зміни є результатом управлінських стратегій, покращень у виробництві чи інших факторів. Такий

аналіз допоможе визначити, чи існують можливості для подальшого оптимізованого управління фінансовими та виробничими процесами компанії.

Таблиця 2.4 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «Сільпо-фуд»

Фактори	Зміст факторів
Р – political (політичні)	- війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею; - закони та нормативно-правові акти, що регулюють торгівельну галузь та націнки; - державне регулювання конкурентного середовища; - політика щодо імпорту деяких видів продукції.
Е – economic (економічні)	- високий рівень інфляції та девальвації в Україні; - збільшення вартості сировини та необхідність підвищення цін; - втрата можливості імпортувати продукцію морськими шляхами; - зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном; - конкуренція з боку інших мереж торгівельної галузі.
S – social (соціальні)	- висока репутація компанії; - імідж якісної продукції за нижчими цінами; - споживчі уподобання та статус найбільш популярної української торгівельної мережі; - тісний зв'язок із засобами масової інформації; - бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця.
T – technology (технологічні)	- інноваційність, що змінюється відповідно до світових стандартів якості; - поява нових технологій обліку та продажу товарів; - доступ до технологій за рахунок інтеграції у світове господарство; - зміна логістичних ланцюгів; - наявність суттєвого автомобільного парку для доставки товарів.

Джерело: складено автором

У 2022 році тривалість фінансового циклу становить 203,6 дні, тоді як у 2021 році це значення дорівнює 183,3 дні. Ці показники вказують на час, який компанія витрачає на цикл від закупівлі сировини або товарів до отримання грошей від реалізації продукції та виручки від клієнтів. Збільшення тривалості

фінансового циклу у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути спричинене різноманітними факторами, більшою частиною зовнішніми та пов'язаними з погіршенням макроекономічної ситуації в наслідок війни. Як бачимо довгий фінансовий цикл може бути однією з основних проблем. Що привели до загального погіршення показників діяльності. Рекомендується провести докладний аналіз факторів, які впливають на тривалість фінансового циклу, та визначити, чи ці зміни є результатом стратегічних рішень, виробничих процесів чи інших чинників. Такий аналіз допоможе визначити можливості для подальшого покращення управління фінансовими ресурсами та оптимізації фінансових процесів компанії.

Як показав фінансово-економічний аналіз значна частина факторів, що погіршують результативність діяльності ТОВ «Сільпо фуд» мають зовнішнє походження. З цих позицій доцільно оцінити середовище функціонування ТОВ «Сільпо-фуд»

Виділення факторів PEST-аналізу дозволяє виділити найбільш проблемні з них. Як бачимо, ТОВ «Сільпо-фуд» повинно приділяти значну увагу адаптації до умов війни та компенсації її негативних наслідків: введення обмежень на розрахунки в іноземній валюті, порушення логістичних шляхів, окупація значних територій, зниження купівельного попиту населення.

З метою посилення обґрунтування рекомендацій проведемо використаємо матрицю SWOT – аналізу, що представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT – аналізу діяльності ТОВ «Сільпо фуд»

Сильні сторони: 1. Впізнаваність організації, позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що реалізуються та наявність власних марок. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною	Слабкі сторони: 1. Брак оборотних коштів. 2. Відсутність достатнього рівня автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 5. Низька оборотність
Можливості: 1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Можливе кар'єрне зростання та покращення умов праці. 4. Залучення нового обладнання для автоматизації при виробництві та обслуговуванні. 5. Технологічне оновлення частини супермаркетів підприємства. 6. Розширення мережі в невеликі містах. 8. Позиціонування підприємства як інноваційного лідера	1. Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною; 2. Девальвації та інфляція в Україні; 3. Нестабільність безпекової ситуації; 4. Загроза руйнування супермаркетів мережі; 5. Затримка інвестиційних програм підприємства; 6. Подорожчання закупівельних товарів та імпортої продукції; 7. Ускладнення отримання банківських кредитів; 8. Порухення логістичних ланцюгів.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз фінансового стану та результатів, зовнішнього середовища свідчить про певні вади діяльності: низька оборотність активів, зниження запасів, збільшення к і які можуть бути вирішені за рахунок реалізації інноваційних підходів у сфері логістики ТОВ «Сільпо фуд».

2.3. Застосування інновацій у логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-фуд»

ТОВ «Сільпо-фуд» розвиваючись у мережі FOZZY GROUP, користується усіма перевагами, що дає діяльність у складі великої структури. Так у структурі материнської компанії є логістичний центр з досить великим автопарком, до складу якого входить 592 вантажних автомобіля та СТО, є власний розподільчий центр класу А (що спеціалізується на розподіленні імпортованої продукції).

ТОВ «Сільпо-фуд» використовує транзитний оборот, який передбачає, що продукція безпосередньо відвантажується до магазинів із складів підприємств-виробників. На відміну від складського обороту це дозволяє не витрачати час та кошти на доставку продукції до розподільчих або складських центрів, що сприяє економії витрат обігу. Така система була ефективною і доцільною до повномасштабного вторгнення, коли підприємство у магазинах тримало великі запаси і мало змогу економити на поставках. Як бачимо зараз, підприємство намагається працювати «на обороті» тобто не формуючи запаси, а підвозячи продукцію за необхідністю. Крім того FOZZY GROUP налагодило власне виробництво та може пропонувати власні товари іншим реалізаторам (під новою торгівельною маркою).

У такому випадку доцільно перейти на іншу схему доставки продукції з активним використанням автопарку виробників та систему непрямого збуту, коли необхідні товари знаходяться у незалежних складських компаній, які можуть сформувати необхідну партію, що буде складатися з товарів різного асортименту та різних виробників. Передача функції комплектації та пакування стороннім організаціям на поточний момент знизить транспортні витрати підприємства.

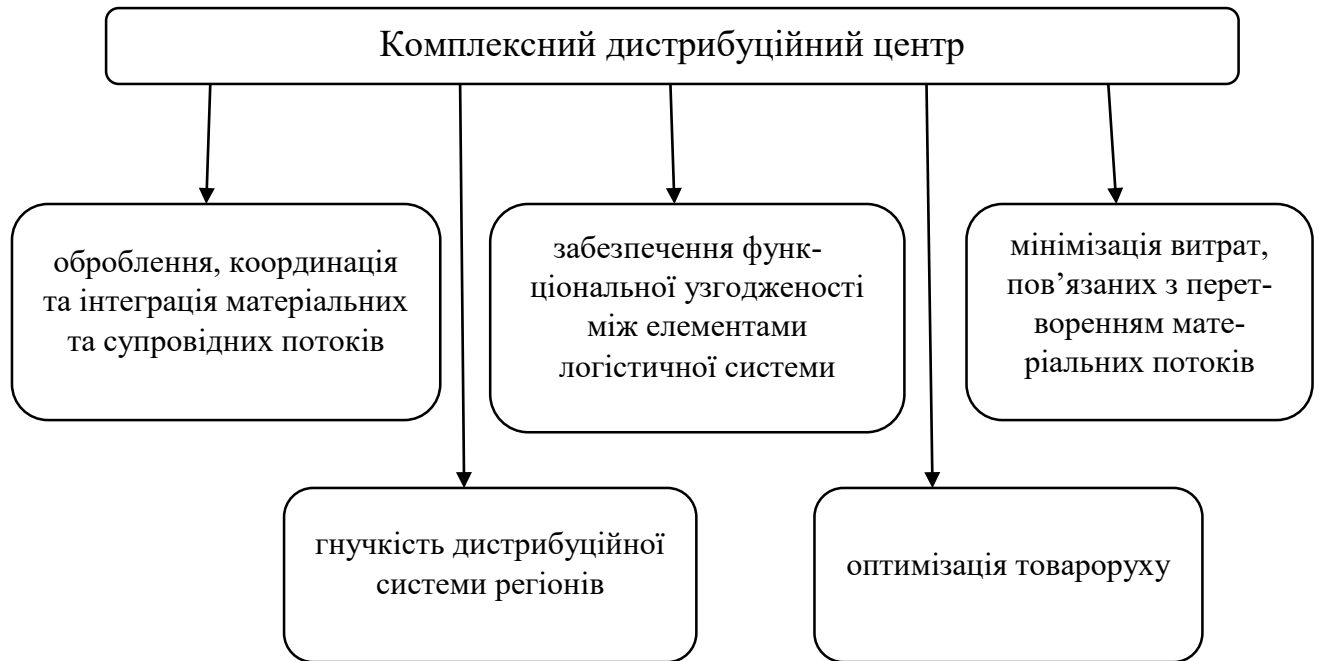


Рисунок 2.1 - Переваги створення комплексного дистрибуційного центру ТОВ «Сільпо фуд»

Джерело: складено автором

З цією метою пропонується створити комплексну дистрибуційну систему, яка дозволить раціоналізувати систему руху товарів та прибрати зайві дистрибуційні та транспортні ланки. Тобто мова йде не про відмову від використання власного автопарку, а створення на його основі окремого дистрибуційного центру до діяльності якого будуть залучені вже наявні системи управління (WMS G.O.L.D. Stock, G.O.L.D. Central (адресне зберігання, облік-контроль в онлайн-режимі всіх операцій, термінів), маршрутизації (TMS ORD (ORTEC Routing & Dispatch), відстеження та контролю авто (GPS-система ELCAR), персонал (більше ніж 2100 осіб), та наявні складські приміщення.



Рисунок 2.2 – Переваги, що може отримати ТОВ «Сільпо фуд» від впровадження комплексного дистрибуційного центру

Джерело: складено автором

Впровадження комплексного дистрибуційного центру на основі наявних можливостей буде сприяти оптимізації перевезень, залученню до цього центру як партнерів-інвесторів виробників та транспортні компанії приведе до синергетичного ефекту. Впровадження нових та оновлення наявних систем (представлених на рисунку 2.3) обліку дозволить на алгоритмічному рівні формувати замовлення, знаходити перевізника та надсилати завдання безпосередньому виконавцю.

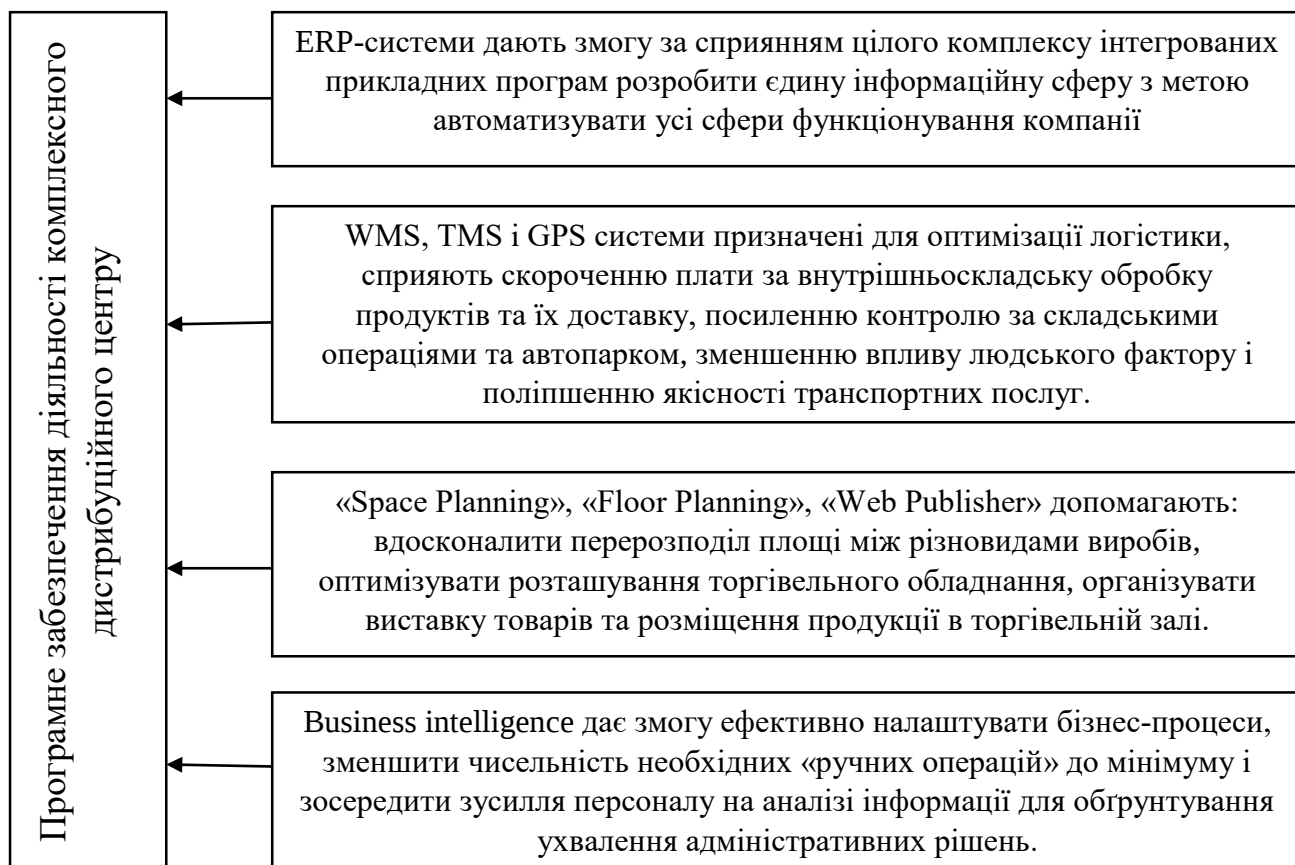


Рисунок 2.3 – Програмне забезпечення для ефективної роботи комплексного дистрибуційного центру.

Джерело: складено автором

Як бачимо значна частина як програмного так і фактичного обладнання, автопарку, приміщень, персоналу наявні у ТОВ «Сільпо-фуд» та її материнської компанії. Відповідно реалізація запропонованого проєкту не буде пов'язана із значними капіталовкладеннями.

ВИСНОВКИ

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у кваліфікаційній роботі, забезпечили досягнення мети дослідження. Проведене дослідження доводить:

Інноваційний процес має подвійну природу. З одного боку, доведено унікальність інноваційного процесу як об'єкта управління на основі порівняльного аналізу характеристик, що відрізняють його від наукового та виробничого процесів, що потребує застосування власної сукупності методів та засобів для управління. З іншого боку, показано зв'язок наукового, інноваційного та виробничого процесів, що не дозволяє провести чіткої межі між цими процесами. З одного боку, інноваційний процес є безперервним процесом трансформації результатів наукових досліджень у виробництво, а з іншого – описується стадіями та етапами життєвого циклу інновацій. Дану суперечність у роботі пропонується вирішувати з позицій трансформації природи знань, які відіграють ключову роль на різних стадіях і етапах життєвого циклу інновацій.

Корпорації ініціюють та розробляють інноваційні та інвестиційні проєкти для цілей вирішення проблем їх бізнесу. Ці проблеми зазвичай пов'язані з невиконанням вимог ключових стейкхолдерів, які не можуть бути виконані без реалізації інноваційних змін, розширення виробництва, створення нового продукту тощо. Інноваційний проєкт – це комплекс взаємозалежних заходів з певними характеристиками, що дозволяють розв'язати ці проблеми.

Поштовхом для початку роботи над інноваційним проєктом є формулювання ідеї, яка підлягає передінвестиційному аналізу. Такий аналіз має наступні головні риси: об'єктом вивчення є сам об'єкт інвестування або проєкт загалом; процедура створює аналітичне забезпечення у визначенні обсягів та строків фінансування проєкту, джерел такого фінансування, порядку їх залучення; процедура спрямована на всебічне дослідження проєкту з фінансової та нефінансової точки зору.

Дослідження роботи з інноваційними проєктами проводилася на прикладі ТОВ «Сільпо-фуд». Мережа «Сільпо» є достатньо інноваційною, її проєкти стосуються реалізації товарів під власною торгівельною маркою, що було вперше застосовано в продуктових магазинах України, тематичний дизайн приміщень магазинів, позитивно-емоційний контакт із покупцями. На основі проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "Сільпо-фуд", можна зробити кілька ключових висновків:

- стабільно негативний фінансовий результат діяльності;
- брак власних грошей для фінансування проєктів;
- суттєве зменшення за розділом запаси;
- збільшення тривалості фінансового циклу;
- значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ці висновки можуть бути використані як основа для подальших рішень та стратегічного планування компанії "Сільпо-фуд". Але від'ємні результати діяльності та брак капіталу суттєво знижують інноваційні можливості підприємства.

Виходячи з цього, а також із зміни політики управління запасами у роботі рекомендовано реалізувати інноваційний проєкт із створення комплексного дистрибуційного центру, до формування якого як партнери будуть залучатися виробники та транспортні компанії. Реалізація такого проєкту сприятиме зниженню транспортних витрат, оптимізації логістичних процесів, може стати додатковим джерелом отримання виручки. Витрати на реалізацію цього проєкту будуть назначеними, оскільки його реалізація планується на основі наявного автопарку та дистрибуційного центру. Також ТОВ «Сільпо-фуд» рекомендовано продовжувати аналізувати та оновлювати стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекар С. С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємств. *Економіка України*. 2022. №1. С. 42-49.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
3. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
4. Волкова О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. 3-є вид. К.: Центр учбової літератури, 2014. 662 с.
5. Гугелев А.В. Іноваційний менеджмент: підручник. К.: Основи, 2013. 336 с.
6. Давидова О. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг. *Проблеми науки*. 2021. № 5. С. 16–21.
7. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2020. № 1. С. 137-144.
8. Дорошенко Г.О., Давидов В. О., Фрідман О. А. Формування команд для реалізації інноваційних проєктів *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. №6. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1224/1233>
9. Дорошенко Г.О. Державне управління розвитком інноваційного потенціалу України в сучасних умовах : Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. – 208 с. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2019-11-04/Doroshenko.pdf>
10. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів URL: <https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-doc=64030>
11. Завлін П.Н., Васильєв А.В. Оцінка ефективності інновацій. Суми: Видво «А-студіо», 2014. 216 с.
12. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. 47 К.: Центр учбової літератури, 2017. 448 с.

13. Ілляшенко С.М. Управління інноваційною діяльністю: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 581 с.
14. Колодізев О.М. Методологічні засади фінансового забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: монографія. Х.: ВД ІНЖЕК, 2009. 278 с.
15. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2020. № 698. С. 66–73.
16. Костецький В.В., Бутов А.М. Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Наука й економіка*. 2021. №4 (24). С. 20–26.
17. Крилов Є.І., Власова В.М. Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства: навч. пос. 2-е вид., перероб. і доп. Суми: Финанси і статистика, 2013. 608 с.
18. Кучеров А.П. Об'єктне управління: інноваційний менеджмент в туризмі. К.: Учбова література, 2014. 208 с.
19. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 112. С. 27– 29.
20. Лютий С.В. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування: класифікація факторів та їх аналіз. *Наука й економіка*. 2021. №4 (12). С. 267– 271.
21. Малюта Л.Я. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1. С. 56-63.
22. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. С. 48 М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. 615 с.
23. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 204 с.
24. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та

- адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Перший бакалаврський рівень вищої освіти. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 42 с.
25. Пересада А.А., Смірнова О.О., Онікієнко С.В., Ляхова О.О. Інвестування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2015. 251 с.
26. Попова Н.О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 4(16). 2020. С. 133-136.
27. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. Вип. 1. С. 192– 199.
28. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій, Закон України від 14.09.2006 № 143 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/143-16>
29. Про інвестиційну діяльність, Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
30. Про інноваційну діяльність, Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
31. Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19/page5>
32. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків, Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14> 49
33. Сич Є.М., Ільчук В.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства: монографія. К.: Логос, 2016. 256 с.
34. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства. *Економічні інновації*. Вип. 38. 2021. С. 189-194.
35. Скалюк Р.В., Декалюк О.В. Ефекти та ефективність інноваційної стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 149-154.

36. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.11. С. 240–249.
37. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. 856 с.
38. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. *Економічний часопис-XXI*. 2016. Вип. 07-08(2). С. 56–59.
39. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.
40. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. №3 (25). С. 202–207.
41. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. К.: Кондор, 2013. 398 с.
42. Ілляшенко С.М. Теоретичні аспекти створення інноваційноінвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2021. №5. С. 154-158.
43. Черноіванова Г.С. Інноваційний потенціал у концепції розробки Інноваційної стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №34. С. 344–347.
44. Шаманська О.І. Довгострокове планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №6 (96). 2019. С. 164-168.
45. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
46. Ackoff, R.L. From Data to Wisdom. *Journal of Applies Systems Analysis*. 1989. Vol. 16. pp. 3–9
47. Adam, F. 20 years of decision making and decision support research published by the Journal of Decision Systems. *Journal of Decision Systems*. 2012. Vol. 21(2). -pp. 93–99. DOI 10.1080/12460125.2012.695890
48. Baum, S. The influence of regulation, taxes and charges on the energy supply of buildings. *Energy, Elsevier*. 2023. Vol. 262(PA).- DOI 10.1016/j.energy.2022.125318.

50. Chiarini A. Industry 4.0 strategies and technological developments. An exploratory research from Italian manufacturing companies. *Production Planning and Control*. 2020. Vol. 31(16). pp. 1385- 1398. DOI 10.1080/09537287.2019.1710304
51. Drucker, P. The Practice of Management. Harper & Brothers, New York. 1954.
52. OECD/Eurostat, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>RL:
53. Porter, M. Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. 1990. Available online: <https://hbr.org/1990/03/the-competitiveadvantage-of-nations>
54. Prodi, E. Industry 4.0 policy from a sociotechnical perspective: The case of German competence centres. *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*. 2022. Vol. 175. pp. 121341. DOI 10.1016/j.techfore.2021.121341
55. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development. Oxford University Press, London, UK. 1942. 244p.
56. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd ed. Harper & Row, New York. 1950.
57. Teece, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*. 1986. 15(6). pp. 285–305. DOI 10.1142/9789812796929_0001.
58. Фінансова звітність за 2022, 2021 та 2020 роки Товариства з обмеженою відповідальністю "Сільпо-фуд"
Режим доступу: [URL](#)
59. Інформація про Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо-фуд"
Режим доступу: [URL](#)

Додаток А

Основні зміни за балансом (звітом про фінансовий стан) за 2022 рік

Показник	В абс.знач. на початок 2022 року	% початок 2022 року	в абс.знач. кінець 2022 року	% на кінець 2022 року	в абс.знач. зміни за рік	% зміни за рік
Нематеріальні активи	4 121 238	13,6	4 226 036	10,9	104 798	1,3
Основні засоби	10 644 721	35,2	16 590 031	42,9	5 945 310	70,4
Інші фінансові інвестиції	1 400 396	4,6	1 074 549	2,8	-325 847	-3,8
Запаси	5 622 330	18,6	6 461 632	16,7	839 302	9,9
Товари	5 363 726	17,7	6 142 334	15,9	778 608	9,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 688 361	5,6	1 336 641	3,5	-351 720	-4,2
Гроші та їх еквіваленти	1 091 012	-47	1 163 038	-41,5	72 026	0,8
Нерозподілений прибуток	-14 196 238	31,5	-16 042 417	31,4	-1 846 179	-21,9
Інші довгостр. зобов'язання	9 532 866	8,3	12 147 214	7,6	2 614 348	31
Поточна кредиторська заборгованість за довгостр.зоб.	2 506 766	48	2 931 123	49	424 357	5,1

Заборгованість за товари, роботи і послуги	14 454 018	-47	18 934 431	49	4 480 413	53,1
Інші поточні зобов'язання	953 094	3,2	3 479 216	9	2 526 122	29,9

Додаток В

Основні зміни за балансом (звітом про фінансовий стан) за 2023 рік

Показник	В абс.знач. на початок 2022 року	% початок 2022 року	в абс.знач. кінець 2022 року	% на кінець 2022 року	в абс.знач. зміни за рік	% зміни за рік
Нематеріальні активи	4 226 036	10,93	2 951 855	8,7	-1 274 181	27
Основні засоби	16 590 031	42,91	16 907 634	49,8	317 603	-6,7
Інші фінансові інвестиції	1 400 396	3,62	1 074 549	3,2	-325 847	6,9
Запаси	6 461 622	16,71	5 973 577	17,6	-488 045	10,3
Товари	6 142 321	15,89	5 667 929	16,7	-474 392	10,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 336 626	3,46	365 196	1,08	-971 430	20,5

Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	3	1 066 300	3,14	-96 738	2,1
Нерозподілений прибуток	-16 105 027	-41,7	-23 471 364	-69,2	-7 366 337	155,9
Інші довгостр. зобов'язання	12 147 214	31,42	14 600 778	43,03	2 453 564	-51,9
Поточна кредиторська заборгованість за довгостр.зоб.	4 468 135	11,56	4 229 660.00	12,5	-238 475,00	5,1
Заборгованість за товари, роботи і послуги	3 540 581	9,16	1 682 271.00	4,9	-1 858 310,00	39,3
Інші поточні зобов'язання	3 499 209	9,05	2 676 714.00	7,9	-822 495,00	0,17