

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА»

Студентки 2 курсу, 3мз групи,
освітнього ступеня «магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми
«Проджект менеджмент»

підпис студента

Криворучко
Валентини
Володимирівни

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Ткаченко
Тетяна
Іванівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

підпис гаранта

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Криворучко В. В. Проєктування системи інноваційного менеджменту підприємства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Проджект менеджмент». Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена проєктуванню системи інноваційного менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна». У дослідженні розкрито теоретичні основи інноваційного менеджменту, визначено його значення в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного менеджменту та проведено діагностику організаційно-економічного стану ТОВ «Індітекс Україна». Визначено ключові чинники впливу на інноваційну діяльність та проблеми управління інноваціями. Запропоновано концепцію вдосконалення системи інноваційного менеджменту, розроблено нову стратегію її розвитку та обґрунтовано економічну ефективність запропонованого інноваційного проєкту.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності підприємств ритейлу та у навчальному процесі.

***Ключові слова:** інновації, інноваційний менеджмент, інноваційний проєкт, стратегія розвитку, оцінка ефективності, бізнес-процеси, конкурентоспроможність.*

ANNOTATION

Kryvoruchko V. V. Project of the innovations management system of the enterprise. Manuscript.

Qualification paper for obtaining the educational degree «Master» in the specialty 073 «Management» educational program «Project Management». Kyiv : State University of Trade and Economics, 2025.

The qualification paper is devoted to designing an enterprise innovation management system, using Inditex Ukraine LLC as a case study. The study outlines the theoretical foundations of innovation management and defines its significance in the context of globalization and digital transformation. Modern methodological approaches to assessing innovation management efficiency are analyzed, and the organizational and economic condition of Inditex Ukraine LLC is diagnosed. Key factors influencing innovation activity and challenges in innovation management are identified. A concept for improving the innovation management system is proposed, a new development strategy is devised, and the economic efficiency of the proposed innovation project is substantiated. The research findings can be applied in the operations of retail enterprises and in the educational process.

***Keywords:** innovations, innovation management, innovation project, development strategy, efficiency assessment, business processes, competitiveness.*

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Проджект менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

_____ Тетяна ТКАЧЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентці

Криворучко Валентині Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства»

Затверджена наказом ДТЕУ від «14» листопада 2024 р. № 3829.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: до 21.11.2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розроблення та обґрунтування результативності проекту системи інноваційного менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження: процес проектування системи інноваційного менеджменту підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу проектування системи інноваційного менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Індітекс Україна», м. Київ).

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства

1.3. Аналіз кращих світових практик інноваційного менеджменту підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

2.2. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства

2.3. Оцінка показників ефективності системи управління інноваційною діяльністю підприємства та впливу факторів на них

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Концепція вдосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства

3.2. Розроблення нової стратегії та програми заходів з розвитку системи інноваційного менеджменту підприємства

3.3. Обґрунтування ефективності інноваційного проекту

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	02.09.2024 - 14.11.2024	14.11.2024
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	15.11.2024 - 15.12.2024	19.11.2024
3.	Написання та попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.12.2024 - 11.04.2025	11.04.2025
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 02.05.2025	02.05.2025
5.	Написання та попередній захист 2 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.05.2025 - 05.09.2025	05.09.2025
6.	Написання та попередній захист 3 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	06.09.2025 - 07.11.2025	07.11.2025
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	08.11.2025 - 14.11.2025	14.11.2025
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	15.11.2025 - 20.11.2025	20.11.2025
9.	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	до 21.11.2025	21.11.2025
10.	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	17.12.2025

6. Дата видачі завдання «19» листопада 2024 р.

7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Ткаченко Т. І.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Криворучко В. В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи:

Студентка Криворучко Валентина Володимирівна виконала кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значимість, апробацію результатів дослідження, академічну доброчесність і застосування штучного інтелекту, структуру роботи.

У першому розділі «Теоретико–методичні засади інноваційного менеджменту підприємства» студенткою розглянуто сутність системи інноваційного менеджменту, методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства, кращі світові практики інноваційного менеджменту.

У другому розділі «Діагностика системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Індітекс Україна» надано характеристику діяльності підприємства, описана система інноваційного менеджменту та надано оцінку ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства.

У третьому розділі «Проектування нової системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Індітекс Україна» сформульовано концепцію та розроблено нову стратегію системи інноваційного менеджменту, обґрунтовано доцільність її реалізації щодо функціоналу інноваційного менеджменту на підприємстві.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання повністю виконані. Роботу перевірено на дотримання принципів академічної доброчесності за допомогою сервісу Strikerplagiarism.com. Електронну версію кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Кваліфікаційна робота студентки Криворучко В.В. рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Ткаченко Т.І.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу:

Кваліфікаційна робота студентки _____ Криворучко В. В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Сутність та значення системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства.....	13
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства.....	17
1.3. Аналіз кращих світових практик інноваційного менеджменту підприємства.....	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	37
2.2. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	47
2.3. Оцінка показників ефективності системи управління інноваційною діяльністю підприємства та впливу факторів на них	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ	63
3.1. Концепція вдосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства.....	63
3.2. Розроблення нової стратегії та програми заходів з розвитку системи інноваційного менеджменту підприємства	65
3.3. Обґрунтування ефективності інноваційного проєкту	71
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства» зумовлена сучасними тенденціями глобалізації, стрімкого розвитку технологій та підвищенням конкурентного тиску на міжнародних ринках. У цих умовах підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління, які дозволяють підвищити ефективність бізнес-процесів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечити стійке зростання. Компанія «ZARA», як одна з провідних компаній у сфері модного ритейлу, демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, проте сучасні виклики, такі як діджиталізація, зміна споживчих пріоритетів та посилення екологічних вимог, ставлять перед нею завдання подальшого вдосконалення системи управління. В Україні компанію «ZARA» представляє ТОВ «Індітекс Україна».

Дослідження інноваційного менеджменту підприємства є важливим не лише з точки зору аналізу успішного досвіду, а й з огляду на можливість розробки нових підходів, які можуть бути застосовані іншими підприємствами. Таким чином, ця тема є актуальною для підвищення ефективності управлінських рішень, адаптації бізнесу до сучасних умов і забезпечення його стійкого розвитку.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Питанням інноваційного менеджменту та його впливу на економічний розвиток присвячено багато досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників слід відзначити праці О.В. Алексеєвої, К.В. Мазур та Д.М. Цицюрського, які у своїх роботах акцентують увагу на ролі креативного менеджменту в управлінні талантами організацій [1]. Особливу увагу питанням інноваційного управління в антикризових умовах приділив Ю. Заїка [8], який розглядає інструменти адаптації підприємств до сучасних викликів. Також важливий внесок у дослідження цього питання зробили С.К. Василик, О.П. Клок та О.О. Пономаренко, які аналізують ключові стратегії інноваційного

менеджменту у XXI столітті [3].

Значну увагу впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств присвятили С.С. Гринкевич та Ю.І. Беньо, які вивчають фактори забезпечення конкурентних переваг через впровадження інновацій [6]. Григорян О.О. зосереджується на глобалізаційних викликах інноваційного управління [5], тоді як Н.О. Степаненко досліджує роль інноваційного менеджменту в системі економічного розвитку [28]. Питання застосування сучасних технологій у сфері інновацій детально розглянуто в роботах Ю.Л. Татаринцевої та О.І. Пушкар, які акцентують увагу на впливі цифрового маркетингу [29].

У зарубіжній літературі питання інноваційного менеджменту також набуло широкого висвітлення. Наприклад, у працях, представлених у матеріалах міжнародних конференцій [17], розглядається управління знаннями як складова інноваційного розвитку. Крім того, у міжнародних програмах навчальних дисциплін, таких як «Міжнародний інноваційний менеджмент» [19], представлено структурований підхід до розвитку інновацій на глобальному рівні.

Попри значну увагу до цієї тематики, залишаються нерозв'язаними низка дискусійних питань. Зокрема, малодослідженими є проблеми ефективного впровадження інновацій у кризових умовах, особливо в регіонах із нестабільною економічною та політичною ситуацією. Також потребують подальшого вивчення аспекти адаптації інноваційного менеджменту до викликів цифровізації, зокрема інтеграція штучного інтелекту та автоматизованих систем у процеси управління. Окремо слід відзначити недостатню увагу до впливу інноваційного менеджменту на екологічну стійкість бізнесу, що стає ключовим викликом у контексті глобальних тенденцій сталого розвитку.

Таким чином, сучасний стан досліджуваної проблеми свідчить про значну увагу до інноваційного менеджменту як інструменту забезпечення конкурентних переваг і економічного зростання. Однак існує потреба у подальшому дослідженні дискусійних питань і розробці нових підходів до управління інноваціями в умовах глобалізації та цифровізації.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування результативності

проєкту системи інноваційного менеджменту підприємства.

Завданнями роботи є:

- вивчити сутність та значення інноваційного менеджменту у сучасних умовах;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту;
- проаналізувати передову світову практику інноваційного менеджменту;
- описати діяльність ТОВ «Індітекс Україна», надавши характеристику її організаційно-економічного стану та ключових аспектів управління;
- дослідити систему управління інноваціями в ТОВ «Індітекс Україна», встановивши взаємозв'язок між бізнес-процесами, кадровим та інформаційним забезпеченням;
- оцінити ефективність інноваційного менеджменту в ТОВ «Індітекс Україна» та виявити фактори, що впливають на його результативність;
- розробити концепцію вдосконалення системи інноваційного менеджменту в ТОВ «Індітекс Україна»;
- виробити нову стратегію розвитку системи інноваційного менеджменту;
- довести ефективність запропонованого інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес проєктування системи інноваційного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу проєктування системи інноваційного менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Індітекс Україна», м. Київ).

Для досягнення мети роботи було використано **комплекс наукових методів**, зокрема: метод аналізу і синтезу для систематизації теоретичних основ інноваційного менеджменту; порівняльний аналіз для вивчення світового досвіду інноваційного менеджменту; економічний аналіз для оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту в компанії «ZARA»;

діагностичний метод для встановлення основних проблем у системі інноваційного менеджменту; моделювання для розробки концепції вдосконалення системи; прогнозування для обґрунтування ефективності запропонованих рішень.

Елементи наукової новизни: визначено ключові чинники, що впливають на результативність системи інноваційного менеджменту в компанії «ZARA»; розроблено нові концептуальні положення вдосконалення системи інноваційного менеджменту, яка враховує сучасні виклики та тренди у сфері модного ритейлу; запропоновано стратегію розвитку інноваційного менеджменту із визначенням пріоритетних напрямків удосконалення бізнес-процесів; обґрунтовано прогнозовані результати впровадження інноваційного проєкту з точки зору його економічної та організаційної ефективності.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані компанією «ZARA» для вдосконалення управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту. Запропоновані методи і концепції також можуть бути адаптовані іншими підприємствами індустрії моди та ритейлу для підвищення їх конкурентоспроможності. Окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі для викладання дисциплін з інноваційного менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були опубліковані у збірнику наукових праць «Проджект менеджмент» [Електронний ресурс]: зб. наук. ст. здобувачів другого (магіст.) рівня вищ. освіти / відп. ред. Т. І. Ткаченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025» та представлені у статті «Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства» (с. 48- 55) (Додаток А).

Академічна доброчесність і застосування штучного інтелекту. Під час підготовки кваліфікаційної роботи застосовано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжний засіб для аналітичної, редакторської та інформаційно-пошукової підтримки. Усі концептуальні рішення, наукові висновки, інтерпретації даних, а також остаточні формулювання тексту є результатом самостійної роботи. Штучний інтелект не застосовувався для генерування

наукових результатів, фабрикації даних чи створення змісту, який міг би спотворити академічну добросесність роботи. За оригінальність, точність та коректність поданої інформації повну відповідальність несе автор кваліфікаційної роботи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 40 найменувань і 3 додатків. Робота містить 9 таблиць та 6 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства

Інноваційний менеджмент є важливою категорією сучасної управлінської науки, що концентрується на розробці та впровадженні нововведень, які забезпечують стійкий розвиток організації, її конкурентоспроможність і адаптацію до стрімких змін у глобальному середовищі. У своїй сутності це явище охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності підприємства, інтегруючи творчий потенціал, управлінські компетенції та ресурси для створення цінності [29, с. 146-148].

Поняття «інноваційний менеджмент» має багатовимірний характер, що знаходить відображення в численних визначеннях, запропонованих провідними науковцями. Наприклад, Йозеф Шумпетер, класик економічної теорії інновацій, визначав інновацію як «нове комбінаційне використання ресурсів» (*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1911; англ. переклад 1934), а менеджмент, що забезпечує ці комбінації, розглядав як рушійну силу економічного розвитку. Подальший розвиток ідей Шумпетера знайшли відображення в роботах Пітера Друкера, який підкреслював, що «інновація – це специфічний інструмент підприємництва» (Peter F. Drucker «*Innovation and Entrepreneurship*», 1985), а управління цим інструментом стає критично важливим для досягнення конкурентних переваг.

На думку українського вченого Олександра Лазоренка, інноваційний менеджмент можна розглядати як систему, що поєднує процеси створення, впровадження і комерціалізації інноваційних продуктів та послуг, акцентуючи увагу на їх значенні для забезпечення економічного зростання підприємства. Водночас, Сергій Глазьев, досліджуючи стратегічний аспект, додає, що

інноваційний менеджмент охоплює організацію системи управління змінами, яка враховує ризики, невизначеність і складність інноваційного середовища [8, с. 62-67].

Практичний вимір інноваційного менеджменту розкривають роботи Гаррі Фрімана, який акцентує увагу на зв'язку між науково-дослідною діяльністю і впровадженням нових технологій, та Хенрі Чесброу, автора концепції відкритих інновацій, що наголошує на важливості взаємодії з зовнішніми партнерами у процесі управління інноваціями.

Сучасні підходи до інноваційного менеджменту інтегрують принципи сталого розвитку, діджиталізації та управління знаннями. Наприклад, Роберт Купер розробив методологію Stage-Gate, яка дозволяє структурувати процес розробки інноваційних продуктів, тоді як Томас Дейвенпорт акцентує увагу на використанні великих даних у процесах управління інноваціями.

Інноваційний менеджмент є ключовою складовою сучасного управління, спрямованою на систематичне впровадження нововведень у діяльність підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змінного ринкового середовища. Це поняття охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Різні науковці пропонували свої визначення інноваційного менеджменту, відображаючи багатогранність цього явища. Зокрема, у навчальному посібнику "Інноваційний менеджмент" зазначається, що це один із напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації, метою якого є визначення основних напрямів розвитку підприємства через впровадження нововведень [2]. Інші джерела підкреслюють, що інноваційний менеджмент включає в себе управління інноваційними процесами та змінами, що стосуються продуктів, бізнес-процесів, маркетингу та організаційних аспектів [3].

З огляду на розглянуті підходи, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент є міждисциплінарною категорією, що поєднує елементи стратегічного, проектного та операційного управління. Це системний

процес планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності, спрямований на створення нової цінності для організації через впровадження нововведень у продукти, процеси чи бізнес-моделі. У підсумку, власне визначення інноваційного менеджменту можна сформулювати як комплексну управлінську діяльність, яка забезпечує ефективну інтеграцію ресурсів, знань і технологій з метою розробки та реалізації інновацій, що створюють конкурентні переваги та відповідають сучасним викликам ринкового середовища.

Інноваційний менеджмент у сучасних умовах набуває стратегічного значення, стаючи ключовим елементом успішної діяльності організацій, незалежно від галузі їхнього функціонування. У світі, де темпи технологічного розвитку і зміни ринкових умов перевищують здатність традиційних підходів до адаптації, інноваційний менеджмент стає не просто інструментом управління, а необхідністю для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств [5, с. 159-163].

Значення інноваційного менеджменту можна простежити у кількох аспектах. По-перше, він виступає каталізатором створення нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Наприклад, у сфері технологій компанії, такі як Tesla чи Google, активно застосовують принципи інноваційного управління, впроваджуючи революційні рішення, що визначають нові стандарти на ринку. Ці компанії демонструють, що інновації дозволяють не лише задовольнити поточний попит, а й формувати його, створюючи нові ніші та можливості для розвитку.

По-друге, інноваційний менеджмент забезпечує здатність підприємств швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У контексті глобалізації, діджиталізації та екологічних викликів, таких як боротьба зі змінами клімату, організації стикаються з необхідністю оперативно реагувати на нові загрози і можливості. Інноваційний менеджмент у цьому випадку виконує функцію "радару", який дозволяє вчасно ідентифікувати зміни та трансформувати їх у конкурентні переваги [28, с. 279-280].

По-третє, він сприяє формуванню культурної трансформації в організації. Компанії, що інтегрують інноваційний менеджмент у свої стратегії, створюють

середовище, де співробітники мають можливість виявляти творчість, брати участь у процесах прийняття рішень та генерувати ідеї. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації персоналу, залученості та ефективності роботи. Наприклад, компанія 3М активно підтримує своїх співробітників у створенні інновацій, що дозволяє їй залишатися одним із лідерів у сфері технологій та інноваційних рішень.

Значення інноваційного менеджменту також проявляється у його впливі на економічний розвиток як окремих компаній, так і держав загалом. Організації, що впроваджують інновації, створюють нові робочі місця, підвищують рівень продуктивності праці та формують передумови для економічного зростання. Національні економіки, які роблять ставку на інновації, такі як Південна Корея чи Німеччина, демонструють високі темпи розвитку та стабільну конкурентоспроможність на світовому ринку.

У сучасних умовах значення інноваційного менеджменту зростає також через необхідність сталого розвитку. З огляду на обмеженість природних ресурсів та соціальну відповідальність, підприємства використовують інноваційні підходи для мінімізації впливу на довкілля, забезпечення екологічної ефективності та покращення якості життя. Наприклад, компанії в енергетичному секторі, такі як Vestas, впроваджують інноваційні технології для розвитку відновлюваної енергетики, тим самим сприяючи переходу до "зеленої" економіки [3, с. 294–306].

Таким чином, значення інноваційного менеджменту у сучасних умовах полягає у його здатності забезпечувати підприємствам можливість залишатися гнучкими, стійкими та орієнтованими на майбутнє. Це не лише інструмент адаптації до змін, а й потужний важіль для створення нової цінності, який охоплює всі аспекти діяльності організації: від підвищення ефективності процесів до розвитку людського капіталу та забезпечення сталого розвитку. У світі, де інновації стають двигуном економічного прогресу, інноваційний менеджмент є фундаментом успіху та основою конкурентних переваг.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства

Оцінка ефективності системи інноваційного менеджменту є багатогранним процесом, що потребує врахування як кількісних, так і якісних показників. Вибір методичного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, стратегічних цілей інноваційного розвитку, а також доступності даних. У науковій літературі та практичній діяльності виділяють декілька ключових підходів до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту [32, с. 6-8].

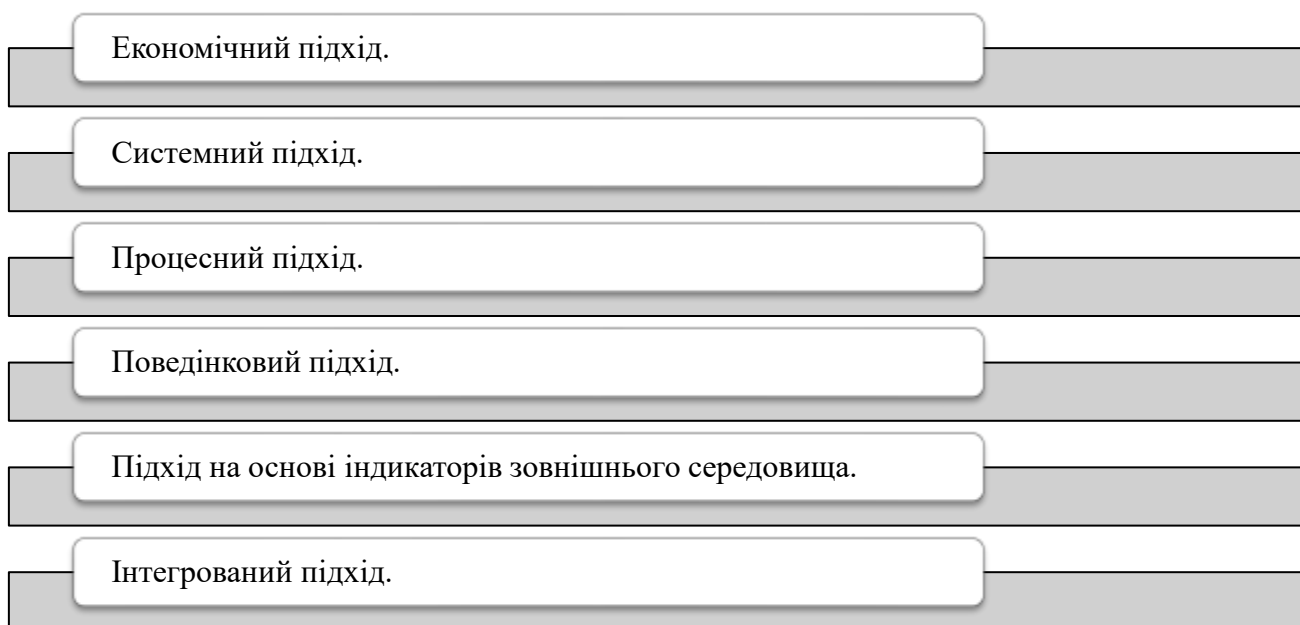


Рис. 1.1. Методичні підходи до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

Економічний підхід до оцінки ефективності інноваційного менеджменту акцентує увагу на аналізі фінансових результатів, отриманих від впровадження інновацій. Він дозволяє оцінити, наскільки нововведення сприяють підвищенню прибутковості підприємства, оптимізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей. Основними інструментами цього підходу є використання фінансових

показників, які допомагають кількісно оцінити ефективність інноваційних проєктів.

Рентабельність інвестицій (ROI – Return on Investment) визначає прибутковість інвестицій в інноваційні проєкти та є базовим індикатором ефективності. Для розрахунку використаємо формулу (1.1):

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від інновацій (Net Profit)}}{\text{Загальні інвестиції (Investment)}} * 100 \quad (1.1)$$

де: Net Profit – різниця між доходами від впровадження інновації та витратами, пов'язаними з її реалізацією. Investment – загальні інвестиції, спрямовані на розробку, впровадження та маркетинг інновації.

Чиста приведена вартість (NPV – Net Present Value) визначає загальну вартість інноваційного проєкту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Для розрахунку використаємо формулу (1.2):

$$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (1.2)$$

де:

CF_t – чистий грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконту (наприклад, вартість капіталу);

t – номер року, для якого оцінюється грошовий потік;

I – початкові інвестиції в проєкт.

$NPV > 0$ свідчить про те, що проєкт вигідний для реалізації, оскільки його прибуток перевищує витрати.

Внутрішня норма доходності (IRR – Internal Rate of Return) є ставкою дисконту, за якої NPV дорівнює нулю. Вона показує, наскільки швидко окупляться інвестиції в інновацію [32, С. 6-8]. Для розрахунку використаємо формулу (1.3):

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - C_0 \quad (1.3)$$

де IRR розраховується ітеративно. Якщо IRR перевищує очікувану ставку доходності, проєкт вважається вигідним.

Період окупності (Payback Period) визначає час, необхідний для повернення початкових інвестицій у проєкт. Він розраховується за формулою (1.4):

$$PP = \frac{\text{Інвестиції (I)}}{\text{Середній річний грошовий потік (Average CF)}} \quad (1.4)$$

Цей підхід є універсальним і зрозумілим для оцінки ефективності інноваційних проєктів, оскільки базується на фінансових даних, які є доступними для аналізу. Він дозволяє порівнювати альтернативні проєкти, вибираючи найкращий з точки зору окупності та прибутковості.

Обмеження цього підходу полягає у тому, що він не враховує якісних аспектів, таких як вплив інновацій на корпоративну культуру, довгострокову конкурентоспроможність чи екологічність. Також він може бути недостатньо точним у середовищі з високим рівнем невизначеності.

Таким чином, економічний підхід є важливим інструментом оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту, але його доцільно використовувати у поєднанні з іншими підходами для отримання комплексної оцінки.

Системний підхід до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту ґрунтується на ідеї розгляду організації як цілісної системи, у якій усі елементи взаємопов'язані і взаємозалежні. Цей підхід спрямований на аналіз не лише результатів інноваційної діяльності, але й внутрішніх процесів, що впливають на їх досягнення. Він дозволяє оцінити вплив інновацій на ключові аспекти функціонування організації: управління, ресурси, процеси та результати

[4, с. 155–157].

Один із провідних інструментів системного підходу – методика Balanced Scorecard (BSC), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Вона дозволяє структурувати оцінку ефективності через чотири взаємопов'язані перспективи:

– фінансова перспектива зосереджена на фінансових результатах інновацій, таких як зростання прибутковості, підвищення вартості компанії та оптимізація витрат. Наприклад, для інноваційного менеджменту це може включати показники рентабельності інноваційних продуктів, економії витрат на виробництво чи підвищення доходів від нових ринків.

– клієнтська перспектива. Оцінюється, як інновації впливають на рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність та залученість. Наприклад, впровадження нових продуктів або сервісів може забезпечити розширення бази клієнтів чи підвищення їхньої задоволеності.

– перспектива внутрішніх бізнес-процесів аналізуються зміни в операційних процесах компанії, які сприяють підвищенню її ефективності. Це може включати впровадження нових технологій, оптимізацію процесів розробки продукції чи автоматизацію певних етапів роботи.

– перспектива навчання та розвитку акцентує увагу на людському капіталі, інноваційній культурі та потенціалі організації до навчання і адаптації. Він включає оцінку кваліфікації працівників, рівня їхньої залученості до інноваційних процесів, а також створення умов для розвитку нових компетенцій.

– методика BSC дозволяє не лише оцінювати поточний стан системи інноваційного менеджменту, а й прогнозувати вплив інновацій на довгострокову стійкість організації. Важливим її аспектом є те, що вона враховує не лише фінансові результати, а й непрямі фактори, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Системний підхід підкреслює необхідність гармонійного розвитку усіх елементів організації. Наприклад, ефективна інноваційна діяльність неможлива без належної організації управлінських процесів, доступу до сучасних

технологій та залучення кваліфікованого персоналу. Якщо хоча б один із цих компонентів функціонує недостатньо ефективно, це може негативно позначитися на загальних результатах [10, с. 10-11].

Таким чином, системний підхід дозволяє враховувати складність і багатовимірність системи інноваційного менеджменту, забезпечуючи повний огляд її функціонування. Завдяки використанню методик, таких як *Balanced Scorecard*, організації отримують інструменти для інтеграції стратегічних цілей з операційною діяльністю, що сприяє їхньому стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Процесний підхід до оцінки ефективності інноваційного менеджменту зосереджується на деталізації та аналізі всіх етапів життєвого циклу інновацій, починаючи від моменту генерації ідеї до її остаточного впровадження та комерціалізації. Цей підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційного процесу, оцінити його ефективність і своєчасно вжити заходів для усунення недоліків. У сучасних умовах цей підхід стає надзвичайно актуальним, оскільки успіх інновацій багато в чому залежить від ефективності кожного етапу управління.

Основою процесного підходу є детальний аналіз інноваційного циклу, який включає кілька ключових етапів: генерування ідей, розробка концепцій, оцінка їхньої доцільності, тестування, впровадження та виведення на ринок. На кожному з цих етапів використовуються специфічні інструменти та показники для оцінки ефективності. Наприклад, тривалість інноваційного циклу є важливим критерієм, який дозволяє оцінити, наскільки швидко компанія здатна адаптуватися до змін ринку та виводити на нього нові продукти. Швидкість виходу продуктів на ринок є критичною, оскільки саме своєчасність інновацій часто визначає їхній комерційний успіх [12, с. 64-65].

Особливу роль у процесному підході відіграє методологія *Stage-Gate*, запропонована К. Купером, яка структурно розділяє весь інноваційний процес на серію етапів, розділених контрольними точками ("воротами"). На кожному етапі здійснюється детальна оцінка результатів і приймається рішення про доцільність

переходу до наступного етапу. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційними проєктами, і забезпечити ефективне використання ресурсів. Генерування ідей передбачає застосування творчих методик, таких як мозковий штурм, дизайн-мислення чи методи Делфі, які спрямовані на створення великої кількості потенційних інновацій. На етапі розробки концепцій використовуються підходи до оцінки ринкової привабливості, технічної здійсненності та фінансової доцільності ідеї.

Контрольні точки в системі Stage-Gate виконують функцію своєрідних «фільтрів», що дозволяють уникнути вкладення ресурсів у проєкти, які мають низький потенціал успіху. На етапах тестування продуктів та процесів враховується відсоток реалізованих ідей відносно загальної кількості, а також якість прототипів і результатів тестування. Впровадження інновації оцінюється через показники швидкості виходу на ринок, обсягів продажу в перші місяці, реакції клієнтів та рівня задоволеності.

Перевагою процесного підходу є його орієнтація на оптимізацію кожного етапу інноваційного процесу, що дозволяє зменшити невизначеність, характерну для впровадження нововведень. Він також сприяє більш ефективному управлінню ресурсами, дозволяючи фокусуватися на найбільш перспективних проєктах і своєчасно відмовлятися від ідей, які не відповідають стратегічним цілям компанії.

Процесний підхід, особливо в поєднанні з методологією Stage-Gate, демонструє високу ефективність у складних, динамічних ринкових умовах. Він не лише забезпечує структурований і контрольований процес управління інноваціями, але й сприяє підвищенню адаптивності організації, її здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі.

Поведінковий підхід у системі інноваційного менеджменту спрямований на дослідження людського фактору як центрального елемента процесу створення та реалізації інновацій. Цей підхід акцентує увагу на тому, що успішність будь-якої інновації значною мірою залежить від людей, які беруть участь у її розробці,

впровадженні та адаптації. Рівень мотивації, креативності, компетентності працівників, а також їх здатність працювати в команді стають вирішальними чинниками для досягнення стратегічних цілей організації [14, с. 7-8].

Поведінковий підхід ґрунтується на тому, що інноваційність є не лише результатом використання сучасних технологій чи структурних змін, а й відображенням здатності працівників генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін і співпрацювати для їх реалізації. У цьому контексті мотивація є ключовим аспектом. Працівники повинні мати не лише матеріальне заохочення, а й розуміння важливості їх внеску в загальний успіх організації. Дослідження показують, що такі нематеріальні стимули, як визнання, професійний розвиток і можливість брати участь у прийнятті рішень, значно підвищують інноваційну активність персоналу.

Важливим елементом поведінкового підходу є корпоративна культура, яка може або сприяти, або стримувати розвиток інновацій. Культура, що підтримує відкритість до нових ідей, готовність до ризику та співпрацю, є основою для формування ефективного інноваційного середовища. Для оцінки цього аспекту часто використовуються методи аналізу корпоративної культури, включаючи опитування співробітників, інтерв'ю з ключовими учасниками інноваційного процесу та оцінку рівня задоволеності працівників.

Крім того, поведінковий підхід зосереджений на розвитку компетентності персоналу. Це включає як технічні навички, необхідні для розробки інновацій, так і «м'які» навички, такі як креативність, комунікабельність і здатність до командної роботи. Регулярне навчання, тренінги, участь у професійних спільнотах і обмін знаннями всередині організації є основними інструментами підвищення компетентності.

Ефективність інноваційного менеджменту також оцінюється через індикатори інноваційної активності персоналу, такі як кількість поданих ідей, частота участі в інноваційних проєктах, рівень залученості співробітників до процесів прийняття рішень. Високий рівень інноваційної активності зазвичай свідчить про те, що організація створила сприятливе середовище для реалізації

потенціалу своїх працівників [17, с. 492–496].

Поведінковий підхід має ще один важливий аспект – оцінку ефективності командної роботи. Команди, які працюють над інноваціями, повинні бути добре структурованими, мати чітко визначені ролі та забезпечувати інтеграцію різноманітних точок зору. Методи оцінки командної роботи включають спостереження за динамікою взаємодії, опитування щодо задоволеності командним середовищем і аналіз успішності виконаних завдань.

Таким чином, поведінковий підхід розглядає інноваційний менеджмент крізь призму людських ресурсів, враховуючи їхній внесок у генерування, розвиток і реалізацію ідей. Він дозволяє оцінити не лише результати діяльності, а й потенціал персоналу, який може бути використаний для подальшого вдосконалення інноваційного процесу. У сучасних умовах, коли творчість і адаптивність стають вирішальними для успіху, цей підхід є особливо важливим для організацій, які прагнуть досягти лідерства на ринку.

Підхід на основі індикаторів зовнішнього середовища зосереджується на аналізі того, як інновації впливають на позицію підприємства в ринковому середовищі, і дає змогу оцінити, наскільки ефективно компанія адаптується до змін зовнішнього середовища. Він спрямований на вивчення зовнішніх результатів впровадження інновацій, зокрема їхнього впливу на конкурентоспроможність, ринкову частку, задоволеність клієнтів і репутацію підприємства.

Ключовим індикатором цього підходу є конкурентоспроможність підприємства, яка визначається здатністю компанії витримувати тиск конкурентів завдяки впровадженню нововведень. Наприклад, підприємства, які регулярно впроваджують технологічні або організаційні інновації, зазвичай мають перевагу на ринку завдяки вищій продуктивності, кращій якості продуктів або послуг і швидшій адаптації до змін споживчих уподобань. Конкурентоспроможність може оцінюватися через зміни у фінансових показниках, таких як зростання прибутку чи доходів від нових продуктів, або через позиціонування компанії відносно її основних конкурентів [37].

Важливим індикатором оцінки конкурентоспроможності є ринкова частка підприємства. Впровадження інновацій часто дозволяє компаніям займати нові ніші, розширювати свою присутність на ринку або закріплювати свої позиції у вже зайнятих сегментах. Зростання ринкової частки свідчить про успішність інноваційної діяльності, оскільки вказує на здатність компанії ефективно конкурувати за клієнтів.

Рівень задоволеності клієнтів є ще одним критично важливим показником, що відображає вплив інновацій на сприйняття бренду споживачами. Зокрема, інновації, спрямовані на поліпшення якості продуктів, сервісу або клієнтського досвіду, можуть сприяти підвищенню лояльності клієнтів і створенню позитивного іміджу компанії. Для вимірювання цього показника використовуються такі інструменти, як опитування споживачів, аналіз рівня повторних покупок і оцінка Net Promoter Score (NPS), який показує готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим. Важливим елементом підходу є оцінка інноваційності з боку експертів чи незалежних організацій. Такі оцінки можуть включати сертифікації, рейтинги, нагороди або визнання на галузевих форумах, що підтверджують здатність підприємства впроваджувати проривні рішення. Наприклад, участь у рейтингах найінноваційніших компаній світу (таких як рейтинг, складений BCG чи Forbes) дозволяє оцінити інноваційність компанії у порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Цей підхід також враховує зовнішні фактори ризику та можливості, які можуть впливати на ефективність інноваційного менеджменту. Наприклад, аналіз регуляторних змін, тенденцій споживчих вподобань чи рівня технологічного прогресу дозволяє оцінити, наскільки впроваджені інновації відповідають викликам зовнішнього середовища [23, с. 10].

Перевагою підходу на основі індикаторів зовнішнього середовища є його здатність виявити реальний вплив інновацій на конкурентну позицію підприємства. Він дозволяє оцінити не лише безпосередні результати інноваційної діяльності, а й те, як ці результати сприймаються клієнтами, партнерами та ринковими експертами. У сучасних умовах, коли ринок

характеризується високою динамічністю та нестабільністю, цей підхід стає важливим інструментом стратегічного управління.

Інтегрований підхід до оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту є синтезом кількох методик, що дозволяє врахувати різні аспекти інноваційної діяльності. Цей підхід ґрунтується на визнанні того, що жодна окрема методика не може надати повну картину ефективності інновацій, оскільки вони мають багатовимірний характер і впливають як на внутрішні процеси підприємства, так і на його позицію у зовнішньому середовищі.

Суть інтегрованого підходу полягає у поєднанні переваг фінансового, системного, процесного, поведінкового підходів і аналізу індикаторів зовнішнього середовища. Наприклад, фінансові показники, такі як ROI чи NPV, можуть надати чітке уявлення про економічну доцільність інновацій, але вони не враховують якісних аспектів, таких як рівень задоволеності клієнтів чи інноваційна культура організації. Комбінуючи ці показники із системним аналізом внутрішніх процесів, можна оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси для створення цінності.

Процесний підхід додає до інтегрованого підходу деталізацію етапів інноваційного циклу, дозволяючи визначити, де можуть виникати втрати часу чи ресурсів. Зокрема, аналіз тривалості інноваційного циклу у поєднанні із системним підходом дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи витрати і пришвидшуючи вихід продуктів на ринок.

Водночас поведінковий аспект, зосереджений на людському факторі, дозволяє врахувати вплив мотивації, компетенцій і командної роботи на результати інноваційної діяльності. Комбінування цього аналізу з оцінкою індикаторів зовнішнього середовища, таких як рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність, надає змогу виявити як прямий, так і непрямий вплив інновацій на ринок [26, с. 11].

Інтегрований підхід також сприяє більш точному визначенню ризиків та можливостей інноваційної діяльності. Поєднання фінансового аналізу з якісними оцінками експертів і аналізом зовнішнього середовища дозволяє враховувати

довгострокові наслідки інновацій, адаптуючи стратегію підприємства до змінних умов.

Основною перевагою інтегрованого підходу є його універсальність і здатність враховувати різноманітні аспекти інноваційного менеджменту. Він дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність інноваційної діяльності, а й формувати стратегічні рішення на основі комплексного аналізу. Недоліком може бути складність впровадження, адже для застосування цього підходу потрібні значні ресурси, доступ до великого обсягу даних і залучення експертів із різних галузей.

Отже, інтегрований підхід стає необхідністю для сучасних підприємств, які прагнуть забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного ринку. Його використання дозволяє отримати повну картину ефективності системи інноваційного менеджменту, враховуючи як кількісні, так і якісні показники, а також розробити оптимальні шляхи вдосконалення інноваційної діяльності.

Враховуючи розглянуті підходи, можна зазначити, що ефективність системи інноваційного менеджменту не є статичним показником. Вона потребує постійного моніторингу, аналізу та коригування на основі змін у зовнішньому середовищі та стратегічних пріоритетів підприємства. Тільки такий гнучкий підхід дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації в умовах динамічного ринку.

1.3. Аналіз кращих світових практик інноваційного менеджменту підприємства

Аналіз передової світової практики інноваційного менеджменту демонструє, що провідні компанії інтегрують інновації у всі аспекти своєї діяльності, створюючи гнучкі й адаптивні управлінські системи. Їхній успіх базується на здатності розпізнавати тренди, вчасно реагувати на ринкові виклики й використовувати креативність як основний ресурс для розвитку. Прикладом слугують такі глобальні гравці, як Apple, Google та Amazon, які вже

неодноразово підтверджували свою лідерську позицію завдяки ефективним інноваційним стратегіям.

Компанія Apple є зразковим прикладом компанії, що втілює інновації у своїй діяльності, перетворюючи їх на ключовий рушій свого успіху. Її модель інноваційного менеджменту базується на гармонійному поєднанні технологій, дизайну та глибокого розуміння користувачького досвіду. Це дозволяє компанії не лише створювати нові продукти, а й формувати навколо них цілі екосистеми, які змінюють уявлення про сучасні технології [35].

Однією з визначальних особливостей підходу Apple є жорсткий контроль над усіма етапами розробки продуктів. Цей процес починається із глибокого дослідження ринку та споживчих потреб. Компанія активно використовує методи дизайн-мислення, які передбачають глибоку емпатію до користувачів і спрямовані на вирішення їхніх проблем. Генерування ідей проходить у тісній співпраці між командами інженерів, дизайнерів та маркетологів, що дозволяє врахувати всі аспекти майбутнього продукту.

На етапі створення прототипів компанія Apple застосовує принцип «проста складність» – це означає, що кожен продукт має бути інтуїтивно зрозумілим для користувачів, але водночас включати передові технології. Наприклад, розробка iPhone, яка почалася у 2004 році, була спрямована на створення пристрою, що поєднував функції телефону, музичного плеєра та інтернет-браузера. Успіх цього продукту був зумовлений не лише його технологічними характеристиками, такими як сенсорний екран і простий інтерфейс, а й глибоким розумінням того, як пристрій може вписатися в життя користувачів. iPhone став не просто гаджетом, а символом нової епохи мобільних технологій.

Чітка структура управління інноваціями в Apple також включає інтеграцію всіх процесів у межах компанії. Apple уникає передачі ключових процесів зовнішнім постачальникам, що забезпечує їй високий рівень контролю над якістю. Наприклад, компанія розробляє власні процесори для своїх пристроїв, такі як A-серія чіпів, що використовуються в iPhone та iPad. Ця стратегія дозволяє Apple оптимізувати продуктивність пристроїв і створювати унікальні

функції, які неможливо відтворити конкурентам.

Іншим важливим аспектом є акцент на емоційному зв'язку з клієнтами. Продукти Apple проектуються так, щоб не лише задовольнити функціональні потреби користувачів, але й викликати у них позитивні емоції. Це досягається завдяки мінімалістичному дизайну, інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу та увазі до деталей. Наприклад, звуковий сигнал, який чується під час увімкнення MacBook, або плавна анімація в операційній системі iOS створюють відчуття преміальності і гармонії, що значно підвищує лояльність клієнтів [35].

Продуктовий портфель Apple також демонструє її здатність формувати цілі екосистеми, які стимулюють взаємодію між продуктами. Наприклад, iPhone, iPad, Apple Watch та Mac працюють у тісній інтеграції через платформу iCloud, дозволяючи користувачам легко обмінюватися файлами, синхронізувати дані та отримувати безшовний досвід. Це робить перехід на продукцію Apple привабливим для нових клієнтів і стимулює існуючих користувачів залишатися в межах екосистеми.

Важливо також зазначити, що Apple постійно інвестує в дослідження і розробки. У 2023 році компанія витратила понад 30 мільярдів доларів на інноваційні проекти, включаючи розробку віртуальної реальності (Vision Pro), удосконалення штучного інтелекту та створення екологічно чистих технологій. Ці інвестиції дозволяють Apple залишатися одним із лідерів у галузі технологій і впроваджувати новаторські рішення, які визначають майбутнє індустрії.

Таким чином, інноваційний менеджмент Apple є складним і багатогранним процесом, який охоплює всі аспекти створення, впровадження і комерціалізації продуктів. Його основою є синергія технологій, дизайну та користувацького досвіду, що дозволяє компанії не лише задовольняти потреби клієнтів, а й формувати нові стандарти та напрямки розвитку ринку.

Google є яскравим прикладом компанії, що використовує відкриті інновації як ключовий елемент свого інноваційного менеджменту. Цей підхід дозволяє компанії інтегрувати внутрішні ідеї з зовнішніми знаннями, створюючи унікальні продукти та сервіси, які значно перевищують очікування ринку.

Основою інноваційної культури Google є поєднання свободи для творчості, технологічного лідерства і стратегічного управління [36].

Однією з визначальних рис Google є методика внутрішньої інкубації стартапів, яка дозволяє співробітникам експериментувати та створювати нові продукти навіть у межах існуючих бізнес-напрямів. Це стало можливим завдяки програмі «20% часу», яка дозволяє кожному працівнику використовувати п'яту частину свого робочого часу для розробки власних проєктів. Такий підхід стимулює креативність і залученість персоналу, одночасно відкриваючи нові горизонти для бізнесу. Наприклад, сервіси Google Maps та Google Translate, що сьогодні є глобальними лідерами у своїх сегментах, починалися як експериментальні проєкти, створені в межах цієї програми.

Google Maps було розроблено для вирішення фундаментальної проблеми – створення інтерактивної карти, яка дозволяє користувачам орієнтуватися у будь-якій точці світу. Завдяки інвестиціям у технології геолокації та співпраці із зовнішніми партнерами компанії вдалося інтегрувати дані про дорожній рух, громадський транспорт, супутникові зображення і навіть тривимірну візуалізацію місцевості. Впровадження таких інновацій, як Google Street View, надало користувачам можливість «прогулятися» вулицями міст, що стало революційним проривом у сфері картографії.

Google Translate, у свою чергу, починався як вузькоспеціалізована ініціатива, спрямована на вдосконалення автоматичного перекладу. Сьогодні це один із найпопулярніших інструментів у світі, що підтримує понад 100 мов і активно використовує машинне навчання для покращення точності перекладу. Інтеграція з мобільними додатками та можливість перекладу текстів у реальному часі за допомогою камери смартфона свідчить про здатність Google масштабувати інновації, враховуючи потреби користувачів [36].

Особливу роль у підтримці інновацій відіграє корпоративна культура компанії, яка сприяє співпраці та відкритості. У Google створено середовище, де співробітники мають право на помилку і можуть ризикувати, пропонуючи нестандартні ідеї. Водночас компанія активно інвестує у професійний розвиток

своїх працівників, забезпечуючи доступ до передових технологій, тренінгів і ресурсів. Це дозволяє зберігати високий рівень креативності та мотивації персоналу.

Google також приділяє велику увагу зовнішнім інноваціям, активно залучаючи стартапи до своєї екосистеми. Через програму Google Ventures компанія інвестує в перспективні проєкти, які можуть розширити її технологічні можливості. Наприклад, інвестиції у сферу штучного інтелекту та хмарних технологій дозволяють Google залишатися лідером на ринку, задаючи нові стандарти інновацій.

Таким чином, інноваційний менеджмент компанії «Google» є прикладом гармонійного поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій. Програми, спрямовані на розвиток ідей співробітників, тісно переплітаються з глобальними інвестиціями у новітні технології та співпрацю зі стартапами. Це дозволяє компанії постійно генерувати проривні продукти, зберігати свою конкурентну перевагу і формувати майбутнє цифрового світу.

Компанія «Amazon» є яскравим прикладом компанії, що перетворила інновації на фундамент своєї бізнес-моделі, інтегруючи новаторські рішення у всі аспекти своєї діяльності. Основою стратегії Amazon є клієнтоцентричність, яка реалізується через ретельний аналіз потреб клієнтів, постійне вдосконалення сервісів і створення унікальних технологічних продуктів. Компанія вивела інноваційний менеджмент на новий рівень, зробивши його не лише інструментом розвитку, а й засобом формування ринкових трендів [34].

Однією з найбільш вдалих ініціатив Amazon є створення сервісу Amazon Prime, який перевернув уявлення про швидкість і доступність обслуговування. Включаючи такі послуги, як безкоштовна доставка за один-два дні, доступ до стрімінгових відео і музики, Amazon Prime не просто задовольнив очікування споживачів, але й сформував новий стандарт клієнтського досвіду. Це стало можливим завдяки впровадженню технологій прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів і розвитку складської інфраструктури. Наприклад, використання роботизованих систем на складах Amazon дозволило значно

підвищити швидкість і точність обробки замовлень, що стало ключовим фактором успіху Prime.

Однією з визначних інновацій компанії «Amazon» є «Alexa» – голосовий асистент, який став проривним продуктом у сфері розумних пристроїв. ШІ-асистент «Alexa» інтегрується в екосистему «Amazon», дозволяючи клієнтам здійснювати покупки, керувати домашньою технікою, отримувати інформацію чи слухати музику лише за допомогою голосових команд. Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у розвиток Alexa дозволило компанії зробити значний крок уперед у галузі домашньої автоматизації. Alexa не лише покращила взаємодію клієнтів із продуктами Amazon, а й закріпила позиції компанії як одного з лідерів у розвитку штучного інтелекту.

Логістика є ще однією сферою, у якій Amazon досягла революційних змін завдяки інноваціям. Розробка власної мережі доставки, включаючи вантажні літаки Amazon Air і дрони Prime Air, дозволяє компанії скоротити залежність від зовнішніх логістичних операторів і забезпечити найвищий рівень обслуговування. Наприклад, тестування доставки дронами стало одним із найсміливіших кроків Amazon у галузі, що не лише привернуло увагу громадськості, але й відкриває перспективи для подальшої автоматизації доставки.

Amazon також активно інвестує у розвиток штучного інтелекту, який використовується для персоналізації клієнтського досвіду. Алгоритми аналізують поведінку користувачів, їхні покупки та пошукові запити, щоб створювати рекомендації, які максимально відповідають інтересам клієнтів. Такий підхід значно збільшує ймовірність повторних покупок, підвищуючи лояльність до бренду. Крім того, Amazon Web Services (AWS) – хмарна платформа, створена компанією, стала лідером у сфері хмарних обчислень, надаючи бізнесам усього світу інструменти для розвитку їхніх інновацій [34].

Ключовим аспектом інноваційного підходу Amazon є здатність не лише передбачати потреби клієнтів, але й формувати їх. Інновації, що впроваджуються компанією, створюють нові стандарти якості й зручності, змінюючи саму

природу взаємодії між споживачем і брендом. Таким чином, Amazon не лише трансформує власну галузь, але й впливає на розвиток суміжних секторів, підтверджуючи роль інноваційного менеджменту як ключового елемента сучасного бізнесу.

Tesla є яскравим прикладом компанії, яка не лише активно застосовує інноваційний менеджмент, а й використовує його як основний інструмент для революційних змін у традиційній автомобільній індустрії. В основі успіху Tesla лежить поєднання передових технологій, екологічної відповідальності та стратегії, орієнтованої на створення унікального клієнтського досвіду. Завдяки інноваціям Tesla не просто впровадила новий продукт, а й трансформувала саму концепцію транспорту, зробивши електромобілі бажаним і доступним вибором для мільйонів споживачів [39].

Ключовим проривом Tesla стала розробка електромобілів, які значно перевершують конкурентів за показниками автономності, швидкості заряджання та технологічного оснащення. Модельний ряд компанії, починаючи з Roadster і закінчуючи Model 3 та Model Y, демонструє здатність Tesla поєднувати інноваційні рішення із зниженням витрат на виробництво. Наприклад, Model 3, яка позиціонується як більш доступний електромобіль, стала символом масового виробництва електротранспорту, подолавши бар'єр високої вартості, який раніше обмежував споживчий попит.

Однією з ключових конкурентних переваг Tesla є її акумуляторні технології. Компанія інвестує значні ресурси в розробку батарей, які забезпечують більший пробіг на одному заряді та мають тривалий термін служби. Технологія батарей, створена спільно з Panasonic, дозволила Tesla досягти показників пробігу, які перевищують 500 км на одному заряді, що є одним із найкращих результатів у галузі. Крім того, Tesla розробляє власні батарейні елементи нового покоління – так звані 4680 cells, які обіцяють ще більше підвищити ефективність і знизити вартість виробництва [39].

Однією з революційних інновацій Tesla є впровадження технологій автономного водіння. Система Autopilot дозволяє автомобілям Tesla виконувати

ряд складних завдань, таких як адаптивне керування швидкістю, зміна смуги руху, паркування та навіть виклик автомобіля до власника. Подальший розвиток цієї технології спрямований на досягнення повної автономії, що може кардинально змінити автомобільну індустрію, зробивши людський фактор у водінні зайвим. Використовуючи штучний інтелект і машинне навчання, Tesla продовжує вдосконалювати Autopilot, збираючи величезні обсяги даних з реальних доріг.

Інноваційний менеджмент Tesla також включає екосистемний підхід, орієнтований на інтеграцію продуктів і послуг. Наприклад, компанія пропонує не лише автомобілі, але й супутні продукти, такі як сонячні панелі та стаціонарні акумулятори Powerwall, які дозволяють споживачам зберігати енергію та зменшувати залежність від традиційних джерел енергії. Цей підхід дозволяє Tesla не лише займати провідні позиції в автомобільній індустрії, а й стати лідером у галузі відновлюваної енергетики.

Маркетингові стратегії Tesla доповнюють її інноваційний підхід. Компанія створює високий попит на свої продукти, використовуючи мінімальні витрати на традиційну рекламу. Замість цього Tesla спирається на вірусний маркетинг, демонстрацію інновацій у реальному часі та харизматичне лідерство Ілона Маска, який активно залучає увагу до компанії через соціальні мережі. Цей підхід дозволяє створювати значний інформаційний резонанс навколо кожної нової моделі чи технології [39].

Таким чином, Tesla є прикладом компанії, яка використовує інноваційний менеджмент як основу своєї бізнес-моделі. Інвестуючи у проривні технології, розширюючи можливості екосистеми продуктів і формуючи нові стандарти для всієї галузі, Tesla демонструє, як інновації можуть стати рушійною силою трансформації ринків та споживчих уподобань. Її успіх підтверджує, що поєднання технологічної досконалості, екологічної відповідальності та стратегічного підходу є ключовими факторами для досягнення лідерських позицій у сучасному світі.

Отже, аналіз цих прикладів свідчить, що успішний інноваційний

менеджмент передбачає комплексний підхід, де технологічна досконалість доповнюється управлінськими інструментами, які створюють умови для розвитку інноваційної культури. Ключовим фактором є здатність компаній швидко адаптуватися до змін, використовувати переваги цифровізації та залучати до цього процесу всі рівні організації. Передові практики таких компаній як Apple, Google, Amazon та Tesla підтверджують, що інновації не можуть бути другорядним елементом стратегії – вони повинні стати її фундаментом, забезпечуючи організаціям конкурентну перевагу та довгострокову стійкість.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту як одного з ключових чинників успіху підприємств у сучасних умовах:

1. Аналіз сутності інноваційного менеджменту вказує на його багатогранний характер, який поєднує стратегію, операційну діяльність, управління змінами та інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності організації. Інноваційний менеджмент відіграє роль катализатора трансформацій, забезпечуючи адаптацію підприємств до динамічного середовища, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкого розвитку.

2. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного менеджменту демонструють широку палітру інструментів, які можна застосовувати залежно від особливостей організації та її стратегічних цілей. Економічний підхід надає можливість кількісно оцінити доцільність інвестицій у нововведення, використовуючи такі показники, як ROI, NPV, IRR і Payback Period. Водночас системний підхід забезпечує інтегральну оцінку інноваційної діяльності, враховуючи фінансові, клієнтські, операційні та людські аспекти.

3. Процесний і поведінковий підходи дозволяють глибше зрозуміти, як саме організуються, впроваджуються й оптимізуються інноваційні процеси, а

також як людський капітал впливає на їхній успіх. Окрема увага приділяється аналізу зовнішніх факторів, які формують умови для інноваційної діяльності, включаючи регуляторне середовище, ринкову динаміку та технічний прогрес. Інтегрований підхід поєднує переваги всіх зазначених методик, надаючи комплексний інструментарій для оцінки інноваційного менеджменту.

4. Дослідження передової світової практики, представлене прикладами Apple, Google, Amazon і Tesla, підтверджує, що інновації мають бути інтегровані у стратегічну ідентичність компанії. Ці компанії демонструють, як технологічні прориви, клієнтоцентричність, ефективна логістика та культурна трансформація можуть слугувати основою для довгострокової конкурентної переваги. Їхні підходи підкреслюють важливість інноваційної культури, стратегічного управління змінами та використання новітніх технологій для створення цінності.

5. У розділі було обґрунтовано, що інноваційний менеджмент є не лише інструментом управління, а й стратегічною основою для забезпечення успішності підприємства у швидкозмінному глобальному середовищі. Розроблені теоретичні підходи та методологічні засади закладають міцну основу для подальших досліджень і практичної реалізації інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Компанія «ZARA» – провідний світовий бренд у сфері модного одягу, що входить до складу іспанської групи компаній Inditex, однієї з найбільших дистриб'юторських груп у світі. Заснована в 1975 році Амансіо Ортегою та Розалією Мера, компанія відкрила свій перший магазин у Ла-Корунья, Іспанія [25].

Бізнес-модель компанії «ZARA» орієнтована на клієнта та охоплює всі етапи: від дизайну та виробництва до дистрибуції та продажу через власну розгалужену мережу магазинів. Компанія відома своєю здатністю швидко реагувати на модні тенденції, скорочуючи час від розробки дизайну до появи товару в магазинах до двох тижнів, що значно швидше за середній показник у галузі.

Компанія «ZARA» пропонує широкий асортимент продукції, включаючи чоловічий, жіночий та дитячий одяг, а також аксесуари, товари для дому та парфумерію. Компанія щорічно розробляє близько 10 000 нових дизайнів, що дозволяє постійно оновлювати асортимент і задовольняти різноманітні смаки споживачів [40].

Станом на 2021 рік, компанія «ZARA» мала понад 2 000 магазинів у 96 країнах світу, що свідчить про її глобальне охоплення та популярність серед споживачів. Головний офіс компанії розташований в Артейшо, провінція Ла-Корунья, Галісія, Іспанія.

Завдяки інтегрованій бізнес-моделі, орієнтованій на клієнта, та здатності швидко адаптуватися до змін у моді, компанія «ZARA» залишається одним із лідерів у сфері роздрібної торгівлі модним одягом.

Відповідно до даних Звіту з управління компанії [9], компанія «ZARA» є однією з найбільших світових компаній у сфері виробництва та продажу модного одягу. Бренд входить до складу групи Inditex, що є провідною дистриб'юторською групою у світі. На українському ринку «ZARA» представлена компанією ТОВ «Індітекс Україна», яка була створена в 2007 році (до вересня 2021 р. – ТОВ «Зара Україна»). Основним видом діяльності є імпорт та продаж одягу, взуття та аксесуарів під брендом «ZARA».

Компанія «ZARA» впроваджує клієнтоцентричну бізнес-модель, яка охоплює всі етапи створення вартості: від дизайну, виробництва та дистрибуції до реалізації товарів через широку мережу власних магазинів. Особливістю бренду є швидкість реакції на ринкові тренди: компанія може створити нову колекцію та доставити її у магазини протягом двох-трьох тижнів, що значно скорочує традиційний цикл виробництва одягу.

В Україні компанія «ZARA» представлена мережею магазинів, які інтегровані в глобальну систему компанії. У 2020 році діяльність компанії, як і більшості бізнесів, зазнала впливу пандемії COVID-19. Незважаючи на карантинні обмеження, «ZARA» продемонструвала стабільність завдяки ефективному управлінню ризиками та адаптації до умов ринку. Наприклад, значну увагу було приділено розвитку онлайн-продажів. З екологічної точки зору компанія «ZARA» активно працює над скороченням споживання ресурсів. У 2020 році компанія впровадила енергозберігаючі технології, включаючи встановлення LED-освітлення та сенсорів руху в торгових приміщеннях. Також були реалізовані заходи з економії води, включаючи встановлення сенсорів на крани та моніторинг використання ресурсів [33].

Компанія також інвестує в розвиток персоналу, забезпечуючи навчання з охорони праці, надаючи додаткове страхування та розвиваючи програми професійного зростання. Станом на 01.01.2025 року у ТОВ «Індітекс Україна» працювало 1 123 співробітники, 73 % з яких становили жінки.

Основними стратегічними напрямками розвитку компанії залишаються збільшення частки ринку, вдосконалення маркетингових стратегій та подальша

інтеграція інновацій у процеси виробництва й дистрибуції. Завдяки цим заходам бренд «ZARA» продовжує утримувати позицію лідера на ринку модного одягу в Україні та світі.

Проаналізуємо показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Індітекс Україна» за 2022-2024 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники фінансових результатів діяльності
ТОВ «Індітекс Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. у % до 2022 р.	2024 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	893 334	14 336	6 218 390	-878 998	6 204 054	1,6	43376,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	848 692	54 987	3 745 255	-793 705	3 690 268	6,5	6811,2
Валовий прибуток (збиток)	44 642	- 40 651	2 473 135	-85 293	2 513 786	-91,1	-6083,8
Інші операційні доходи	120 493	17 368	52 640	-103 125	35 272	14,4	303,1
Адміністративні витрати	78 437	75 003	106 417	-3 434	31 414	95,6	141,9
Витрати на збут	495 832	328 258	1 623 080	-167 574	1 294 822	66,2	494,5
Інші операційні витрати	55 385	11 424	35 812	-43 961	24 388	20,6	313,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	-464 519	- 437 968	760 466	26 551	1 198 434	94,3	-173,6
Інші фінансові доходи	1 323	479	432	-844	-47	36,2	90,2
Інші доходи	67 833	147 260	96 944	79 427	-50 316	217,1	65,8
Фінансові витрати	100 245	141 148	156 342	40 903	15 194	140,8	110,8
Інші витрати	408 439	25 805	18 142	-382 634	-7 663	6,3	70,3
Фінансовий результат до оподаткування	- 904 047	- 457 182	683 358	446 865	1 140 540	50,6	-149,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	161 758	82 258	- 123 115	-79 500	-205 373	50,9	-149,7
Чистий фінансовий результат	- 742 289	- 374 924	560 243	367 365	935 167	50,5	-149,4

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Індітекс Україна» за 2022-2024 рр.

У таблиці 2.1 узагальнено динаміку фінансових результатів ТОВ «Індітекс Україна» за 2022–2024 рр. У 2022 р. підприємство мало суттєві обсяги діяльності: чистий дохід від реалізації становив 893 334 тис. грн., собівартість реалізованої продукції – 848 692 тис. грн. Це забезпечило відносно невеликий валовий прибуток у розмірі 44 642 тис. грн., що відповідає маржі близько 5 %. Частка собівартості в доході становила приблизно 95 %, тобто підприємство працювало з дуже низькою торговельною націнкою.

Витрати на збут (495 832 тис. грн.) та адміністративні витрати (78 437 тис. грн.) були значними і разом із іншими операційними та фінансовими витратами призвели до збитку від операційної діяльності –464 519 тис. грн. і збитку до оподаткування –904 047 тис. грн. Після сплати податку на прибуток (161 758 тис. грн.) чистий фінансовий результат 2022 р. становив –742 289 тис. грн., що свідчить про істотну збитковість базового року.

У 2023 р. ситуація різко погіршилася. Чистий дохід від реалізації скоротився до 14 336 тис. грн., тобто більш ніж у 60 разів порівняно з 2022 р. За таких умов собівартість реалізації (54 987 тис. грн.) у 3,8 рази перевищила дохід, що спричинило формування валового збитку в сумі 40 651 тис. грн. Витрати на збут зменшилися до 328 258 тис. грн., а адміністративні – до 75 003 тис. грн., однак через різке скорочення виручки їх відносна частка в доході стала критично високою (понад 500 % для адміністративних витрат і понад 2 000 % для витрат на збут). Незважаючи на скорочення інших витрат (інших операційних, інших витрат), підприємство знову отримало негативний результат від операційної діяльності в сумі 437 968 тис. грн. і збиток до оподаткування 457 182 тис. грн. Після врахування податку на прибуток (82 258 тис. грн.) чистий збиток 2023 р. становив 374 924 тис. грн. Таким чином, 2023 р. можна охарактеризувати як рік фактичного «обвалу» операційної діяльності та критичного падіння обсягів продажу.

У 2024 р. відбувся кардинальний перелом. Чистий дохід від реалізації зріс до 6 218 390 тис. грн., тобто більш ніж у 433 рази порівняно з 2023 р. і приблизно у 7 разів перевищив рівень 2022 р. Собівартість реалізованої продукції зросла до

3 745 255 тис. грн., але її частка в доході знизилася до близько 60 %, що забезпечило формування значного валового прибутку 2 473 135 тис. грн. (майже 40 % від чистого доходу). Отже, підприємству вдалося не лише відновити обсяги реалізації, а й істотно підвищити рентабельність продажів.

Структура витрат у 2024 р. також зазнала позитивних змін. Адміністративні витрати збільшилися до 106 417 тис. грн., витрати на збут – до 1 623 080 тис. грн., а інші операційні витрати – до 35 812 тис. грн. Проте відносно доходу ці витрати стали набагато менш обтяжливими: адміністративні витрати становлять близько 1,7 % чистого доходу, витрати на збут – близько 26 %, інші операційні витрати – менше 1 %. Завдяки цьому фінансовий результат від операційної діяльності став позитивним і досяг 760 466 тис. грн., що відповідає операційній рентабельності на рівні понад 12 %.

У блоці неопераційних доходів і витрат спостерігається таке. Інші доходи у 2023 р. зросли до 147 260 тис. грн., а в 2024 р. дещо зменшилися до 96 944 тис. грн., однак залишилися вищими, ніж у 2022 р. Фінансові витрати зростали протягом усього періоду (від 100 245 тис. грн. у 2022 р. до 156 342 тис. грн. у 2024 р.), що може свідчити про збільшення кредитного навантаження. Разом з тим інші витрати були суттєво скорочені – з 408 439 тис. грн. у 2022 р. до 25 805 тис. грн. у 2023 р. і 18 142 тис. грн. у 2024 р. Сукупний ефект цих змін – трансформація фінансового результату до оподаткування з глибокого збитку – 904 047 тис. грн. у 2022 р. та 457 182 тис. грн. у 2023 р. у прибуток 683 358 тис. грн. у 2024 р.

Важливим чинником є динаміка податку на прибуток. У 2022–2023 рр. підприємство несло витрати з податку (161 758 та 82 258 тис. грн. відповідно), що збільшувало розмір чистих збитків. У 2024 р. відображено дохід з податку на прибуток 123 115 тис. грн., що, ймовірно, пов'язано з використанням податкових різниць і перенесенням збитків минулих років. Це додатково посилює позитивний ефект від відновлення операційної діяльності.

У підсумку, чистий фінансовий результат ТОВ «Індітекс Україна» пройшов шлях від значного збитку –742 289 тис. грн. у 2022 р. до ще одного

збиткового року у 2023 р. (–374 924 тис. грн.) і до отримання чистого прибутку 560 243 тис. грн. у 2024 р. Поліпшення між 2022 та 2024 рр. становить понад 1,3 млн тис. грн. (тобто понад 1,3 млрд. грн.). Це свідчить, що підприємству вдалося адаптуватися до складних зовнішніх умов, радикально наростити дохід, оптимізувати структуру витрат і перейти до стійкого прибуткового функціонування. Водночас зростання фінансових витрат і залежність результату від інших доходів і надалі залишаються факторами ризику та потребують посилення контролю з боку менеджменту.

Для ТОВ «Індітекс Україна» пропонується провести PEST-аналіз, оцінюючи вплив політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів на її діяльність у 2022–2023 роках. Для аналізу використовується експертна шкала, яка оцінює вплив кожного чинника за трьома рівнями: 1 – незначний вплив, 2 – помірний вплив на продажі та прибуток, 3 – значний вплив, що викликає серйозні зміни.

PEST-аналіз ТОВ «Індітекс Україна» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Індітекс Україна»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Повномасштабне вторгнення рф в Україну, війна	3	0,3	5	5	4	5	5	4,8	1,44
Законодавство щодо торговельної діяльності	2	0,2	4	3	3	4	3	3,4	0,68
Бюрократія та корупція	2	0,2	3	2	3	3	3	2,8	0,56
Впровадження санкційних обмежень	3	0,3	4	5	5	4	5	4,6	1,38
Нестабільність державної політики	3	0,2	4	3	3	4	4	3,6	0,72
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,3	5	5	5	4	5	4,8	1,44
Курси валют	3	0,3	5	5	4	5	5	4,8	1,44
Зростання витрат на логістику	3	0,2	5	5	4	5	4	4,6	0,92
Зниження платоспроможності споживачів	3	0,3	4	4	5	4	4	4,2	1,26

Продовження таблиці 2.2

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
Доступ до кредитування	3	0,1	3	3	2	3	3	2,8	0,28
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Уподобання споживачів	3	0,3	5	4	4	5	5	4,6	1,38
Популяризація екологічного споживання	2	0,2	4	4	3	4	3	3,6	0,72
Зміна поведінки покупців через війну	3	0,3	5	4	5	5	5	4,8	1,44
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Доступ до нових технологій	3	0,3	5	5	5	5	5	5,0	1,5
Інвестиції в цифровізацію бізнесу	3	0,2	4	4	4	4	5	4,2	0,84
Інновації у логістиці	3	0,2	5	4	4	5	5	4,6	0,92
Ефективність впровадження технологій	2	0,1	3	4	4	4	4	3,8	0,38
Всього									69,4

Джерело: складено автором

Аналіз свідчить, що основними викликами для ТОВ «Індітекс Україна» є політична нестабільність, вплив війни, висока інфляція та зміни у поведінці споживачів. Водночас сильний акцент на інноваціях, екологічності та цифровізації дозволяє компанії адаптуватися до змін, забезпечуючи збереження конкурентоспроможності навіть у кризових умовах.

Аналіз п'яти сил М. Портера показує, що найбільшими викликами для ТОВ «Індітекс Україна» є висока конкуренція з іншими брендами, вимогливість споживачів і конкуренція із заміниками. Водночас середній рівень загрози з боку нових гравців і постачальників дозволяє компанії фокусуватися на оптимізації внутрішніх процесів і вдосконаленні клієнтоорієнтованих стратегій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 показує, що конкурентне середовище ТОВ «Індітекс Україна» є доволі напруженим, а основні загрози походять не стільки від постачальників чи нових гравців, скільки від споживачів, товарів-замінників та високого рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Таблиця 2.3

Аналіз п'яти сил М. Портера для ТОВ «Індітекс Україна»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Послуги- замітники «ціна-якість»	Високий	Значна конкуренція з боку більш доступних брендів і локальних виробників одягу, які пропонують товари за нижчими цінами.	Впровадження додаткових цінностей, таких як інноваційні матеріали, екологічні колекції, та посилення клієнтоорієнтованого підходу.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Сильна конкуренція з іншими міжнародними брендами, такими як H&M, Uniqlo та локальними гравцями, що змушує шукати конкурентні переваги.	Проведення маркетингових досліджень для аналізу конкурентів, впровадження нових технологій для прискорення виробничого циклу, оптимізація витрат.
Рівень появи нових гравців	Середній	Бар'єри входу на ринок включають необхідність значних інвестицій, побудови мережі дистрибуції та створення впізнаваного бренду.	Розширення частки ринку через укріплення брендової ідентичності, інноваційний дизайн, розширення асортименту та акцент на екологічності.
Ринкова влада споживача	Високий	Споживачі вимагають високої якості, швидкого реагування на модні тенденції та конкурентних цін, маючи великий вибір альтернатив.	Вивчення поведінки клієнтів, впровадження програм лояльності, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів для створення безшовного клієнтського досвіду.
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Залежність від глобальних постачальників тканин та аксесуарів може призводити до перебоїв через геополітичні чи економічні ризики.	Диверсифікація бази постачальників, пошук локальних партнерів, укладення довгострокових контрактів для забезпечення стабільності ланцюга постачань.

Джерело: складено автором

Товари-замінники («ціна–якість»). Рівень впливу оцінено як високий: мас-маркет-бренди та локальні виробники пропонують прийнятну якість за нижчою ціною. Це зумовлює потребу в чіткій диференціації – через додаткові цінності (інноваційні матеріали, еко-колекції, сервіс, клієнтоорієнтованість). Інакше бренд ризикує втратити частку ринку в середньому ціновому сегменті.

Внутрішньогалузева конкуренція. Вона також є високою: на ринку одночасно присутні сильні міжнародні гравці (H&M, Uniqlo тощо) й активні локальні мережі. За таких умов підтримання конкурентоспроможності потребує систематичних маркетингових досліджень, інвестицій у технології, оптимізації витрат та пришвидшення «time-to-market» нових колекцій.

Загроза входу нових гравців. Рівень впливу середній через значні бар'єри входу (інвестиції, дистрибуція, бренд). Це певною мірою захищає позиції «Індітекс Україна», але не виключає появи нішевих онлайн-брендів або сильних міжнародних гравців, які можуть зайти через франчайзинг чи маркетплейси. Тому компанії важливо й надалі посилювати бренд, модернізувати дизайн і розширювати асортимент, зокрема в еко-та стійкій моді.

Ринкова влада споживача. Вона є високою: покупець має широкий вибір, очікує високої якості, швидкого оновлення колекцій та прийнятних цін. Це змушує компанію активно працювати з програмами лояльності, персоналізацією, розвитком омніканальних продажів (інтеграція онлайн- та офлайн-каналів) і покращенням клієнтського досвіду загалом.

Загроза нестабільності постачальників. Вплив оцінено як середній: глобальні ланцюги постачання вразливі до політичних, економічних та логістичних ризиків. Диверсифікація постачальників, залучення локальних партнерів і довгострокові контракти є критичними для зниження ризику перебоїв з поставками та коливань собівартості.

Отже, матриця п'яти сил М. Портера свідчить, що ТОВ «Індітекс Україна» працює в середовищі інтенсивної конкуренції та високих вимог споживачів, але водночас має певний «захисний бар'єр» у вигляді значних витрат входу на ринок. Для збереження й посилення позицій компанії доцільно робити ставку на:

- диференціацію за рахунок якості, дизайну, сталості та сервісу;
- поглиблення знання клієнта й розвиток програм лояльності;
- інвестиції в технології, що прискорюють оновлення колекцій і зменшують витрати;
- управління ризиками постачання через диверсифікацію й локалізацію

ланцюгів.

Такий комплекс заходів дає змогу не лише протидіяти сильним конкурентним силам, а й перетворювати їх на джерело довгострокових конкурентних переваг.

Далі наведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Індітекс Україна» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<p>1. Впізнаваність бренду. «ZARA» є частиною ТОВ «Індітекс Україна», що має глобальну репутацію та є одним із найбільших дистриб'юторів модного одягу у світі. Висока впізнаваність бренду створює довіру клієнтів та стабільну базу покупців.</p> <p>2. Швидкість реакції на модні тенденції. Унікальна бізнес-модель «ZARA» дозволяє випускати нові колекції всього за 2-3 тижні, що є значною конкурентною перевагою в умовах динамічного ринку моди.</p> <p>3. Інтеграція онлайн- та офлайн-продажів. Можливість купувати одяг через офіційний вебсайт і мобільний додаток забезпечує безшовний досвід для клієнтів.</p> <p>4. Широка мережа магазинів. «ZARA» має розгалужену мережу торгових точок, яка забезпечує доступність продукції в ключових регіонах України.</p> <p>5. Екологічні ініціативи. «ZARA» активно впроваджує політику сталого розвитку: використовує екологічні матеріали та розробляє програми переробки старого одягу, що приваблює екологічно свідомих клієнтів.</p>	<p>1. Залежність від глобальних постачальників. Військові дії та логістичні виклики ускладнюють постачання матеріалів та комплектуючих, особливо з міжнародних ринків.</p> <p>2. Висока собівартість товарів. У порівнянні з локальними виробниками, продукція «ZARA» є дорожчою, що може обмежувати сегмент клієнтів.</p> <p>3. Чутливість до змін валютних курсів. Оскільки компанія працює з іноземними постачальниками, значна частка витрат залежить від коливань валютних курсів, що збільшує фінансові ризики.</p> <p>4. Скорочення ринку збуту. Через зниження купівельної спроможності населення та воєнний стан попит на преміальний сегмент одягу скорочується.</p>
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
<p>1. Зростання популярності онлайн-торгівлі. Розширення інвестицій в онлайн-платформи та поліпшення логістики доставки можуть забезпечити зростання продажів навіть у кризових умовах.</p> <p>2. Диверсифікація постачальників. Укладення договорів із локальними виробниками може скоротити витрати та зменшити ризики, пов'язані з глобальними ланцюгами постачань.</p> <p>3. Розширення екологічних ініціатив. Запуск спеціальних екологічних колекцій може залучити нову аудиторію та зміцнити імідж компанії.</p>	<p>1. Військовий стан та економічна нестабільність. Зниження купівельної спроможності, руйнування інфраструктури та ризики закриття магазинів у небезпечних регіонах суттєво впливають на продажі.</p> <p>2. Зростання конкуренції. Локальні виробники та інші міжнародні бренди, такі як H&M чи Uniqlo, активно борються за частку українського ринку, що підвищує ціновий тиск.</p> <p>3. Підвищення цін на енергоносії та транспорт. Зростання витрат на логістику</p>

Продовження таблиці 2.4

<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
<p>4. Залучення нових сегментів клієнтів. Розробка лінійок одягу середнього цінового сегмента або спеціальних колекцій для молоді може збільшити частку ринку.</p> <p>5. Партнерства з українськими дизайнерами. Співпраця з місцевими дизайнерами може допомогти адаптуватися до культурних уподобань клієнтів та розширити асортимент.</p>	<p>та енергію збільшує загальні витрати компанії, що може негативно позначитися на прибутковості.</p> <p>4. Нестабільність постачання. Геополітичні ризики та обмеження експорту/імпорту можуть призвести до перебоїв у постачанні матеріалів.</p> <p>5. Поведінка споживачів. У воєнний час споживачі можуть віддавати перевагу товарам першої необхідності, скорочуючи витрати на модний одяг.</p>

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Індітекс Україна» свідчить, що компанія має значні сильні сторони, зокрема глобальну репутацію, швидкість реагування на модні тенденції та впровадження екологічних ініціатив.

Водночас основними викликами залишаються економічна нестабільність, зростання конкуренції та залежність від зовнішніх постачальників. Використання можливостей, таких як розвиток онлайн-продажів, диверсифікація постачальників і впровадження інновацій, допоможе компанії зберегти конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

2.2. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Система управління інноваціями компанії є зразковим прикладом інтегрованого підходу до впровадження новаторських рішень у бізнес-процеси. Основу цієї системи становить синергія між досконалістю в управлінні ланцюгом постачань, унікальною бізнес-моделлю, що забезпечує швидку адаптацію до змін, і технологічними інноваціями. Кожен з елементів системи управління інноваціями в ТОВ «Індітекс Україна», які відображені на рис 2.1, грає важливу роль у формуванні конкурентних переваг бренду на глобальному ринку.

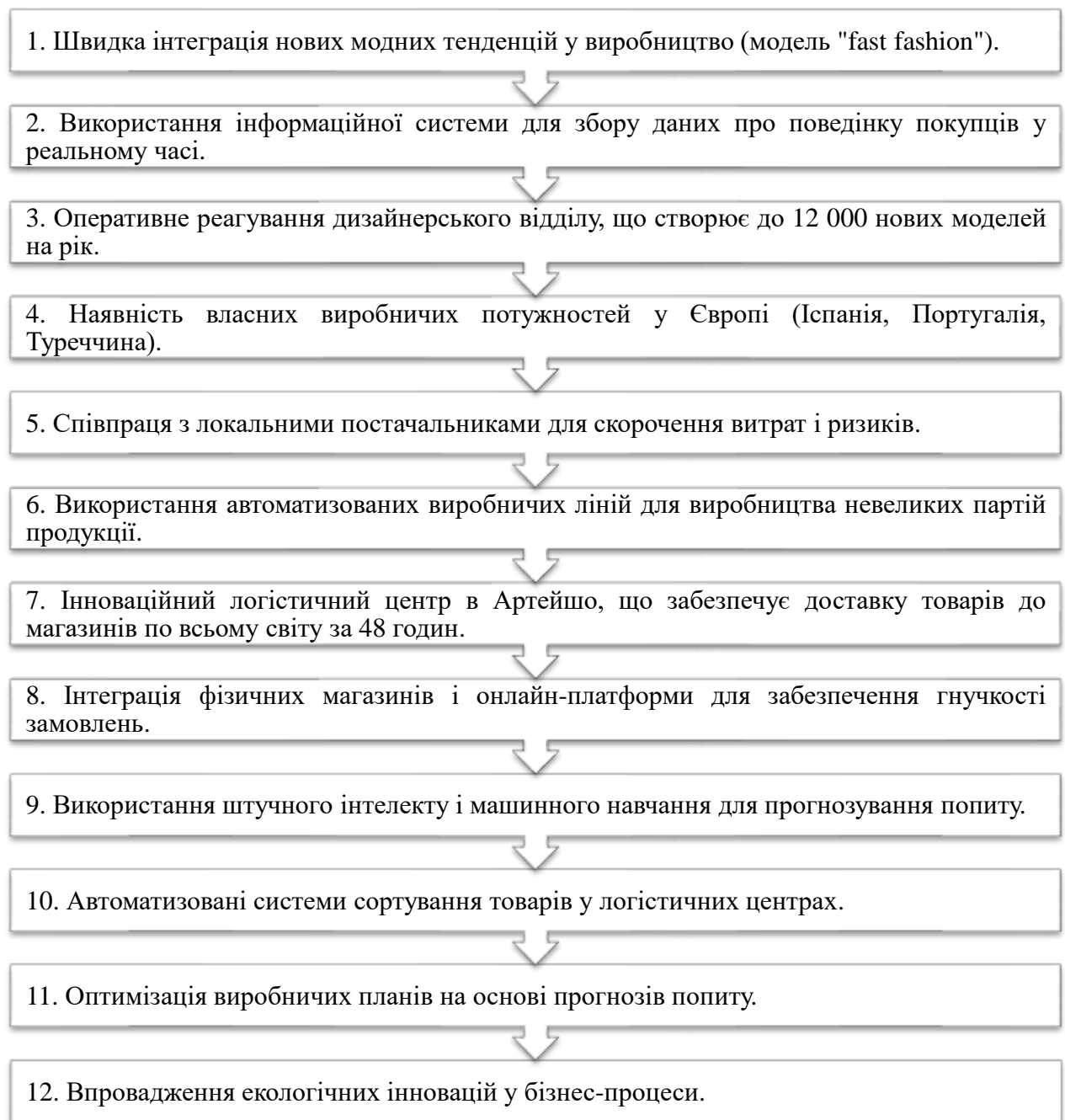


Рис. 2.1. Особливості системи управління інноваціями бізнес-процесів

ТОВ «Індітекс Україна»

Джерело: складено автором

Перш за все, слід зазначити, що компанія впровадило революційний підхід до управління ланцюгом постачань, який дозволяє їй скоротити час між розробкою дизайну та постачанням готового товару до магазинів до рекордних двох-трьох тижнів. Цей процес охоплює всі етапи: від ідеї, запропонованої дизайнерами, до її реалізації на виробничих потужностях і доставлення до точок

продажу. На відміну від традиційних компаній індустрії моди, які працюють за принципом сезонного планування, компанія застосовує модель швидкого реагування (fast fashion), що базується на концепції "see now, buy now" – швидкого виведення товарів, які відображають останні модні тренди.

Особливістю інноваційного підходу є її тісна інтеграція між різними бізнес-процесами. Наприклад, дизайнерський відділ, розташований у штаб-квартирі в Артейшо, Галісія, Іспанія, складається з понад 300 професійних дизайнерів, які створюють до 12 000 нових моделей одягу на рік.

Ці моделі формуються на основі даних, отриманих із магазинів і онлайн-платформи. Компанія активно використовує технології збору даних про поведінку покупців, включаючи аналіз їхніх вподобань, популярних товарів і відгуків. Дані з магазинів надходять у реальному часі через спеціальну інформаційну систему, що дозволяє компанії розуміти актуальні потреби клієнтів та швидко адаптувати пропозицію.

Одним з ключових компонентів системи управління інноваціями є виробничі процеси. Компанія володіє власними виробничими потужностями в Іспанії, Португалії, Туреччині та інших країнах.

Це дозволяє компанії не лише забезпечувати контроль над якістю продукції, але й оперативно реагувати на зміну попиту. Наприклад, фабрики «ZARA» обладнані сучасними технологіями автоматизації, які дозволяють виробляти невеликі партії продукції, що відповідають актуальним модним тенденціям. Крім того, компанія «ZARA» активно співпрацює з локальними постачальниками, що дає змогу скоротити витрати на транспортування та знизити ризики, пов'язані з глобальними ланцюгами постачань.

У дистрибуційній діяльності компанія також демонструє інноваційний підхід. Логістичний центр компанії в Артейшо є одним із найбільших і найсучасніших у світі, забезпечуючи доставку товарів до магазинів по всьому світу протягом 48 годин. Автоматизовані системи сортування товарів дозволяють значно підвищити ефективність логістичних процесів. Крім того, компанія «ZARA» інтегрує свої фізичні магазини з онлайн-платформою, що

забезпечує клієнтам можливість оформляти замовлення в Інтернеті з доставкою як до магазину, так і додому. Наприклад, у разі відсутності потрібного розміру в магазині продавець може в режимі реального часу оформити замовлення на доставку товару з іншого складу.

Технологічні інновації також відіграють важливу роль у системі управління бізнес-процесами компанії. Компанія активно використовує штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування попиту. Завдяки цим технологіям компанія може оптимізувати виробничі плани, уникати надлишкових запасів і мінімізувати втрати. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту аналізують історичні дані продажів, погодні умови та поведінкові патерни клієнтів, щоб точно визначити, які товари будуть користуватися попитом у певний період.

Таким чином, система управління інноваціями в ТОВ «Індітекс Україна» є складним і багатогранним механізмом, який забезпечує швидкість, адаптивність і високу якість бізнес-процесів. Інтеграція новітніх технологій, ефективне використання даних і унікальна бізнес-модель дозволяють компанії залишатися лідером у сфері моди, встановлюючи стандарти для всієї індустрії.

Кадрове забезпечення є одним із ключових елементів інноваційної системи управління компанії, яке дозволяє підтримувати високу швидкість адаптації до змін на ринку та забезпечувати конкурентні переваги. Основу кадрової політики компанії становить гармонійне поєднання професійної компетенції, гнучкості співробітників та їхньої орієнтації на інновації. Компанія розуміє, що персонал є не лише виконавцем стратегій, але й джерелом ідей та рушійною силою для впровадження змін.

Дизайнерський відділ компанії, який базується в штаб-квартирі компанії «ZARA» в Артейшо, Галісія, є яскравим прикладом впровадження інноваційного підходу до управління кадрами. До складу цього відділу входить понад 300 дизайнерів, стилістів і фахівців з аналізу модних тенденцій. Важливо зазначити, що команда працює у високодинамічному середовищі, створюючи до 12 000 нових моделей на рік. Кожен дизайнер має доступ до даних, зібраних із магазинів та онлайн-платформи, що дозволяє їм орієнтуватися на реальні

уподобання клієнтів.

Наприклад, якщо певна модель у магазині швидко розпродається, команда отримує ці дані в режимі реального часу та вносить відповідні корективи до наступних колекцій. Компанія активно впроваджує програми навчання та підвищення кваліфікації для своїх співробітників. Особлива увага приділяється розвитку управлінських навичок та вмінь працювати з новітніми технологіями. Наприклад, працівники логістичних центрів проходять тренінги з використання автоматизованих систем сортування товарів, які значно підвищують ефективність процесів.

Крім того, компанія стимулює участь співробітників у міжнародних виставках, модних показах та інших заходах, які сприяють розширенню їхнього професійного кругозору та розвитку інноваційного мислення.

Особливу роль у кадровій системі компанії «ZARA» відіграє корпоративна культура, яка сприяє співпраці та креативності. У компанії створено атмосферу, де кожен працівник має змогу запропонувати власну ідею, незалежно від його посади чи досвіду. Наприклад, продавці в магазинах мають прямий контакт із клієнтами, і їхні спостереження про уподобання покупців регулярно враховуються при створенні нових колекцій. Це дозволяє «ZARA» швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

Ще одним важливим аспектом кадрового забезпечення є використання інструментів цифровізації. Компанія активно впроваджує спеціальні програми для управління персоналом, які допомагають автоматизувати такі процеси, як розподіл робочих змін, контроль виконання завдань і оцінка ефективності.

Наприклад, система «ZARA People» забезпечує централізоване управління кадровими ресурсами, дозволяючи керівникам швидко реагувати на зміни у графіках чи потребах співробітників.

Слід також зазначити, що компанія приділяє значну увагу питанням залучення талантів. Компанія активно співпрацює з провідними університетами та дизайн-школами, залучаючи молодих спеціалістів до своїх команд. Завдяки цьому «ZARA» не лише забезпечує постійний приплив інноваційних ідей, але й формує нове покоління професіоналів, які розділяють цінності компанії.

Таким чином, кадрове забезпечення компанії базується на трьох ключових

принципах: розвиток професійної компетенції, стимулювання креативності та інтеграція інновацій у щоденну роботу. Такий підхід дозволяє компанії не лише підтримувати високий рівень ефективності, але й залишатися одним із лідерів у сфері моди, незважаючи на динамічність і конкуренцію в індустрії.



Рис. 2.2. Особливості системи управління інноваціями кадрового забезпечення ТОВ «Індітекс Україна»

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення є одним із наріжних каменів системи управління інноваціями в компанії «ZARA», що дозволяє підтримувати

швидкість та ефективність бізнес-процесів. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у кожен етап діяльності компанії дозволяє «ZARA» досягати виняткової гнучкості в управлінні, починаючи від аналізу ринкових тенденцій до управління запасами та логістики. Завдяки цьому інформаційне забезпечення стає невід'ємною частиною стратегії швидкої моди, яку компанія впроваджує вже понад два десятиліття.

Одним із ключових елементів інформаційної системи компанії «ZARA» є централізована платформа збору та аналізу даних, яка об'єднує інформацію з магазинів, онлайн-продажів, виробництва та логістики. Ця система дозволяє збирати дані в реальному часі про поведінку покупців, обсяги продажів і популярність окремих моделей у різних регіонах. Наприклад, якщо певна модель сукні стає особливо популярною в окремому магазині в Європі, ця інформація миттєво фіксується системою, що дозволяє швидко перенаправляти запаси з інших магазинів або ініціювати додаткове виробництво. Таке оперативне управління стало можливим завдяки використанню системи Enterprise Resource Planning (ERP), яка інтегрує всі ключові процеси компанії.

Дані з магазинів збираються завдяки впровадженню передових касових систем і сканерів штрих-кодів, які забезпечують точність і швидкість обробки інформації. Продавці мають доступ до мобільних пристроїв, які дозволяють миттєво дізнатися про наявність товару в магазині або на складі, а також зробити замовлення на доставку з іншого регіону. Такі пристрої також дають змогу фіксувати зворотний зв'язок від клієнтів, що є важливим джерелом даних для дизайнерів і маркетологів.

Компанія «ZARA» активно використовує аналітичні інструменти для прогнозування попиту на продукцію, що дозволяє мінімізувати ризики перевиробництва або нестачі товару. Наприклад, алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані, сезонні тренди, погодні умови та навіть локальні події, щоб передбачити, які моделі одягу будуть популярними в найближчі тижні. Ці прогнози лягають в основу планів виробництва та дистрибуції, забезпечуючи максимальну ефективність.

У сфері логістики компанія також демонструє ефективність використання

інформаційного забезпечення. Логістичні центри компанії оснащені автоматизованими системами сортування та управління запасами, які дозволяють значно скоротити час на обробку замовлень. Наприклад, в одному з головних центрів у Артейшо автоматизовані конвеєрні системи можуть обробляти до 60 000 одиниць товару на годину, а інформація про кожен оброблений товар автоматично синхронізується з системою управління запасами.

Онлайн-платформа «ZARA» є ще одним важливим елементом інформаційного забезпечення. Вона інтегрована з фізичними магазинами, що дозволяє клієнтам отримувати товари не лише з онлайн-складів, а й із магазинів поблизу. Наприклад, у разі відсутності товару на складі система автоматично шукає найближчий магазин, де товар є в наявності, і організовує його доставку. Крім того, система автоматично оновлює статус наявності товарів, що мінімізує ризики невиконаних замовлень. Особливості системи управління інноваціями інформаційного забезпечення «ZARA» представлено на рис. 2.3.

Представлений на рис. 2.3 ланцюг елементів показує, що система управління інноваціями та інформаційного забезпечення ТОВ «Індітекс Україна» побудована як єдина цифрова екосистема, у якій усі ключові процеси – від виробництва і логістики до офлайн- та онлайн-продажів – інтегровані на основі централізованої платформи даних та ERP-систем. Використання сучасних касових систем, мобільних пристроїв для продавців, алгоритмів машинного навчання, автоматизованих сортувальних ліній і функцій автоматичного оновлення запасів забезпечує високий рівень автоматизації, оперативний обмін інформацією та точне прогнозування попиту. Одночасно інтеграція онлайн-платформи з фізичними магазинами, моніторинг ресурсоспоживання й аналіз зовнішніх факторів (сезонність, погода, локальні події) дозволяють компанії підвищувати якість клієнтського сервісу, мінімізувати логістичні ризики та забезпечувати сталий, екологічно орієнтований розвиток.

Інноваційне використання інформаційних технологій також спрямоване на підвищення екологічності процесів. «ZARA» впровадила систему моніторингу

використання ресурсів, яка дозволяє відслідковувати витрати енергії, води та інших ресурсів у реальному часі. Наприклад, за допомогою датчиків у виробничих потужностях і магазинах компанія оптимізує споживання енергії, зменшуючи свій екологічний слід.



Рис. 2.3. Особливості системи управління інноваціями інформаційного забезпечення ТОВ «Індітекс Україна»

Джерело: складено автором

Таким чином, інформаційне забезпечення в системі управління інноваціями компанії «ZARA» є не лише інструментом підвищення ефективності, але й важливим чинником конкурентоспроможності компанії.

2.3. Оцінка показників ефективності системи управління інноваційною діяльністю підприємства та впливу факторів на них

Для проведення розрахунків ROI, NPV, IRR та Payback Period використовуємо дані про фінансові потоки та наведемо детальний хід обчислень.

Визначимо загальні інвестиції в інновації за 2022 рік, які включають всі витрати на розвиток (балансові витрати на основні засоби, нематеріальні активи тощо). Враховуємо, що чисті грошові потоки за 2023 та 2024 роки (збитки) становлять:

2022 рік = -861 млн грн (початкові витрати).

2023 рік = -681 млн грн (чистий збиток за фінансовими показниками).

2024 рік = -405 млн грн (чистий збиток).

Вважатимемо, що ці дані визначають наші чисті грошові потоки. Для розрахунку використаємо формулу (2.1)

$$ROI = \frac{\text{Сукупний фінансовий результат} - \text{Початкові інвестиції}}{\text{Початкові інвестиції}} * 100 \quad (2.1)$$

Підставимо дані:

$$ROI = \frac{-405 - (-861)}{-861} * 100 = -46.93\%$$

2. NPV (Net Present Value) Для розрахунку використаємо формулу (2.2)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (2.2)$$

Де: CF_t – грошовий потік за рік t , r – ставка дисконтування (10% або 0,1), C_0 –

початкові інвестиції.

Розрахуємо NPV:

$$NPV = \frac{-681}{(1 + 0,1)^1} + \frac{-405}{(1 + 0,1)^2} - 861 = -954.76 \text{ млн. грн.}$$

3. IRR (Internal Rate of Return) Для розрахунку використаємо формулу (2.3)

IRR – це така ставка дисконтування r , при якій $NPV = 0$:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - C_0 \quad (2.3)$$

Оскільки потоки постійно негативні, IRR не обчислюється (NaN).

4. Payback Period визначає період, за який кумулятивний грошовий потік стає позитивним. Кумулятивний потік розрахуємо:

$$2022 = -861 \text{ млн грн,}$$

$$2023 = -861 + (-681) = -1542 \text{ млн грн,}$$

$$2024 = -1542 + (-405) = -1947 \text{ млн грн.}$$

Висновок: протягом 2022–2024 років Payback Period недосяжний, оскільки кумулятивні грошові потоки залишаються негативними.

Ефективність інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» в період 2022–2024 років демонструє низку викликів, пов'язаних із фінансовими, стратегічними та макроекономічними чинниками. Аналіз фінансових показників, таких як ROI, NPV, IRR та Payback Period, свідчить про значні труднощі у впровадженні та реалізації інноваційних проектів, що, в свою чергу, впливає на загальну стабільність компанії в кризовий період.

Негативне значення ROI у розмірі -46,93% вказує на те, що інвестиції в інновації не дали очікуваного фінансового результату. Це може бути обумовлено впливом зовнішніх чинників, таких як геополітична нестабільність, викликана війною в Україні, що ускладнило ланцюги постачань, обмежило купівельну спроможність населення та зменшило попит на продукцію компанії. У цих умовах навіть найефективніші інноваційні підходи, які традиційно є сильною

стороною «ZARA», не змогли компенсувати зовнішні втрати.

Показник NPV, який склав -954,76 млн грн, підтверджує, що дисконтовані грошові потоки від інноваційних інвестицій не змогли покрити початкові витрати. Цей показник свідчить про те, що інноваційна діяльність ТОВ «Індітекс Україна» у зазначений період не створювала додаткової вартості, а навпаки, спричинила збитки. Окрім того, відсутність позитивного IRR свідчить про неможливість визначити ставку дохідності, яка б дозволила забезпечити нульове значення NPV. Це підкреслює структурну проблему в реалізації інноваційних проектів, зокрема в умовах кризи, коли компанії змушені адаптуватися до різкого зниження споживчого попиту.

Показник Payback Period також демонструє, що за три роки ТОВ «Індітекс Україна» не змогло досягти позитивного кумулятивного грошового потоку. Високі початкові витрати на інновації, які раніше були ключовим фактором успіху, не виправдали себе в умовах економічної та політичної нестабільності. Це може свідчити про необхідність перегляду стратегії інноваційного менеджменту з урахуванням нових реалій ринку.

Однак важливо зазначити, що подібні результати не обов'язково вказують на неефективність інноваційного менеджменту як такого. Компанія «ZARA» продовжує бути однією з провідних у сфері швидкої моди, завдяки своїй здатності адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях і використовувати передові технології. Проблеми, з якими вона зіткнулася, більше пов'язані з глобальними економічними викликами, ніж із недоліками самої системи управління інноваціями. Це підкреслює необхідність не лише вдосконалення операційної ефективності, але й диверсифікації ринків збуту та скорочення залежності від зовнішніх постачальників.

З огляду на наведений аналіз, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент ТОВ «Індітекс Україна» має значний потенціал, але його ефективність у період 2022–2024 років була істотно обмежена зовнішніми факторами. Для подолання цих викликів компанії слід зосередитися на довгострокових інноваціях, які підвищать її стійкість до економічних потрясінь

і забезпечать сталий розвиток навіть у нестабільних умовах. Це вимагає інтеграції нових моделей управління ризиками, оптимізації витрат і посилення стратегій сталого розвитку.

Аналіз факторів впливу на ефективність інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» демонструє, що її результати залежать як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників, кожен із яких відіграє вирішальну роль у формуванні загального рівня ефективності. В умовах динамічних змін на ринку, глобалізації та посилення конкуренції в індустрії моди, «ZARA» стикається з численними викликами, які визначають її здатність впроваджувати інновації.

Одним із головних зовнішніх факторів є макроекономічна та політична ситуація. Військові дії в Україні, зниження купівельної спроможності населення та загальна економічна нестабільність суттєво вплинули на споживчий попит. Згідно з фінансовими показниками за 2022–2024 роки, це призвело до скорочення чистого доходу та зростання збитків. Крім того, інфляція та коливання валютних курсів створили додаткове фінансове навантаження на компанію, зокрема через підвищення вартості матеріалів і логістичних послуг.

Значний вплив також мають технологічні фактори. «ZARA» завжди була відома своєю здатністю використовувати технологічні інновації для оптимізації бізнес-процесів, зокрема в управлінні ланцюгами постачань і зборі даних про клієнтів. Однак впровадження нових технологій потребує значних інвестицій, які у кризових умовах стали менш рентабельними. Інноваційні рішення, що раніше забезпечували перевагу, наразі не мали можливості розкрити свій повний потенціал через обмежений ринок збуту.

Серед внутрішніх факторів вирішальну роль відіграє організаційна структура та корпоративна культура. «ZARA», як частина Inditex, інтегрує гнучкі методи управління, які сприяють швидкому прийняттю рішень.

Однак у період кризи навіть ці переваги не змогли компенсувати вплив зовнішніх викликів. Висока залежність від глобальних ланцюгів постачань виявилася слабким місцем компанії, оскільки будь-які перебої в логістиці безпосередньо впливають на доступність продукції в магазинах.

Таблиця 2.5

**Вплив факторів на ефективність інноваційного менеджменту
ТОВ «Індітекс Україна»**

<i>Фактор</i>	<i>Вплив</i>
Макроекономічна та політична ситуація	Військові дії, економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності, інфляція, валютні коливання
Технологічні фактори	Високі витрати на впровадження технологій, обмежений ринок збуту, перебої в ланцюгах постачань
Організаційна структура та корпоративна культура	Гнучкість управління, швидкість прийняття рішень, залежність від глобальних ланцюгів постачань
Кадровий фактор	Залучення талановитих кадрів, витрати на навчання, корпоративна культура, яка стимулює інновації
Ринкові фактори	Посилення конкуренції, зростання вимог до екологічності та етичності виробництва, необхідність вкладень у сталі ініціативи

Джерело: складено автором

Кадровий фактор також є важливим елементом, що впливає на ефективність інноваційного менеджменту. «ZARA» активно залучає талановитих дизайнерів і фахівців з управління даними, проте високі витрати на оплату праці та навчання співробітників у складних економічних умовах стають значним навантаженням на бюджет. Водночас корпоративна культура, яка стимулює співпрацю та інновації, є однією з ключових сильних сторін компанії.

Ринкові фактори також мають значний вплив. Конкуренція в сегменті швидкої моди посилюється завдяки появі нових гравців, таких як H&M і Uniqlo, які також впроваджують інноваційні рішення. Споживачі стають більш вимогливими до екологічності та етичності виробництва, що змушує компанію вкладати ресурси в сталі ініціативи, які потребують додаткового часу для окупності.

Вплив кожного з цих факторів свідчить, що ефективність інноваційного менеджменту компанії «ZARA» є комплексною і залежить від взаємодії зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і стратегій адаптації до змін. Щоб покращити результати, компанії слід посилити управління ризиками, диверсифікувати джерела постачання, розвивати локальні ринки та

фокусуватися на довгострокових інноваціях, які забезпечують стійкість у складних економічних умовах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено детальну діагностику системи інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» (компанія «ZARA»), яка є одним із світових лідерів у сфері швидкої моди.

1. Аналіз діяльності компанії показав, що її успіх значною мірою обумовлений клієнтоцентричною бізнес-моделлю, що охоплює всі етапи створення вартості: від дизайну до продажу. Завдяки інтеграції інноваційних підходів у виробничі процеси і логістику компанії вдалося створити унікальну модель, яка дозволяє скоротити час від ідеї до продажу до двох-трьох тижнів. Водночас аналіз фінансового стану компанії «Індітекс Україна» за 2022–2024 рр. виявив значні втрати, зумовлені впливом війни, що призвело до зниження купівельної спроможності, перебоїв у ланцюгах постачань та інших кризових факторів.

2. Система управління інноваціями в компанії базується на ефективному поєднанні бізнес-процесів, кадрового та інформаційного забезпечення. Бізнес-процеси компанії характеризуються високою інтегрованістю та швидкістю адаптації до змін. Завдяки тісному взаємозв'язку між дизайнерським відділом, виробничими потужностями та дистрибуцією компанія забезпечує оперативне реагування на модні тенденції. Важливу роль відіграють технологічні інновації, зокрема автоматизація процесів і використання штучного інтелекту для прогнозування попиту. Однак, попри значний потенціал цих інновацій, у кризових умовах їхня ефективність знижується через обмеження ринків збуту і зменшення обсягів реалізації.

3. Кадрове забезпечення в компанії будується на принципах високої професійності, гнучкості та орієнтації на інновації. Особливу увагу приділено розвитку дизайнерських і управлінських навичок співробітників, що дозволяє компанії створювати нові моделі одягу, орієнтуючись на дані, отримані в

реальному часі. Крім того, корпоративна культура компанії сприяє активній співпраці між працівниками, підтримці творчого підходу і впровадженню змін. Водночас у період кризи витрати на кадрове забезпечення та навчання стають значним навантаженням на бюджет, що потребує оптимізації без втрати якості роботи.

4. Інформаційне забезпечення є одним з ключових компонентів системи управління інноваціями компанії. Компанія активно використовує сучасні інформаційні технології, які інтегрують дані з фізичних магазинів, онлайн-платформ, виробництва і логістики. Завдяки централізованій платформі збору та аналізу даних компанія швидко адаптує свої бізнес-процеси до змін у споживчих вподобаннях. Однак високі витрати на впровадження технологій у кризових умовах знижують їхню рентабельність, що також вимагає більш ефективного використання доступних ресурсів.

5. Оцінка ефективності інноваційного менеджменту за показниками ROI, NPV, IRR і Payback Period виявила значні труднощі у впровадженні інновацій в умовах кризового періоду. Негативні значення фінансових показників свідчать про те, що інноваційні інвестиції не дали очікуваних результатів через вплив зовнішніх чинників, таких як війна, інфляція та зниження купівельної спроможності населення. Проте ці результати не вказують на недоліки самої системи інноваційного менеджменту, а підкреслюють складність адаптації до зовнішніх викликів.

6. Загалом, аналіз показав, що ТОВ «Індітекс Україна» володіє потужним інноваційним потенціалом, однак у період 2022–2024 рр. її ефективність була суттєво обмежена кризовими умовами. Для подолання цих викликів компанії слід зосередитися на оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту, підвищенні стійкості ланцюгів постачань і посиленні екологічних ініціатив, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Концепція вдосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства

У попередньому розділі було проведено ґрунтовний аналіз системи інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» (компанії «ZARA»). На основі цього аналізу було виявлено як сильні сторони, так і проблемні аспекти, які впливають на ефективність її діяльності в умовах сучасних викликів.

Серед основних переваг варто відзначити швидкість реагування на ринкові зміни завдяки унікальній бізнес-моделі, інтеграцію сучасних технологій у виробничі та дистрибуційні процеси, ефективну організацію кадрового забезпечення, а також орієнтацію на екологічність.

Втім, аналіз показав і низку проблемних моментів. Зокрема, фінансові труднощі, викликані глобальними економічними кризами та військовими діями, зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат на логістику та енергоносії, а також залежність від глобальних постачальників. Крім того, компанія стикається з жорсткою конкуренцією, що вимагає постійного пошуку нових інноваційних рішень та вдосконалення існуючих процесів.

З огляду на це, постає необхідність розробки концепції проєкту вдосконалення системи інноваційного менеджменту компанії. Ця концепція має на меті вирішення виявлених проблем, посилення конкурентних переваг компанії та забезпечення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Основним завданням концепції є інтеграція стратегій, які поєднують інноваційність, екологічність та економічну ефективність, дозволяючи компанії адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати сталість свого розвитку.

Нами розроблено концепцію проєкту вдосконалення інноваційного менеджменту компанії.

Місія проєкту – забезпечити стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «Індітекс Україна» шляхом впровадження інноваційних рішень, які поєднують економічну ефективність, екологічність та соціальну відповідальність, створюючи цінність для клієнтів, працівників і суспільства в цілому.

Бачення проєкту. Бренд «ZARA» – світовий лідер у сфері модної індустрії, який визначає нові стандарти інноваційного менеджменту, демонструючи приклад сталого розвитку, швидкої адаптації до змін та унікальної клієнтоцентричності.

Мета проєкту: розробити і впровадити комплекс заходів для вдосконалення інноваційного менеджменту компанії, спрямованих на підвищення її стійкості до економічних і соціальних викликів, зниження витрат та збереження конкурентних переваг на глобальному ринку моди.

Основні завдання проєкту вдосконалення інноваційного менеджменту в компанії:

- оптимізація ланцюгів постачання з акцентом на диверсифікацію та локалізацію;
- розвиток цифрових платформ для посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів;
- впровадження нових інструментів прогнозування попиту з використанням штучного інтелекту;
- розширення екологічних ініціатив для зниження впливу на довкілля та залучення нових клієнтів;
- модернізація корпоративної культури для стимулювання креативності та інновацій серед працівників.

Основні напрями реалізації концепції:

- технологічне вдосконалення через створення нових аналітичних систем для управління запасами та дистрибуцією, інтеграція IoT-технологій для підвищення ефективності логістики;
- кадрова політика через проведення тренінгів і навчальних програм для

працівників, спрямованих на підвищення їхньої адаптивності до інноваційних змін;

- екологічна стратегія, яка включатиме розробку нових екологічних продуктів, вдосконалення процесів утилізації та впровадження енергоощадних технологій на виробничих потужностях;

- маркетингова стратегія, яка включатиме створення персоналізованих програм лояльності, розробка колекцій для нових сегментів ринку, підвищення активності в соціальних мережах.

Концепція вдосконалення системи інноваційного менеджменту компанії «ZARA» базується на інтеграції сучасних підходів до управління, що дозволить компанії зберегти свої лідерські позиції навіть в умовах глобальної економічної нестабільності.

3.2. Розроблення нової стратегії та програми заходів з розвитку системи інноваційного менеджменту підприємства

На основі проведеного аналізу в попередніх розділах було визначено ключові проблеми та перспективні напрями вдосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна». Запропонована стратегія спрямована на зміцнення конкурентних переваг компанії, адаптацію до зовнішніх викликів та ефективне використання внутрішніх ресурсів.

Стратегічні цілі:

- забезпечення стійкого розвитку компанії через впровадження інноваційних рішень у ключових бізнес-процесах.

- підвищення ефективності управління ланцюгами постачання для мінімізації ризиків та витрат.

- створення екологічно відповідальних продуктів та зменшення екологічного впливу.

- зміцнення корпоративної культури, яка стимулює інновації та підвищує продуктивність працівників.

Основні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту компанії ТОВ «Індітекс Україна» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту
ТОВ «Індітекс Україна»**

<i>Напря́м розвитку</i>	<i>Цілі</i>	<i>Ключові заходи</i>	<i>Очікувані результати</i>
Технологічне вдосконалення	Оптимізація бізнес-процесів.	Впровадження IoT для моніторингу запасів у реальному часі.	Підвищення точності прогнозування попиту.
	Підвищення ефективності ланцюгів постачання.	Інтеграція AI/ML для аналізу продажів і поведінки клієнтів.	Скорочення часу на виробництво і доставку.
	Цифровізація клієнтського досвіду.	Розробка цифрової платформи для об'єднання онлайн- та офлайн-продажів.	Покращення клієнтоорієнтованості.
Екологічна відповідальність	Зменшення екологічного впливу.	Виробництво одягу з перероблених та органічних матеріалів.	Зниження викидів CO2 на 25%.
	Розширення екологічних ініціатив.	Створення пунктів прийому старого одягу для переробки.	Залучення екологічно свідомої аудиторії.
		Оптимізація виробничих процесів для зменшення споживання ресурсів.	Скорочення витрат на енергоресурси.
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації працівників.	Запуск внутрішніх програм навчання з інноваційного менеджменту.	Зростання продуктивності працівників на 15%.
	Розвиток корпоративної культури інновацій.	Мотивація співробітників до подання ідей через конкурси та програми нагород.	Підвищення залученості працівників.
Маркетингова інновація	Залучення нових клієнтів.	Використання великих даних для персоналізованих програм лояльності.	Збільшення частки ринку на 10%.
	Розширення клієнтської бази через нові сервіси.	Інтеграція VR/AR у шоуруми.	Зростання лояльності клієнтів.
Диверсифікація ланцюгів постачання	Забезпечення стабільності постачання.	Розширення співпраці з локальними постачальниками.	Зменшення логістичних витрат на 20%.
	Зниження залежності від глобальних ланцюгів.	Укладання довгострокових контрактів із партнерами.	Скорочення ризиків перебоїв постачання.

Джерело: складено автором

Для забезпечення ефективності реалізації стратегії пропонується створити спеціальну групу контролю, яка займатиметься моніторингом прогресу за ключовими показниками ефективності (KPI), а також корегуватиме плани у разі зміни зовнішніх умов.

Розроблена стратегія забезпечить компанії можливість не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й утримувати лідерські позиції на глобальному ринку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Далі наведемо необхідні процеси проєкту, їх виконавці та строки в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Процеси проєкту, їх виконавці та строки для ТОВ «Індітекс Україна»

<i>Назва процесу</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Час (дні)</i>
Проведення наради для обговорення та збору пропозицій	Керівник інноваційного відділу	1 день
Формування технічного завдання (ТЗ) для розробки нової стратегії	Аналітик	2 дні
Аналіз технологічних рішень для вдосконалення логістики	Інженер з інновацій	3 дні
Розробка ТЗ для впровадження системи штучного інтелекту	ІТ-спеціаліст	2 дні
Формування рекомендацій з екологічної оптимізації	Еколог	2 дні
Проведення внутрішнього аудиту поточних процесів	Менеджер якості	3 дні
Підготовка договорів для співпраці з локальними постачальниками	Закупівельник	4 дні
Узгодження фінансового плану	Фінансовий менеджер	2 дні
Підготовка навчальних матеріалів для співробітників	HR-менеджер	3 дні
Розробка та впровадження системи збору даних про клієнтів	Аналітик даних	5 днів
Підготовка нових інноваційних колекцій	Дизайн-відділ	7 днів
Інтеграція оновлених бізнес-процесів в ІТ-систему	ІТ-спеціаліст	4 дні
Проведення навчання персоналу щодо нових стандартів роботи	HR-відділ	2 дні
Проведення маркетингових досліджень для запуску рекламних кампаній	Маркетолог	5 днів
Впровадження системи аналізу попиту через штучний інтелект	ІТ-спеціаліст	6 днів
Налаштування онлайн-інтеграції фізичних і віртуальних магазинів	ІТ-менеджер	4 дні
Розробка цифрових каналів комунікації з клієнтами	Менеджер з комунікацій	3 дні
Тестування нових процесів та їх оптимізація	Вся команда	3 дні

Продовження таблиці 3.2

Назва процесу	Виконавець	Час (дні)
Виправлення виявлених під час тестування помилок	ІТ-спеціалісти, менеджер якості	2 дні
Фінальна презентація проєкту керівництву	Проектний менеджер	1 день
Запуск оновленої системи інноваційного менеджменту	Вся команда	1 день

Джерело: складено автором

Загальна тривалість проєкту: 65 днів.

На основі даних таблиці 3.2, яка складається з 21 процесу, будемо СРМ-графік, спираючись на їхню послідовність.

Побудуємо СРМ-графік на основі таблиць процесів (див. рис. 3.1) При побудові необхідно намагатися якомога більше процесів зробити паралельними, це дозволить виявити оптимальний час реалізації проєкту.

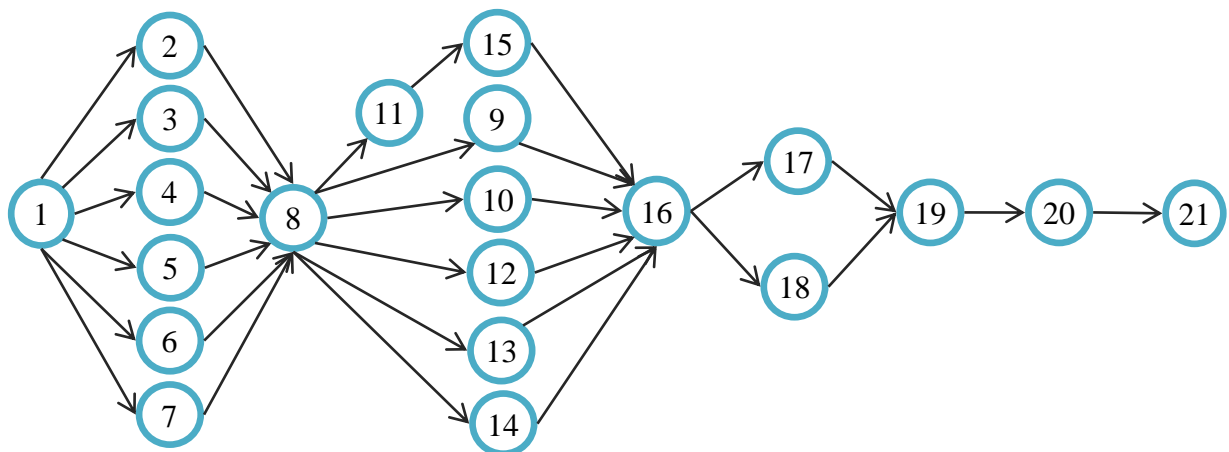


Рис. 3.1. СРМ-графік

Джерело: складено автором

Критичний шлях включає наступні завдання: 1 → 2 → 4 → 5 → 6 → 3 → 7 → 8 → 9 → 14 → 13 → 11 → 12 → 10 → 15 → 16 → 18 → 17 → 19 → 20 → 21

Тривалість критичного шляху: 22 дні.

Побудуємо діаграму Ганта, з її допомогою визначимо, рахунок чого можна ще більше скоротити терміни (табл. 3.3, рис. 3.2).

Таблиця 3.3 дозволяє візуалізувати терміни виконання кожного процесу, узгоджуючи їх із загальною тривалістю проєкту.

Таблиця 3.3

Діаграма Ганта у вигляді таблиці для проєкту

<i>Етап проєкту</i>	<i>Початок</i>	<i>Тривалість</i>	<i>Кінець</i>
Проведення командної зустрічі	01.01.2025	1	02.01.2025
Аналіз існуючих систем	02.01.2025	2	04.01.2025
Складання вимог до проєкту	04.01.2025	3	07.01.2025
Затвердження плану проєкту	07.01.2025	2	09.01.2025
Розподіл ролей і відповідальностей	09.01.2025	1	10.01.2025
Розробка прототипу системи	10.01.2025	5	15.01.2025
Інтеграція AI-інструментів	15.01.2025	6	21.01.2025
Проведення зустрічі зі стейкхолдерами	21.01.2025	2	23.01.2025
Тестування та валідація прототипу	23.01.2025	3	26.01.2025
Опрацювання рекомендацій	26.01.2025	2	28.01.2025
Доробка прототипу	28.01.2025	2	30.01.2025
Перевірка оновленої системи	30.01.2025	2	01.02.2025
Підготовка навчальних матеріалів	01.02.2025	3	04.02.2025
Проведення навчальних сесій	04.02.2025	4	08.02.2025
Налаштування системи для повноцінної роботи	08.02.2025	2	10.02.2025
Моніторинг впровадження системи	10.02.2025	3	13.02.2025
Відстеження КРІ	13.02.2025	3	16.02.2025
Оцінка результатів проєкту	16.02.2025	3	19.02.2025
Затвердження фінальних результатів	19.02.2025	2	21.02.2025
Презентація проєкту	21.02.2025	1	22.02.2025
Закриття проєкту	22.02.2025	1	23.02.2025

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 демонструє поетапний план реалізації проєкту з 01.01.2025 до 23.02.2025, що охоплює повний життєвий цикл – від ініціації та планування до впровадження, оцінювання результатів і формального закриття. Логіка побудови робіт є послідовною: спочатку проводяться командна зустріч, аналіз існуючих систем і формування вимог, далі – затвердження плану та розподіл ролей, після

чого відбуваються розробка прототипу, інтеграція AI-інструментів та узгодження рішень зі стейкхолдерами.

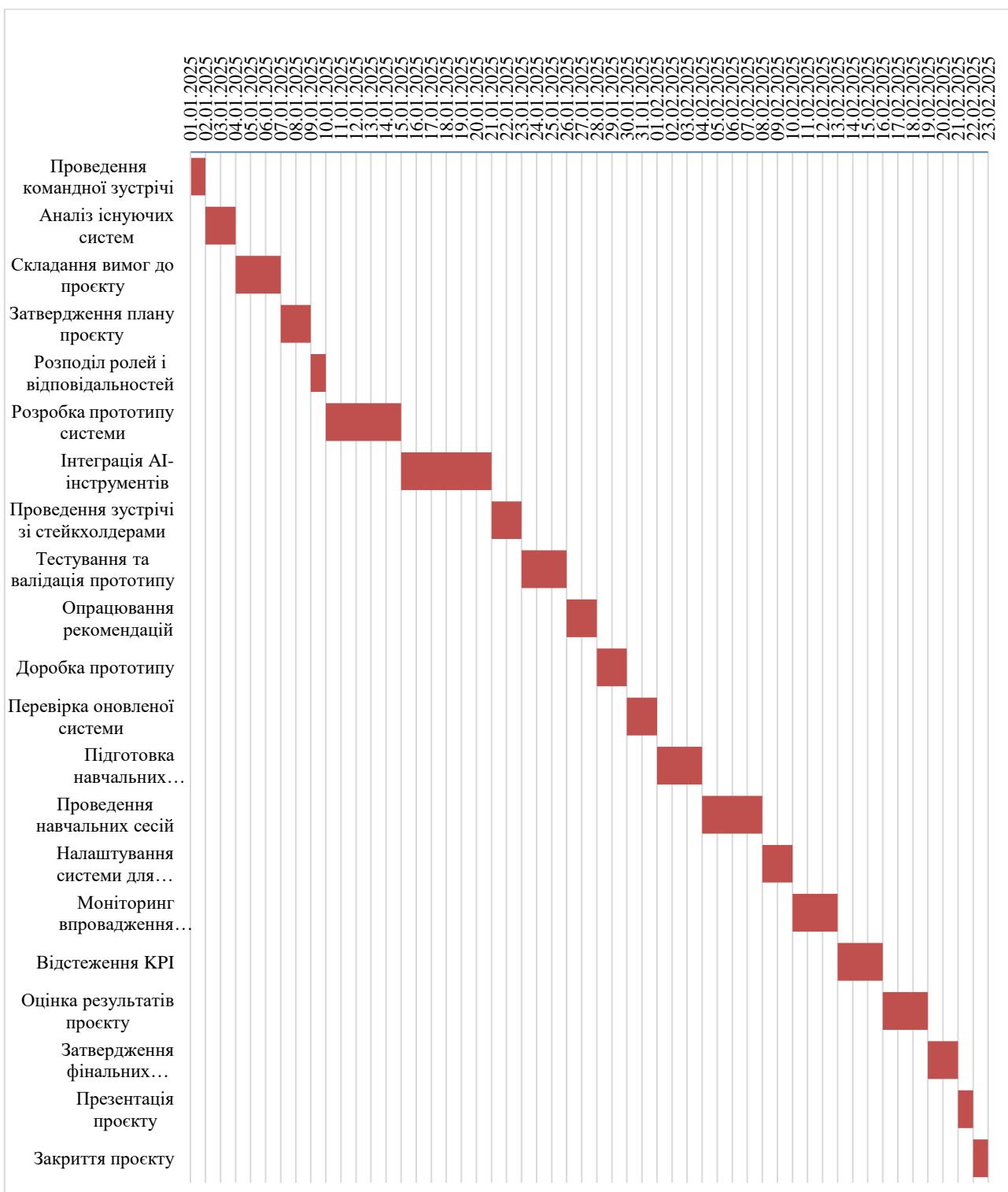


Рис. 3.2. Діаграма Ганта для проекту

Джерело: складено автором

Окрема увага приділена етапам тестування, валідації та доопрацювання прототипу, що дозволяє мінімізувати технічні ризики перед повноцінним запуском системи. Передбачено блок робіт із підготовки навчальних матеріалів та проведення навчальних сесій, а також період моніторингу впровадження, відстеження КРІ й оцінки результатів проєкту. Завершальні кроки – затвердження фінальних результатів, презентація та закриття проєкту – забезпечують формальне підбиття підсумків і фіксацію досягнутих ефектів.

Таким чином, представлена діаграма Ганта свідчить про чітко структурований, реалістичний графік реалізації проєкту, у якому збалансовано поєднано технічні, організаційні та навчальні заходи, що створює передумови для успішного впровадження системи в діяльність підприємства.

На рис. 3.2 наведено діаграму Ганта для проєкту.

При старті проєкту «Діаграма Ганта» буде накладено на календарний план і термін проєкту збільшиться, тому що проєкт розрахований у робочих днях, а деякі процеси тривають понад 5 днів і можуть потрапити на вихідні чи святкові дні, за рахунок чого термін збільшиться.

3.3. Обґрунтування ефективності інноваційного проєкту

Для обґрунтування ефективності інноваційного проєкту необхідно розрахувати фінансові показники, такі як NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма дохідності), Payback Period (термін окупності) та ROI (рентабельність інвестицій). Це допоможе оцінити доцільність впровадження проєкту.

Оскільки проєкт включає інноваційні рішення в управлінні, технологіях та навчанні персоналу, розрахуємо витрати для кожного напрямку.

Узагальнення розрахунків представлено в табл. 3.4.

У межах інноваційного проєкту цифрової трансформації ТОВ «Індітекс Україна» сформовано комплекс заходів інвестиційного характеру, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток ІТ-інфраструктури,

упровадження технологій штучного інтелекту, посилення клієнтоорієнтованості та сталого розвитку. Загальний обсяг інвестицій структурується за такими основними напрямками.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження стратегії вдосконалення системи
інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна»**

<i>Етап</i>	<i>Опис</i>	<i>Сума, грн</i>
Придбання програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів	Система ERP (SAP Business One), автоматизація логістики та складів	800 000
Модернізація IT-інфраструктури	Сервери, обладнання для обробки великих обсягів даних	300 000
Впровадження технологій штучного інтелекту (AI)	Алгоритми для прогнозування попиту	250 000
Розробка мобільного застосунку для інтеграції онлайн та офлайн-продажів	Платформа для клієнтів (iOS та Android)	200 000
Навчання персоналу	Курси з використання ERP-систем, тренінги з цифрових інновацій	150 000
Упровадження сталих практик	Інтеграція екологічних матеріалів у виробництво	300 000
Маркетингова кампанія для залучення клієнтів	Реклама нових функцій, програми лояльності	200 000
2 200 000 грн.		

Джерело: складено автором

1. Придбання програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів (800 тис. грн).

Для автоматизації управлінської діяльності компанія обирає ERP-систему SAP Business One, що забезпечує інтеграцію процесів виробництва, логістики, обліку, закупівель та управління персоналом.

– ліцензії SAP Business One типу Professional, які надають доступ до всіх модулів системи: 10 користувачів (менеджери, логісти, фінансовий відділ) за ціною 50 тис. грн за одну ліцензію, що становить 500 тис. грн;

– послуги з інсталяції та налаштування системи спеціалізованою консалтинговою компанією, включно з адаптацією функціоналу до специфіки бізнес-процесів «ZARA»: 300 тис. грн.

Сукупні витрати за напрямом – 800 тис. грн.

2. Модернізація IT-інфраструктури (300 тис. грн).

З метою забезпечення безперервного та надійного функціонування ERP-системи здійснюється оновлення серверного й мережевого обладнання:

- придбання серверного обладнання Dell PowerEdge R650: два сервери вартістю 120 тис. грн кожен, загалом 240 тис. грн;
- закупівля системи зберігання даних (NAS) Synology DS1821+ вартістю 60 тис. грн.

Загальний обсяг інвестицій – 300 тис. грн.

3. Упровадження технологій штучного інтелекту (250 тис. грн).

Для підвищення точності планування продажів передбачено розроблення алгоритмів прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних. До виконання робіт залучаються зовнішні фахівці з AI-моделювання; їхня робота оцінюється у 30 робочих днів за ставкою 8,3 тис. грн на день, що формує бюджет у 250 тис. грн.

4. Розробка мобільного застосунку (200 тис. грн)

Для посилення клієнтоорієнтованості та розширення каналів збуту передбачається створення мобільного застосунку для платформ iOS та Android. Роботи виконує підрядна компанія IT Studio «Innovate» і включають:

- розроблення UX/UI-дизайну – 50 тис. грн;
- програмування функціоналу застосунку – 120 тис. грн;
- тестування, усунення помилок та впровадження в експлуатацію – 30 тис. грн.

Сукупна вартість – 200 тис. грн.

5. Навчання персоналу (150 тис. грн).

Для забезпечення ефективного використання нових інформаційних систем та інструментів цифрового управління передбачено:

- проходження 10 працівниками (ключові користувачі SAP) курсу «Основи SAP Business One» тривалістю 3 місяці за ціною 10 тис. грн на особу (100 тис. грн);
- участь цих же працівників у тренінгу «Цифрові стратегії в ритейлі»

тривалістю 1 місяць за вартістю 5 тис. грн на особу (50 тис. грн).

Загальні витрати на навчання становлять 150 тис. грн.

6. Упровадження сталих практик (300 тис. грн)

У рамках посилення екологічної відповідальності компанії планується:

– перехід на екологічно дружні матеріали, що закуповуються у постачальника «EcoTextile Solutions»; вартість першої партії становить 200 тис. грн;

– навчання виробничого персоналу принципам екологічного виробництва із залученням профільних інструкторів (10 днів тренінгів) на суму 100 тис. грн.

Сукупний обсяг інвестицій – 300 тис. грн.

7. Маркетингова кампанія (200 тис. грн).

Для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду в умовах цифрового ринку передбачається комплекс маркетингових заходів:

– розроблення рекламної кампанії з використанням платформ Facebook, Instagram, TikTok – 50 тис. грн;

– створення та запуск програми лояльності – 50 тис. грн;

– реалізація стратегії контент-маркетингу (виробництво відеоматеріалів та банерів, SMM-контент) – 100 тис. грн.

Сукупні витрати – 200 тис. грн.

Очікувані результати та параметри інвестиційного проекту:

Очікується, що реалізація зазначених заходів забезпечить зростання доходів компанії за чотирирічний період реалізації проекту. Прогноз річного додаткового доходу має такий вигляд:

1-й рік – близько 800 тис. грн, що відповідає орієнтовному збільшенню на 5 % чистого доходу компанії за 2023 р. (14 336 000 грн);

2-й рік – 1 200 000 грн, зумовлені активізацією продажів після проведення маркетингової кампанії та розгортання мобільного застосунку;

3-й рік – 1 500 000 грн, що відображає стабілізацію попиту та підвищення ефективності ланцюгів постачання;

4-й рік – 1 800 000 грн унаслідок повної інтеграції ERP-системи, AI-моделей та сталих практик у бізнес-процеси компанії.

Для оцінювання економічної доцільності проекту використовується ставка дисконту 10 %, що відповідає середній вартості капіталу підприємства, а розрахунковий горизонт становить 4 роки. Отримані параметри доходів та інвестицій створюють базу для подальшого визначення показників ефективності (NPV, IRR, PI, період окупності) та формування висновків щодо доцільності впровадження запропонованого комплексу інновацій.

Для розрахунку NPV (Net Present Value) використаємо формулу (3.1)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (3.1)$$

Де:

CF_t – грошовий потік у році t ,

r – ставка дисконтування (10%),

C_0 – початкові інвестиції.

Розрахунок:

$$NPV = \frac{800}{(1+0.1)^1} + \frac{1200}{(1+0.1)^2} + \frac{1500}{(1+0.1)^3} + \frac{1800}{(1+0.1)^4} - 2200$$

$$NPV = 727 + 992 + 1\,128 + 1\,227 - 2\,200 = 1\,874\,000 \text{ грн.}$$

Отже, позитивне значення NPV означає, що проект вигідний.

Розрахунок IRR (Internal Rate of Return) – це ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$. Розв'язуємо рівняння:

$$0 = \frac{800}{(1+IRR)^1} + \frac{1200}{(1+IRR)^2} + \frac{1500}{(1+IRR)^3} + \frac{1800}{(1+IRR)^4} - 2200$$

За допомогою ітеративного підходу (або фінансового калькулятора), отримуємо: $IRR \approx 35\%$.

Отже, внутрішня норма дохідності перевищує ставку дисконтування (10%), що підтверджує вигідність проєкту.

Розрахунок Payback Period – це час, за який інвестиції окупляться. Кумулятивні грошові потоки будуть такими:

$$\text{Рік 1} = 800\ 000 \text{ грн}$$

$$\text{Рік 2} = 800 + 1200 = 2\ 000\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 3} = 2000 + 1500 = 3\ 500\ 000 \text{ грн.}$$

Початкові інвестиції (2 200 000 грн.) будуть повернені між 2-м і 3-м роком:

$$\text{Payback Period} = 2 + \frac{2200 - 2000}{1500} = 2,13 \text{ роки}$$

Отже, проєкт окупиться за 2 роки і 2 місяці.

Для розрахунку ROI (Return on Investment) використаємо формулу (3.2):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Сукупний дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{ROI} = \frac{(800 + 1200 + 1500 + 1800) - 2200}{2200} * 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{(5300 - 2200)}{2200} * 100\% = 136\%$$

Отже, рентабельність інвестицій становить 136%.

Таким чином, $NPV = 1\ 874\ 000$ грн (позитивний результат), $IRR = 35\%$ (перевищує ставку дисконтування), $\text{Payback Period} = 2.13$ роки (швидка окупність), $\text{ROI} = 136\%$ (висока рентабельність).

Проєкт інноваційного вдосконалення системи менеджменту в

ТОВ «Індітекс Україна» є фінансово вигідним і доцільним до впровадження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено детальне проектування та обґрунтування вдосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна», що охоплює ключові аспекти стратегічного управління, фінансового планування та реалізації інновацій.

1. На основі аналізу в попередньому розділі було визначено основні проблеми компанії, серед яких залежність від глобальних постачальників, фінансові труднощі, зростання витрат на енергоносії, а також необхідність адаптації до екологічних стандартів і цифрових трансформацій. З огляду на це було розроблено концепцію проєкту вдосконалення, яка передбачає інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси компанії.

2. Місія та бачення проєкту, які акцентують увагу на екологічності, конкурентоспроможності та стійкому розвитку компанії. Мета проєкту – забезпечити адаптацію до сучасних викликів ринку шляхом впровадження нових технологій, оптимізації процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

3. Для досягнення поставлених цілей було запропоновано нову стратегію розвитку системи інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна». Вона включає п'ять ключових напрямів: технологічне вдосконалення, екологічна відповідальність, кадровий розвиток, маркетингові інновації та диверсифікація ланцюгів постачання.

4. На основі запропонованих заходів було складено детальну таблицю витрат, які становлять 2 200 грн. До неї включено витрати на придбання програмного забезпечення, модернізацію ІТ-інфраструктури, впровадження штучного інтелекту, розробку мобільного застосунку, навчання персоналу, екологічні ініціативи та маркетингові кампанії. Кожна стаття витрат була обґрунтована за рахунок конкретних дій, таких як закупівля серверного обладнання, проведення тренінгів і впровадження нових програм.

5. Фінансовий аналіз показав, що проєкт є вигідним. Зокрема: NPV (чиста

приведена вартість) становить 1 874 грн., IRR (внутрішня норма дохідності) – 35%, що перевищує ставку дисконтування, Термін окупності (Payback Period) – 2,13 роки, ROI (рентабельність інвестицій) – 136%. Ці результати свідчать про доцільність впровадження проєкту, оскільки він забезпечує швидку окупність інвестицій та високу рентабельність.

б. Запропонований проєкт вдосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» є стратегічно обґрунтованим та фінансово ефективним. Його реалізація дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції на глобальному ринку, але й створювати додаткову цінність для клієнтів, співробітників і суспільства. Впровадження проєкту сприятиме покращенню екологічної відповідальності, ефективності бізнес-процесів і корпоративної культури, що є важливими факторами стійкого розвитку в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту як одного з ключових чинників успіху підприємств у сучасних умовах. Аналіз сутності інноваційного менеджменту вказує на його багатогранний характер, який поєднує стратегію, операційну діяльність, управління змінами та інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності організації. Інноваційний менеджмент відіграє роль каталізатора трансформацій, забезпечуючи адаптацію підприємств до динамічного середовища, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкого розвитку.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного менеджменту демонструють широку палітру інструментів, які можна застосовувати залежно від особливостей організації та її стратегічних цілей. Економічний підхід надає можливість кількісно оцінити доцільність інвестицій у нововведення, використовуючи такі показники, як ROI, NPV, IRR і Payback Period. Водночас системний підхід забезпечує інтегральну оцінку інноваційної діяльності, враховуючи фінансові, клієнтські, операційні та людські аспекти.

Процесний і поведінковий підходи дозволяють глибше зрозуміти, як саме організуються, впроваджуються й оптимізуються інноваційні процеси, а також як людський капітал впливає на їхній успіх. Окрема увага приділяється аналізу зовнішніх факторів, які формують умови для інноваційної діяльності, включаючи регуляторне середовище, ринкову динаміку та технічний прогрес. Інтегрований підхід поєднує переваги всіх зазначених методик, надаючи комплексний інструментарій для оцінки інноваційного менеджменту.

Дослідження передової світової практики, представлене прикладами компаній Apple, Google, Amazon і Tesla, підтверджує, що інновації мають бути інтегровані у стратегічну ідентичність компанії. Ці компанії демонструють, як технологічні прориви, клієнтоцентричність, ефективна логістика та культурна трансформація можуть слугувати основою для довгострокової конкурентної переваги. Їхні підходи підкреслюють важливість інноваційної культури,

стратегічного управління змінами та використання новітніх технологій для створення цінності.

Таким чином, у розділі було обґрунтовано, що інноваційний менеджмент є не лише інструментом управління, а й стратегічною основою для забезпечення успішності підприємства у швидкозмінному глобальному середовищі. Розроблені теоретичні підходи та методологічні засади закладають міцну основу для подальших досліджень і практичної реалізації інноваційної діяльності.

У другому розділі проведено детальну діагностику системи інноваційного менеджменту компанії ТОВ «Індітекс Україна», представляє бренд «ZARA» в Україні. Аналіз діяльності компанії показав, що її успіх значною мірою обумовлений клієнтоцентричною бізнес-моделлю, що охоплює всі етапи створення вартості: від дизайну до продажу. Завдяки інтеграції інноваційних підходів у виробничі процеси і логістику вдалося створити унікальну модель, яка дозволяє скоротити час від ідеї до продажу до двох-трьох тижнів. Водночас аналіз фінансового стану ТОВ «Індітекс Україна» за 2022–2024 рр. виявив значні втрати, зумовлені впливом війни, що призвело до зниження купівельної спроможності, перебоїв у ланцюгах постачань та інших кризових факторів.

Система управління інноваціями в компанії базується на ефективному поєднанні бізнес-процесів, кадрового та інформаційного забезпечення. Бізнес-процеси компанії характеризуються високою інтегрованістю та швидкістю адаптації до змін. Завдяки тісному взаємозв'язку між дизайнерським відділом, виробничими потужностями та дистрибуцією компанія забезпечує оперативне реагування на модні тенденції. Важливу роль відіграють технологічні інновації, зокрема автоматизація процесів і використання штучного інтелекту для прогнозування попиту. Однак, попри значний потенціал цих інновацій, у кризових умовах їхня ефективність знижується через обмеження ринків збуту і зменшення обсягів реалізації.

Кадрове забезпечення в компанії ТОВ «Індітекс Україна» будується на принципах високої професійності, гнучкості та орієнтації на інновації. Особливу увагу приділено розвитку дизайнерських і управлінських навичок

співробітників, що дозволяє компанії створювати нові моделі одягу, орієнтуючись на дані, отримані в реальному часі. Крім того, корпоративна культура «ZARA» сприяє активній співпраці між працівниками, підтримці творчого підходу і впровадженню змін. Водночас у період кризи витрати на кадрове забезпечення та навчання стають значним навантаженням на бюджет, що потребує оптимізації без втрати якості роботи.

Інформаційне забезпечення є ще одним ключовим компонентом системи управління інноваціями ТОВ «Індітекс Україна». Компанія активно використовує сучасні інформаційні технології, які інтегрують дані з фізичних магазинів, онлайн-платформ, виробництва і логістики. Завдяки централізованій платформі збору та аналізу даних компанія швидко адаптує свої бізнес-процеси до змін у споживчих вподобаннях. Однак високі витрати на впровадження технологій у кризових умовах знижують їхню рентабельність, що також вимагає більш ефективного використання доступних ресурсів.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту за показниками ROI, NPV, IRR і Payback Period виявила значні труднощі у впровадженні інновацій в умовах кризового періоду. Негативні значення фінансових показників свідчать про те, що інноваційні інвестиції не дали очікуваних результатів через вплив зовнішніх чинників, таких як війна, інфляція та зниження купівельної спроможності. Проте ці результати не вказують на недоліки самої системи інноваційного менеджменту, а підкреслюють складність адаптації до зовнішніх викликів.

Аналіз показав, що ТОВ «Індітекс Україна» володіє потужним інноваційним потенціалом, однак у період 2022–2024 рр. її ефективність була суттєво обмежена кризовими умовами. Для подолання цих викликів компанії слід зосередитися на оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту, підвищенні стійкості ланцюгів постачань і посиленні екологічних ініціатив, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

У третьому розділі було здійснено детальне проектування та обґрунтування вдосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ

«Індітекс Україна», що охоплює ключові аспекти стратегічного управління, фінансового планування та реалізації інновацій.

На основі аналізу в попередньому розділі було визначено основні проблеми компанії, серед яких залежність від глобальних постачальників, фінансові труднощі, зростання витрат на енергоносії, а також необхідність адаптації до екологічних стандартів і цифрових трансформацій. З огляду на це було розроблено концепцію проекту вдосконалення, яка передбачає інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси компанії.

Для досягнення поставлених цілей було запропоновано нову стратегію розвитку системи інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна». Вона включає п'ять ключових напрямів: технологічне вдосконалення, екологічна відповідальність, кадровий розвиток, маркетингові інновації та диверсифікація ланцюгів постачання.

На основі запропонованих заходів було складено детальну таблицю витрат, які становлять 2 200 000 грн. До неї включено витрати на придбання програмного забезпечення, модернізацію ІТ-інфраструктури, впровадження штучного інтелекту, розробку мобільного застосунку, навчання персоналу, екологічні ініціативи та маркетингові кампанії. Кожна стаття витрат була обґрунтована за рахунок конкретних дій, таких як закупівля серверного обладнання, проведення тренінгів і впровадження нових програм.

Фінансовий аналіз показав, що проєкт є вигідним. Зокрема: NPV (чиста приведена вартість) становить 1 874 000 грн., IRR (внутрішня норма дохідності) – 35%, що перевищує ставку дисконтування, Термін окупності (Payback Period) – 2,13 роки, ROI (рентабельність інвестицій) – 136%.

Ці результати свідчать про доцільність впровадження проєкту, оскільки він забезпечує швидку окупність інвестицій та високу рентабельність.

Отже, запропонований проєкт вдосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Індітекс Україна» є стратегічно обґрунтованим та фінансово ефективним. Його реалізація дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції на глобальному ринку, але й створювати додаткову цінність для клієнтів,

співробітників і суспільства. Впровадження проєкту сприятиме покращенню екологічної відповідальності, ефективності бізнес-процесів і корпоративної культури, що є важливими факторами стійкого розвитку в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева О.В., Мазур К.В., Цицюрський Д.М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. №14. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-14> (дата звернення: 27.10.2025)
2. Базака Р., Єфремов А. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, №18. 2023. С. 268-273. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/461> (дата звернення: 27.10.2025)
3. Василик С. К. Сучасний інноваційний менеджмент: ключові стратегії та вектори розвитку у XXI столітті / С.К. Василик, О.П. Клок, О.О. Пономаренко // Успіхи і досягнення у науці. №8(8). 2024. С. 294–306.
4. Геращенко І. М., Крамаренко С. М. Інноваційний менеджмент як складова економічного розвитку / І. М. Геращенко, С. М. Крамаренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. 18-19 бер. 2019 р.: Х. Торунь: ФОП Панов А.М., 2019. С. 155–157.
5. Григорян О. О. Життя та інновації сьогодення / О. О. Григорян // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матер. VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 19 трав. 2022 р.: тези допов. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 159-163.
6. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. №10. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05>
7. Журба І. Є., Несторишен І. В. Вдосконалення туристичної логістики в контексті покращення якості туристичних послуг. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління. №1(4). 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-12-01> (дата звернення: 27.10.2025)

8. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. №1. 2022. С.62-67. URL: https://www.researchgate.net/publication/365958616_Innovacijnij_menedzment_pid_priemstv_v_antikrizovih_umovah (дата звернення: 27.10.2025)

9. Звіт про управління «ZARA». 2024 URL: <https://static.ZARA.net/static//pdfs/UA/management-report/management-report-uk-UA-20210616.pdf> (дата звернення: 27.10.2025)

10. Інноваційний менеджмент в публічній сфері: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / уклад. М. В. Грузд, О. О. Єрмоленко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 16 с. (Українська мова)

11. Інноваційний менеджмент в публічній сфері: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" освітньої програми "Публічне управління" першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / уклад. М. В. Грузд, О. О. Єрмоленко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 18 с. (Українська мова)

12. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова%20Л.%20І.%20Інноваційний%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 27.10.2025)

13. Інноваційний менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронне видання] / укл. Г. В. Верещагіна. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 11 с.

14. Інформаційні системи в інноваційній діяльності: робоча програма

навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. О. В. Старкова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 9 с. (Укр. мов.)

15. Інформаційні системи в інноваційній діяльності: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Логістика» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. О. В. Старкова Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 9 с. (Укр. мов.)

16. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.10.2025)

17. Лунячек В. Е. Управління знаннями як складова розбудови Нової української школи / В. Е. Лунячек // The 5th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects” (December 8-10, 2021) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2021. 1068 p., P. 492–496.

18. Маркетинг інновацій: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 Менеджмент другого (магістерського рівня) / укл. М. В Мартиненко, Т. Є. Сігаєва Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 9 с.

19. Міжнародний інноваційний менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми «Міжнародний бізнес» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. О.Ю. Мішин, Т.М. Чечетова-Терашвілі Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 12 с. (Укр. мов.)

20. Міжнародний інноваційний менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 292 "Міжнародні економічні відносини" освітньої програми «Міжнародний бізнес» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / Укл. Г. І. Писаревська. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021 (Укр. мов.) 12 с.

21. Міжнародний інноваційний менеджмент: робоча програма

навчальної дисципліни для студентів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. О. В. Перепелюкова Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 11 с.

22. Моделювання інноваційних процесів: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня [Електронне видання] / уклад. Г.В. Строкович. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 15 с.

23. Організація інноваційного та логістичного підприємництва: робоча програма навчальної дисципліни для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. І. В. Литовченко. В. В. Томах, Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 10 с. (Укр. мов.)

24. Офіційна звітність компанії «ZARA». 2024 URL: <https://clarity-project.info/edr/35534116> (дата звернення: 27.10.2025)

25. Офіційний сайт компанії «ZARA». 2024. URL: <https://www.ZARA.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html> (дата звернення: 27.10.2025)

26. Поворознюк І. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство, №59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434> (дата звернення: 27.10.2025)

27. Романцов А. Г. Удосконалення ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра: спец. 073 «Менеджмент» / А. Г. Романцов. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.

28. Степаненко Н. О. Роль інноваційного менеджменту в системі управління економічним розвитком / Н. О. Степаненко // Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: матер. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 трав. 2022 р.: тези допов. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. С. 279-280.

29. Татаринцева Ю. Л. Інноваційний менеджмент в епоху цифрового

маркетингу вражень / Ю. Л. Татаринцева, О. І. Пушкар // Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали 6-ї міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р.: тези допов. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 146-148.

30. Управління інноваційними проектами: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. Н.В. Белікова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 14 с. (Укр. мова)

31. Управління інноваційними проектами: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Логістика» першого (бакалаврського) рівня: [Електронне видання] / укл. Белікова Н.В. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 13 с. (Укр. мова)

32. Усенко Н. М. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства / Н. М. Усенко // Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матер. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 30-31 трав. 2022 р.: тези допов. Львів: Львівський науковий форум, 2022. С. 6-8.

33. Як працює бізнес «ZARA», одного з найпопулярніших в світі брендів одягу. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/yak-pratsyuye-biznes-»ZARA»/> (дата звернення: 27.10.2025)

34. Amazon. 2024. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 27.10.2025)

35. Apple. 2024. URL: <https://www.apple.com> (дата звернення: 27.10.2025)

36. Google. 2024. URL: <https://www.google.com> (дата звернення: 27.10.2025)

37. Innovation management. Вікіпедія. 2024. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation_management (дата звернення: 27.10.2025)

38. International innovation management: program of the course of specialty 292 "International economic relations" of the study programme "International business" of the first (bachelor's) level: [Electronic edition] / incl. O. Yu. Mishyn, R.P.

Shkreben Kh.: KHNEU named after S. Kuznetsia, 2023. - 15 p. (Eng. lang.)

39. Tesla. 2024. URL: <https://www.tesla.com> (дата звернення: 27.10.2025)

40. ZARA (retailer). 2024. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ZARA_%28retailer%29 (дата звернення: 27.10.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукова стаття

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту
креативних індустрій

ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТ
PROJECT MANAGEMENT

**Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньою програмою «Проджект менеджмент»**

Київ 2025

УДК 005.8
П 78

Проджект менеджмент / Project management [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. здобувачів другого (магіст.) рівня вищ. освіти / відп. ред. Т. І. Ткаченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. – 145 с.

У збірнику наукових статей здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти висвітлено актуальні проблеми проєктного менеджменту. Розглянуто актуальні питання проєктування систем управління підприємством, застосування технологій проєктного менеджменту в умовах кризових ситуацій.

Призначено для наукових і практичних працівників сфери проєктного менеджменту, керівників підприємств і організацій, які застосовують інструментарій проєктного менеджменту, а також викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, студентів.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 005.8

Редакційна колегія: Т. І. Ткаченко (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.; Н. О. Роскладка, д-р екон. наук, проф.; Г. І. Михайліченко, д-р екон. наук, проф.; О. В. Гладкий, д-р геогр. наук, проф.; В. В. Білик, канд. екон. наук, доц.; Т. П. Дупляк, канд. екон. наук, доц.; В. Г. Жученко, канд. екон. наук, доц.; Ю. Б. Забалдіна, канд. екон. наук, доц.; С. С. Кравцов, канд. наук з держ. упр., доц.; С. В. Хлоп'як, канд. екон. наук; Балашова М., студентка 2 курсу, голова навчально-наукового сектору ради студентського самоврядування ФТБ.

Відповідальна за випуск Т. І. Ткаченко, д-р екон. наук, проф.

*Рекомендовано вченою радою ФТБ ДТЕУ
(протокол № 2 від 11.09.2025)*

© Державний торговельно-економічний
університет, 2025



Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
АНДРІЯШ Є. Проектування системи управління рекламною діяльністю підприємства	6
БІРЮК Г. Проектування системи управління персоналом підприємства	13
ДАШКОВСЬКА Ю. Архітекtonіка інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством	20
DUDARIEV R. Designing an enterprise competitiveness management system	28
ІВАНЕЦЬ А. Проектування системи ризик-менеджменту підприємства.....	33
КОЦЮБА В. Управління інноваційними проєктами підприємства у сфері послуг.....	38
КРИВОРУЧКО В. Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства	48
LUTSENKO N. Project of the marketing activity management system of the organization	55
ПАНІВ О. Проектування системи сервісного менеджменту підприємства	61
ПОЛЯНСЬКА М. Проектування системи управління іміджем підприємства	67
ПРОФАТИЛО Т. Проектування системи управління персоналом підприємства	72
САМОЙЛОВ І. Цифровий менеджмент підприємства: сутність, моделі та ефективність	79
СЕВЕРІН Г. Інноваційні методи проектування системи операційного менеджменту підприємства	87
СКОРИК Р. Система репутаційного менеджменту підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання	93



ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

КРИВОРУЧКО В., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Проджект менеджмент»

У статті проаналізовано особливості системи інноваційного менеджменту на прикладі компанії ритейлу «Zara Україна» в умовах глобалізації, цифровізації та підвищених екологічних вимог. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів управління інноваціями для забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, цифровізація, екологізація, стратегічна стійкість підприємства.

The article analyzes the features of the innovation management system using the example of the retail company «Zara Ukraine» in the context of globalization, digitalization, and increased environmental requirements. The feasibility of implementing modern innovation management tools to ensure the strategic sustainability of the enterprise is substantiated.

Keywords: innovation management, digitalization, greening, strategic sustainability of the enterprise.

Постановка проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобальної конкуренції та зростання екологічних викликів інноваційний менеджмент стає ключовим чинником стійкого розвитку підприємств. Торговельна компанія «Zara Україна», як одна з лідерів світового ритейлу, демонструє високий рівень адаптивності, однак потребує постійного вдосконалення управлінських процесів в умовах зміни споживчих запитів і нормативних вимог. Саме тому проектування ефективної системи інноваційного менеджменту є необхідною передумовою забезпечення стратегічної стійкості компанії «Zara Україна».

Метою і завдання статті є обґрунтування концептуальних підходів до вдосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства на прикладі компанії «Zara Україна» з урахуванням цифрових, кадрових та екологічних чинників. Запропонована тематика є актуальною в контексті підвищення ефективності управлінських рішень, що обумовлює методологічного і практичного обґрунтування вирішення завдань адаптації бізнесу до викликів сучасного середовища та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи інноваційного менеджменту були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Так,



Продовження додатку А

Алексеева О. В., Мазур К. В. і Цицюрський Д. М. підкреслюють значення креативного підходу до управління людськими ресурсами як складової інноваційної спроможності підприємств [1]. Українська вчена Заїка Ю. В. фокусує увагу на адаптивності управлінських рішень в умовах кризи [6], а Василик С. К., Клок О. П. та Пономаренко О. О. – на трансформації управлінських моделей в інноваційному контексті [2]. У роботах Гринкевич С. С. та Беньо Ю. І. підкреслюється роль інновацій у створенні стійких конкурентних переваг [5], тоді як Григорян О. О. і Степаненко Н. О. висвітлюють вплив глобалізаційних чинників та інноваційної активності на макrorівні [4; 9]. Також актуальним є досвід цифрової трансформації бізнесу, що досліджено в працях Татаринцевої Ю. Л. та Пушкар О.І. [10], які підкреслюють трансформаційний вплив сучасних технологій на бізнес-моделі підприємств. Узагальнюючи наукові підходи, доцільно підкреслити: сучасна парадигма інноваційного менеджменту базується на гнучкості, технологічній інтеграції, екологічній відповідальності та цифровому управлінні знаннями.

Виклад результатів дослідження. У практичній діяльності концепція інноваційного менеджменту реалізується через стратегічні, операційні та проєктні підходи, що передбачають як впровадження нових продуктів і технологій, так і зміну корпоративної культури. Класичне розуміння інновацій у трактуванні Й. Шумпетера, П. Друкера, Р. Купера, а також сучасних українських учених, зокрема О. Лазоренка й С. Глазьева, як «нових комбінацій використання ресурсів» зберігає актуальність, однак сучасні моделі акцентують на системності, відкритості інновацій, цифровій аналітиці та клієнтоцентричності [6; 10; 12]. Ці ідеї знайшли прикладну реалізацію в сучасних підходах компанії «Zara», яка здобула визнання завдяки швидким циклам створення, розробки та впровадження інноваційних рішень. Компанія «Zara» активно інтегрує принципи відкритих інновацій, аналітики великих даних і цифрової трансформації на всіх рівнях управлінських процесів, що дозволяє їй гнучко реагувати на зміни у споживчих перевагах і забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Методичні підходи до оцінювання ефективності системи інноваційного менеджменту за організаційними і функціональними засадами управління підприємством представлено на рис. 1.

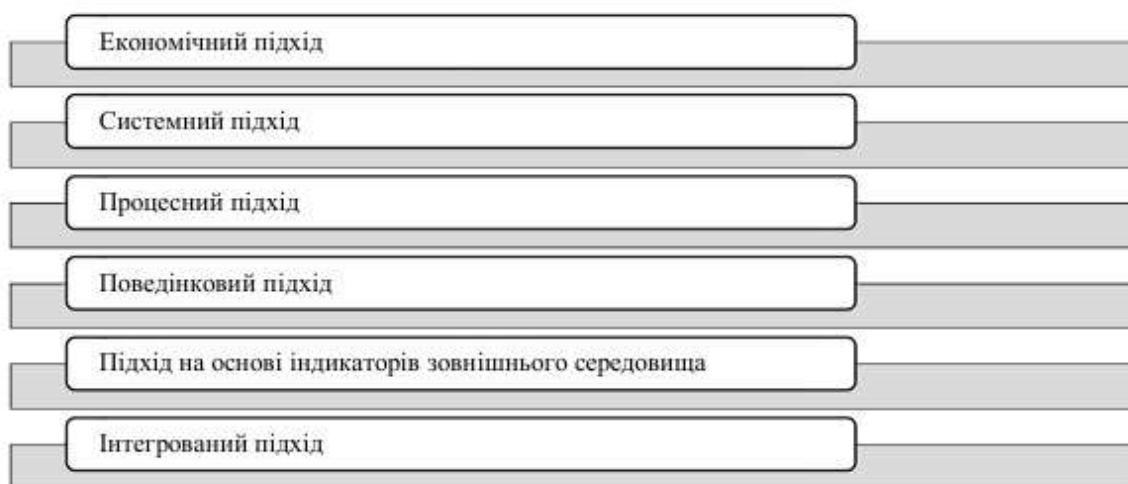


Рис. 1. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи інноваційного менеджменту
Джерело: розроблено автором з використанням [3; 11]

Продовження додатку А

Оцінка ефективності системи інноваційного менеджменту являє собою комплексний процес, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри. Вибір конкретного методичного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, стратегічних завдань щодо інноваційного розвитку та доступності аналітичних даних. Наукова література й практичний досвід виокремлюють низку основних підходів до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту, зокрема: економічний (показники ROI, NPV, IRR, PP), системний (методика Balanced Scorecard – BSC), процесний (життєвий цикл інновацій, модель Stage-Gate), поведінковий (мотивація персоналу та корпоративна культура) і підхід на основі зовнішніх індикаторів (ринкова позиція, клієнтська лояльність, частка ринку) [3; 11].

Особливості системи управління інноваціями в бізнес-процесах компанії ритейлу «Zara Ukraine» узагальнено автором та представлено на рис. 2.



Рис. 2. Схема особливостей системи управління інноваціями в бізнес-процесах компанії ритейлу «Zara Ukraine»

Джерело: розроблено автором



Продовження додатку А

Аналіз кращих світових практик в управлінні інноваціями показав, що найбільш конкурентоспроможні компанії інтегрували інновації у всі сфери діяльності, формуючи гнучкі, адаптивні та відкриті до змін управлінські структури. Їхній успіх зумовлювався здатністю до своєчасного розпізнавання глобальних трендів, оперативного реагування на виклики ринку та використання креативного людського потенціалу як ключового ресурсу розвитку. Як приклади ефективних інноваційних стратегій, що підтверджували лідерство компаній на світовому ринку, доцільно розглядати досвід Apple, Google, Amazon і Tesla.

Зокрема, Apple будувала цілісну інноваційну екосистему, у якій технології, дизайн і користувацький досвід функціонували в тісному взаємозв'язку; Google впроваджувала моделі відкритих інновацій і стимулювала внутрішнє підприємництво через інкубаційні програми, такі як концепція «20 % часу»; Amazon трансформувала логістичні процеси та обслуговування клієнтів за допомогою технологій штучного інтелекту, голосових сервісів і хмарних рішень; Tesla реалізовувала проривні технології у сфері продуктового дизайну, маркетингу та екологічної сталості [14–16; 18].

Ці підходи можуть бути адаптовані в інноваційній стратегії компанії «Zara Ukraine», яка вже продемонструвала високу ефективність своєї моделі управління інноваціями. Компанія, що є частиною іспанського холдингу Inditex, вирізнялася здатністю оперативно реагувати на зміни попиту, інтегрувати клієнтоцентричний підхід у стратегічне планування й забезпечувати високу гнучкість виробничо-дистрибуційних ланцюгів. Заснована у 1975 році А. Ортегою та Р. Мера, «Zara» змогла скоротити виробничий цикл «від ідеї до полиці» до 2–3 тижнів, що значно перевищувало показники більшості конкурентів у галузі.

Особливо яскраво інноваційний менеджмент «Zara» проявляється у синергії трьох ключових складових: бізнес-процесів, кадрового забезпечення та інформаційних технологій. Інноваційність бізнес-процесів компанії полягає у моделі «fast fashion», яка об'єднує гнучке планування виробництва, точну аналітику попиту, мінімізацію залишкових запасів і оперативну адаптацію до ринкових умов. У межах реалізації цієї моделі компанія активно використовувала цифрові інструменти прогнозування попиту на основі алгоритмів data mining і технологій штучного інтелекту; розробляла логістичні моделі, що дозволяли доставляти нові колекції в магазини протягом 10 днів; впроваджувала внутрішні інновації, зокрема щодо оптимізації бізнес-процесів і екологічної ефективності, як-от реалізація концепції eco-efficient stores [13;17].

Завдяки власним дизайнерським підрозділам, які щорічно створюють до 12 000 моделей, та потужним виробничо-логістичним комплексам, «Zara» підтримує високий темп оновлення асортименту та забезпечує безперебійну доставку товарів до понад 2000 магазинів у 96 країнах світу.

Ключову роль у забезпеченні ефективності інноваційного менеджменту відіграє кадровий ресурс «Zara Ukraine». Система управління персоналом компанії спрямована на залучення висококваліфікованих спеціалістів, стимулювання творчості й креативності, а також постійне підвищення компетенцій працівників через навчальні програми й міжнародні стажування. Важливе місце займає корпоративна культура, яка заохочує генерування нових ідей, відкритість до змін і активну участь персоналу у прийнятті управлінських рішень.

Центральним елементом, що забезпечує швидкість та адаптивність «Zara Ukraine», є інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Компанія активно застосовує технології аналітики великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів та управління ланцюгами постачань. Інтегрована інформаційна платформа, яка збирає й аналізує дані у реальному часі, дозволяє компанії ефективно реагувати на зміну попиту, мінімізуючи при цьому ризики перевиробництва й накопичення неліквідних запасів.



Продовження додатку А

Разом з тим, оцінка ефективності інноваційного менеджменту «Zara Ukraine» в українських умовах за 2021–2023 рр. свідчить про серйозні труднощі, пов'язані з негативним впливом зовнішніх факторів (рис. 3).

Зокрема, у 2022 році, через початок повномасштабної війни, компанія зазнала суттєвого зниження доходів і чистих фінансових результатів. Інвестиції в інновації виявилися менш ефективними, ніж очікувалося, що підтверджується негативними значеннями ROI (-46,93%), а також суттєво негативним значенням NPV (-954,76 млн грн).

Неможливість визначення IRR та відсутність окупності інвестицій (Payback Period) підкреслюють складні умови для реалізації інноваційних проектів в Україні в цей період.

Серед основних факторів, що обумовили вищезазначені економічні результати, варто виділити макроекономічну нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів і збільшення вартості фінансових ресурсів. Водночас внутрішні фактори, такі як висока залежність від глобальних постачальників і висока собівартість продукції, додатково ускладнили становище компанії в кризовий період.

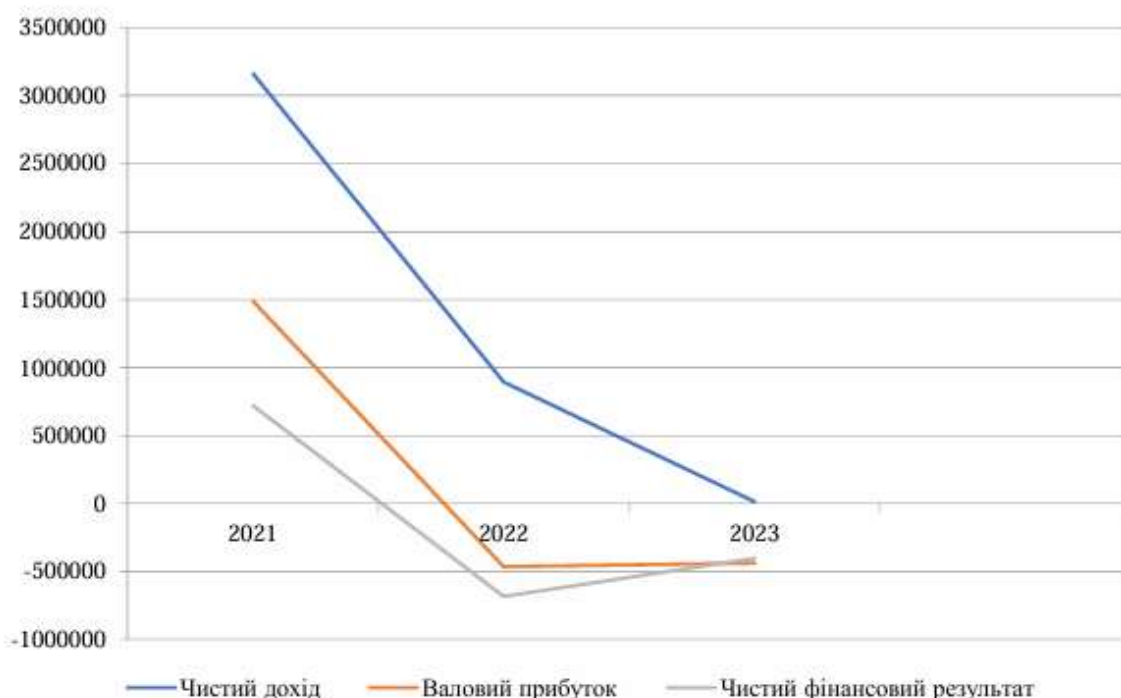


Рис. 3. Динаміка фінансових результатів діяльності «Zara Україна» за 2021–2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Попри ці виклики, «Zara Ukraine» продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов завдяки швидкому переналаштуванню бізнес-процесів, активізації онлайн-продажів і диверсифікації постачальників. Окрім цього, компанія продовжила впровадження екологічних ініціатив і цифрових рішень, що дозволяють підтримувати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Ключові напрями розвитку системи інноваційного менеджменту «Zara Ukraine» представлені у табл. 1.

Продовження додатку А

Таблиця 1

Основні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту «Zara Ukraine»

Напрямок розвитку	Цілі	Ключові заходи	Очікувані результати
Технологічне вдосконалення	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності ланцюгів постачання, цифровізація клієнтського досвіду	Впровадження IoT для моніторингу запасів, інтеграція AI/ML для аналізу поведінки клієнтів, створення цифрової платформи	Підвищення точності прогнозування попиту, скорочення часу доставки, покращення клієнтського досвіду
Екологічна відповідальність	Зменшення екологічного впливу, розширення екологічних ініціатив	Використання перероблених та органічних матеріалів, створення пунктів збору старого одягу, оптимізація споживання ресурсів	Зниження викидів CO ₂ на 25%, залучення екологічно свідомих клієнтів, скорочення витрат на ресурси
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації працівників, формування культури інновацій	Навчальні програми з інноваційного менеджменту, мотивація до генерації ідей через конкурси та преміювання	Зростання продуктивності на 15%, підвищення залученості персоналу
Маркетингові інновації	Залучення нових клієнтів, розширення клієнтської бази	Персоналізовані програми лояльності на основі Big Data, інтеграція технологій VR/AR у магазини	Збільшення частки ринку на 10%, зростання лояльності клієнтів
Диверсифікація ланцюгів постачання	Забезпечення стабільності постачання, зменшення залежності від глобальних ланцюгів	Співпраця з локальними постачальниками, укладання довгострокових контрактів	Скорочення логістичних витрат на 20%, зниження ризику перебоїв постачання

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних табл. 1., ключовими напрямами розвитку системи інноваційного менеджменту «Zara Ukraine» є: технологічне вдосконалення, екологічна відповідальність, кадровий розвиток, маркетингові інновації, диверсифікація ланцюгів постачання, кожен з яких потребує розроблення і обґрунтування конкретних планів.

Таким чином, аналіз системи інноваційного менеджменту «Zara Ukraine» демонструє її потужний потенціал для адаптації й розвитку. Проте, щоб забезпечити стабільність і довгостроковий успіх в умовах економічних потрясінь, компанії варто поглибити інтеграцію нових моделей управління ризиками, скоротити залежність від глобальних ланцюгів постачань, а також продовжувати активно розвивати онлайн-канали й орієнтуватися на екологічність та сталий розвиток. Саме ці напрями можуть стати основою ефективного інноваційного менеджменту компанії «Zara Ukraine» на українському й глобальному ринках у найближчі роки.

Висновки. Таким чином, для ефективного реалізації інноваційної стратегії менеджменту доцільно створити спеціальну групу контролю, яка відповідатиме за регулярний моніторинг виконання завдань, контроль за ключовими показниками ефективності (KPI) і своєчасне коригування стратегічних планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме стратегічна інтеграція цифрових, екологічних і управлінських інновацій дозволить «Zara Ukraine» зміцнити позиції лідера, гармонізуючи економічну ефективність з корпоративною відповідальністю. Це забезпечить стратегічну гнучкість і довгострокову конкурентну перевагу на глобальному ринку.



Список використаних джерел

1. Алексеева О. В., Мазур К. В., Цицюрський Д. М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. №14. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-14>
2. Василик С. К. Сучасний інноваційний менеджмент: ключові стратегії та вектори розвитку у XXI столітті / С. К. Василик, О. П. Клок, О. О. Пономаренко. *Успіхи і досягнення у науці*. №8(8). 2024. С. 294–306.
3. Геращенко І. М., Крамаренко С. М. Інноваційний менеджмент як складова економічного розвитку. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. 18-19 бер. 2019 р.: Х. Торунь: ФОП Панов А.М., 2019. С. 155–157.
4. Григорян О. О. Життя та інновації сьогодення. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матер. VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 19 трав. 2022 р.: тези допов. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 159-163.
5. Гринкевич С. С., Беньо Ю.І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05>
6. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1. С. 62-67. URL: https://www.researchgate.net/publication/365958616_Innovacijnij_menedzment_pidpriemstv_v_antikrizovih_umovah
7. Офіційна звітність компанії ТОВ «Індітекс Україна» станом на 2024 р. URL: <https://clarity-project.info/edr/35534116>
8. Офіційний сайт компанії «Zara Ukraine» станом на 2024. URL: <https://www.ZaraUkraine.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>
9. Степаненко Н. О. Роль інноваційного менеджменту в системі управління економічним розвитком. *Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем* : матер. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 трав. 2022 р.: тези допов. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. С. 279-280.
10. Татаринцева Ю. Л., Пушкар О. І. Інноваційний менеджмент в епоху цифрового маркетингу вражень. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали 6-ї міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 146-148.
11. Усенко Н. М. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти : матер. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 30-31 трав. 2022 р. Львів : Львівський науковий форум, 2022. С. 6-8.
12. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 242 с.
13. Як працює бізнес «Zara Ukraine», одного з найпопулярніших в світі брендів одягу. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/yak-pratsyuye-biznes-»ZaraUkraine»/>
14. Amazon. 2024. URL: <https://www.amazon.com>
15. Apple. 2024. URL: <https://www.apple.com>
16. Google. 2024. URL: <https://www.google.com>
17. «Zara» – історія бренду. <https://mmr.ua/show/istoriya-brendu-»Zara»>
18. Tesla. 2024. URL: <https://www.tesla.com>

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ТКАЧЕНКО Т. І.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"

Код ЄДРПОУ 35534116

✔ Зареєстровано

Довідка з ЄДР

Актуально на 07.12.2025, 16:15:06

Статус з ЄДР

✔ Зареєстровано

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
(ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА")

Найменування юридичної особи іноземною мовою

Повне найменування іноземною мовою
LIMITED LIABILITY COMPANY "INDITEX UKRAINE"Скорочене найменування іноземною мовою
"INDITEX UKRAINE" LLC

Організаційно-правова форма

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Назва юридичної особи

"ІНДІТЕКС УКРАЇНА"

Ідентифікаційний код юридичної особи

35534116

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі

Місцезнаходження юридичної особи

Україна, 01001, місто Київ, ПЛОЩА СПОРТИВНА, будинок 1-А, ВЕЖА А,
ПОВЕРХ 15

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)

Розмір: 113 990 501,53 грн

Дата закінчення формування: 02.11.2008


Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)

ПРИВАТНЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАРА
ХОЛДІНГ Б.В." 100,00%

Країна резиденства: Нідерланди

Адреса засновника: Нідерланди, Н'ІВЕЗЕЙДС ВОРББЮРГВАЛ 307, 1012RM,
АМСТЕРДАМ, НІДЕРЛАНДИ, НІДЕРЛАНДИ.

Розмір внеску до статутного фонду: 113 990 501,53 грн

<p>Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника</p>	<p>ОРТЕГА ГАОНА АМАНСІО</p> <p>Країна громадянства бенефіціара: Іспанія</p> <p>Країна реєстрації:  Іспанія</p> <p>Адреса бенефіціара: Іспанія, А'Корунья, Артеіксо, будівля Індітекс, проспект Діпутасьон</p> <p>Тип бенефіціарного володіння: Не прямий вирішальний вплив</p> <p>Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: Відсутня інформація</p> <p>Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 59</p>
<p>Відомості щодо відсутності КБВ юридичної особи або відомості про виключення КБВ юридичної особи за вказівкою Міністерства юстиції України</p>	<p>Ознака, що відомості про КБВ виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: Відсутня інформація</p> <p>Ознака, що КБВ юридичної особи відсутній: Відсутня інформація</p> <p>Причина відсутності КБВ юридичної особи:</p>
<p>Відомості про структуру власності юридичної особи</p>	<p>Відмітка, що структуру власності підписано: Відсутня</p> <p>Дата структури власності: Відсутня</p> <p>Номер структури власності: Відсутній</p> <p>ПІБ особи ким підписано структуру власності: Відсутня інформація</p> <p>Тип особи ким підписано структуру власності: Невизначено</p> <p>Ознака, що можлива недостовірність структури власності: Відсутня інформація</p> <p>Ознака, що структура власності визнана Національним банком України непрозорою: Відсутня інформація</p>
<p>Види діяльності</p>	<p>46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям</p> <p>47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (основний)</p> <p>47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p>
<p>Відомості про органи управління юридичної особи</p>	<p>ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ; ДИРЕКЦІЯ</p>
<p>Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи</p>	<p>ДРОБИШЕВ СЕРГІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ – 27.08.2010, керівник</p>
<p>Назва установчого документа</p>	
<p>Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"</p>	<p>Дата запису: 02.11.2007</p> <p>Номер запису: 1 070 102 0000 030577</p>

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи: найменування, ідентифікаційний код, місцезнаходження

Дані про перебування юридичної особи в процесі провадження у справі про банкрутство, санації

Дані про перебування юридичної особи в процесі припинення

Відомості про смерть, визнання безвісно відсутнім чи оголошення померлим засновника (учасника), керівника та особи, яка може вчиняти дії від імені юридичної особи

Відомості про строк, визначений засновниками (учасниками) юридичної особи, судом або органом, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, для заявлення кредиторами своїх вимог

Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, підстава для його внесення

Дата та номер запису про відміну державної реєстрації, припинення юридичної особи, підстава для внесення

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа: повне найменування, ідентифікаційний код

Дані про юридичних осіб - правонаступників: повне найменування, ідентифікаційний код

Місцезнаходження реєстраційної справи

Печерська районна в місті Києві державна адміністрація

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата взяття на облік: 06.11.2007

ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Ідентифікаційний код органу: 44082145

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 07.11.2007

Номер взяття на облік: 46846

ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Ідентифікаційний код органу: 44082145

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 01.03.2012

Номер взяття на облік: 03-60332*

Дата відкриття виконавчого провадження щодо юридичної особи (для незавершених виконавчих проваджень)

Інформація для здійснення зв'язку

Телефон 1: 044 4958801

Телефон 2: 1

Факс: 044 4958802

YouControl — повне досьє на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 07.12.2025

Повне досьє на кожну
компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"

Код ЄДРПОУ 35534116

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Індітекс"



Фінансова звітність за 2022 рік *

Дата та час подачі звіту	22.04.2025 17:01
Керівник	Дробишев Сергій Владиславович
Головний бухгалтер	Лесновська Ілона Віталіївна
Вид економічної діяльності	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Телефон	4958801
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Середня кількість працівників	1 160

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	239	186
• первісна вартість	1001	1 021	862
• накопичена амортизація	1002	782	676
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 636	7 514
Основні засоби	1010	1 454 900	750 667
• первісна вартість	1011	2 488 513	1 892 938
• знос	1012	1 033 613	1 142 271
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-

Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
• інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 345	8 025
Відстрочені податкові активи	1045	43 553	206 205
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 508 673	972 597

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	503 688	11 236
• виробничі запаси	1101	-	-
• незавершене виробництво	1102	-	-
• готова продукція	1103	-	-
• товари	1104	503 688	11 236
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 740	7 994
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	-	-
• з бюджетом	1135	2 098	12 092
• у тому числі з податку на прибуток	1136	-	6 553
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	336 046	261 075
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57 618	28 410
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	315 639	28 769
• готівка	1166	937	-
• рахунки в банках	1167	314 702	28 769
Витрати майбутніх періодів	1170	1 904	1 707
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
<i>у тому числі:</i>			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
• резервах незароблених премій	1183	-	-
• інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 232 733	351 283
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	2 741 406	1 323 880

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	197 409	193 159
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	4 250
• емісійний дохід	1411	-	-
• накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 467 502	241 213
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1 664 911	438 622

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	383 979	252 261
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
• резерв незароблених премій	1533	-	-
• інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	383 979	252 261
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	437 600
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	146 108	100 297
• товари, роботи, послуги	1615	171 229	20 674
• розрахунками з бюджетом	1620	185 965	670
• у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
• розрахунками зі страхування	1625	1 792	1 729
• розрахунками з оплати праці	1630	13 108	11 552
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	49 419	110
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	42 600	24 325
Доходи майбутніх періодів	1665	1 979	8 366
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	80 316	27 674
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	692 516	632 997
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-

Баланс (Усього пасивів)	1900	2 741 406	1 323 880
--------------------------------	-------------	------------------	------------------

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	893 334	3 160 480
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
• премії підписані, валова сума	2011	-	-
• премії, передані у перестраховання	2012	-	-
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	848 692	1 674 313
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
• прибуток	2090	44 642	1 486 167
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	120 493	39 415
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	78 437	69 084
Витрати на збут	2150	495 832	550 790
Інші операційні витрати	2180	55 385	20 009
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-

• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	885 699
• збиток	2195	464 519	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 323	8 325
Інші доходи	2240	67 833	7 991
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	100 245	9 752
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	408 439	17 164
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	875 099
• збиток	2295	904 047	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	161 758	-157 265
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	717 834
• збиток	2355	742 289	-
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-742 289	717 834

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	16 948	38 456
Витрати на оплату праці	2505	221 641	137 863
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 287	26 527
Амортизація	2515	237 995	106 456
Інші операційні витрати	2520	52 399	310 569
Разом	2550	574 270	619 871

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2022 рік *

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 074 243	3 780 159
Повернення податків і зборів	3005	-	-
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	1 474
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 323	8 344
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-

Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 234	227 311
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(696 592)	(2 269 813)
Праці	3105	(181 490)	(98 495)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(43 642)	(25 516)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(242 863)	(871 602)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(121 658)	(132 922)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(136 878)	(202 552)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-15 673)	(536 128)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(5)	(14)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-86 792	751 848

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	-
• необоротних активів	3205	-	355
• відсотків	3215	-	-
• дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	143 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
• фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
• необоротних активів	3260	(65 559)	(160 763)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)

Витрачання на надання позик	3275	(-)	(146 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-65 559	-163 408

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	973 000	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(535 400)	(-)
Сплату дивідендів	3355	(459 800)	(483 300)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(61 548)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(50 771)	(69 766)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-134 519	-553 066
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	315 639	280 265
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	28 769	315 639

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ

«Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

YouControl — повне дос'є на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 07.12.2025

Повне dossier на кожну
компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"

Код ЄДРПОУ 35534116

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Індітекс"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	25.04.2025 18:49
Керівник	Дробишев Сергій Владиславович
Головний бухгалтер	Лесновська Ілона Віталіївна
Вид економічної діяльності	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Телефон	4958801
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Середня кількість працівників	868

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	186	164
• первісна вартість	1001	862	839
• накопичена амортизація	1002	676	675
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 514	10 624
Основні засоби	1010	750 667	628 280
• первісна вартість	1011	1 892 938	1 952 056
• знос	1012	1 142 271	1 323 776
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-

Довгострокові фінансові інвестиції:

• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
• інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 025	2 482
Відстрочені податкові активи	1045	206 205	288 463
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	972 597	930 013

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 236	-
• виробничі запаси	1101	-	-
• незавершене виробництво	1102	-	-
• готова продукція	1103	-	-
• товари	1104	11 236	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 994	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	-	-
• з бюджетом	1135	12 092	14 686
• у тому числі з податку на прибуток	1136	6 553	6 553
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	261 075	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 410	23 893
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 769	6 636
• готівка	1166	-	-
• рахунки в банках	1167	28 769	6 636
Витрати майбутніх періодів	1170	1 707	1 288
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
<i>у тому числі:</i>			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
• резервах незароблених премій	1183	-	-
• інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	351 283	46 503
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 323 880	976 516

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	193 159	193 159
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	4 250	4 250
• емісійний дохід	1411	-	-
• накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	241 213	-133 711
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	438 622	63 698

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	252 261	188 452
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
• резерв незароблених премій	1533	-	-
• інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	252 261	188 452

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	437 600	574 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	100 297	66 020
• товари, роботи, послуги	1615	20 674	12 718
• розрахунками з бюджетом	1620	670	218
• у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
• розрахунками зі страхування	1625	1 729	1 256
• розрахунками з оплати праці	1630	11 552	12 700
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	110	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	24 325	20 893
Доходи майбутніх періодів	1665	8 366	8 357
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 674	28 204
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	632 997	724 366
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-

Баланс (Усього пасивів)	1900	1 323 880	976 516
--------------------------------	-------------	------------------	----------------

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 336	893 334
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
• премії підписані, валова сума	2011	-	-
• премії, передані у перестраховання	2012	-	-
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	-
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 987	848 692
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	-
Валовий:			
• прибуток	2090	-	44 642
• збиток	2095	40 651	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	-
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	-
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	-
Інші операційні доходи	2120	17 368	120 493
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	75 003	78 437
Витрати на збут	2150	328 258	495 832
Інші операційні витрати	2180	11 424	55 385
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-

• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	437 968	464 519
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	479	1 323
Інші доходи	2240	147 260	67 833
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	141 148	100 245
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	25 805	408 439
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	457 182	904 047
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	82 258	161 758
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	-
• збиток	2355	374 924	742 289
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-374 924	-742 289

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	1 147	16 948
Витрати на оплату праці	2505	184 005	221 641
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 020	45 287
Амортизація	2515	197 137	237 995
Інші операційні витрати	2520	-15 048	52 399
Разом	2550	403 261	574 270

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	20 718	1 074 243
Повернення податків і зборів	3005	-	-
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	260 923	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	479	1 323
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-

Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	10 133	2 234
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(86 497)	(696 592)
Праці	3105	(152 029)	(181 490)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(35 617)	(43 642)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(61 255)	(242 863)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(12)	(121 658)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(24 611)	(136 878)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(36 632)	(-15 673)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(1)	(5)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-43 146	-86 792

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	-
• необоротних активів	3205	-	-
• відсотків	3215	-	-
• дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
• фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
• необоротних активів	3260	(598)	(65 559)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)

Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-598	-65 559

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	201 400	973 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(65 000)	(535 400)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(459 800)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(90 492)	(61 548)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(24 297)	(50 771)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	21 611	-134 519
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	28 769	315 639
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	6 636	28 769

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ

«Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

YouControl — повне дос'є на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 07.12.2025

Повне dossier на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІНДІТЕКС УКРАЇНА"
ТОВ "ІНДІТЕКС УКРАЇНА"**

Код ЄДРПОУ 35534116

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Індітекс"

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	27.04.2025 19:44
Керівник	Дробишев Сергій Владиславович
Головний бухгалтер	Лесновська Ілона Віталіївна
Вид економічної діяльності	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Телефон	4958801
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Середня кількість працівників	1 123

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	164	201
• первісна вартість	1001	839	927
• накопичена амортизація	1002	675	726
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 624	5 377
Основні засоби	1010	628 280	616 330
• первісна вартість	1011	1 952 056	2 070 874
• знос	1012	1 323 776	1 454 544
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-

Довгострокові фінансові інвестиції:

• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 482	1 345
Відстрочені податкові активи	1045	288 463	165 348
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	930 013	788 601

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	661 118
• виробничі запаси	1101	0	-
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	661 118
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	12 309
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	0	-
• з бюджетом	1135	14 686	6 553
• у тому числі з податку на прибуток	1136	6 553	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	197 279
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 893	54 841
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 636	22 307
• готівка	1166	0	469
• рахунки в банках	1167	6 636	21 838
Витрати майбутніх періодів	1170	1 288	876
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	46 503	955 283
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	976 516	1 743 884

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	193 159	253 778
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	4 250	4 250
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-133 711	426 532
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	63 698	684 560

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	188 452	158 416
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	188 452	158 416

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	574 000	441 900
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	66 020	44 011
• товари, роботи, послуги	1615	12 718	94 230
• розрахунками з бюджетом	1620	218	61 174
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	1 256	2 734
• розрахунками з оплати праці	1630	12 700	8 608
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	92 174
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	20 893	123 159
Доходи майбутніх періодів	1665	8 357	7 902
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 204	25 016
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	724 366	900 908
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-

Баланс (Усього пасивів)	1900	976 516	1 743 884
--------------------------------	-------------	----------------	------------------

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 218 390	14 336
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 745 255	54 987
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	2 473 135	-
• збиток	2095	-	40 651
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	52 640	17 368
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	106 417	75 003
Витрати на збут	2150	1 623 080	328 258
Інші операційні витрати	2180	35 812	11 424
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0

• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	760 466	-
• збиток	2195	-	437 968
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	432	479
Інші доходи	2240	96 944	147 260
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	156 342	141 148
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	18 142	25 805
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	683 358	-
• збиток	2295	-	457 182
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-123 115	82 258
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	560 243	-
• збиток	2355	-	374 924

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	560 243	-374 924

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	78 709	1 147
Витрати на оплату праці	2505	306 138	184 005
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 214	36 020
Амортизація	2515	188 486	197 137
Інші операційні витрати	2520	1 093 951	-15 048
Разом	2550	1 729 498	403 261

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 536 807	20 718
Повернення податків і зборів	3005	-	0
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	-	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Надходження від повернення авансів	3020	-	260 923
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	433	479
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	-	0

Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	4 110	10 133
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 038 936)	(86 497)
Праці	3105	(232 517)	(152 029)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(57 355)	(35 617)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 592 734)	(61 255)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(12)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(160 498)	(24 611)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 432 236)	(36 632)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(-)	(1)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	619 808	-43 146

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	0
• необоротних активів	3205	1 753	0
• відсотків	3215	-	0
• дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
• фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
• необоротних активів	3260	(86 750)	(598)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)

Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-84 997	-598

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	5 798 700	201 400
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(5 930 800)	(65 000)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(106 253)	(90 492)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(280 787)	(24 297)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-519 140	21 611
Чистий рух грошових коштів за звітний період			
Залишок коштів на початок року	3405	6 636	28 769
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	3415	22 307	6 636

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ

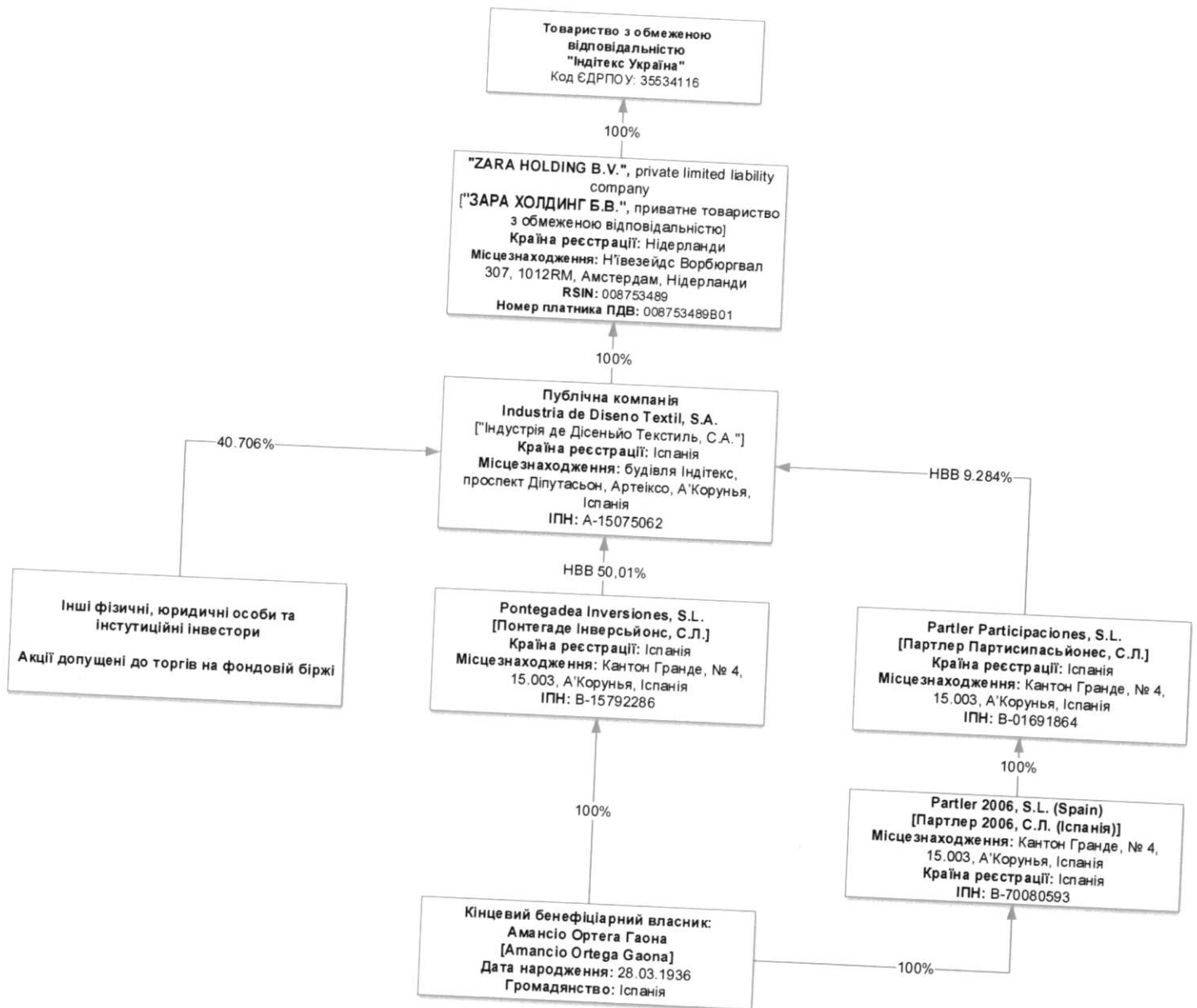
«Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

YouControl — повне дос'є на кожну компанію України

[ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

**СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»**



Генеральний директор

С. В. Дробишев