

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах конкурентного ринку (на прикладі ТОВ «Епіцентр-К»)»

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю  
073 Менеджмент  
Берник Д. С.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** кандидат економічних  
наук., доцент  
Кравець І.М.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** доктор наук з державного  
управління, доцент  
Щепанський Е.В.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## Хмельницький – 2021 рік

### Анотація

**Берник Д.С. «Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах конкурентного ринку (на прикладі ТОВ «Епіцентр-К»)» – Рукопис.**

У магістерській роботі запропоновано розв’язання актуального наукового завдання, що полягає у вдосконаленні управління інноваційним розвитком підприємства в умовах конкурентного ринку.

Для цього обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, обумовлена перерахованими характерними рисами розвитку соціально-економічних систем, пов’язаними із зростанням кількості міждисциплінарних проблем, ускладненням розв’язуваних завдань і об’єктів, недостатністю ресурсів і динамічністю зміни ситуацій.

Визначено, що головною метою діяльності ТОВ «Епіцентр - К» є створення найбільш сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування будинків для кожного громадянина України.

Діюча стратегія діяльності торговельного підприємства полягає в тому, щоб бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні, розвивати та розширювати мережу гіпермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструвати широкий асортимент товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

Розглянуті шляхи підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину для підприємства ТОВ «Епіцентр-К» - це напрям для подальшої роботи з покращення поточного стану сайту <https://epicentrk.ua>. Водночас слід відмітити, що вищезазначені методи необхідно застосовувати таким чином, щоб доносити до споживача вигоди, які можна отримати від послуг інтернет-магазину компанії, не зосереджуючи увагу при цьому на кількості спецефектів.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, торгівельне підприємство, стратегія інноваційного розвитку.

### **Summary**

**Bernyk D.S. "Management of innovative development of the enterprise in a competitive market (for example, LLC "Epicenter-K")" - Manuscript.**

The master's thesis offers a solution to an urgent scientific problem, which is to improve the management of innovative development of the enterprise in a competitive market.

For this purpose the expediency of application of the system approach to management of innovative activity of the trading enterprise is substantiated, caused by the listed characteristic features of development of social and economic systems connected with growth of number of interdisciplinary problems, complication of the solved tasks and objects, insufficiency of resources and dynamics of changing situations.

It is determined that the main purpose of Epicenter LLC is to create the most favorable conditions for construction, repair and arrangement of houses for every citizen of Ukraine.

The current strategy of the trading company is to be a leader in the retail market in Ukraine, to develop and expand the network of hypermarkets in all regional centers and major cities of Ukraine, to demonstrate a wide range of goods and provide a high level of customer service.

The considered ways to increase the efficiency of the online store for the company LLC "Epicenter-K" is a direction for further work to improve the current state of the site <https://epicentrk.ua>. At the same time, it should be noted that the above methods should be used in such a way as to bring to the consumer the benefits that can be obtained from the services of the company's online store, and not distract and prevent the number of special effects.

**Key words:** innovative development, competitiveness, trade enterprise, strategy of innovative development.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та зміст інноваційної діяльності як складової місії підприємства.....	8
1.2. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр-К» та основних техніко-економічних показників діяльності.....	23
2.2. Оцінка стану ресурсного забезпечення підприємства.....	28
2.3. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку.....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	47
3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку сучасного підприємства	47
3.2. Напрями покращення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр -К».....	55
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Аналіз світових тенденцій економічного розвитку та факторів, що спричиняють його, переконливо доводять, що інноваційні процеси зайняли своє вагоме місце, і їх роль постійно зростає. Прихильність до інноваційного шляху розвитку в сучасному бізнес-середовищі стає ключовим фактором успіху а стратегічне управління інноваційним потенціалом компаній - найважливіше завдання забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Дослідження тенденцій розвитку інноваційних процесів в Україні свідчить, що підприємці які зайняті у торгівлі недооцінюють важливість інноваційного потенціалу, в результаті чого стикаються сьогодні із ослабленням їхніх позицій на ринках, втратою споживачів, падінням конкурентоспроможності, зниженням обсягів виробництва і реалізації товарів, послуг.

Перехід компаній до інноваційного шляху розвитку тісно пов'язаний з проблемою управління вибором стратегій для реалізації їх інноваційного потенціалу як головної передумови розвитку, раціональних з точки зору зовнішніх та внутрішніх умов на основі творчого використання новітніх наукових досягнень, вітчизняного та зарубіжного досвіду. Оцінка та управління інноваційним розвитком підприємств вивчались у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Л. Федулової [93], Фатхутдінова [92], В. Стадник, М. Йохна [87], І. Ансоффа [4], П. Друкера [71], Р. Уотермена [72], Й. Шумпетера [97].

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства в умовах конкурентного ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі **завдання:**

- з'ясувати сутність та основний зміст інноваційної діяльності;

- визначити особливості системного підходу до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Епіцентр-К» та основні техніко-економічні показники його діяльності;
- провести оцінку стану ресурсного забезпечення підприємства;
- дослідити сучасний стан управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розробити підходи до формування стратегії інноваційного розвитку сучасного підприємства;
- запропонувати напрями покращення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр –К».

**Об’єктом дослідження** є процес управління інноваційним розвитком торговельного підприємства.

**Предмет дослідження** – організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі розвитку системи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління інноваційним розвитком підприємств.

У магістерській роботі використані такі методи і прийоми: абстрактно-логічний (визначення економічних категорій, їх взаємозв’язку, формування висновків і пропозицій); монографічний і системно-структурного аналізу (для ґрунтовного дослідження поставлених завдань); розрахунково-конструктивний та метод наукового узагальнення (визначення варіантів розвитку економічних процесів з урахуванням зміни різних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання інноваційного потенціалу); графічний

(зображення теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів).

**Практична значущість** полягає в тому, що висновки і рекомендації, отримані під час написання магістерської роботи можуть бути впроваджені в діяльність торговельних підприємств, зокрема ТОВ «Епіцентр-К».

**Апробація результатів дослідження.** Кравець І.М., Берник Д.С. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах конкурентного ринку. The XXI International Science Conference «Problems of practical application of innovations, methodology and experience», April 15 – 16, 2021, Lisbon, Portugal. 210 p. С. 30-33.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 102 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 115 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та зміст інноваційної діяльності як складової місії підприємства

Теорія і практика управління виробництвом дозволяють виділити специфічні сфери діяльності, які отримали в сучасному науковому світі визначення виробничого, інноваційного, фінансового, кадрового, інформаційного, маркетинг - менеджменту, ризик - менеджменту. Однак незалежно від сфери діяльності наукові та практичні працівники повинні оперувати загальними категоріями менеджменту, до яких відносять основні і конкретні функції, принципи, методи, технології прийняття і реалізації управлінських рішень. Базовими категоріями слід вважати і основоположні поняття нововведень інновацій.

Інновації є в даний час основою економічного, науково технічного та соціального прогресу, виступаючи в сучасному суспільстві основною формою розвитку. Як зазначає американський економіст Дж. Брайт, «інноваційний процес це єдиний в своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління» [54 с.150].

Рушійною силою інноваційного розвитку є людські потреби, як внутрішні фактори її діяльності. Вплив потреб на виробництво йде за двома основними напрямками. Перший напрямок полягає у створенні нових потреб шляхом поширення вже існуючих потреб в більш широкому масштабі, що призводить до кількісних змін в продуктивних силах. Другий напрямок характеризується виробництвом нових потреб, створенням нових споживчих вартостей. Це тягне за

собою якісні зміни в виробництві, способи задоволення потреб. В цьому випадку можна говорити про інноваційних змінах, інноваціях.

Інновації, з одного боку, детерміновані складом і структурою суспільних потреб, служать цілям їх більшого задоволення, а з іншого боку в сучасних умовах безпосередньо залежать від стану і розвитку науки і перетворення її в безпосередню продуктивну силу, зростання обсягу і якості наукових знань, наукової інформації. Це питання має дуже широке проблемне поле, охоплюючи практично всі сфери діяльності людини і аспекти суспільного життя. Однак при розгляді інноваційних процесів часто абсолютизується будь-яка одна зі сторін цього процесу, що на наш погляд, є методологічно не зовсім вірним.

Специфіка інноваційної діяльності зумовлюється змістом самого поняття інновації, її характеристиками і класифікаціями.

Інновацію можна трактувати як процес, зміна. Так, основоположник теорії інноватики Й. Шумпетер інновацією вважає зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих засобів, ринків і форм організації в промисловості [97]. Інновація, з його точки зору, є головним джерелом прибутку, як результату виконання нових комбінацій. Його дослідження дали поштовх робіт інших вчених в області інновацій. Б. Санто, під інновацією розуміє суспільно-техніко-економічний процес, який призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій [85, с.5-7]. Причому економічна вигода або прибуток можуть і не бути результатом цього процесу. Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набувають економічний зміст [89, с.30]. Цю ж точку зору поділяє В.І. Громеко, визначаючи інновацію як процес, у ході якого наукова ідея або технічний винахід доводяться до стадії практичного використання і починають давати економічний ефект [26, с.37].

Інша група авторів і дослідників трактують інновацію як якийсь «об'єкт»[91] (Е. Уткін), «результат діяльності» [63] (І. Молчанов, Л. Гохберг),

«сукупність заходів»[65] (Ф. Ніксон). З їх точки зору, інновація - оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт в будь-якій сфері діяльності по підвищенню її ефективності.

Таким чином, більшість дослідників сходяться на думці, що обов'язковими властивостями інновації є:

- науково-технічна новизна,
- виробнича застосовність,
- комерційна реалізованість.

У зв'язку з цим доцільно погодитися з наступним визначенням: інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або нового підходу до ведення бізнесу і надання соціальних послуг [84].

Грунтуючись на вищенаведених трактуваннях поняття інновацій, слід звернути увагу на той факт, що інновації розглядаються в аспекті зв'язку з технологіями, комерцією, соціальними системами, економічним розвитком, але рідше з маркетингом, хоча згідно з дослідженнями, проведеними різними фірмами за кордоном інновація повинна орієнтуватися на вимоги ринку. Так, наприклад, фірма «Майерс і Маркус» проводила в США дослідження успішних інноваційних продуктів і зробила висновок про те, що 80% продуктів були розроблені з ідей, породжених вимогами ринку, в Великобританії дослідження, проведені в рамках проекту SAPPHO, підтвердили, що одним з ключових факторів успіху є задоволення потреб ринку, а представники компанії Hewlett-Packard кажуть, що розуміння потреб ринку - головний фактор успіху продукції [70, с.39].

Оскільки інновація є кінцевим результатом інноваційної діяльності необхідно розглянути підходи до визначення цього поняття. Згідно Закону

України «Про інноваційну діяльність»[79] під інноваційною діяльністю розуміється діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

У Методичних рекомендаціях щодо збору та аналізу даних по інноваціям (Керівництво Осло) інноваційною діяльністю визнаються всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, реально призводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою, а також дослідження і розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою будь-якої конкретної інновації, при цьому деякі з цих видів діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цією властивістю, але теж необхідні для здійснення інновацій [84].

Ставлення до інноваційної діяльності як пріоритетного фактору національного розвитку - обов'язкова умова практики соціальних перетворень. Так, питання про присутність інноваційного або неінноваційний типу економіки в країні видається більш значущим порівняно з вибором тієї чи іншої країною ринкової або державно-планової моделі її економіки. Виявляється, що у державно-планової, але при цьому інноваційної економіки, все-таки є конкурентна перспектива в той час, як неінноваційна економіка (зокрема сировинна), навіть і заснована на приватній власності, такою перспективою не володіє [56, с. 9].

Ряд дослідників (Рогова О.М., Воробйов В.П. [22, с.7], Фатхутдінов Р.А. [92, с.45-46], Каменецький М.І., Денисов Г.А. [28] і деякі інші) дотримуються точки зору, що інноваційна діяльність - це процес, спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок в новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності. Такі дослідники як Архангельський В.М. [41], Ільєнкова С.Д. [42], Гамідов Г.С. [23], Завлін П.М. [38] трактують поняття інноваційної діяльності більш широко, що не ототожнюючи її тільки з процесом створення інновації, що на наш погляд видається більш логічним. Г.С.

Гамідов вважає, що інноваційна діяльність - це «системний вид діяльності колективу людей, спрямований на реалізацію в суспільну практику інновацій «під ключ» на базі використання і впровадження нових наукових знань, ідей, відкриттів і винаходів, а також існуючих і перевірених наукомістких технологій, систем і обладнання» [23, с.8]. Завлін П.М. під інноваційною діяльністю на увазі «діяльність, спрямовану на використання результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, вдосконалення технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжному ринках» [38, с.14].

Найбільш примітна в плані обсягу трактування і присутності в ній маркетингової складової точка зору Баранчєєва В.П. і Гуніна В.Н., згідно з якою інноваційна діяльність є «сфера розробки та практичного освоєння технічних, технологічних, організаційно-економічних нововведень, яка включає не тільки інноваційні процеси, але і маркетингові дослідження ринків збуту товарів, їх споживчих властивостей, а також новий підхід до організації інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг» [10]. Виходячи з вищенаведених властивостей інновації, інноваційну діяльність доцільно розглядати з позицій створення, освоєння і поширення нововведення в результаті комплексу наукових, технічних, організаційних, фінансових та маркетингових заходів, здійснюваних взаємопов'язаними учасниками інноваційного процесу, що мають певну мету, засоби її досягнення і досягають позитивних результатів.

Інноваційна діяльність в сучасних умовах є обов'язковою умовою збереження і зміцнення становища підприємства на ринку. В її основі лежить безліч ідей - від простих, реалізація яких не вимагає значних інвестицій, до глобальних, в основі яких лежать результати фундаментально-пошукових НДР і які не можуть бути реалізовані без серйозних інвестиційних витрат.

Однак, сталий інноваційний розвиток підприємств неможливо без інноваційної ідеології. Інноваційна ідеологія підприємства являє собою механізм реалізації управлінського і організаційного процесів в їх єдності, дозволяє сформулювати концепцію інноваційного розвитку і дати загальне бачення для співробітників.

Мета впливу інноваційної ідеології універсальна для всіх виробничих структур і полягає у формуванні у співробітників уявлень про інноваційному розвитку, стійких типів сприйняття, поведінки і ціннісних орієнтацій. Інноваційна ідеологія знаходить своє відображення в місії підприємства. Місія підприємства - це виражений в загальному вигляді сенс існування і контури поведінки організації, що дозволяють визначати своє ставлення до неї людей всіх груп, яким-небудь чином пов'язаних з підприємством [55].

У зв'язку з особливою значущістю інноваційної діяльності підприємств, як чинника підвищення їх гнучкості в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, поняття місії доцільно доповнити, тобто місія підприємства, що займається інноваційною діяльністю, повинна полягати в забезпеченні інноваційної діяльності своїх споживачів. Слід уточнити, що, перш за все, таке формулювання місії важлива для підприємств і їх споживачів, які працюють на індустріальних ринках. Це забезпечення може носити як непрямий характер (Не стримувати в свою чергу їх інноваційну діяльність), так і прямої (служити передумовою до такої діяльності, ініціювати їх інноваційні проекти). Таким чином, інноваційна діяльність підприємства в своїй основі має визначати інноваційність діяльності своїх клієнтів (новими продуктами, зростанням їх якості і т.д.), а не тільки підтримання їх традиційної виробничої роботи. В цьому випадку можна говорити про синергії ефекту від інноваційної діяльності підприємства-інноватора.

Розглядаючи інноваційну діяльність підприємства як процес, пов'язаний з використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок для створення і впровадження технологічних інновацій, необхідно відзначити, що їх

комерціалізація починається з етапу промислового виробництва. При цьому можливість комерціалізації інновації визначає успішність інноваційної діяльності. З цієї позиції діяльність, спрямовану на отримання доходів від впровадження інновацій, як результату інноваційної діяльності, можна трактувати як інноваційний бізнес. Таким чином, можна вважати інноваційний бізнес завершальним етапом інноваційної діяльності, пов'язаних з комерціалізацією інновації. У свою чергу це дозволяє зробити висновок, що інноваційну діяльність можна визнати успішною в тому випадку, якщо вона в кінцевому підсумку трансформується в форму інноваційного бізнесу.

Вибір способу і напрямки інноваційної діяльності підприємства, а також інноваційних проектів для реалізації, залежить від особливостей видів їх економічної діяльності, ресурсного, технологічного і науково-технічного потенціалу, стадій життєвого циклу техніки і технології, маркетингових стратегій підприємства, вимог ринку.

Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства має виражатися, на наш погляд, в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення постійного оновлення продукції і технологій, відкриття нових ринків збуту, підвищення ефективності використання виробничих фондів і нарощування інвестицій в інноваційну частину економіки. При цьому для успішної інноваційної діяльності підприємства необхідні сприятливі зовнішні умови і інноваційний потенціал, здатний генерувати високу інноваційну активність, спрямовану на створення нових організаційно-управлінських структур, технологій, товарів і послуг в довгостроковому періоді.

В першу чергу, при прийнятті обґрунтованих ефективних управлінських рішень в області розробки і реалізації інновацій необхідно мати уявлення про структуру системи управління інноваційною діяльністю і її підсистем, основних аспектах їх формування, про цільових компетенціях при розробці та реалізації інновацій, а також мати можливість відстежувати взаємозв'язок, взаємозалежність

і хід реалізації управлінських функцій. Це свідчить про необхідність використання комплексу наукових підходів. Не заперечуючи значущості та переваг існуючих наукових підходів до управління інноваційною діяльністю (системного, проектного, програмно-цільового і т.д.), з точки зору комплексності вирішення проблем, що виникають в процесі планування та розробки інновацій, розкриття сутності управління як процесу реалізації загальних і специфічних управлінських функцій, найбільш відповідає цієї мети представляється функціональний підхід.

## **1.2. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства**

Швидкий розвиток підприємств, їх ускладнення та збільшення різноманіття виконуваних операцій призвели до того, що раціональна реалізація функцій управління стала вельми важкою справою, але одночасно ще більш значущим для ефективної інноваційної діяльності торговельного підприємства. Для того, щоб впоратися з неминучим зростанням числа операцій і рівня їх складності, підприємство повинно засновувати свою інноваційну діяльність на системному підході. Системний підхід, як загальнонауковий підхід, дозволяє найбільш повно досліджувати інноваційні процеси, підвищити організованість, якість і ефективність керованих об'єктів. В рамках даного підходу суб'єкт управління може більш ефективно інтегрувати свої дії по впливу на інноваційну діяльність.

Сутність системного підходу до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства полягає в комплексному поданні інноваційної діяльності у вигляді системи. Під системою управління інноваційною діяльністю слід розуміти цілеспрямоване впорядковане ціле, що включає окремі взаємопов'язані елементи інноваційної діяльності, об'єднані в компоненти відповідно до метою системи.

Системний підхід щодо проблеми дослідження слід сприймати як зведення більшої частини складних завдань до отримання проектного результату, який може бути використаний для підвищення якості вирішення однієї або декількох основних завдань, і зосередження уваги на найбільш істотні сторони діяльності інноваційного торговельного підприємства [3, с. 87]. Потреба застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю викликана характерними рисами соціально-економічних систем, представленими в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Доцільність застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю

Характерні риси соціально-економічних систем	Доцільність застосування системного підходу при управлінні інноваційною діяльністю
Інтеграція наукових знань, зростання кількості міждисциплінарних проблем	Системний аналіз об'єднує досягнення різних областей наукових знань і сприяє їх ефективному використанню для вирішення конкретних проблем і завдань управління створенням нової інноваційної технології
Ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів	Системний підхід дозволяє вивчати комплексні проблеми в єдності економічних, соціальних, психологічних, управлінських, технічних та інших аспектів
Дефіцитність ресурсів	Системний підхід дозволяє з максимальною ефективністю використовувати інноваційні напрацювання торговельних підприємств при реалізації різноманітної продукції
Динамічність ситуацій, що змінюються	Системний підхід відшкодовує нестачу інформації, необхідну для планування і прийняття рішень по інноваційним проектам, дозволяє знизити невизначеність, обумовлену факторами ризику, інфляції і проблемами фінансування

Примітка. Складено автором.

Таким чином, можна зробити висновок, що системний підхід до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства - це:

- концентрація уваги на інноваційній діяльності як системи, функціонуючої як єдине ціле;
- облік внутрішніх взаємозв'язків між елементами цієї системи, а також її відносини з середовищем;
- одночасне усунення зайвої ускладненості в розумінні інноваційних процесів, з одного боку і з'ясування суті складних проблем інноваційної діяльності, з іншого.

Реалізація системного підходу до управління інноваційною діяльністю полягає в системному дослідженні даного процесу і поданні його у вигляді системи.

Під системою управління інноваційною діяльністю розуміється сукупність безлічі елементів управління підприємством, що беруть участь в інноваційному розвитку, а також їх взаємозв'язку, що визначають здійснення і координацію інноваційної діяльності з урахуванням досягнення поставлених цілей.

Сутність системи управління інноваційною діяльністю полягає в об'єднанні процесних, функціональних, забезпечувальних і інтеграційних підсистем на основі прямих та зворотних зв'язків, а також взаємозв'язків із зовнішнім середовищем в ході інноваційної діяльності торговельного підприємства.

При визначенні способу системного опису управління інноваційною діяльністю торговельного підприємств важливим є поєднання, головним чином, системного підходу; функціонального підходу, що описує діяльність з управління інноваціями у вигляді набору функцій, розподілених по підрозділах і виконуючих конкретними працівниками; процесного підходу, при якому управління інноваційною діяльністю здійснюється як управління процесами, де кожен процес має свою мету.

Організація як система має певну структуру. У кожну ланку входить кілька нижчестоящих елементів. Наприклад, в керуючій підсистемі відповідно до ієрархією управління верхній рівень (рівні організації) займає генеральний директор, керівники служб головних спеціалістів, заступники генерального директора, апарату правління; середній рівень (рівень структурних підрозділів) складають начальники підрозділу з своїми заступниками; на нижньому рівні (рівень ділянок) знаходяться начальники дільниць. Керовану підсистему складають: організація, підрозділ, дільниця, робочі місця. Особливу роль в системі грають люди, які мають високий ступінь самоврядування, включені в мережу загального управління торговельним підприємством [86, с. 74].

Структури сучасних систем управління традиційно прийнято поділяти на формальні структури, які отримали назву ієрархічних або бюрократичних, і більш гнучкі структури, краще пристосовані до змін і вимог, відомі в практиці як органічні або адаптивні.

Крім традиційних організаційних структур управління отримали розвиток інноваційні структури у вигляді наступних форм: віртуальна, мережева, кругова, і інтрапренерська, побудована за принципом організації «з внутрішнім ринком» [2, с. 57]. Вони здатні сильніше активізувати діяльність працівників в ринкових умовах, ніж традиційні організаційні структури.

Віртуальні підприємства - це такі, які використовують інформаційні технології по максимуму, і формуються з широко розподіленими автономними ланками. До них відносяться підприємства, які спеціалізуються на реалізації продукції (робіт, послуг) з метою миттєво і адресно, на вимогу замовника та в різних регіонах створювати велику кількість їх варіантів і моделей. Подібні організації будуються за такими принципами, як: ліквідація відносин, заснованих на переважному підпорядкуванні; розосередження географічно; поділ процесів розробки і процесів прийняття рішень; застосування телекомунікаційних процесів;

існування вільного доступу до інформації; об'єднання основних компетенцій і технологій; спільна робота замовників, керівників, виконавців.

Мережева форма організації являє собою групу людей, об'єдналися в керуючої компанії. Вони укладають контракти з підприємствами, транспортними агентствами, торгово-посередницькими компаніями та організаціями роздрібною торгівлі, які об'єднані в мережу. В ієрархії управління мережевих підприємств вибудовується ланцюжок замовлень замість черговості команд. Функції здійснюються на контрактній основі. Особливості мережевих підприємств складаються у використанні колективних активів декількох організацій, розташованих в різних точках мережі; застосуванні ринкових механізмів управління ресурсними потоками; зросла зацікавленість учасників мережі в кінцевих результатах діяльності.

Підприємства, побудовані за принципом кругової організації, мають такі особливості: вони мають можливість брати участь у вирішенні різних завдань всім членам організації безпосередньо або через представництво; дозволяють членам організації індивідуально або колективно приймати і реалізовувати рішення, які зачіпають лише тих, хто їх приймає.

До основними принципами побудови організацій «внутрішнього ринку» відносяться: трансформація ієрархії управління у внутрішні підприємницькі підрозділи; формування економічної інфраструктури для прийняття рішень; корпоративне керівництво по організації спільної діяльності.

У центральній частині структури підприємства «з внутрішнім ринком» знаходяться нові організації, які утворені на основі виробничих підрозділів по реалізації продукції (послуг). Допоміжні підрозділи є комерційним центрами, продають свої послуги іншим підрозділам. мережа ділових взаємин, які були сформовані в результаті взаємодії всіх функціональних і регіональних підрозділів, утворює «внутрішню ринкову економіку».

Система управління інноваційною діяльністю підприємства істотно впливає на всі сторони його роботи, що зумовлює множинність принципів її формування та розвитку, а також необхідність ретельного вибору типу і комбінації видів структур системи управління та оцінки їх відповідності важливості справ. Основні принципи формування структури системи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства представлені на рис. 1.1.

В першу чергу, структура повинна відображати мету і завдання підприємства. По-друге, вона повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються, як правило, в напрямку більш високих рівнів управління. Структура системи управління повинна відповідати соціально-економічному середовищі. При її побудові треба враховувати умови, в яких має бути функціонувати системі управління. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших корпораціях, приречені на провал, якщо умови роботи різні. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури персоналу - з іншого [9, с. 141].

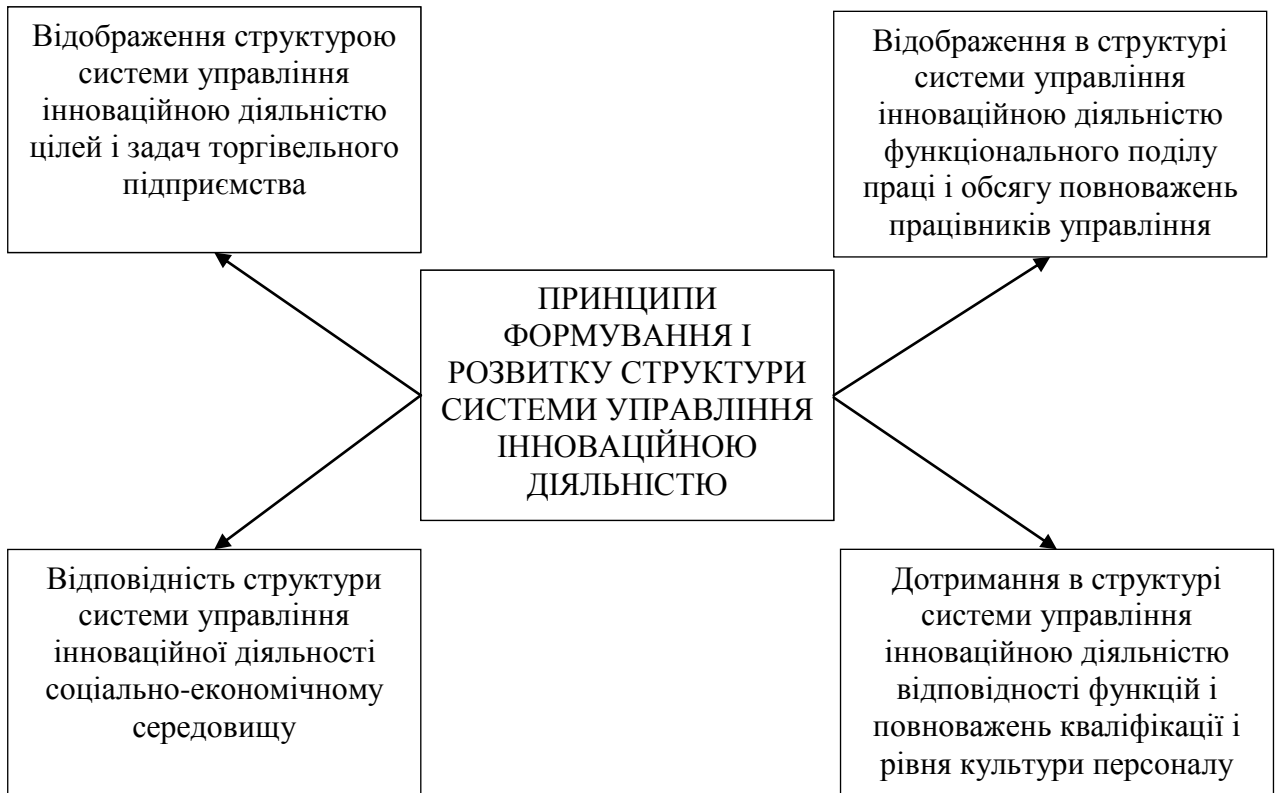


Рис. 1.1 - Основні принципи формування та розвитку структури системи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

Примітка. Складено автором.

Таким чином, вище були розглянуті різні точки зору, застосовувані в розгляді системного підходу до розуміння об'єкта, а також сутності системного підходу до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, обумовлена перерахованими характерними рисами розвитку соціально-економічних систем, пов'язаними із зростанням кількості міждисциплінарних проблем, ускладненням розв'язуваних завдань і об'єктів, недостатністю ресурсів і динамічністю змінюються ситуацій. Побудована загальна схема системи управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, дано опис всіх її компонентів. З огляду на те, що головним в системному підході до управління інноваційною діяльністю є отримання більш цілісної картини про об'єкт за

допомогою інформаційної мережі, яка є засобом управління, автором запропонована спрощена інформаційна модель системи управління інноваційною діяльністю, представлена у вигляді комплексу взаємопов'язаних компонентів: зовнішнє оточення, внутрішнє середовище, вхід в систему, вихід системи. У зв'язку з комплексністю впливу, чиниться системою управління інноваційною діяльністю підприємства на всі сторони його роботи, автором наголошено на необхідності ретельного підходу до вибору найбільш підходящого типу організаційної структури, здатного активізувати діяльність працівників в ринкових умовах. Поряд з цим підкреслена обов'язковість відповідності системи управління інноваційною діяльністю представленим принципам, а також цілям підвищення ефективності роботи торговельного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

#### 2.1. Загальна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Епіцентр-К»

«Епіцентр К» - це національна мережа сучасних будівельних та побутових гіпермаркетів з широким асортиментом товарів відповідно до європейських стандартів обслуговування. ТОВ «Епіцентр - К» засноване 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братислава, 11, тел. (044) 561 27 50. За 10 років розвитку було відкрито 42 гіпермаркети по всій Україні, 36 в регіонах та 6 у столиці. Хмельницький «Епіцентр - К» відкрився 15 грудня 2007 року.

Компанія постійно вдосконалює сервіс, розширює асортимент товарів та послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, і реалізуючи головне гасло компанії: «Покупець завжди правий! »

Сьогодні національна мережа будівельно-господарського ринку «Епіцентр - К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреат щорічної Національної премії «Український Торговельний Олімп» 2007 у номінації «Національна мережа споживчих ринків будівельних матеріалів» та переможець Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008».

Управління Епіцентром - К:

Голова товариства - Герега Олександр Володимирович;

Фінансовий директор компанії - Герега Галина Федорівна;

Закупник від голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;

Генеральний директор компанії - Михайлишин Петро Йосипович;

Регіональний директор Західного регіону - Яковлев Юрій Васильович;

Регіональний директор Східного регіону - Артарі-Колумб Борис Юрійович.

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр - К» є все для будівництва, ремонту та оздоблення. Продукція знаходиться в 10 відділах, від великих будівельних робіт до оздоблення та декорацій, більше 1 мільйона найменувань.

Мережа «Епіцентр - К» представляє як вітчизняну, так і іноземну продукцію (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина).

Доставка товарів у мережі гіпермаркетів здійснюється як власним транспортом, так і у співпраці з 5000 постачальниками товарів.

ТОВ «Епіцентр - К» розроблено для всіх категорій споживачів і може відповідати всім вимогам замовника.

Прогресивне управління організацією сприяє розвитку людських ресурсів, кар'єрному зростанню та зростанню матеріальної підтримки всіх працівників компанії.

Метою є створення найбільш сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування будинків для кожного громадянина України.

Завдання - забезпечити жителів України широким асортиментом високоякісних та доступних товарів. Заощадити час клієнта завдяки практичним технологіям обслуговування та надання повного спектру продуктів та послуг під одним дахом.

Стратегія полягає в тому, щоб бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні. Розвивати та розширювати мережу гіпермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструвати широкий асортимент товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

Структура корпоративного управління є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директору компанії.

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників, він організовує роботу гіпермаркету, укладає

угоди, представляє його у всіх організаціях, установах, видає доручення, затверджує штатний розклад підприємства, встановляє плани виконання збуту товарів, приймає та звільняє з роботи працівників.

Гіпермаркет безпосередньо підпорядковується директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор.

Епіцентр використовує структуру матриці управління підприємством, оскільки структура матриці управління використовується в програмному управлінні. Характеризується розподілом повноважень та вертикальним підпорядкуванням професіоналів - керівника відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі - керівника проекту чи програми, спрямованих на кінцевий результат. Для цього потрібен певний внесок функціональних фахівців у реалізацію цільової програмної задачі. Структури управління матрицями будуються на основі існуючих лінійних або лінійних функцій і є тимчасовими, оскільки вони виходять з ладу після помилки програми. Такі структури вимагають врахування індивідуальних можливостей спеціалістів.

Гіпермаркет не є юридичною особою, він сплачує податки та внески до пенсійного фонду, фонду соціального страхування у зв'язку з обчисленням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету, а також певні податки у відповідному податковому органі за своїм місцезнаходженням.

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр - К» є:

Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;

Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;

Торгівля товарами народного споживання;

Надання послуг з доставки;

Форматно-розкрійна дільниця;

Комплектація об'єктів будівництва;

Тюнінг дверей;

Безкоштовне завантаження;

Кафе;

Торгові відділи гіпермаркету «Епіцентр -К»:

10 відділ - «Сад та Город»

20 відділ - «Інструменти»

30 відділ - «Електротехніка»

40 відділ - «Вироби з металу»

50 відділ - «Декор»

60 відділ - «Покриття для підлоги»

70 відділ - «Сантехніка»

80 відділ - «Вироби з дерева»

90 відділ - «Будівельні матеріали»

Також є неторгові відділи гіпермаркету «Епіцентр - К».

За допомогою таблиці 21 проаналізуємо основні техніко-економічні показники гіпермаркету ТОВ «Епіцентр - К» (Додаток А, Б).

За даними таблиці 2.1, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр - К» збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 11,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 27,9 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр - К» зросла. Середньорічний виробіток як працівника так і робітника у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 10,3 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. майже на 18 %.

Відбувається зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Епіцентр - К» як у 2019р. так і в 2020 р. Таке явище пояснюється законодавчим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати та збільшенням середньої заробітної плати по підприємствах галузі в регіоні. У 2020 р. фонд заробітної плати порівняно з 2019 р. зріс майже на 35 %. Відтак середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. становила 16987 грн., що на 24,4% більше від 2019р.

Таблиця 2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства а 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
						абсол. знач.	у % до попереднього року	абсол. знач.	у % до попереднього року
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тисгрн	307282	387265	470564	526449	111,8	673384	127,91
2	Середньоспискова чисельність:	осіб	234	241	280	284	101,4	308	108,4
	- працівників								
	- робітників								
3	Середньорічний виробіток:	тисгрн	1313,2	1606,9	1680,59	1853,69	110,30	2186,31	117,94
	- одного працівника								
	- одного робітника								
4	Фонд оплати праці	тисгрн	28113,6	30565,5	37752,9	46532,8	123,26	62783,9	134,92
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	10012	10569	11236	13654	121,52	16987	124,41
6	Собівартість реалізованої продукції	тисгрн	212069	286576	359722	416065	115,66	468398	112,58
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тисгрн	20967	22329	24262	35640	146,90	43849	123,03
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,69	0,74	0,76	0,79	103,95	0,70	88,61
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	6,82	5,76	5,15	6,76	131,26	6,51	96,30
11	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тисгрн	59742	58132	56331	54763	97,22	52861	96,53
12	Фондовіддача	грн/грн	5,1	6,7	8,3	9,6	115,66	12,7	132,29

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Середньорічний виробіток одного працівника, який у 2019 р. зріс порівняно

з 2018 р. на 10,3 %, а у 2020 р. збільшився майже на 18 % по відношенню до 2019 р.

Спостерігається зменшення вартості середньорічної вартості основних фондів.

Фондовіддача основних засобів у 2019 р. збільшилась на 15,66 %, а у 2020р. на 32,29%.

Тому основним завданням комерційної роботи в роздрібній торгівлі є забезпечення доставки товарів споживачам і торговельне обслуговування з урахуванням запитів ринку. Це полегшує роботу роздрібних торговців за нових економічних умов. Комерційні працівники мають великі можливості для прояву незалежності, комерційної ініціативи та підприємництва. Ділова діяльність повинна характеризуватися високою динамікою внаслідок змін внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, торгових технологій та фінансового стану, що є основою для функціонування роздрібногo бізнесу.

## **2.2. Оцінка стану ресурсного забезпечення підприємства**

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих засобів, їх технічний стан значною мірою визначають потенційні можливості промислового виробництва, його потужність. Згідно з цією заявою, існує необхідність проаналізувати безпеку виробництва матеріальних активів, їх технічний стан та використання, а також оцінити їх вплив на зростання виробництва з метою зменшення виробничих витрат.

За допомогою таблиці 2.2 проаналізуємо динаміку показників руху та стану основних фондів ТОВ «Епіцентр - К» за 2016-2020 рр. (Додаток А, Б).

Таблиця 2.2 Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2016р	2017р	2018р.	2019р.	2020р.	Темп росту 2019р. до 2018 р., %	Темп росту 2020р. до 2019 р., %
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.(залишкова вартість)	60224	59219	57045	55618	53908	97,50	96,93
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.(залишкова вартість)	59219	57045	55618	53908	51814	96,93	96,12
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	1587	2114	2030	741	2624	36,50	354,12
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	2592	4288	3457	2451	4718	70,90	192,49
5. Сума нарахованого зносу, тис.гр.	12012	12124	12145	12545	13125	103,29	104,62
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	17,0	17,5	17,9	18,8	20,2	105,03	107,45
7. Коефіцієнт оновлення основних засобів	2,2	3,05	3,6	1,37	5,06	38,06	369,34
8. Коефіцієнт вибуття основних засобів	3,63	6,19	6,21	4,24	9,11	68,28	214,86
9. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,02	0,04	0,02	0,03	0,04	150,00	133,33

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Відповідно до табл. 2.2 та рис. 2.1 у досліджуваному періоді оновлення основних засобів було відносно невеликим: 3,6% у 2018 р. і 5,06% у 2020 р. Вибуття основних засобів було дещо більшим: 6,2 % у 2018 р. і 9,11% у 2020 р.



Рис. 2.1 - Динаміка показників руху основних фондів ТОВ «Епіцентр - К»

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Моральний та фізичний знос основних фондів та пристосування їх технічного стану до новітніх науково-технічних досягнень відбувається в процесі їх постійного оновлення - руху основних фондів.

Варто відзначити увагу керівних органів підприємства на необхідності інтенсивного оновлення основних засобів, особливо активної частини. Результати аналізу технічного стану і руху основних засобів служать інформаційною базою для перевірки виконання плану впровадження нової техніки, модернізації наявних технічних засобів, введення в дію нових об'єктів та виконання графіка ремонту основних засобів.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів продемонструємо за допомогою табл. 2.3. (Додаток А, Б).

Таблиця 2.3 Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2020р. до 2019 р., %
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	59742	58132	56331	54763	52861	96,53
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	234	241	280	284	308	108,45
3. Валовий прибуток, тис. грн.	95213	100688	110842	110384	204986	185,70
4. Фондовіддача, грн.	5,1	6,7	8,3	9,6	12,7	132,29
5. Фондомісткість, грн.	0,19	0,15	0,12	0,10	0,08	80,00
6. Фондоозброєність, грн.	255,3	241,2	201,1	192,8	171,6	89,00
7. Рентабельність основних засобів, %	159,4	173,2	196,8	201,6	387,8	-

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна відмітити, що фондовіддача у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 32,29 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення

фондомісткості діяльності. У 2020 р. даний показник зменшився на 20 % порівняно з 2019 р. і становив 0,08 грн. Відтак можемо зробити висновок, що чим менше цей показник, тим краще використовується обладнання підприємства. Зменшення показника - позитивна тенденція у розвитку підприємства.

Далі перейдемо до аналізу показників ефективності використання оборотних активів гіпермаркету за досліджуваний період. З огляду на дану таблицю (2.4) середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «Епіцентр - К» впродовж досліджуваного періоду збільшується і на кінець 2020 р. становить 188362 тис. грн., що на 30847 тис.грн. більше від попереднього року.

Таблиця 2.4 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2016-2020 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р. (+, -)
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	307282	387265	470564	526449	673384	146935
2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	122442	128218	141504	157515	188362	30847
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	140130	149581	189886	253300	262477	9177
4. Валовий прибуток, тис. грн.	95213	100688	110842	110384	204986	94602
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,51	3,02	3,33	3,34	3,57	0,23
6. Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	77,7	78,5	78,33	70,08	108,83	38,75
7. Період обороту оборотних активів, днів	143	119	108	107	100	-7
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,68	0,67	0,58	0,44	0,78	0,34
9. Матеріаломісткість, грн.	0,45	0,38	0,40	0,48	0,39	-0,09
10. Матеріаловіддача, грн.	2,19	2,59	2,48	2,08	2,57	0,49

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на протязі досліджуваного

періоду зростає: у 2018 р. становив 3,33, а вже в 2020 р. 3,57. Збільшення показника протягом періоду дослідження є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу компанії щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Період обертів оборотних активів ТОВ «Епіцентр - К» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 1 день, а у 2020 р. на 7 днів в порівнянні з 2019 р. Зниження показника протягом періоду дослідження свідчить про ефективний фінансовий менеджмент в компанії.

Як свідчать дані табл. 2.4 показники, що характеризують рівень ефективності використання матеріальних ресурсів, у звітному періоді значно кращі у порівнянні з попереднім періодом. Так, знизилась матеріалоємність на 0,09 грн. (0,39 грн. у 2020 р. у порівнянні з 0,48 грн. у 2019 р.) і відповідно зросла матеріаловіддача на 0,49 грн. (2,57 грн. у 2020р у порівнянні з 2,08 грн. у 2019 р.).

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат за економічними елементами ТОВ «Епіцентр - К» (Додаток Б).

Таблиця 2.5 Динаміка та структура витрат за економ. елементами за 2016 -2020 рр.

Елементи витрат на виробництво	2016р	2017р	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р., (+/-)	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Матеріальні витрати	140130	149581	189886	45,30	253300	49,20	262477	44,36	9177	-4,84
Витрати на оплату праці	101531	110405	136533	32,57	155534	30,21	143094	24,18	-12440	-6,03
Відрахування на соціальні заходи	12542	17807	26752	6,38	33034	6,42	30898	5,22	-2136	-1,2
Амортизація	7901	14246	6172	1,47	9923	1,93	15532	2,62	5609	0,69
Інші витрати	48111	64106	59837	14,27	63028	12,24	139708	23,61	76680	11,37
Разом	310215	356145	419180	100	514819	100	591709	100	76890	-

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Як видно з таблиці 2.5, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли 9177 тис.грн, або на 3,6 %. Це пов'язано із зростанням обсягів продаж у 2019-2020 рр. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду також зростали, що пояснюється законодавчим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати. Змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи, а саме відбулося зменшення на 2136 тис.грн у 2020 р.

Амортизація збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 60,7 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 56,5 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання операційних витрат. Загалом, операційні витрати ТОВ «Епіцентр - К» у 2019 р. порівняно з 2018р. зросли на 22,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 15 %.

Для кращої наочності відобразимо структуру елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр - К» графічно (рис. 2.2).

Аналізуючи рисунок 2.2 можемо помітити, що найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат за 2020 р. займають саме матеріальні витрати – 44%. По 24% займають витрати на оплату праці та інші витрати. Відрахування на соціальні заходи – 5% і 3% амортизація.

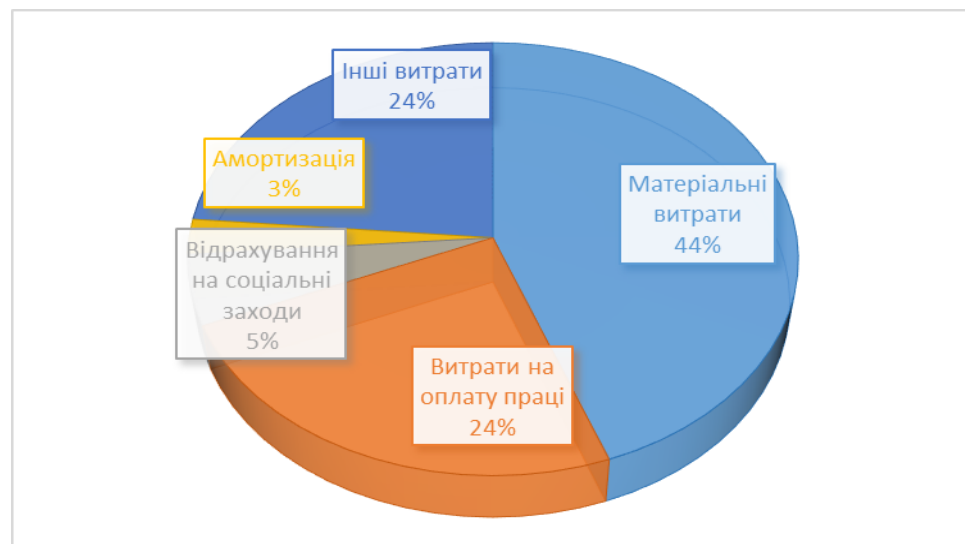


Рисунок 2.2 – Структура елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр - К» за 2020 р.

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Найбільш повну і докладну інформацію про фінансовий стан та його динаміку можна одержати за допомогою побудови на базі балансу підприємства спеціального порівняльного аналітичного балансу. Порівняльний аналітичний баланс будується на основі бухгалтерського балансу шляхом доповнення його показниками структури, динаміки та структурної динаміки вкладень і джерел засобів підприємства. Ця аналітична таблиця дає загальну картину всіх змін в абсолютних і відносних величинах статей і груп.

Розглянемо актив порівняльного аналітичного балансу за 2020 р. ТОВ «Епіцентр - К» у таблиці 2.6. (Додаток А).

Таблиця 2.6 Актив порівняльного аналітичного балансу за 2020 р.

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Необоротні активи у тому числі	68256	59559,5	30,42	21,91	-8696,5	-8,51
– основні засоби	53908	51814	24,03	19,06	-2094	-4,97
– нематеріальні активи	14348	7745,5	6,40	2,84	-6602,5	-3,56
II. Оборотні активи, у тому числі:	164499	212226	70,67	78,09	47727	7,42
– виробничі запаси	40298	49226	17,31	18,11	8928	0,8
– готова продукція	47826	55173	20,55	20,30	7347	-0,25
– незавершене виробництво	21771	45545	9,35	16,76	23774	7,41
– товари	4021	5821	1,73	2,14	1800	0,41
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	26025	25598	11,18	9,42	-427	-1,76
– дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7792	18579	3,35	6,84	10787	3,49

Продовження табл. 2.6

– грошові кошти в національній та іноземній валюті	16766	12284	7,20	4,52	-4482	-2,68
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	232755	271785	100	100	39030	-

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можна зробити висновок про те, що майно ТОВ «Епіцентр - К» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 39030 тис. грн, що головним чином зумовлено зростанням оборотних активів.

Величина нематеріальних активів на кінець 2020 р порівняно з початком року зменшились на 6602,5тис.грн.

Основні засоби у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 2094 тис.грн, Ці зміни відбулися за рахунок виведення об'єктів основних засобів з експлуатації. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби, питома вага яких зменшилась з 24,03 % у 2019 р. до 21,87 % у 2020 р.

Що стосується оборотних активів, негативно характеризується зростання виробничих запасів у 2020 р. Спостерігається зростання незавершеного виробництва. Зменшився рівень товарної дебіторської заборгованості на 427 тис. грн. у 2020 р. у складі оборотних активів.

Найважливішими для осмислення загальної картини зміни фінансового стану є показники структурної динаміки балансу. Зіставляючи структурні зміни в активі й пасиві, можна визначити, через які джерела в основному був приплив нових засобів і в які активи ці нові засоби в основному було вкладено.

Розглянемо пасив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Епіцентр - К» за 2020 р. у таблиці 2.7. (Додаток А).

Як бачимо з таблиці 2.7, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ТОВ «Епіцентр - К» на кінець 2020 р. займали поточні зобов'язання 53,21 %, а на початку 2020 р. – власний капітал становив 60,05%.

Раціональне формування названих джерел оборотних активів може впливати на виробничий процес, фінансові результати та фінансовий стан компанії та сприяти досягненню мети з мінімальними оборотними коштами, необхідними за даних умов. Відсутність джерел для формування оборотних активів призводить до недофінансування економічної діяльності та фінансових труднощів. Наявність непотрібних джерел оборотних активів на підприємстві сприяє створенню надлишкових запасів, відволіканню оборотних активів від господарського обігу та зменшенню відповідальності за цілеспрямоване та раціональне використання як власних, так і позикових активів.

Таблиця 2.7 Пасив порівняльного аналітичного балансу за 2020 р.

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Власний капітал	139768	118421,5	60,05	43,57	-21346,5	-16,48
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11429,0	8747	4,91	3,22	-2682	-1,69
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:	81558	144616,5	35,04	53,21	63058,5	18,17
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	232755	271785	100	100	39030	-

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Власні кошти повинні забезпечувати власність та операційну незалежність компанії, необхідну для її прибуткової діяльності. Власні оборотні активи є джерелом покриття для стандартизованих оборотних активів. Власні оборотні кошти компанії створюються за рахунок власного капіталу (статутний капітал,

акціонерний капітал, додатково вкладений капітал, інший додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток).

Довгострокові зобов'язання у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 2682 тис. грн., або 23,5 %, у питомій вазі теж зменшення на 1,7. Відбулося зменшення поточних зобов'язань, величина яких зменшилась з 144616,5 тис. грн у кінці 2020 р. до 81558 тис. грн. порівняно з початком року.

Кількість працівників організації залежить від виду, обсягу, складності, трудомісткості виробництва або інших процесів управління, а також від ступеня їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативне (планове) значення. Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою чисельністю (фактичною чисельністю), тобто кількість працівників, які в даний час офіційно працюють в організації [35, с. 253].

У таблиці 2.8 розглянемо динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.8 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2016-2020 рр.

Категорії персоналу	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2019р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	234	241	280	284	308	24
з них:						
– керівники	4	4	6	7	7	-
– спеціалісти	41	42	46	48	52	4
– службовці	172	176	205	204	224	20
– виробничий персонал, усього	17	19	23	25	25	-
з них:						
– основні робітники	11	12	15	17	17	-
– допоміжні робітники	6	7	8	8	8	-

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій

ТОВ «Епіцентр - К» (таблиця 2.8), можна зробити висновок, що переважну частину працівників становлять службовці. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2016-2020 рр. становить близько 70%. Незмінна кількість осіб на протязі досліджуваного періоду залишається виробний персонал. Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Епіцентр - К» відобразимо графічно (рисунок 2.3).

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили.

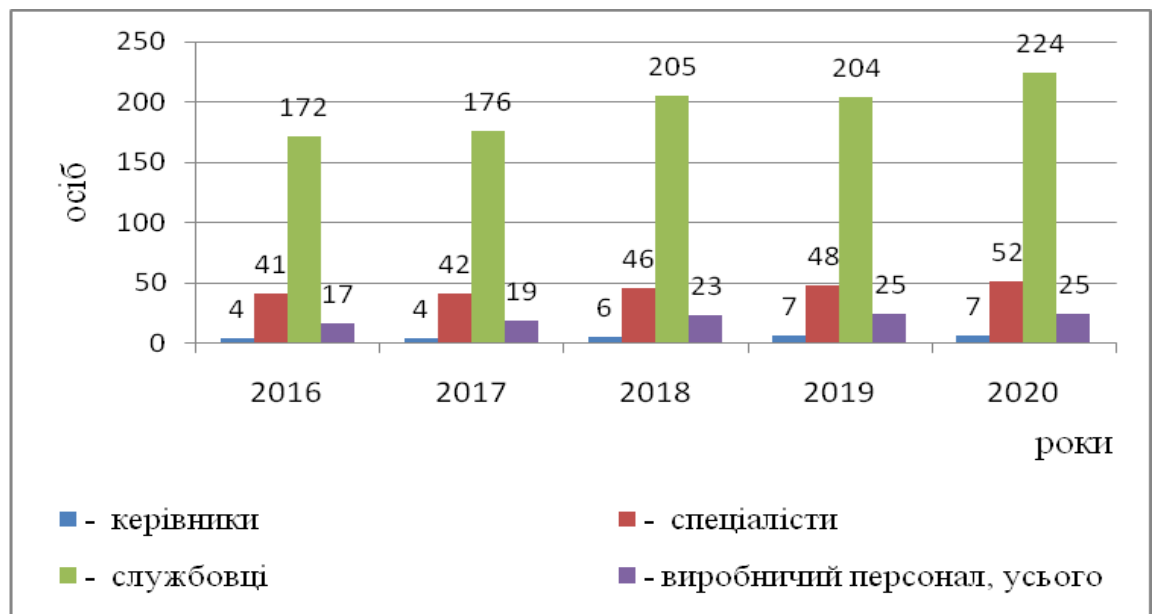


Рисунок 2.3 - Динаміка структури персоналу ТОВ «Епіцентр - К».

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр - К».

Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийомом і звільненням, характеризує показник обороту робочої сили.

Дані про рух робочої сили на ТОВ «Епіцентр - К» відобразимо за допомогою таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	15	41	8	25	12	-13
2.	Вибуло працівників, всього, осіб	8	2	4	1	3	2
	з них						
	– за власним бажанням	4					2
	– з причин скорочення штатів	4	2	4	1	3	-
	– за порушення тр. дисципліни	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,06	0,17	0,03	0,09	0,04	-0,05
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,03	0,008	0,014	0,004	0,010	0,006
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,008	0,014	0,004	0,010	0,006

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Аналізуючи рух робочої сили, визначаються причини звільнення працівників (за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, навчання, переїзд на нове місце проживання тощо).

Проведені розрахунки показують, що рівень плинності кадрів протягом трьох років є не високим. Рух робочої сили являє собою процес поповнення, вивільнення, та переміщення облікової чисельності працівників.

Продуктивність праці та її оплата є взаємозумовленими економічними категоріями; їх взаємозв'язок характеризує рівень відповідності темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці: чим вищі темпи підвищення продуктивності праці, тим ширші можливості на підприємстві для зростання оплати трудового внеску працівників, зайнятих у виробництві, й навпаки.

У таблиці 2.10 розглянемо динаміку фонду оплати праці за 2016-2020 рр. ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.10 Динаміка фонду оплати праці за 2016-2020 рр.

№ п\п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
							в абс. вираж.	%
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	28113,6	30565,5	37752	46532	62783	16251	134,92
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	19679,5	22007,2	26804	35364	47087	11723	133,15
	у % до фонду оплати праці	70	72	71	76	75	-1	98,68
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	8434,1	8558,3	10948	11168	15696	4528	140,54
	—надбавки та доплати	1855,5	1882,8	2299	2345	3296	951	140,55
	—премії та винагороди	6578,6	6675,4	8649	8823	12400	3577	140,54
4.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	702,84	794,703	1052	1115	1872	757	167,89
	у % до фонду оплати праці	2,5	2,6	2,8	2,4	3,0	0,6	125,00

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Як видно з таблиці 2.10, фонд оплати праці працівників ТОВ «Епіцентр - К» впродовж 2016 – 2020 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 32 %. Фонд основної заробітної плати у 2020 р. збільшився на 33% у порівнянні з 2019 р., відповідно і зріс фонд додаткової заробітної плати (на 40% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р.). Оплата за невідпрацьований час склала 3% відносно фонду оплати праці і у 2020 р. збільшилась на 67% у порівнянні з 2019 р.

Таким чином можемо дійти наступних висновків: діяльність ТОВ «Епіцентр - К» не лише високо прибуткова і рентабельна компанія, але й має високі темпи зростання. Організаційна схема товаропостачання гіпермаркету «Епіцентр К» задовільна. Вона добре продумана і раціональна. Комплекс послуг, що надаються покупцям гіпермаркету ТОВ «Епіцентр - К» можна визнати задовільним.

### 2.3. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку

В сучасних економічних умовах інновації стають вагомим фактором підвищення ефективності бізнесу. Основною вимогою до успішного функціонування сучасної компанії є доступність та відповідний інноваційний потенціал. Їх формування, ефективне впровадження та подальше розширення неможливе без ефективної системи стратегічного управління.

В Епіцентрі дуже великий вибір товарів. У гіпермаркеті є все необхідне, від матеріалів для будівництва будинку до дизайну інтер'єру.

Джерела постачання товарів в Епіцентрі мають неймовірну кількість постачальників, ось деякі з них:

- Гнучка черепиця RUFLEX.
- Адреса постачальника: м. Бровари, вул. Кутузова, 134, офіс 207 Київська область, Україна, 07403
- ВІК-БУД вітчизняний виробник пінопласту.  
Адреса постачальника: м. Київ, вул. Виборзька, 92 , тел..(044)501-70-36
- Європрофіль UA Member of Stynergy group
- Адреса постачальника : Україна, 02096, м. Київ, вул.. Симферопольська , 5/1, тел.. (044)566-10-90
- Вогнетрив Постач Енерго вогнетривкі суміші та вогнетривка цегла.  
Україна, м. Київ, вул.. Качалова, 5а, 03680, тел. (044)499-76-71 (72)
- ООО «Євротрейдинг-Україна» Сучасні технології водовідводу Україна,  
м. Київ, вул.. Бориспільська, 7ф, тел..(044)566-34-11
- ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» Момент монтаж, рідкі цвяхи  
Україна, 07300, Київська обл., м. Вишгород, вул.. Новопромислова, 2, тел.. (044)490-51-20.

Доцільність вибору полягає в тому, що цих виробників «поважають» споживачі, а потенційний покупець знає, що товар якісний та надійний, і буде купувати його, заохочуючи своїх друзів купувати. Виробник орієнтований головним чином на якість товару, що виробляє. Тож керівництво ТОВ «Епіцентр - К» при виборі потенційних постачальників скористалося досвідом інших подібних підприємств, відстежувало попит споживачів, відбирало найбільш необхідних та найкращих постачальників та виробників, щоб у зоні збуту завжди був попит на товари.

Також важливим економічним фактором є ціна товару, тож по мірі своєї якості товар ще має бути доступ для населення, і вкотре вказано що Епіцентр зробив правильний вибір постачальників.

Оптова ціна на товар, встановлена виходячи з ситуації, кон'юнктури на внутрішньому ринку та рівня рентабельності, достатнього для підтримки стабільного фінансового стану і платоспроможності «Епіцентр К».

Споживачів ТОВ «Епіцентр - К» зображено на рисунку 2.4.

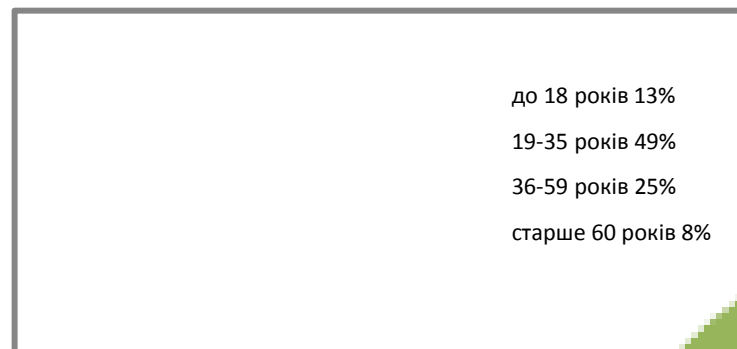


Рисунок 2.4 - Споживачі ТОВ «Епіцентр - К» за віковими категоріями

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Найбільшу частку (49%) споживачів гіпермаркету становлять особи вікова категорія яких сягає 19-35 років. Найменше відвідують «Епіцентр» особи старше 60 років – 8%.

Дане торговельне підприємство займається продажем усіх видів непродовольчих товарів за найрізноманітнішими призначеннями, це як будівельні товари, меблі, побутова хімія, побутова техніка, сантехніка, кераміка, швейні товари, одяг, інвентар та товари для активного відпочинку та туризму, рослини, посуд, картини та багато ін. Кожна з груп товарів має широкий асортимент, тут клієнт може обрати саме те що йому потрібно, саме те, що він шукав, а не купувати товар із схожими характеристиками від бажаного але іншого.

Оскільки Епіцентр - великий гіпермаркет, це також склад, а в торговому залі є приміщення для зберігання. Для того, щоб мати можливість пересувати обладнання в залі та в прилеглих зонах споживчого ринку і, що не менш важливо, для безпеки потенційних покупців та працівників, між стійками влаштовуються широкі проходи, в яких можуть працювати навантажувачі вільно, завдяки ширині проходів пристосований для вільного руху пристроїв. Тому всі вимоги що до будівлі виконані якнайкраще, адже не все було створено для того щоб покупець зміг придбати та добре оглянути самостійно чи з допомогою консультанта той товар який йому потрібно і при цьому йому б ніщо і ніхто не заважав.

Обов'язковою операцією технологічного процесу складу є приймання товарів за кількістю та якістю.

Приймання товарів - це серія робіт, яка передбачає перевірку кількості та якості отриманих товарів, оформлення їх прийому відповідними документами та доставку товару на склад. Основними завданнями робіт з прийому товарів на складах будівельно-комерційного гіпермаркету "Епіцентр" є:

- контроль за збереженням товарно-матеріальних запасів;
- огляд виконання договірних зобов'язань постачальниками щодо кількості, асортименту, якості та комплектності товару;
- недопущення в торговельну мережу товарів недоброякісних товарів, та продавати товари, що не відповідають вимогам якості стандартів, технічних умов тощо;

- пред'явлення до постачальників (виробників) майнових претензій за неналежне виконання ними умов договорів.

Відповідно до вимог чинних в Україні нормативних документів, які регламентують господарські зв'язки підприємств, підприємство-вантажовідправник зобов'язане додержувати встановлених на транспорті правил здавання вантажів до перевезення, їх завантажування і закріплювання, точно визначати масу, кількість місць відвантажувальних товарів, дотримуватись правил пакування та затарювання вантажів, маркування та опломбування окремих місць.

Основними критеріями розробки логістичної політики здійснення закупівель і формування загальної системи закупівельної логістики є:

- оптимальна періодичність (час) постачань;
- оптимальна структура матеріальних потоків;
- мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати.

Щоб зрозуміти яке місце займає «Епіцентр-К» на ринку проведемо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це узагальнена оцінка, яка допомагає зрозуміти та управляти, якщо це можливо, зовнішнім середовищем, у якому функціонує машинобудівне підприємство. Модель дає змогу систематизувати основні перешкоди компанії, що видаляються під час аналізу чотирьох елементів матриці SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій пріоритетний акцент робиться на основних проблемах.

Проведемо SWOT-аналіз на прикладі ТОВ «Епіцентр-К» (таблиця 2.11).

З таблиці 2.11 видно, що в сильних сторонах є розвиток галузі в Хмельницькій області, що дозволяє нам проникнути на ринок як новій будівельній організації, слабкою стороною можна визначити як основну проблему - це кваліфікований персонал, оскільки важко знайти через високу заробітну плату таких робітників та їх брак; найважливішим фактором серед можливостей є пропонування будівельних послуг за нижчою ціною завдяки налагодженому

ринку покупки будівельних матеріалів. Серед загроз головним фактором є наявність великої кількості сильних конкурентів.

Таблиця 2.11 Матриця SWOT-аналізу

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– врахування регіональних особливостей ринку;</li> <li>– популярність та лідируючі позиції на ринку B2B;</li> <li>– досвід роботи на нових ринках;</li> <li>– близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників;</li> <li>– великий асортимент товарів вітчизняних виробників;</li> <li>– активна ринкова і рекламна політика;</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв;</li> <li>– відставання в розвитку рівня обслуговування регіональних представництв;</li> <li>– мала кількість лояльних клієнтів;</li> <li>– недостатня оборотність частини асортименту;</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, поживає ринок;</li> <li>– технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку;</li> <li>– якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів;</li> <li>– можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва;</li> <li>– погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвитку платоспроможного попиту;</li> <li>– зростання цін на сировину знизить прибутковість і спонукає необхідність підвищення цін;</li> <li>– незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Наразі в «Епіцентрі-К» проведено капітальну реконструкцію та здійснено переформатування. Також представлені всі найсучасніші інновації та технологічні рішення мережі.

Також за допомогою графічного методу оцінки конкурентоспроможності наочно дослідимо цей показник [61]. Необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності, в якості конкурентних компаній було взято підприємства з лідерів конкурентної карти ринку: Супермаркет будматеріалів «Цвях», Універсальний будівельний магазин «Бум» та досліджуване підприємство ТОВ «Епіцентр-К». Вихідні дані для розрахунку наведені нижче (табл. 2. 12)

Таблиця 2.1.2 Вихідні данні для побудови багатокутника конкурентоспроможності.

№	Показники	Оцінка		
		ТОВ «Епіцентр-К»	Супермаркет будматеріалів «Цвях»	Універсальний будівельний магазин «Бум»
1.	Імідж компанії	5	3	4
2.	Рекламна підтримка	3	4	3
3.	Якість продукції	4,5	4	4,5
4.	Ціни	4,5	4,5	3
5.	Умови оплати	4	3	4
6.	Сучасні технології	5	4	4
7.	Дотримання термінів постачання	5	3	3
8.	Розміщення	5	5	4,5
9.	Кваліфікація персоналу	4	4	4

Примітка. Складено автором на основі [61]

За отриманими експертними даними побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.5).

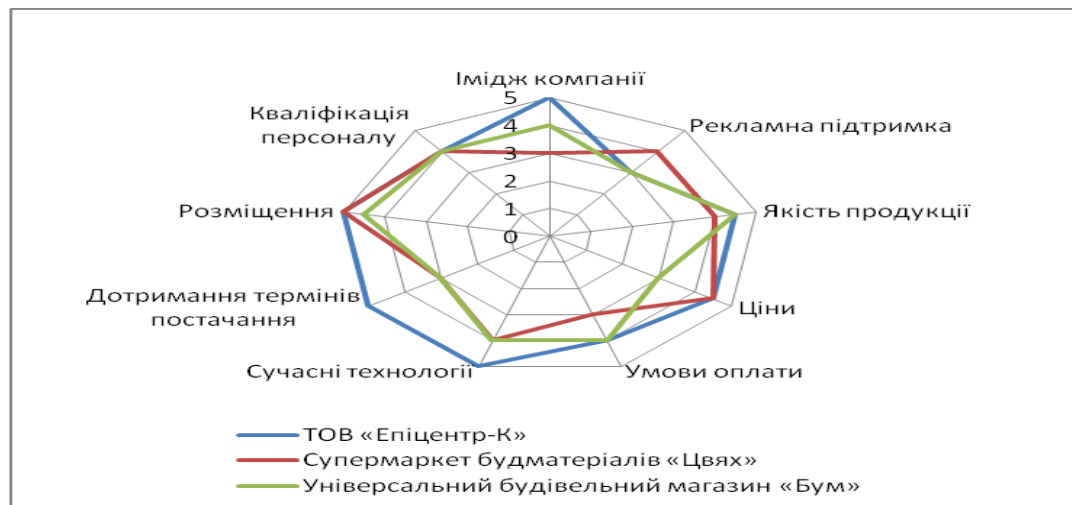


Рис. 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможності за 2020 р.

Примітка. Складено автором

Отже, за допомогою графічного методу дослідження конкурентоспроможності підприємства було ще раз доведено його лідерство з поміж інших підприємств, які є найсильнішими конкурентами для ТОВ «Епіцентр-К».

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

### 3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку сучасного підприємства

На сьогоднішній день існує кілька основних підходів до наукового вивчення та розуміння феномену «стратегії інноваційного розвитку» організації:

1. Стратегія інноваційного розвитку розуміється як результат об'єднання теоретичних напрацювань в сфері інноваційного та стратегічного менеджменту (А. А. Тріфілова, Г. Я. Гольдштейн);

2. Стратегія інноваційного розвитку інтерпретується як засіб мінімізації інноваційних ризиків [62] (Н. І. Лапін, Л. Ф. Медведєва);

3. Стратегії інноваційного розвитку репрезентуються як форма комплексного довгострокового планування інноваційної діяльності [32] (С. Д. Ільєнкова, Л. В. Шаборкіна);

4. Стратегія інноваційного розвитку визначається як елемент інноваційної діяльності та атрибут її результативності та ефективності (С. А. Попов).

Вибір правильної стратегії - один з найважливіших процесів в діяльності компанії і запорука успішного управління інноваціями. Цей вибір для компанії залежить від різних чинників: типу діяльності компанії, організаційної структури, інновацій, оцінки ринку і конкурентоспроможності в цій компанії. Розробка інноваційної стратегії включає формалізацію як інноваційну програму. В рамках інноваційних проектів, включених в програму, необхідно визначити мету, завдання і процедури. Ресурси і тимчасові обмеження повинні бути визначені як для окремих інноваційних проектів, так і для всієї інноваційної програми. Щоб

забезпечити реалізацію програми в організаційному плані, необхідно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» її в організаційну структуру загального управління компанією з метою створення системи зовнішньої комунікації з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Розробка стратегії інноваційного розвитку складається з наступних етапів [40]:

- моделювання ситуації (виявлення проблеми);
- виявлення необхідних змін (формулювання мети);
- використання різних способів впливу (впровадження та реалізація стратегії);
- внесення коректив в стратегію (управління змінами).

Розглянемо елементи стратегії інноваційного розвитку (рис. 3.1):

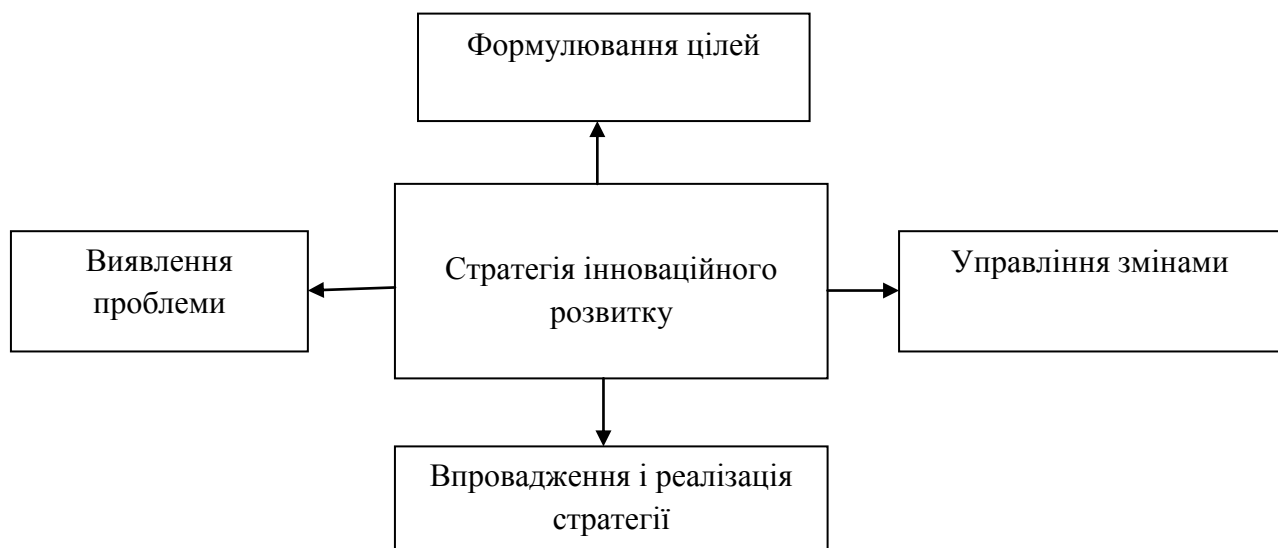


Рис. 3.1 - Елементи стратегії інноваційного розвитку

Джерело: [51]

Стратегія інноваційного розвитку бізнесу складається з серії послідовних дій зі зворотним зв'язком, що дозволяють скорегувати цілі і сформувати кінцеві показники економічного становища виробничого комплексу. Складнощі в

реалізації стратегії інноваційного розвитку мають безліч об'єктивних і суб'єктивних причин. Як показують дослідження, основною причиною в більшості випадків є відсутність у компанії інноваційного потенціалу.

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [93].

На таблиці 3.1. відображена бізнес-модель ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.1 Бізнес-модель ТОВ «Епіцентр-К»

<b>Ключові партнери</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Завод з переробки відходів</li> <li>• Постачальники пакування</li> <li>• Установи з сертифікації продукції</li> </ul>	<b>Ключові види діяльності</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами</li> <li>• Надання послуг з доставки</li> </ul>	<b>Цінні пропозиції</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доставка продукції по всій Україні</li> <li>• Надання якісних послуг та продаж продукції</li> </ul>	<b>Взаємовідносини з клієнтами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведення клієнтської бази та врахування їх побажань</li> <li>- Використання дисконтних карток</li> <li>- Застосування додаткових бонусів</li> <li>- Проведення розіграшів</li> </ul>	<b>Споживчі сегменти</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Офіси</li> <li>• Навчальні заклади</li> <li>• Магазили</li> <li>• Лікарні</li> <li>• Фізичні особи</li> </ul>
	<b>Ключові ресурси</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Клієнтська база</li> <li>• Кваліфіковані кадри</li> <li>• Власна нерухомість</li> <li>• Власний автопарк</li> </ul>	<b>Структура витрат</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама</li> <li>• Заробітна плата</li> <li>• Транспортні витрати</li> <li>• Податки</li> </ul>	<b>Канали збуту</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сайт <a href="https://epicentrk.ua">https://epicentrk.ua</a></li> <li>• Call-центр</li> <li>• Клієнтська та корпоративна система</li> </ul>	<b>Потоки надходження доходів</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід від реалізованої продукції</li> <li>• Дохід від послуг</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Ключові партнери. Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Основними партнерами підприємства є завод з переробки відходів, постачальники пакування, хімічні та мікробіологічні

лабораторії що проводять дослідження продукції, установи з сертифікації продукції.

Ключові ресурси. Одними з головних ресурсів - це кваліфіковані кадри. У гіпермаркеті всі керівники та спеціалісти відділів мають вищу освіту та багаторічний досвід та власна нерухомість. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача цінні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами і отримувати прибуток.

Цінні пропозиції. Цінність продуктів і послуг пропонованих даним підприємством на ринку, досягається за рахунок наступних характеристик: новизна, продуктивність, якість, комплектність, дизайн, бренд, ціна, доступність, зручність. В оновленому Хмельницькому Епіцентрі з'явиться хаб доставки та drive arena – відкритий майданчик із будівельними матеріалами. Це, за своєю суттю, окрема торгова територія площею 11100 кв.м, на яку можна заїхати безпосередньо автомобілем і завантажити потрібний товар, не залишаючи авто на паркінгу. Подібний формат торгівлі у вигляді drive-in-арени розповсюджений у Німеччині. В Україні в мережі Епіцентр — це перший досвід будівництва подібного майданчика. Крім того, з'являться нові торгові території під відкритим небом: з будівельними матеріалами та вуличними рослинами. Загальна кількість відділів у цьому гіпермаркеті збільшена майже до 30-ти.

В гіпермаркеті Епіцентр відкриється і великий продовольчий FOOD Market із широким вибором харчових продуктів та напоїв та власним виробництвом: м'ясний та рибний цех, пекарня. Покупці також матимуть можливість випити каву, чай чи фреш із випічкою та солодощами.

Багато відділів будуть працювати в інноваційному форматі shop-in-shop (магазин у магазині) із сучасною та зручною для покупців представленістю товарів.

Клієнти. Основними клієнтами є фізичні особи, а також державні та приватні установи (навчальні заклади, спорткомплекси, урядові установи, банки

тощо). Для своїх клієнтів компанія проводить різні акції як для потенційних так і для вже існуючих чим купує нових клієнтів, утримує діючих і розвиває відносини з ними. На території гіпермаркету встановлено 4 каси самообслуговування для зручності здійснення розрахунків, майже в кожному відділі для клієнтів передбачені додаткові сервісні послуги (проектування меблів, розрахунок та дизайн-проект ванної чи санвузла, форматно-розкрійна дільниця, пересадка рослин, тонування фарб, оверлок та багато іншого).

Структура витрат. Витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі. Основними витратами на підприємстві є такі оплата сировини, транспортні витрати, реклама, заробітна плата, податки.

Потоки надходжень. Спосіб отримання фінансування з кожного з ринкових сегментів, на якому вона працює. Основними надходженнями гіпермаркету є дохід від реалізованої продукції, дохід від наданих послуг перевезень.

Канали збуту. Спосіб доставки продукту або послуги до клієнта, що задовольняє потребам у швидкості, ефективності і вартості. Товари даного підприємства реалізують свої продукти через Інтернет мережі та дилерську мережу по всій Україні. В оновленому форматі запрацює Центр видачі онлайн-замовлень [epicentrk.ua](http://epicentrk.ua) з адресною системою зберігання, автоматизацію всіх процесів, комфортною зоною очікування з дитячим куточком, а також онлайн-вітринами, за допомогою яких можна знайти необхідний товар, порівняти різні моделі, переглянути відгуки та замовити товар, якого немає в магазині.

Ключові види діяльності. Найважливіші дії компанії, без яких її успішна робота неможлива. Ключові види діяльності – виробництво питної води, створення інноваційних продуктів та сертифікація продукції власними лабораторіями.

Важливим аспектом обґрунтування вибору стратегії є розробка стратегічної карти рис 3.2.

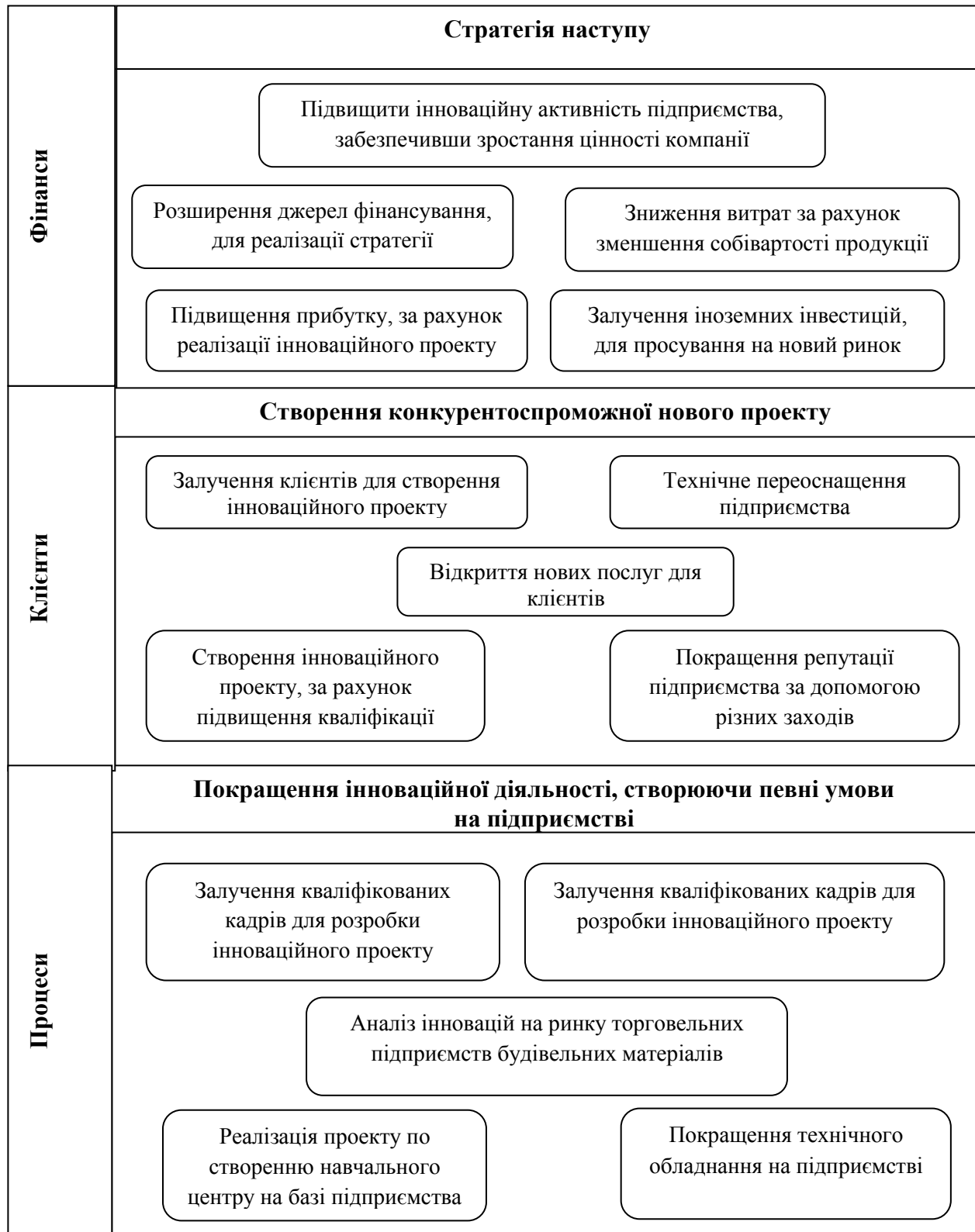


Рис. 3.2 - Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Складено автором.

Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація можливостей. Особливістю лідерської інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій [93]. Схему процесу розроблення інноваційної стратегії підприємства подано на рис. 3.3 [31].

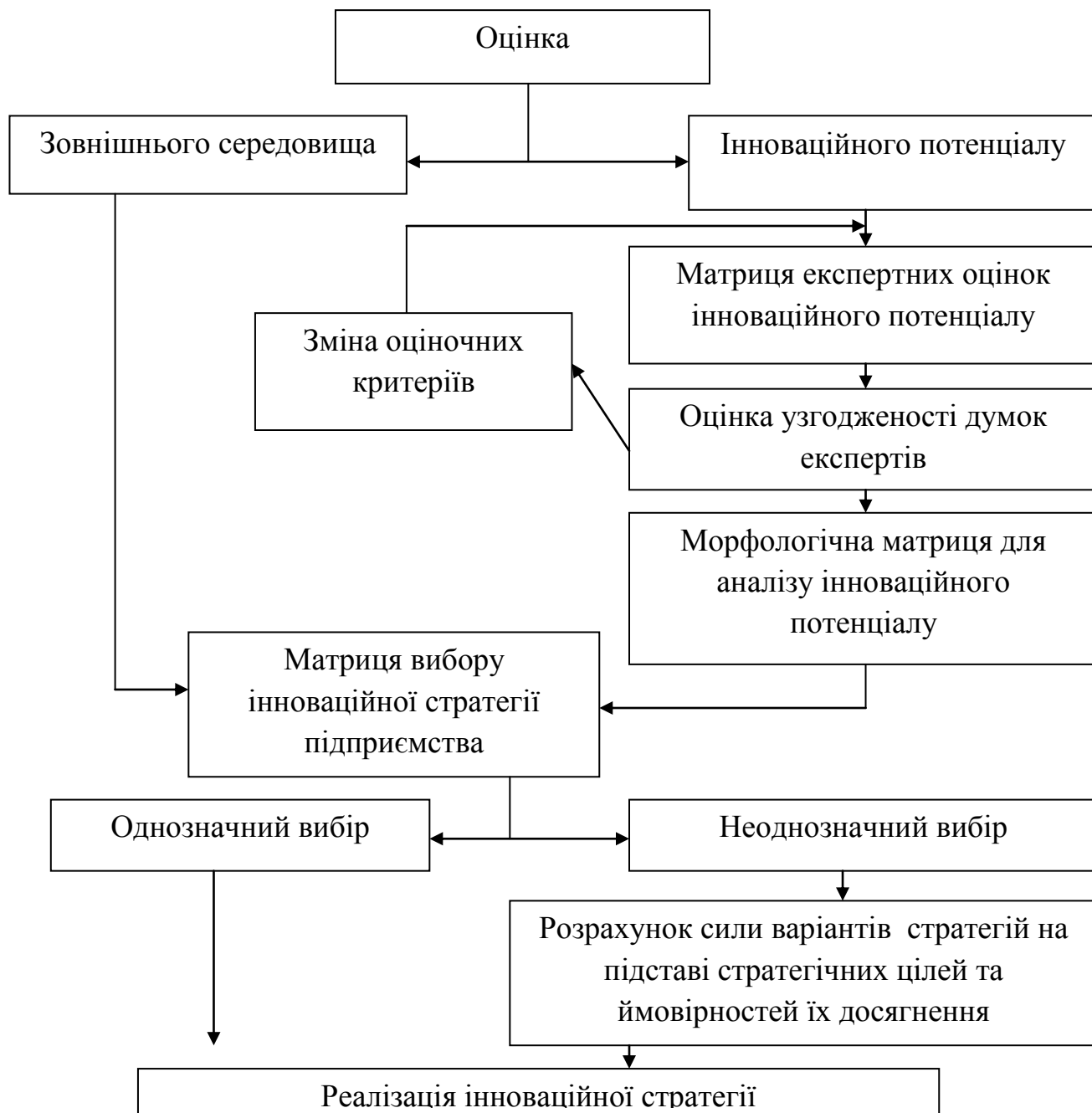


Рис. 3.3 - Схема процесу розроблення інноваційної стратегії  
ТОВ «Епіцентр -К»

Джерело: [31].

Стратегія управління інноваціями і корпоративні цілі вибираються за результатами комплексного аналізу. Одна зі стратегій лідера ринку - стратегія диверсифікації, яка передбачає продаж нової продукції на нових ринках (вимагає використання нетрадиційних для компанії технологій, різних каналів продажів). Важливим етапом формування стратегії є аналіз цілей інноваційної стратегії та співвідношення їх з цілями підприємства рис. 3.4.

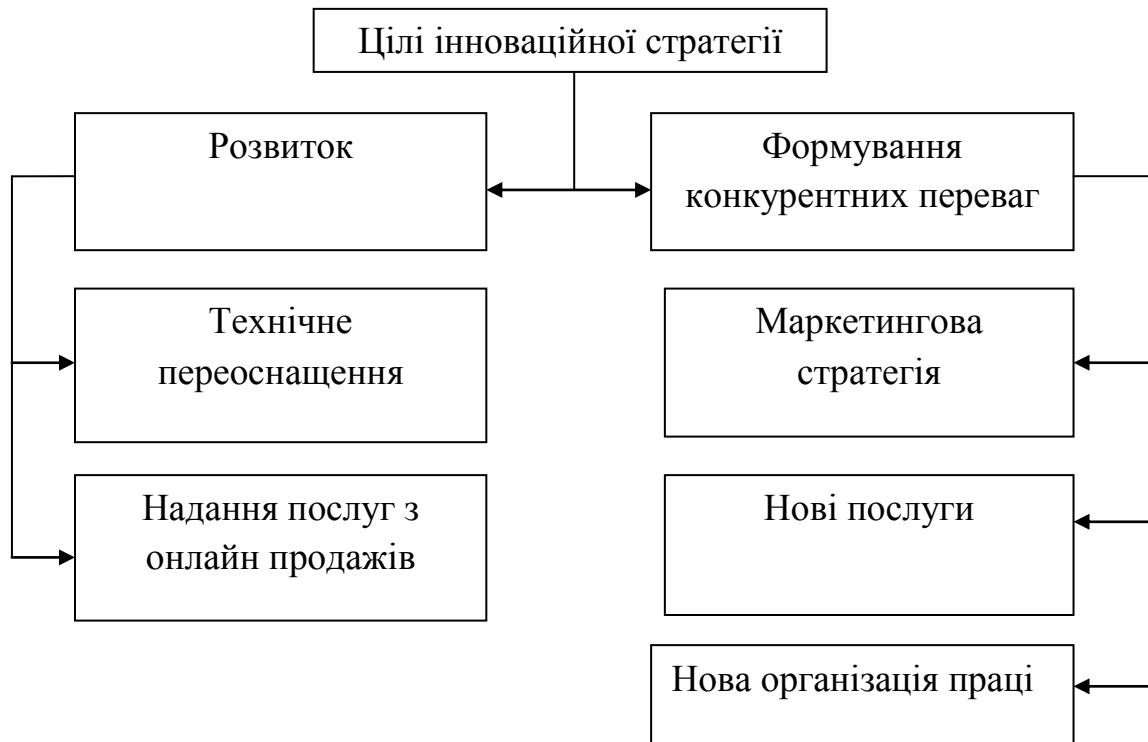


Рис. 3.4 - Цілі інноваційної стратегії

Примітка. Складено автором.

Привабливість цієї стратегії пов'язана з діяльністю компанії на застійних ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансової вигоди, страхів доставки або маркетингу. Матриця Мак-Кінсі, що розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKinsey) використана у дослідженні так як діяльність підприємства оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства [69].

Положення підприємства нанесене на матриці, що зображена на рис. 3.5

Оскільки привабливість галузі є високою, а конкурентний статус підприємства середній то за даним методом можна сказати, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

		Конкурентний статус підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Привабливість галузі	Висока	Реалізовувати стратегію або відмовитись	Реалізовувати стратегію	Утримувати або посилювати лідерство
	Середня	Відмовитись від стратегії, скоротити інвестиції	Зростати або відмовитись від стратегії	Утверджувати лідерство
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал

Рис. 3.5 - Матриця Мак-Кінсі

Примітка. Складено автором.

За результатами аналізу інноваційного потенціалу гіпермаркету «Епіцентр К» в розрізі його окремих складових ми визначили, що управління інноваційним потенціалом на підприємстві здійснюється систематично. Проте мало уваги приділяється таким ключовим складовим інноваційного потенціалу, як Інтернет – торгівля, що ми й розглянемо у наступному пункті.

### 3.2. Напрями покращення інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр -К»

Розглянемо інноваційну діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр-К» для зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Передумовою використання Інтернет-технологій для реалізації інноваційних проектів на підприємстві є отримання більших результатів із меншими або рівними витратами. Звернемо увагу, що для торгівельної компанії позитивний вплив реалізації Інтернет-проектів вимагає, щоб кінцевий результат перевищував витрати на розробку та впровадження.

Розглянемо формат Інтернет-торгівлі, який, на нашу думку, доцільно просувати та покращувати на ТОВ «Епіцентр-К». Варіанти формату Інтернет-магазину відрізняються складністю їх реалізації, а отже, також відрізняються вартістю розробки, впровадження та обслуговування.

Нові можливості інтернет-торгівлі дозволяє постачальникам і споживачам в рівній мірі використовувати нові можливості.

Глобальний вибір і присутність. Оскільки інтернет глобальний, інтернет-торгівля дозволяє навіть найдрібнішим постачальникам досягати глобальної присутності і займатися бізнесом у світовому масштабі. Також споживачі отримують глобальний вибір з усіх потенційних постачальників, які пропонують свої товари або послуги, незалежно від їх географічного розташування.

Підвищення конкуренції та якість обслуговування. Інтернет-торгівля дозволяє постачальникам конкурувати між собою, стаючи ближче до споживача. Відповідно, споживач отримує якість обслуговування.

Більш детальна інформація про попит споживачів, персоналізація товарів і послуг. Використовуючи електронну взаємодію, компанії можуть отримувати детальну інформацію про запити кожного споживача і автоматично надавати послуги і продукти, що відповідають їх вимогам.

Скорочення доставки товару до споживача, швидка реакція на попит. Інтернет-торгівля істотно дозволяє поліпшити товарні потоки. Товари доставляються безпосередньо від виробника до споживача в обхід традиційних проміжних пунктів у вигляді оптових і роздрібних торгових компаній.

Зменшення витрат, зниження цін. Оформлення угоди електронним шляхом на порядок зменшує витрати на обслуговування угоди, а це, в свою чергу, тягне за собою зниження цін для споживачів.

Найбільш комплексна, хоча і складна в реалізації, система Інтернет-торгівлі - Інтернет-магазин, який ми пропонуємо активніше використовувати у роботі ТОВ «Епіцентр-К».

Для того, щоб зменшити витрати на просування інтернет-магазину у всіх категоріях товарів, ми рекомендуємо вибрати три пріоритетні категорії інтернет-магазину з найвищою частотністю та націнкою.

Паралельно з роботами по пошуковому просуванню, щоб збільшити кількість транзакцій, необхідно не втомно працювати над вдосконаленням веб-сайту <https://epicentrk.ua>, щоб усунути вузьке місце, яке впливає на кількість транзакцій.

Далі наведемо перелік основних робіт, які вплинуть на зростання кількості транзакцій:

- виправлення інформаційної блок картки продукту для мобільної версії.
- Написання та програмне розміщення відгуків на картки товарів, які мають хорошу відвідуваність, але не мають транзакцій.
- Впровадження функції "Купуйте в кредит".
- Зміна порядку відображення товарів у категорії.

Робота зі нарощування профілю посилання поділяється на три етапи:

- Збільшення кількості посилань за допомогою якісних донорів;
- Написання оглядових статей та публікацій їх на авторитетних інформаційних ресурсах та веб-сайтах порталів;
- крауд-маркетинг.

Всі етапи мають розподіляються в різні місяці просування, так щоб кількість зовнішніх посилань на веб-сайт неухильно зростала і зростали позиції для обраних разом з клієнтом маржинальних категорій інтернет-магазину.

Також варто було б провести інші додаткові роботи з покращення рейтингу веб-сайту ТОВ «Епіцентр-К», а саме:

- Усунути помилки сайту «404», встановивши переспрямування. Перенаправлення полягає головним чином для реєстрації зі старої сторінки сайту та віддалених карток товару на нову сторінку.
- Постійно оновлювати карту веб-сайту.

- З метою збільшення швидкості завантаження сайту було б доречно провести певну роботу з оптимізації внутрішніх модулів Інтернет-магазину. В результаті вдосконалиться взаємодія між веб-сайтом та пошуковою системою Google.

Завдяки стабільному виконанню запропонованому комплексу робіт з розвитку проекту в пошукових системах вдасться:

- збільшити кількість звичайних відвідувань Google із 60 до 800 користувачів на день;
- збільшити кількість транзакцій на 48%;
- збільшити товарообіг на 187% за допомогою кошиків.

У таблиці 3.2. наведемо перелік порад щодо покращення продажів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.2 Поради щодо покращення продажів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Поради	Характеристика
Порада 2: створення мобільного додатку	Якщо у вас є бюджет, ми рекомендуємо інвестувати в розробку плану мобільний додаток інтернет-магазину. Зрештою, у цьому випадку клієнт отримає більш унікальний досвід взаємодії з товаром. Також додаток отримає додаткову репутацію Google Play Store або Apple Store, що зробить бізнес більш цінним в очах користувачів.
Порада 2: покращення швидкості завантаження сторінки	У сучасному технологічному суспільстві швидкість завантаження сторінки дуже важлива, і різниця між відкриттям відео від 2 до 1,8 секунди дуже велика. Тому, варто зменшити час завантаження сторінки менше 3 секунд.
Порада 3: зменшення відсотка покинутих замовлень	Найпоширеніші причини відмови користувачів від замовлення в кошику для покупок є: покупець прийшов не купити, а прорахувати, скільки коштує доставка (57%); користувач не готовий до покупки, але хоче зберегти товар для пізнішого використання (56%).
Порада 4: святковий маркетинг	Свята - найкращий час для проведення рекламних заходів та збільшення продажів, особливо в інтернет-магазинах.

Примітка. Складено автором.

Варто відмітити, що потенційні покупці завжди повинні отримувати відповідь за запит про покупку в інтернет-магазині. Тому правильне

функціонування служби підтримки клієнтів є важливим елементом передпродажного обслуговування. Щоб отримувати відгуки від клієнтів, рекомендуємо для ТОВ «Епіцентр-К» створити форум або книгу відгуків, в якій відвідувачі можуть залишати свої повідомлення та відгуки про продукцію та брати участь в обговореннях. На сайті має бути система зворотного зв'язку, яка дозволяє відвідувачам відправляти повідомлення адміністрації по електронній пошті зі сторінки сайту. Крім того, проведення онлайн-опитувань шляхом публікації на сайті спеціальних форм анкет з питаннями і відповідями дає можливість отримувати інформацію від клієнтів про їх переваги, а також про ставлення до іміджу компанії. Тому, на наш погляд, завдання діалогу зі споживачем вимагає наявності інтерактивних модулів в структурі інтернет-магазину.

З огляду на інноваційний потенціал ТОВ «Епіцентр-К» за рахунок використання Інтернет-технологій, ми вважаємо за доцільне застосувати методичний підхід до формування структури бюджету рекламної підтримки Інтернет-проектів, що має певні характеристики.

По-перше, просуваючи товари через новий канал продажів у віртуальному середовищі і використовуючи традиційні торговельні технології, можемо націлити ряд рекламних заходів географічно, з плином часу і на результати аналізу поведінки користувачів, зводячи до мінімуму бюджетні витрати. Виходячи з теорії життєвого циклу товару, ми пропонуємо застосувати її положення до впровадження інноваційного механізму просування продукції на досліджуваному підприємстві. Етап життєвого циклу товару визначає стратегію рекламної підтримки і зміст рекламних повідомлень. У зв'язку з тим, що в ТОВ «Епіцентр-К» впровадження Інтернет-технологій як нового каналу продажів товарів являє собою першу фазу життєвого циклу, що обумовлює врахування підприємством особливостей рекламної стратегії.

Друга особливість рекламної підтримки інтернет-магазинів з боку ТОВ «Епіцентр-К» - поєднання традиційної реклами і реклами на сайті в мережі

Інтернет. Ми розглядаємо просування сайту як серію методів інтернет-торгівлі, спрямованих на підвищення популярності сайту. Тому ми вважаємо актуальним використання таких методів - інтернет-реклами, методів утримання відвідувачів на сайті, методів створення постійної аудиторії сайту.

Впровадження інтернет-проектів торгівельним підприємством у власні механізми просування товарів вимагає вдосконалення процесів реалізації продукції з урахуванням виявлених резервів ресурсів. У функції рекламних механізмів входять, зокрема, актуальні питання, пов'язані з формуванням і управлінням комунікаційного середовища, охопленням, ціноутворенням, переліком послуг, які будуть надаватися покупцям інтернет-магазинів, їх співробітникам, а також доставкою товарів клієнтам і досліджувати необхідність вирішення відповідних завдань.

Розглянемо підхід до удосконалення процесів реалізації продовольства шляхом впровадження економічного та організаційного механізмів просування засобами Інтернет-технологій, який передбачає цілісну систему елементів технологічних процесів доведення продукції до споживачів і враховує особливості реалізації продовольства через Інтернет магазин (рис. 3.6).

З рисунка 3.6 видно, що запропонований підхід, на відміну від відомих, фокусується на ряді взаємопов'язаних рекламних завдань і дозволяє розробляти пропозиції щодо вдосконалення процесів продажів ТОВ «Епіцентр-К» з використанням Інтернет-технологій.

Отже, з метою вдосконалення процесів збуту будівельних товарів ТОВ «Епіцентр-К» та формування інноваційних механізмів просування повинна проводитися в деталях з обраної стратегії просування інноваційний канал та обробка відповідних тактичних завдань.



Рис. 3.6 - Підхід до удосконалення процесів реалізації товарів ТОВ «Епіцентр-К» через упровадження механізмів просування засобами Інтернет-технологій

Примітка. Складено автором.

Відтак опрацювання стратегії обслуговування клієнтів інтернет-магазину включає визначені умови поставки та оплати за придбаний товар, а також створює основу для розрахунку потреб у персоналі та розробки посадових інструкцій обов'язків персоналу (табл. 3.3).

Таблиця.3.3 Опрацювання стратегій Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К»

Складові стратегії	ТОВ «Епіцентр-К»
Мета	досягти лідерства на обласному ринку Інтернет-торгівлі продовольством
Стратегічні цілі	збільшення кількості прихильників Інтернет-торгівлі та клієнтів Інтернет-магазину підприємства
Напрямок стратегії	диверсифікація – освоєння нових ринків, включаючи диференціацію товарів й поширення підприємницької діяльності на нові території
Територіальне виділення ринку	регіональний
Освоєння ринку	старий ринок
Ступінь обробки ринку	кілька сегментів
Ставлення до конкурентів	нейтральне
Використання комплексу маркетингу	товарна, цінова, комунікаційна стратегії
Ставлення до темпів зростання	швидке зростання
Функції стратегії просування	Інформування, позиціонування товару, стимулювання збуту

Примітка. Складено автором.

Відповідно до даних таблиці. 3.3, складений за результатами анкетування управлінців компанії відбувається формування завдань та розроблення тактичних завдань. В свою чергу, визначаються принципи формування асортименту і ціноутворення з метою покриття витрат, що виникають при реалізації сервісної політики. Слід враховувати, що інтерактивність комунікаційного середовища Інтернету дозволяє підприємству реалізувати можливість багатостороннього спілкування в режимі реального часу. Таким чином, рішення певних завдань створює основу для формування механізму транспортування будівельних товарів за допомогою інтернет-технологій.

Наявність широкого асортименту товарів робить надає можливість для реалізації програми з продажу товарів в Інтернет-магазині з використанням подарункових карт. Для ТОВ «Епіцентр-К», на наш погляд, варто вдосконалювати

таку послугу в програмі розвитку Інтернет-торгівлі, оскільки підприємство має потенціал. Подарункова картка не є самостійним продуктом, але придбавши її, здійснюється передоплата за товар. Активована подарункова картка є передплаченим платіжним засобом на пред'явника. Отже, людина, яка отримала подарункову картку, стає клієнтом інтернет-магазину і може використовувати її як платіжний інструмент.

Консультавання клієнтів щодо придбання товарів та їх властивостей, на наш погляд, є головним місцем у списку послуг які повинні бути доступними для покупців Інтернет-магазину досліджуваного підприємства. Реалізація такої послуги формує канал зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству вивчити потреби та уподобання споживачі і тим самим оптимізують власну політику збуту. Забезпечення виконання такої послуги вимагає часу для оператора або адміністратор веб-сайту інтернет-магазину.

Надання інформації для покупців Інтернет-магазину щодо оновлення асортименту можливе шляхом регулярної публікації інформації на веб-сайті Інтернет-магазину, а також електронною поштою клієнтам, які дали свою згоду отримати таку інформацію. Необхідним ресурсом для забезпечення реалізації такої послуги є робочий час оператора набору тексту на комп'ютері або адміністратора сайту. Інформаційний бюлетень буде корисним, якщо підприємство використовуватиме автоматизований Інтернет-магазин. Тому ми рекомендуємо пропонувати таку послугу для ТОВ «Епіцентр-К».

Варто зазначити, що запровадження системи знижок зараз є важливим інструментом стимулювання продажів. Тому при встановленні цінової політики для інтернет-магазинів ми рекомендуємо використовувати систему з різними знижками, включаючи:

- знижки на обсяг придбаних товарів;
- знижки для постійних клієнтів;
- сезонні знижки;

- знижки на певні товарні групи для залучення покупців тощо.

Ми бачимо, що у мінливому зовнішньому, висококонкурентному середовищі постійно з'являються нові методи залучення клієнтів. Тому ми рекомендуємо ТОВ «Епіцентр-К» скористатися додатковими можливостями для підвищення ефективності електронного бізнесу, що надається Інтернетом, такими як:

1) використання динамічної персоналізації для незареєстрованих користувачів та підлаштування вмісту веб-сайту до їхніх вподобань, дій та зав'язків. Отже, рекомендації щодо товару, обраного покупцем, формуються на основі аналізу поведінки покупця: його оглядів, відгуків про товари, кількості переглядів сторінок з товарами та історії покупок.

2) застосування можливості соціальних мереж завдяки їх постійному розвитку та зростаючому впливу на покупки. Свідченням цього є поява нового терміну для цього виду торгівлі - соціальної комерції, який використовує соціальні медіа, щоб допомогти покупцям робити покупки, а продавці продавати. Наприклад, кнопку «Подобається» можна розмістити як посилання на будь-який сайт. Користувачі соціальних мереж можуть не тільки перейти за посиланням на сторінку товару або статтю, яка сподобалася їхнім друзям, але й вони також можуть отримати рекомендації щодо цікавої інформації. Завдяки послугі AddThis компанія може розмістити на своєму веб-сайті кнопку «Поділитися» для користувачів соціальних мереж, щоб вони могли повідомити своїх друзів та знайомих про інтернет-магазин на своєму веб-сайті.

3) пропонування вимушеного асортименту залежно від місцезнаходження ("зв'язки на основі розташування"). Таким чином, покупцеві пропонується послуга або товар за допомогою мобільної розсилки через GPS-виявлення місцезнаходження його мобільного пристрою, з якого раніше було здійснено покупку, поблизу магазину з традиційними торговими технологіями - як додаткова послуга, покупець може розміщувати інформацію Отримувати

інформацію про наявність товарів, щодо яких був зроблений запит в магазині. Цю послугу пропонує портал FourSquare.

4) використання емпіричного користувальницького інтерфейсу, що дозволяє відвідувачеві веб-сайту Інтернет-магазину емоційно взаємодіяти з брендом або пропонованим товаром. Такі можливості виникають завдяки використанню музики та відео, а також перетворенню взаємодії відвідувача з веб-сайтом у веселий ігровий процес, який відкриває споживачеві концепцію бренду новими та незвичними способами.

5) використання контекстної візуалізації, що дозволяє покупцеві детально розглянути обраний товар. Таким чином, Інтернет-магазин пропонує покупцям можливість уважно оглянути товари, який в кінцевому результаті досягає значної переваги.

6) введення масштабування та використання невстановленого макета веб-сайту дозволяє формувати розмір екрану, на якому відображається товар під розширенням монітора відвідувача до Інтернет-магазину. Альтернативним рішенням є використання масштабованого сайту, який може швидко переключитися на широкоформатне зображення як на сторінці каталогу, так і на самій сторінці товару. За допомогою функції «Переглянути все» відвідувачі також можуть переглядати всі товари одночасно та швидше порівнювати та знаходити потрібний товар.

Таким чином, відмічені шляхи підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину для підприємства ТОВ "Епіцентр-К" рекомендуємо розглядати як напрям для подальшої роботи з покращення поточного стану сайту <https://epicentrk.ua>. Водночас слід зауважити, що вищезазначені методи доцільно застосовувати таким чином, щоб доносити до споживача інформацію щодо вигод, які він може отримати від послуг інтернет-магазину компанії, не відволікаючись при цьому на застосування спецефектів.

Тому досліджувана компанія, яка впроваджує Інтернет-технології в торгову діяльність, має широкий спектр можливостей для залучення споживачів, а зміст їх інтересу та уваги, тим самим підвищуючи ефективність власної системи продажів, також є важливим фактором конкурентоспроможності торгової компанії.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі подано теоретичне узагальнення й нове вирішення наукового завдання – удосконалення управління інноваційним розвитком торговельного підприємства в умовах конкурентного ринку. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати висновки і пропозиції, що мають теоретичне й практичне значення.

1. В процесі дослідження визначено, що концептуальні особливості управління інноваційною діяльністю підприємств визначаються характером і специфікою інноваційної діяльності. Вони є сутнісними характеристиками даного виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління традиційною діяльністю. Їх необхідно враховувати при вирішенні важливих проблем, що стоять перед керівництвом, в тому числі проблеми розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

2. Доведено, що сукупність показників аналізу інноваційної активності підприємства зачіпає основні аспекти інноваційної діяльності, а саме: використаний потенціал, що відображає обсяги мобілізованих на забезпечення інноваційної діяльності ресурсів; динаміку, яка відображатиме швидкість здійснення інновацій, інтенсивність інноваційних процесів; результативність, яка відображатиме результати інноваційної діяльності. Їх регулярний аналіз необхідний як для оперативного управління в сфері інновацій, так і для формування стратегії інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3. Визначено, що головною метою діяльності ТОВ «Епіцентр-К» є створення найбільш сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування будинків для кожного громадянина України.

Діюча стратегія діяльності торговельного підприємства полягає в тому, щоб бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні, розвивати та розширювати

мережу гіпермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструвати широкий асортимент товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

4. На основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників підприємства за 2016-2020 рр., з'ясовано, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр-К» збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 11,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 27,9 %. У 2020 р. фонд заробітної плати порівняно з 2019 р. зріс майже на 35 %. Відтак середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. становила 16987 грн., що на 24,4% більше від 2019р. Середньорічний виробіток одного працівника, який у 2019 р. зріс порівняно з 2018 р. на 10,3 %, а у 2020 р. збільшився майже на 18 % по відношенню до 2019 р.

5. На основі проведеного SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» визначено, що сильною стороною є розвиток галузі в Хмельницькій області, що дозволяє нам проникнути на ринок як новій будівельній організації; слабкою стороною можна визначити як основну проблему - це кваліфікований персонал, оскільки важко знайти через високу заробітну плату таких робітників та їх брак; найважливішим фактором серед можливостей є пропонування будівельних послуг за нижчою ціною завдяки налагодженому ринку покупки будівельних матеріалів; серед загроз головним фактором є наявність великої кількості сильних конкурентів.

6. Доведено, що стратегія управління інноваціями і корпоративні цілі вибираються за результатами комплексного аналізу. Одна зі стратегій лідера ринку - стратегія диверсифікації, яка передбачає продаж нової продукції на нових ринках (вимагає використання нетрадиційних для компанії технологій, різних каналів продажів). Привабливість цієї стратегії пов'язана з діяльністю компанії на застійних ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансової вигоди, страхівки доставки або маркетингу.

7. Запропоновано напрями покращення продажів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К», а саме: створення мобільного додатку, покращення швидкості завантаження сторінки, зменшення відсотка покинутих замовлень, святковий маркетинг.

Розглянуті шляхи підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину для підприємства ТОВ "Епіцентр-К" є напрямом для подальшої роботи з покращення поточного стану сайту <https://epicentrk.ua>. Запропоновані методи доцільно застосовувати таким чином, щоб доносити до споживача інформацію саме про вигоди, які він може отримати від послуг інтернет-магазину компанії, не зосереджуючи увагу тільки на кількості спецефектів сайту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаева Д. Р. Особенности обеспечения инновационного развития розничной торговли. URL: [http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sektsiya\\_4/27](http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sektsiya_4/27)
2. Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. Пособие. Электрон. текстовые, граф. данные (2,92 Мб) / Ю.П. Анисимов, Е.В. Солнцева, А.В. Полукеева. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015.
3. Анисимов Ю.П. Управление освоением конверсионной продукции на наукоемких предприятиях: Монография. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009. 407 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2009. 344с.
5. Антипов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_8\\_1/Antipov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antipov.pdf).
6. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
7. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. К. : ЦУЛ, 2011. 328 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2006. 294 с.
9. Бандурин В.В., Доброва К.Б., Щедров В.И., Чуб Б.А. Формирование инновационных промышленных корпораций: управленческий аспект. Монография. М.: Издательство «Элит», 2011. 400 с.
10. Баранчев В.П., Гунин В.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. М., 2000. 252 с.
11. Барна С. С. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємств. Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти : матеріали Міжн.

наук.-практ. конференції (25–26 грудня 2019 р., м. Львів). Ч. 1. Львів: Львівський науковий форум, 2019. С. 13–14.

12. Барна С. С. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 237 с.

13. Барна С. С. Феномен інновацій в економічній літературі. Становлення нової економіки в сучасних умовах: особливості, напрями та пріоритети : матеріали Міжн. наук.-практ. конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (29 лютого 2020 р., м. Київ). Київ: Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. С. 42–44.

14. Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібною торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24–28.

15. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. *Науковий форум*. 2018. URL.: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>.

16. Березівський П. С. Напрями інтенсифікації розвитку підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 6 (174). С. 18 – 25.

17. Березін О. В. Інтернет-технології як чинник розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації України. *Торгівля і ринок України* : зб. наук. праць. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. Вип. 33. С. 295-30.

18. Богданов М. О. Інноваційна економіка як стратегічний напрям розвитку в XXI столітті. II Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Проблеми формування нової економіки XXI століття». URL: <http://www.confcontact.com/2009new/5-bogdanov.php>.

19. Бойчик І. М. Економіка підприємств. Львів, 1998. 298 с.

20. Васильева Л. С. Финансовый анализ: К. : Центр учебной литературы, 2007. 528 с.

21. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. № 1 (28). С. 369–381.
22. Воробьев В.П., Платонов В.В., Рогова Е.М., Тихомиров Н.Н. *Инновационный менеджмент. Учебное пособие.* – 3-е изд. СПб.: Изд-во ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», 2008. 281 с.
23. Гамидов Г.С. *Основы инноватики и инновационной деятельности.* СПб.: Политехника, 2000. 323 с.
24. Гринько, Т. В., Кащіна, К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Наукова періодика КНЕУ. Економіка і підприємництво*. 2019. Випуск 43. С.104-114.
25. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудових відносин: підручник.* Київ : Знання, 2006. 559 с.
26. Громеко В.И. *США: научно-технический потенциал.* М.: Мысль, 1977. С. 37
27. Данніков О. В. Пилипчук В. П. Інноваційні маркетингові рішення щодо управління продажем. *Торгівля і ринок України*. 2010. № 30. С. 295-302.
28. Денисов Г.А., Каменецкий М.И., Остапенко В.В. *Прикладная наука и инновационная деятельность. Экономика и управление.* М.: Диалог МГУ, 1998. 329 с.
29. Деревянко, Б.В. Захарченко В.О. Конкурентний ринок: сучасна характеристика та особливості. *Правові горизонти*. 2016. № 2(15). С. 38-42.
30. Дзюбіна А.В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових. *Видавництво Львівської політехніки*. URL: <http://vlp.com.ua/files/>.

31. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.
32. <sup>1</sup>Дорофеев В. Д., Инновационный менеджмент: учебное пособие /В.Д. Дорофеев, Дресвянников В.А. Пенза: Издательство Пенз. гос. ун-та, 2003.448 с.
33. Дубовик Т. В. Інтернет-торгівля в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 1. С. 20-28.
34. Дядик Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Полтава : ФОП Говоров С.В., 2008. 344 с.
35. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / [Є. П. Качан та ін.] Київ : Знання, 2008. 407 с.
36. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств і об'єднань / за ред. С. І. Шкарабана, М. І. Сапачова. Тернопіль, 2005. 405 с.
37. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч.-метод. Посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 320 с.
38. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / Барютин Л.С., Валдайцев А.В. и др.; Под редакцией Завлина П.Н. и др. - М.: Экономика, 2000. 475 с.
39. Захарченко В.І. , Корсікова Н.М., Меркулов М.М. . Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки :навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012, 446 с.
40. Ильдеменов С. В. Инновационный менеджмент. Москва. : ИНФРА-М, 2012. 208 с.
41. Инновационный менеджмент: Курс лекций: в двух частях /Под ред. В.Н. Архангельского. М.: Издательство РАГС, 1997. 340 с.
42. Инновационный менеджмент: учебник для Вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 327 с.

43. Іваненко Л. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій. *Економіка*. 2013. № 2 (122). С. 28–33.
44. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / С. В. Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2013. 667 с.
45. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / за заг. ред. С.А. Давимуки. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
46. Кавтарадзе Л.К. Инновации в современной розничной торговле. *Риск*. 2015. № 3. С. 171–173.
47. Кардовська Н. С. Краснокутська Н. С. Системний підхід до управління продажами в інтернет-магазині. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (1). С. 216 - 224.
48. Кащена Н.Б. Моделирование процесса стратегического управления экономической активностью торгового предприятия. *Инфраструктура рынка*. 2019. Вип. 34. С. 125–134. URL:<https://doi.org/10.32843/infrastructure34-18>.
49. Кащена. Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 2020. С. 37-43. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
50. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*» URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv>
51. Кокурин, Д. І. Інноваційна діяльність: монографія. М.: Іспит, 2001. 576 с.
52. Конкуренентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

53. Кубатко, О.В., Омельяненко Ю.О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 54-60.
54. Лапин Н.И. Инновационные процессы: труды семинара. М.: ВНИИСИ, 1982. 173 с. С. 150
55. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учеб.пособие. М.: ИНФРАМ, 2009. 236 с
56. Лебедев С.А., Ковылин Ю.А. Философия научно-инновационной деятельности: Монография. М.: Академический Проект; Парадигма, 2012. 182 с.
57. Лісіца В. В. Тенденції та напрями інноваційного розвитку роздрібних торговельних мереж у посткризовий період. *Вісн. Чернігів. держ. технолог. ун-ту*. 2013. № 2 (66). С. 136–142.
58. Мазнев Г. Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 32-41.
59. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
60. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. 234 с.
61. Мартиненко, М. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (94), 2018 р. С. 36-46. URL : <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2018-94-04>
62. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. Москва. : ИНФРА-М, 2010. 295 с.
63. Молчанов И. Н. Инновационный процесс. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1995. 143 с.
64. Наукова та інноваційна діяльність України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf.zip>

65. Никсон Ф. Инновационный менеджмент. М: Экономика, 1997. 356 с.
66. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. Київ : Кондор, 2003. 224 с.
67. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
68. Офіційний сайт «ТОВ Епіцентр – К». URL: <https://epicentrk.ua>
69. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону Монографія. Д: Акцент ПП, 2016. 184 с.
70. Петруненко А.А. Организация разработки нового товара. Учебно-методическое пособие. М.: АНХ, Центр коммерциализации технологий, 2002. С.28.
71. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. "Манн, Иванов и Фербер", 2015.
72. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М. Прогресс, 1986.
73. Плескач В. Л. Електронна комерція як засіб підвищення ефективності електронного бізнесу. Електронна комерція в Україні: проблеми і перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 29 вер.–3 жовт. 2003 р.) К. : Наукова думка, 2004. 240 с.
74. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. 126 с.
75. Поняття конкурентоспроможності підприємства. МСН. 2017. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>.
76. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851-IV від 22.05.2003 р. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
77. Про електронну комерцію: Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 р. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

78. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 01.06.2010 р. URL:[www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
79. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
80. Про інформацію: Закон України № 2657-XII від 02.10.1992 р. URL:[www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
81. Процеси життєвого циклу програмного забезпечення: Національна академія наук України, Інститут програмних систем URL: [www.isoftware.kiev.ua](http://www.isoftware.kiev.ua)
82. Пугачевська К.Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 58–60.
83. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 13. 2016. С. 79-84.
84. Руководство ОСЛО. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание. Перевод на русский язык. Государственное учреждение "Центр исследований и статистики науки" (ЦИСН), 2010. 107 с.
85. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс. 1990. С.5-7.
86. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью организаций : Монография / Р.С. Голов, А.В. Рождественский, А.П. Агарков и др.; под ред. д.э.н., проф. Р.С. Голова, д.э.н., проф. А.В. Рождественского. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко », 2014. 448 с.
87. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.
88. Стратегічне управління: навч. посіб./ В. Л. Дикань та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
89. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/ сокр. Перевод с англ. М.: Экономика, 1989. С. 30.

90. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. 576с.
91. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент. М.:Акалис, 2000. 207 с.
92. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
93. Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В., Йохна М.А, Новикова О.С. Менеджмент організацій підручник. К. Либідь. 2004 р. 446с.
94. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб.. К. : ЦУЛ, 2012. 359 с.
95. Шовкова О. А. Комплексний підхід до розрахунку ефективності механізмів просування продукції засобами Інтернет-технологій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2015. № 3 (72). С. 125-132.
96. Шовковая Е. А. Проблемы внедрения Интернет-технологий торговыми предприятиями. Humanitar elmlərin öyrənilməsinin aktual problemləri : Ali məktəblərarası elmi məqalələr məcmuəsi. Bakı : Mütərcim, 2012. № 2. С. 356-35.
97. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
98. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
99. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.
100. Яненко І. Г., Бабкова-Пилипенко Н. П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (17). 2016. С. 55-63.

101. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*.2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

102. CRM-система для управління продажами URL:[bitrix24.ru](http://bitrix24.ru).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	<b>Коди</b>
<b>Територія</b>		<b>Дата</b>
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за ЄДРПОУ
<b>Орган державного управління</b>		за КОАТУУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КОПФГ
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	за СПОДУ 0
<b>Адреса:</b>		за КВЕД
		<b>Контрольна сума</b>

## Баланс станом на 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	14944	14802
- первісна вартість	011	0	0
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 0 )
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	60264	59219
- первісна вартість	031	72132	71231
- знос	032	11868	12012
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )

Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	75208	74021
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	33790	33117
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	16545	16848
Готова продукція	130	26161	28452
Товари	140	8321	7816
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	18923	19690
- первісна вартість	161		
- резерв сумнівних боргів	162	( 0 )	( 0 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	5847	6023
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	11336	12015
- у т.ч. в касі	231		
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	120923	123961
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	196131	197982

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	0	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	171457	169375
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	0	0
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	17143	15982
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550		
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	7531	12625
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	196131	197982

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	<b>Коди</b> Дата за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ 0
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	<b>Контрольна сума</b>
<b>Адреса:</b>		

**Баланс станом на 2017 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	14802	14610
- первісна вартість	011	0	0
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 0 )
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	59219	57045
- первісна вартість	031	71231	69169
- знос	032	12012	12124
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060		

Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	74021	71655
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	33117	34041
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	16848	17222
Готова продукція	130	28452	33119
Товари	140	7816	7023
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	19690	21196
- первісна вартість	161		
- резерв сумнівних боргів	162	( 0 )	( 0 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	6023	6624
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	12015	13251
- у т.ч. в касі	231		
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	123961	132476
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	197982	204131

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330		

Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	169375	162312
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	0	0
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	15982	14756
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550		
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	12625	27063
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		

<b>Баланс</b>	<b>640</b>	197982	204131
---------------	------------	--------	--------

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	<b>Коди</b> <b>Дата</b> <b>за ЄДРПОУ</b>
<b>Територія</b>		<b>за КОАТУУ</b>
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	<b>за КОПФГ</b>
<b>Орган державного управління</b>		<b>за СПОДУ 0</b>
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	<b>за КВЕД</b>
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	<b>Контрольна сума</b>
<b>Адреса:</b>		

**Баланс станом на 2018 рік**

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	14610	14460
- первісна вартість	011	0	0
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 0 )
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	57045	55618
- первісна вартість	031	69169	67763
- знос	032	12124	12145
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060		0

Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	71655	70078
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	34041	37633
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	17222	18063
Готова продукція	130	33119	42148
Товари	140	7023	6023
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	21196	24085
- первісна вартість	161		
- резерв сумнівних боргів	162	( 0 )	( 0 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	6624	7526
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	13251	15051
- у т.ч. в касі	231		
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	132476	150532
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	204131	220610

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330		

Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	162312	151006
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	0	0
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	14756	12101
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550		
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	27063	57503
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	0	0

<b>Баланс</b>	<b>640</b>	204131	220610
---------------	------------	--------	--------

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	<b>Коди</b>
<b>Територія</b>		<b>Дата</b>
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	<b>за ЄДРПОУ</b>
<b>Орган державного управління</b>		<b>за КОАТУУ</b>
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	<b>за КОПФГ</b>
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	<b>за СПОДУ</b>
<b>Адреса:</b>		<b>за КВЕД</b>
		<b>Контрольна сума</b>

### Баланс станом на 2019 рік

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	14460	14348
- первісна вартість	011	0	
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 0 )
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	55618	53908
- первісна вартість	031	67763	66453
- знос	032	12145	12545
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )

Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	70078	68256
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	37636	40298
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	18063	21771
Готова продукція	130	42148	47826
Товари	140	6023	4021
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	24085	26025
- первісна вартість	161		
- резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	7526	7792
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190		
- із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	15051	16766
- у т.ч. в касі	231		
- в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	150532	164199
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>		
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	220610	232755

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		0
Додатковий вкладений капітал	320		0

Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360		( 0 )
Вилучений капітал	370		( 0 )
Накопичена курсова різниця	375		0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	151006	139768
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>		0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	0	0-
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	12101	11429
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550		
- з позабюджетних платежів	560		0
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590		0
- із внутрішніх розрахунків	600		0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		0
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	57503	81558
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	0	0

<b>Баланс</b>	<b>640</b>	220610	232755
---------------	------------	--------	--------

**Примітки** д/в

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	<b>Коди</b>
<b>Територія</b>		<b>Дата</b>
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	<b>за ЄДРПОУ</b>
<b>Орган державного управління</b>		<b>за КОАТУУ</b>
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	<b>за КОПФГ</b>
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	<b>за СПОДУ</b>
<b>Адреса:</b>		<b>за КВЕД</b>
		<b>Контрольна сума</b>

### Баланс станом на 2020 рік

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	14348	7745,5
- первісна вартість	011		
- накопичена амортизація	012	( 0 )	(0)
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	53908	51814
- первісна вартість	031	66453	64939
- знос	032	12545	13125
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )

Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>68256</b>	<b>59559,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	40298	49226
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	21771	45545
Готова продукція	130	47826	55173
Товари	140	4021	5821
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	26025	25598
- первісна вартість	161		
- резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	7792	18579
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190		
- із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	16766	12284
- у т.ч. в касі	231		
- в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>164199</b>	<b>212226</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>		
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>232755</b>	<b>271785,5</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0

Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	139768	118421,5
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	0-	0-
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	11429	8747
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550		
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	81558	144616,5
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	0	0

<b>Баланс</b>	<b>640</b>	232755	271785
---------------	------------	--------	--------

**Примітки** д/в

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

## Додаток Б

## Коди

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума

## Звіт про фінансові результати за 2016 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	384102	295105
Податок на додану вартість	015	76820	59021
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	307282	236084
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	212069	145208
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	95213	90876
- збиток	055		
Інші операційні доходи	060	2805	3014
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	7501	7023
Витрати на збут	080	9554	9379
Інші операційні витрати	090	20015	16124
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської	091	( 0 )	( 0 )

продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	60948	61364
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	2015	2009
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	58933	59355
- збиток	175		
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	12375	12475
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	46558	46880
- збиток	195	( 0 )	
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	25591	30154
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	20967	16726
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
------------------------	-----------	-------------------	----------------------

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	230	140130	135023
Витрати на оплату праці	240	101531	94782
Відрахування на соціальні заходи	250	12542	9432
Амортизація	260	7901	6001
Інші операційні витрати	270	48111	23263
Разом	280	310215	268500

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

<b>Назва статті</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

## Коди

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума

## Звіт про фінансові результати за 2017 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	420941	384102
Податок на додану вартість	015	33675	76820
Акцизний збір	020	( 0 )	
	025	( 0 )	
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	387265	307282
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	286576	212069
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	100688	95213
- збиток	055	( 0 )	
Інші операційні доходи	060	3011	2805
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	8669	7501
Витрати на збут	080	9495	9554
Інші операційні витрати	090	23118	20015
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської	091	( 0 )	( 0 )

продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	62417	60948
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	2135	2015
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	60282	58933
- збиток	175		
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	10850	12375
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	49432	46558
- збиток	195		( 0 )
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	27103	25591
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	22329	20967
- збиток	<b>225</b>		( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4

Матеріальні затрати	230	149581	140130
Витрати на оплату праці	240	110405	101531
Відрахування на соціальні заходи	250	17807	12542
Амортизація	260	14246	7901
Інші операційні витрати	270	64106	48111
Разом	280	356145	310215

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

## Коди

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума

**Звіт про фінансові результати за 2018 рік**  
**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	511482	420941
Податок на додану вартість	015	40918	33675
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	470564	387265
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	359722	286576
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	110842	100688
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060		3011
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	7981	8669
Витрати на збут	080	11173	9495
Інші операційні витрати	090	20750	23118
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок	091	( 0 )	( 0 )

сільськогосподарської діяльності			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	70938	62417
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	1052	2135
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	69886	60282
- збиток	175		
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	12579	10850
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	57307	49432
- збиток	195	( 0 )	
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	33045	27103
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	24262	22329
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4

Матеріальні затрати	230	189886	149581
Витрати на оплату праці	240	136533	110405
Відрахування на соціальні заходи	250	26752	17807
Амортизація	260	6172	14246
Інші операційні витрати	270	59837	64106
Разом	280	419180	356145

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

## Коди

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума

**Звіт про фінансові результати за 2019 рік**  
**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	572227	511482
Податок на додану вартість	015	45778	40918
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	526449	470564
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	416065	359722
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	110384	110842
- збиток	055		( 0 )
Інші операційні доходи	060	0	
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	8544	7981
Витрати на збут	080	11866	11173
Інші операційні витрати	090	27055	20750
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок	091	( 0 )	( 0 )

сільськогосподарської діяльності			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	62918	70938
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	0	
Фінансові витрати	140	6981	1052
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	11653	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	44284	69886
- збиток	175	( 0 )	
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	7971	12579
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	36614	57307
- збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	674	33045
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	35640	24262
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4

Матеріальні затрати	230	253300	189886
Витрати на оплату праці	240	155534	136533
Відрахування на соціальні заходи	250	33034	26752
Амортизація	260	9923	6172
Інші операційні витрати	270	63028	59837
Разом	280	514819	419180

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

**Примітки**

**Керівник**

**Головний бухгалтер**

## Коди

<b>Підприємство</b>	«Епіцентр-К»	за ЄДРПОУ
<b>Територія</b>		за КОАТУУ
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Не визначено	за КОПФГ
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ
<b>Вид економічної діяльності</b>	Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	731939	572227
Податок на додану вартість	015	58555	45778
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	673384	526449
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	468398	416065
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	204986	110384
- збиток	055		
Інші операційні доходи	060	1050	0
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	19435	8544
Витрати на збут	080	19541	11866
Інші операційні витрати	090	49167	27055
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської	091	( 0 )	( 0 )

продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	117893	62918
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		0
Фінансові витрати	140	12959	6981
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	27041	11653
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	77893	44284
- збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	14020	7971
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	63873	36614
- збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	20024	674
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	43849	35640
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
------------------------	-----------	-------------------	----------------------

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	230	262477	253300
Витрати на оплату праці	240	143094	155534
Відрахування на соціальні заходи	250	30898	33034
Амортизація	260	15532	9923
Інші операційні витрати	270	139708	63028
Разом	280	591709	514819

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

**Примітки**

**Керівник**

**Головний бухгалтер**