

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Використання інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю

Виконав: студент групи ПТБД -41 (з)
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Наконечного Богдана Юрійовича

Керівник: к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
в інформаційних технологіях
Мацола М.М.

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач кафедри
фінансів Левандівський О.Т.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	6
1.1. Сутність та класифікація інноваційних підходів в управлінні підприємством.....	6
1.2. Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі.....	13
1.3. Методологічні засади впровадження інноваційних підходів в управлінні малим бізнесом.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ»...	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності.....	25
2.2. Дослідження системи управління та організаційної структури підприємства.....	29
2.3. Оцінка ефективності управління підприємницькою діяльністю та виявлення проблемних зон.....	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».....	47
3.1. Розробка концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства.....	47
3.2. Проектування системи цифрового управління асортиментом та клієнтським сервісом.....	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються стрімкими змінами конкурентного середовища, зростаючими вимогами споживачів та необхідністю швидкої адаптації до технологічних нововведень. Особливо гостро ці виклики відчують підприємства роздрібної торгівлі, які безпосередньо взаємодіють з кінцевими споживачами та змушені миттєво реагувати на зміни їхніх потреб і поведінкових патернів.

Інноваційні підходи в управлінні підприємницькою діяльністю стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання на ринку. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання аналітики для прийняття управлінських рішень та розвиток омніканальної взаємодії з клієнтами дозволяють підприємствам підвищувати ефективність операційної діяльності та зміцнювати ринкові позиції.

Для малих та середніх підприємств торгівлі, які становлять основу вітчизняної економіки, питання впровадження інновацій в управління набуває особливої актуальності. Такі підприємства часто обмежені у фінансових ресурсах та кадровому потенціалі, що ускладнює процес модернізації управлінських систем. Водночас саме вони потребують ефективних інструментів управління для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Дослідження теоретичних засад та практичних аспектів використання інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю на прикладі конкретного торговельного підприємства дозволить виявити найбільш ефективні управлінські рішення та розробити практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні основи та розробити практичні рекомендації щодо використання інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю для підвищення ефективності функціонування роздрібного торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю та їх класифікацію;

- дослідити сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі;
- охарактеризувати методологічні засади впровадження інноваційних управлінських рішень на малих підприємствах;
- проаналізувати сучасний стан управління підприємницькою діяльністю ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління та виявити проблемні зони;
- розробити концепцію інноваційного управління для досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих інноваційних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження виступають інноваційні підходи в управлінні підприємницькою діяльністю роздрібного торговельного підприємства та їх вплив на ефективність функціонування ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз та синтез – для дослідження теоретичних засад інноваційного управління; статистичний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; ABC та XYZ аналіз – для дослідження структури асортименту; SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін підприємства; економіко-математичне моделювання – для обґрунтування ефективності запропонованих рішень; експертних оцінок – для прогнозування результатів впровадження інновацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами роздрібної торгівлі. Запропоновані управлінські рішення можуть бути адаптовані для підприємств аналогічного

профілю діяльності. Результати дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі при підготовці фахівців з підприємництва та торгівлі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Роботу викладено на 73 сторінках друкованого тексту, містить 17 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.

1.1. Сутність та класифікація інноваційних підходів в управлінні підприємством.

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю змін, що вимагає від підприємств постійного пошуку нових способів підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності. Інноваційні підходи в управлінні підприємницькою діяльністю стають ключовим фактором успішного функціонування організацій у мінливих ринкових умовах. Розуміння сутності та систематизація різноманітних інноваційних управлінських рішень є фундаментальною основою для їх ефективного впровадження на практиці.

Теоретичне осмислення поняття "інноваційні підходи в управлінні" потребує комплексного аналізу як категорії "інновація", так і специфіки управлінської діяльності. Управлінські інновації – це цілеспрямовані зміни в системі управління підприємством, що передбачають впровадження нових методів, технологій, організаційних форм та інструментів управління з метою підвищення ефективності функціонування організації [7]. Дане визначення підкреслює цілеспрямований характер управлінських змін та їх орієнтацію на досягнення конкретних результатів підвищення ефективності.

Інноваційні підходи в управлінні можна розглядати через призму системного бачення організаційного розвитку, визначаючи їх як "комплекс взаємопов'язаних новаторських рішень, що стосуються структури управління, процесів прийняття рішень, систем мотивації та контролю, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища". Таке розуміння акцентує на системності інноваційних змін та їх стратегічній спрямованості.

Синтезуючи різні наукові підходи, можна констатувати, що інноваційні підходи в управлінні підприємницькою діяльністю представляють собою системну сукупність нових або суттєво удосконалених методів, технологій, інструментів та організаційних форм управління, що впроваджуються з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його

конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ключовими характеристиками таких підходів є їх новизна, системність, цілеспрямованість та орієнтація на досягнення вимірних результатів.

Класифікація інноваційних підходів в управлінні є важливим інструментом для систематизації знань та практичного застосування. Управлінські інновації можна класифікувати за кількома критеріями, зокрема за сферою застосування, ступенем радикальності, джерелом виникнення та рівнем впливу на організацію (таб.1.1). За сферою застосування виділяються інновації в організаційній структурі, системах мотивації, процесах прийняття рішень, інформаційних технологіях та корпоративній культурі [40].

Таблиця 1.1

Класифікація інноваційних підходів в управлінні підприємством

Критерій класифікації	Види інноваційних підходів	Характеристика
За сферою застосування	Організаційно-структурні	Зміни в організаційній структурі, системах підпорядкування
	Процесні	Удосконалення бізнес-процесів, алгоритмів діяльності
	Технологічні	Впровадження нових інформаційних технологій
	Кадрові	Нові підходи до управління персоналом
За ступенем радикальності	Радикальні	Кардинальні зміни в системі управління
	Еволюційні	Поступове удосконалення існуючих практик
За джерелом виникнення	Внутрішні	Розроблені власними силами підприємства
	Зовнішні	Запозичені з інших організацій чи консультантів
За рівнем впливу	Стратегічні	Впливають на довгострокові цілі організації
	Тактичні	Стосуються поточної операційної діяльності

Особливої уваги заслуговує класифікація за функціональними напрямками управління. Виділяють інновації в стратегічному управлінні, фінансовому менеджменті, управлінні персоналом, маркетингу, операційному управлінні та управлінні інформаційними системами [11]. Кожен з цих напрямів має свою специфіку та потребує окремого підходу до впровадження інноваційних рішень.

Сформуємо інноваційні підходи до управління в сучасних умовах (рис 1). Застосування інноваційних підходів до управління стає необхідністю для підприємств, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність в умовах швидких змін на ринках.



Рис. 1. Інноваційні підходи до управління в сучасних умовах [18].

Сучасні організації функціонують в умовах підвищеної невизначеності та швидких змін, що вимагає впровадження нових методологій управління для збереження конкурентоспроможності. Інноваційні підходи до управління стали ключовим елементом розвитку підприємств, що прагнуть ефективно адаптуватися до викликів глобалізованого ринку та динамічного бізнес-середовища.

1. Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban). Гнучкі методології представляють собою комплексний підхід до управління, що акцентує увагу на гнучкості, швидкості адаптації та ітеративності в процесах організації. Ці методології особливо ефективні в умовах високої невизначеності, де потрібна швидка реакція на зміни ринкових умов або клієнтських потреб. Мережа одягу Zara успішно використовує Kanban для управління запасами та постачанням товарів у своїх магазинах, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в модних тенденціях і підтримувати оптимальний рівень запасів.

2. Управління змінами. Управління змінами спрямоване на ефективну реалізацію трансформацій у підприємстві чи організації через систематичний підхід до планування, впровадження та закріплення змін. Цей підхід передбачає

комплексну роботу з подолання опору змін, навчання працівників та адаптацію до нових умов функціонування. Coca-Cola використовує управління змінами для адаптації до змін у споживчих уподобаннях і ринкових умовах, реалізуючи програми навчання для своїх працівників, що допомагає їм адаптуватися до нових продуктів і технологій.

3. Дизайн-мислення (Design Thinking). Дизайн-мислення є клієнтоорієнтованим підходом, що фокусується на глибокому розумінні потреб користувачів та створенні рішень, які забезпечують високу цінність для них. Цей підхід включає п'ять ключових етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування, які дозволяють створювати інноваційні рішення на основі реальних потреб користувачів.

4. Сталий розвиток і еко-інновації. Сталий розвиток і еко-інновації зосереджені на впровадженні екологічно чистих технологій та практик, які сприяють довгостроковому розвитку підприємства з урахуванням екологічних та соціальних факторів. Цей підхід сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню соціальної відповідальності організації.

5. Інклюзивність та різноманітність. Інклюзивність та різноманітність як аспект управління підкреслюють важливість залучення різних соціальних груп і врахування різноманітності в робочій силі для забезпечення гармонійного розвитку організації через врахування різних точок зору та досвіду.

6. Емпатійне лідерство. Емпатійне лідерство представляє собою підхід, орієнтований на розвиток взаєморозуміння між лідером і командою, де лідер зосереджує увагу на потребах співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності всієї організації. Цей стиль лідерства базується на здатності лідера розуміти та враховувати емоційні потреби членів команди, створюючи атмосферу довіри та підтримки. Zappos відома своєю культурою обслуговування клієнтів і емпатійним підходом до управління, де лідери компанії активно слухають своїх працівників і враховують їхні потреби при прийнятті рішень, що дозволяє створити мотивовану команду, яка прагне досягти високих результатів у обслуговуванні клієнтів.

7. Підхід до управління на основі даних (Data-Driven Management). Управління на основі даних передбачає використання великих даних та аналітики для прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечує точність прогнозування та зменшення ризиків через об'єктивний аналіз інформації.

8. Цифровий менеджмент. Цифровий менеджмент включає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти управління організацією, спрямований на оптимізацію процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності через використання сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ.

Інновації в стратегічному управлінні включають нові підходи до формулювання стратегії, методи стратегічного аналізу, інструменти стратегічного планування та контролю. Ці інструменти дозволяють підприємствам більш ефективно формулювати та реалізовувати свої стратегічні цілі.

У сфері управління персоналом інноваційні підходи стосуються нових методів рекрутингу, систем мотивації, підходів до розвитку компетенцій працівників та формування корпоративної культури. Фінансовий менеджмент також зазнає значних інноваційних трансформацій. Нові підходи включають використання цифрових технологій для фінансового планування та контролю, впровадження систем бюджетування на основі драйверів вартості, використання сучасних методів оцінки ризиків та фінансового моделювання. Ці інновації дозволяють підприємствам підвищити точність фінансового планування та ефективність використання фінансових ресурсів.

Операційний менеджмент характеризується впровадженням концепцій бережливого виробництва, управління якістю на основі міжнародних стандартів, автоматизації виробничих процесів та використання принципів безперервного вдосконалення. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат та покращення якості продукції або послуг.

Інформаційні системи управління переживають революційні зміни, пов'язані з впровадженням цифрових технологій, систем штучного інтелекту, великих даних та хмарних обчислень. Ці технології дозволяють підприємствам автоматизувати рутинні управлінські процеси, підвищити якість прийняття рішень завдяки аналітиці даних та забезпечити більшу гнучкість в управлінні.

Важливим аспектом розуміння інноваційних підходів в управлінні є аналіз їх впливу на організаційну ефективність. Варто відмітити три рівні впливу управлінських інновацій: операційний, тактичний та стратегічний [7]. На операційному рівні інновації спрямовані на підвищення ефективності поточних бізнес-процесів, зниження витрат та покращення якості виконання завдань. Тактичний рівень стосується удосконалення функціональних підсистем управління та координації між різними підрозділами організації. Стратегічний рівень передбачає зміни, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства та його позиціонування на ринку.

Процес впровадження інноваційних підходів в управлінні має свої специфічні особливості, які відрізняють його від впровадження технологічних або продуктових інновацій. Управлінські інновації характеризуються більшою складністю оцінки ефективності, тривалішим періодом впровадження та вищою залежністю від організаційної культури [20]. Успішність впровадження управлінських інновацій значною мірою залежить від готовності персоналу до змін, наявності необхідних компетенцій та підтримки з боку керівництва.

Ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних підходів в управлінні, також мають свою специфіку. До основних ризиків відносяться: опір персоналу змінам, недостатність фінансових ресурсів для повноцінного впровадження, неадекватність обраних інноваційних рішень специфіці підприємства, недооцінка складності процесу впровадження та можливі негативні наслідки для поточної діяльності підприємства в період адаптації до нових управлінських практик.

Особливої уваги заслуговує питання адаптації інноваційних підходів до специфіки малих та середніх підприємств. Малі підприємства мають як переваги, так і обмеження у впровадженні управлінських інновацій (табл.1.2). До переваг відносяться більша гнучкість, швидкість прийняття рішень та менший опір змінам. Водночас, обмеженість ресурсів, нестача кваліфікованих кадрів та високі відносні витрати на впровадження інновацій створюють значні перешкоди.

Переваги та недоліки основних типів інноваційних підходів в управлінні.

Тип інновацій	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Організаційно-структурні	– підвищення ефективності координації; – прискорення процесів прийняття рішень	– високий опір персоналу; – тривалий період адаптації	– реструктуризація підприємств; – створення проектних команд
Процесні	– зниження витрат; – підвищення якості послуг	– необхідність перенавчання персоналу; – ризик порушення налагоджених процесів	– автоматизація бізнес-процесів; – впровадження стандартів якості
Технологічні	– автоматизація рутинних операцій; – покращення аналітичних можливостей	– високі капітальні витрати; – залежність від технічної підтримки	– використання ВІ-технологій
Кадрові	– підвищення мотивації персоналу; – розвиток компетенцій	– збільшення витрат на навчання; – ризик відтоку кваліфікованих кадрів	– нові системи мотивації; – програми розвитку персоналу

Для успішного впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами важливо дотримуватися принципів поступовості, економічної доцільності та максимального використання наявних ресурсів. Малим підприємствам варто починати з простих та низьковартісних інновацій, поступово нарощуючи складність та масштаби впроваджуваних змін [11].

Таким чином, інноваційні підходи в управлінні підприємницькою діяльністю являють собою багатоаспектне явище, що охоплює різноманітні методи, технології та інструменти удосконалення управлінських процесів. Їх систематизація та класифікація дозволяють краще зрозуміти специфіку різних типів управлінських інновацій та обрати найбільш доцільні підходи для конкретних умов функціонування підприємства.

1.2. Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі.

Роздрібна торгівля як галузь економіки характеризується особливо високою динамікою змін, що обумовлено безпосередньою взаємодією з кінцевими споживачами та необхідністю миттєвого реагування на зміни їхніх потреб і поведінкових патернів. Сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту в цій сфері формуються під впливом цифрової трансформації, зміни споживчих переваг, посилення конкуренції та необхідності забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Цифровізація торговельних процесів стала однією з найбільш значущих тенденцій сучасного розвитку роздрібної торгівлі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні напрями цифрової трансформації в роздрібній торгівлі

Напрямок трансформації	Технологічні рішення	Переваги для бізнесу	Виклики впровадження
Управління товарними запасами	Технології-планування	Зниження рівня запасів на 15-30%; зменшення втрат від псування товарів	Високі початкові інвестиції; необхідність інтеграції з постачальниками
Клієнтський сервіс	Чат-боти, аналітика клієнтських даних	Підвищення лояльності на 20-25%; персоналізація пропозицій	Проблеми конфіденційності даних; потреба в навчанні персоналу
Управління продажами	POS-системи з аналітикою, мобільні додатки, електронні чеки	Підвищення точності обліку; скорочення часу обслуговування	Залежність від технічної підтримки; ризики кібербезпеки
Маркетинг	Цифрова реклама, соціальні мережі, маркетинг	Зниження витрат на маркетинг на 10-15%; підвищення конверсії	Складність вимірювання ефективності; швидка зміна трендів

Українські дослідники підкреслюють, що цифрові технології кардинально змінюють не лише способи взаємодії з клієнтами, але й внутрішні процеси управління торговельними підприємствами [1].

Впровадження електронних систем управління товарними запасами, автоматизація процесів закупівель, використання аналітики для прогнозування попиту та оптимізації асортименту стають невід'ємними елементами сучасного торговельного бізнесу.

Омніканальність як концепція інтеграції всіх каналів взаємодії з клієнтами набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації торгівлі (табл. 1.4.). Омніканальний підхід передбачає не просто наявність різних каналів продажу, а їх глибоку інтеграцію для забезпечення єдиного клієнтського досвіду незалежно від способу взаємодії з торговельним підприємством [15]. Це включає інтеграцію фізичних магазинів з онлайн-платформами, мобільними додатками, соціальними мережами та іншими цифровими каналами.

Таблиця 1.4

Пріоритетні тенденції інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Тенденція	Ключові характеристики	Вплив на бізнес	Перспективи розвитку
Цифровізація процесів	Автоматизація, аналітика даних, хмарні технології	Підвищення ефективності на 25-40%	Повна інтеграція цифрових та фізичних каналів
Персоналізація	Індивідуальні програми лояльності	Зростання конверсії на 15-30%	Гіперперсоналізація на основі поведінкової аналітики
Омніканальність	Інтеграція всіх каналів взаємодії	Підвищення задоволеності клієнтів на 20-35%	Взаємодія між всіма точками контакту
Сталий розвиток	Екологічні ініціативи, соціальна відповідальність	Покращення іміджу бренду, залучення свідомих споживачів	Інтеграція ESG-принципів у бізнес-стратегію
Автоматизація	Роботизація процесів	Зниження операційних витрат на 20-30%	Повна автоматизація рутинних операцій

Персоналізація клієнтського досвіду стає ключовим фактором конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку клієнтів, їхні переваги та потреби. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє торговельним підприємствам створювати персоналізовані пропозиції,

рекомендувати товари та формувати індивідуальні програми лояльності [6]. Це значно підвищує ефективність маркетингових заходів та збільшує задоволеність клієнтів.

Управління взаємовідносинами з клієнтами в роздрібній торгівлі еволюціонує від простого збору контактної інформації до комплексного аналізу клієнтського життєвого циклу. Сучасні системи дозволяють не лише відстежувати історію покупок, але й прогнозувати майбутню поведінку клієнтів, ідентифікувати ризики відтоку та розробляти цільові програми утримання [8].

Управління товарними запасами зазнає кардинальних змін завдяки впровадженню сучасних аналітичних інструментів та алгоритмів машинного навчання. Традиційні методи планування запасів поступаються місцем динамічним моделям, що враховують сезонність, тренди, зовнішні фактори та індивідуальні характеристики товарних позицій [10]. Це дозволяє значно зниження рівень замороженого капіталу в запасах при одночасному забезпеченні високого рівня сервісу.

Автоматизація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі охоплює не лише касові операції, але й процеси закупівель, планування асортименту, контролю якості та логістики. Комплексна автоматизація дозволяє торговельним підприємствам значно підвищити точність облікових операцій, скоротити витрати на персонал та мінімізувати людський фактор у критично важливих процесах [27]. Особливо актуальним це стає для мережевих торговельних підприємств, де стандартизація процесів є ключовим фактором ефективності.

Управління якістю товарів та послуг в роздрібній торгівлі також зазнає інноваційних трансформацій. Впровадження систем відстеження якості на всіх етапах товароруху, від постачальника до кінцевого споживача, стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності [19]. Використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та мобільних додатків для швидкого реагування на скарги клієнтів формує нові стандарти якості в торгівлі.

Екологічність та соціальна відповідальність стають важливими трендами в розвитку роздрібно торгівлі. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють

екологічним аспектам споживання, що вимагає від торговельних підприємств переосмислення своїх бізнес-моделей [41]. Впровадження принципів сталого розвитку, зменшення використання пластикової упаковки, підтримка локальних виробників та впровадження енергоефективних технологій стають невід'ємними елементами сучасної торговельної стратегії.

Мобільні технології та соціальні мережі кардинально змінюють способи взаємодії торговельних підприємств з клієнтами. Мобільні додатки стають не лише інструментом продажу, але й платформою для формування спільнот лояльних клієнтів, проведення маркетингових кампаній та збору зворотного зв'язку [16]. Соціальні мережі перетворюються на важливий канал маркетингових комунікацій, особливо для залучення молодшої аудиторії та формування іміджу бренду.

Гнучкість ланцюгів постачання стає критично важливою в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Торговельні підприємства все більше уваги приділяють диверсифікації постачальників, створенню буферних запасів критично важливих товарів та розвитку локальних ланцюгів постачання [5]. Це дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стабільність асортименту.

Основними є такі ключові напрями використання сучасних технологій в торгівлі: прогнозування попиту, оптимізація цін, персоналізація рекомендацій, автоматизація обслуговування клієнтів та виявлення шахрайства. Ці технології дозволяють торговельним підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Аналітика даних стає основою для прийняття стратегічних рішень у роздрібній торгівлі. Здатність збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, продажі, запаси та ринкові тенденції дає торговельним підприємствам значні конкурентні переваги. Використання інструментів бізнес-аналітики дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати майбутні тренди та оптимізувати бізнес-процеси [10].

Безпека та конфіденційність даних набувають критичного значення в умовах зростаючої цифровізації торгівлі. Торговельні підприємства повинні

забезпечувати надійний захист персональних даних клієнтів, фінансової інформації та комерційних таємниць. Це вимагає інвестицій у кібербезпеку, навчання персоналу та впровадження відповідних політик і процедур.

Розвиток електронної комерції та її інтеграція з традиційними каналами продажу створює нові можливості для торговельних підприємств. Успішні торговельні підприємства не протиставляють онлайн та офлайн канали, а розглядають їх як взаємодоповнюючі елементи єдиної торговельної екосистеми. Це дозволяє максимально використовувати переваги кожного каналу та створювати синергетичний ефект.

Узагальнюючи аналіз сучасних тенденцій розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі, можна констатувати, що галузь переживає період кардинальних трансформацій. Цифровізація, персоналізація, омніканальність, автоматизація та орієнтація на сталий розвиток формують новий ландшафт торговельного бізнесу. Торговельні підприємства, які зможуть ефективно адаптувати ці тенденції до своїх бізнес-моделей, матимуть значні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Особливо важливим є те, що ці тенденції не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, створюючи синергетичні ефекти. Наприклад, цифровізація процесів створює основу для персоналізації клієнтського досвіду, а омніканальність неможлива без інтеграції різних технологічних рішень. Тому торговельні підприємства повинні розглядати інноваційний розвиток як комплексний процес, що охоплює всі аспекти їхньої діяльності.

1.3. Методологічні засади впровадження інноваційних підходів в управлінні малим бізнесом.

Малі підприємства як об'єкт впровадження інноваційних управлінських підходів мають специфічні характеристики, що суттєво впливають на методологію та практику організаційних змін. Розуміння цих особливостей є критично важливим для розробки ефективної стратегії впровадження інновацій та забезпечення успішності трансформаційних процесів. Методологічні засади впровадження інноваційних підходів в управлінні малим бізнесом формуються на

перетині теорії організаційного розвитку, практики управління змінами та специфічних потреб малих підприємств [41].

Фундаментальним принципом методології впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами є принцип поступовості та еволюційності змін. На відміну від великих корпорацій, які можуть дозволити собі радикальні трансформації з одночасним впровадженням кількох інноваційних рішень, малі підприємства потребують більш обережного та поетапного підходу. Це обумовлено обмеженістю ресурсів, вищою чутливістю до операційних збоїв та необхідністю мінімізації ризиків, які можуть загрожувати виживанню бізнесу [13]. Поступовість впровадження дозволяє малим підприємствам адаптуватися до змін, накопичувати досвід та поступово нарощувати свою інноваційну спроможність (табл.1.5).

Другим ключовим принципом є орієнтація на максимальне використання наявних ресурсів та компетенцій. Малі підприємства рідко мають можливість залучати значні зовнішні ресурси для впровадження інновацій, тому методологія повинна передбачати максимальне використання внутрішнього потенціалу організації. Це включає як матеріальні ресурси, так і людський капітал, накопичені знання та досвід, існуючі бізнес-процеси та організаційні структури [34]. Ефективне використання наявних ресурсів дозволяє мінімізувати витрати на впровадження інновацій та підвищити ймовірність їх успішного освоєння.

Методологія впровадження інноваційних підходів в малому бізнесі має враховувати специфічну роль керівника-власника як ключового актора змін. У малих підприємствах керівник часто поєднує функції стратегічного планування, операційного управління та безпосереднього виконання завдань, що створює як переваги, так і ризики для інноваційного розвитку. З одного боку, концентрація влади та відповідальності в руках одного керівника дозволяє швидко приймати рішення та ініціювати зміни. З іншого боку, це створює залежність від компетенцій та мотивації конкретної особи, а також може обмежувати різноманітність підходів до вирішення проблем [15].

**Методологічні принципи впровадження інновацій в управлінні
малими підприємствами.**

Принцип	Сутність	Практичне застосування	Переваги	Обмеження
Поступовість	Етапне впровадження змін з поступовим нарощуванням складності	Пілотні проекти, тестування рішень, масштабування успішних практик	Мінімізація ризиків, накопичення досвіду	Повільність трансформації, можлива втрата конкурентних переваг
Ресурсна ефективність	Максимальне використання наявних ресурсів та компетенцій	Модернізація існуючих процесів, розвиток внутрішніх компетенцій	Низькі витрати впровадження, висока адаптивність	Обмеженість масштабів змін, залежність від поточного стану
Простота рішень	Орієнтація на зрозумілі та легко впроваджувані інновації	Стандартні програмні рішення, типові процедури	Швидкість освоєння, низька ймовірність помилок	Обмежені можливості диференціації, стандартизація підходів
Гнучкість	Здатність швидко адаптувати рішення до конкретних умов	Налаштування під специфіку бізнесу, швидке реагування на зміни	Висока адаптивність, персоналізація рішень	Складність стандартизації, залежність від кваліфікації кадрів

Процес впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами доцільно структурувати у вигляді послідовних етапів, кожен з яких має свої специфічні цілі, завдання та критерії успішності (табл. 1.6.). Початковий етап діагностики та планування є особливо критичним для малих підприємств, оскільки помилки на цьому етапі можуть мати фатальні наслідки для бізнесу. Діагностика повинна охоплювати не лише технічні аспекти поточного стану управління, але й організаційну культуру, готовність персоналу до змін, наявні ресурси та стратегічні цілі підприємства [26].

Етапи впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами.

Етап	Основні завдання	Тривалість	Ключові ризики	Критерії успішності
Діагностика	Аналіз поточного стану, виявлення проблем та можливостей	2-4 тижні	Поверхневий аналіз, ігнорування ключових проблем	Повнота виявлених проблем, реалістичність оцінки ресурсів
Планування	Розробка концепції змін, вибір інструментів та технологій	3-6 тижнів	Нереалістичні плани, недооцінка складності	Відповідність планів ресурсам, чіткість цілей
Пілотування	Тестування рішень на обмеженому масштабі	1-3 місяці	Недостатня репрезентативність тесту	Досягнення пілотних показників, готовність до масштабування
Впровадження	Розгортання рішень на весь бізнес	3-12 місяців	Опір персоналу, технічні збої	Дотримання термінів, досягнення планових показників
Стабілізація	Закріплення змін, навчання персоналу	2-6 місяців	Повернення до старих практик	Стабільність нових процесів, задоволеність персоналу

Етап розробки концепції інноваційних змін для малих підприємств має бути максимально конкретним та орієнтованим на практичні результати. На відміну від великих корпорацій, які можуть дозволити собі розробку комплексних багаторічних програм трансформації, малі підприємства потребують фокусованих рішень з чіткими термінами реалізації та вимірними показниками ефективності. Концепція повинна передбачати поетапне впровадження з можливістю корегування планів на основі отриманого досвіду та зміни зовнішніх умов.

Особливого значення набуває етап пілотного впровадження, який дозволяє протестувати обрані інноваційні рішення в реальних умовах з мінімальними

ризиками для основної діяльності підприємства. Для малих підприємств пілотні проекти можуть стосуватися окремих бізнес-процесів, географічних сегментів або товарних категорій. Успішність пілотного впровадження дозволяє переконати скептично налаштованих співробітників у доцільності змін та створює основу для масштабування інновацій на весь бізнес [18].

Бар'єри впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. До об'єктивних бар'єрів відносяться обмеженість фінансових ресурсів, брак кваліфікованих кадрів, технічні обмеження існуючих систем та процесів, регуляторні вимоги та ринкові умови. Суб'єктивні бар'єри включають опір змінам з боку власників та працівників, недостатню обізнаність щодо сучасних управлінських практик, страх перед невизначеністю та консерватизм організаційної культури. Ефективне подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, що поєднує технічні, організаційні та психологічні аспекти управління змінами.

Фінансові обмеження як основний бар'єр впровадження інновацій в малому бізнесі можуть бути частково подолані через використання хмарних технологій, SaaS-рішень, лізингових схем та поетапного фінансування проектів. Сучасні технологічні рішення часто дозволяють мінімізувати початкові інвестиції та переводити капітальні витрати в операційні, що більше відповідає фінансовим можливостям малих підприємств [29]. Крім того, існують різноманітні програми державної підтримки малого бізнесу, гранти та субсидії, які можуть частково компенсувати витрати на впровадження інновацій.

Кадрові обмеження малих підприємств можуть бути подолані через поєднання внутрішнього розвитку компетенцій з селективним залученням зовнішніх консультантів та експертів. Ефективною стратегією є інвестування в навчання ключових співробітників, які можуть стати внутрішніми чемпіонами змін та передавати знання іншим членам команди. Використання онлайн-платформ навчання, участь у професійних спільнотах та обмін досвідом з іншими підприємствами може значно знизити витрати на розвиток компетенцій [41].

Оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів в управлінні малими підприємствами має базуватися на системі показників, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти змін. Кількісні показники можуть включати зміни в продуктивності праці, рівні витрат, швидкості виконання бізнес-процесів, якості обслуговування клієнтів та фінансових результатах діяльності. Якісні показники стосуються покращення організаційного клімату, підвищення мотивації персоналу, розширення можливостей для розвитку бізнесу та зміцнення конкурентних позицій [12].

Особливістю оцінки ефективності інновацій в малому бізнесі є необхідність врахування довгострокових ефектів, які можуть не проявлятися одразу після впровадження. Малі підприємства часто фокусуються на короткострокових результатах через обмеженість ресурсів та високі ризики, але управлінські інновації можуть давати найбільший ефект саме в довгостроковій перспективі через накопичення організаційних здібностей та компетенцій [23].

Специфіка торговельних підприємств додає додаткові вимоги до методології впровадження інноваційних підходів в управлінні. Сезонність попиту, необхідність швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, важливість управління товарними запасами та безпосередня взаємодія з клієнтами створюють особливі умови для організаційних змін. Впровадження інновацій в торговельних підприємствах має враховувати ці особливості та мінімізувати ризики порушення звичних для клієнтів процесів обслуговування [44].

Методологія впровадження інноваційних підходів в управлінні малими торговельними підприємствами має також враховувати їх тісну інтеграцію з постачальниками та клієнтами. Зміни в управлінських процесах можуть впливати на всю систему взаємовідносин, тому важливо забезпечити координацію та комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами. Це особливо актуально при впровадженні цифрових технологій, які можуть вимагати змін у форматах взаємодії з партнерами [25].

Таким чином, методологічні засади впровадження інноваційних підходів в управлінні малим бізнесом базуються на принципах поступовості, ресурсної ефективності, простоти рішень та гнучкості адаптації. Успішність впровадження

залежить від якості діагностики поточного стану, реалістичності планування, ефективності пілотування та систематичності підходу до подолання бар'єрів. Специфіка торговельних підприємств вимагає додаткової уваги до взаємодії з клієнтами та партнерами, а також врахування сезонних факторів та ринкової динаміки.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних основ інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, класифікацію та сучасні тенденції розвитку управлінських інновацій у сфері роздрібної торгівлі.

Встановлено, що інноваційні підходи в управлінні представляють собою системну сукупність нових або суттєво удосконалених методів, технологій, інструментів та організаційних форм управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Їх класифікація за різними критеріями дозволяє систематизувати знання та обирати найбільш доцільні підходи для конкретних умов.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі показав, що галузь перебуває в стані активної трансформації під впливом цифровізації, зміни споживчих переваг та посилення конкуренції. Ключовими напрямками інноваційного розвитку є цифровізація процесів, персоналізація клієнтського досвіду, омніканальність, автоматизація та орієнтація на принципи сталого розвитку.

Особливості впровадження інноваційних підходів в управлінні малими торговельними підприємствами полягають у необхідності поступового впровадження, врахування обмеженості ресурсів та максимального використання переваг гнучкості та швидкості прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності.

ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» являє собою типове мале підприємство роздрібної торгівлі, яке функціонує в специфічних умовах регіонального ринку Прикарпатського регіону України. Підприємство було створене згідно з законодавством України та зареєстроване 11 вересня 1996 року, що свідчить про його тривалу присутність на ринку та накопичення значного досвіду ведення торговельної діяльності (табл. 2.1.). Така тривалість функціонування дозволяє розглядати підприємство як стабільного учасника місцевого ринку роздрібної торгівлі, що пройшов через різні етапи економічного розвитку країни та зміни ринкових умов.

Таблиця 2.1

Основні характеристики ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ»

Показник	Значення	Характеристика
Дата реєстрації	11.09.1996	Тривалість функціонування - 28 років
Місцезнаходження	м. Надвірна, вул. Руднева 23	Центральне розташування в районному центрі
Статутний капітал	272 595 грн	Середній рівень капіталізації
Форма власності	Приватна	Висока гнучкість управління
Режим роботи	09:00 - 20:00	11 годин на добу, 7 днів на тиждень
Основний вид діяльності	КВЕД 47.11	Роздрібна торгівля продуктами харчування
Площа об'єкта	180 м ²	У т.ч. торговий зал - 80 м ²
Чисельність персоналу	5 осіб	Оптимальний склад для обсягів діяльності

Складено автором на основі статутних документів підприємства

Географічне розташування підприємства в місті Надвірна Івано-Франківської області створює як можливості, так і обмеження для його розвитку. Надвірна як районний центр з населенням близько 25 тисяч осіб характеризується стабільним споживчим попитом, але водночас обмеженими можливостями для масштабування бізнесу. Розташування за адресою вул. Руднева 23 забезпечує підприємству вигідне місце в центральній частині міста з високою пішохідною активністю та доступністю для різних категорій споживачів. Такі локаційні

переваги є критично важливими для роздрібно́ї торгівлі, оскільки безпосередньо впливають на обсяги продажів та формування постійної клієнтської бази.

Правовий статус підприємства як товариства з обмеженою відповідальністю відображає обраний власниками баланс між контролем над бізнесом та обмеженням фінансових ризиків. Статутний капітал у розмірі 272 595 гривень свідчить про середній рівень капіталізації для підприємств такого типу та масштабу діяльності. Приватна форма власності забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов, що є важливою конкурентною перевагою для малих торговельних підприємств.

Предметом діяльності ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» є роздрібна торгівля продуктами харчування, включаючи тютюнові вироби та напої, що відповідає класу діяльності КВЕД 47.11 "Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами". Така спеціалізація забезпечує стабільний попит, оскільки продукти харчування відносяться до товарів першої необхідності з низькою еластичністю попиту за ціною. Водночас підприємство має право здійснювати інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах, що дозволяє диверсифікувати асортимент та адаптуватися до змін споживчих переваг.

Режим роботи підприємства з 09:00 до 20:00 відображає орієнтацію на обслуговування широкого кола споживачів, включаючи працюючих осіб, які можуть здійснювати покупки після завершення робочого дня. Такий графік роботи є оптимальним компромісом між максимізацією обсягів продажів та контролем витрат на персонал і комунальні послуги. Така тривалість роботи відповідає особливостям місцевого ринку та очікуванням споживачів щодо доступності торговельних послуг.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2024 рік демонструють позитивну динаміку основних індикаторів ефективності (табл.2.2). Зростання виручки на 16% до рівня 2 663,32 тисячі гривень свідчить про успішну адаптацію підприємства до ринкових умов та ефективність обраної стратегії розвитку. Такі темпи зростання є досить високими для роздрібно́ї торгівлі в

умовах економічної нестабільності та відображають як зростання цін на товари, так і збільшення фізичних обсягів продажів.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників ТзОВ ФІРМА
«УКРПРОДУКТ» за 2024 рік.**

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
Виручка від реалізації	2 295,0	2 663,32	+368,32	116,0
Валовий дохід	570,0	957,84	+387,84	167,0
Витрати	325,0	505,9	+180,9	155,0
Прибуток від реалізації	245,0	451,94	+206,94	191,0
Збиток від іншої діяльності	-	525,13	-525,13	-
Чистий прибуток	1 665,0	399,09	-1 265,91	-
Рентабельність продажів, %	10,7	12,67	+1,97 п.п.	-
Рентабельність за чистим прибутком, %	72,5	14,98	-57,52 п.п.	-

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Особливо показовим є зростання валового доходу на 67% до 957,84 тисячі гривень, що значно перевищує темпи зростання виручки. Така динаміка свідчить про покращення структури реалізації з переорієнтацією на товари з вищою рентабельністю, оптимізацію закупівельної політики або підвищення ефективності управління товарними запасами. Позитивна динаміка валового доходу створює основу для зростання прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Водночас зростання витрат на 55% до 505,9 тисячі гривень відображає як інфляційні процеси в економіці, так і можливе розширення масштабів діяльності підприємства. Важливо відзначити, що темпи зростання витрат є нижчими за темпи зростання валового доходу, що забезпечує позитивну динаміку операційної ефективності. Така тенденція свідчить про наявність управлінських компетенцій щодо контролю витрат та оптимізації операційної діяльності.

Прибуток від реалізації продемонстрував найвищі темпи зростання - 91% до рівня 451,94 тисячі гривень. Це є результатом синергетичного ефекту від

зростання валового доходу та відносно помірного зростання витрат. Така динаміка прибутковості створює можливості для реінвестування коштів у розвиток бізнесу, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Показник чистого прибутку зазнав зниження на 76% до 399,09 тисяч гривень, що пов'язано з наявністю збитків від іншої діяльності в розмірі 525,13 тисячі гривень. Така ситуація свідчить про необхідність перегляду стратегії диверсифікації діяльності та концентрації зусиль на основному напрямі бізнесу, де підприємство демонструє високу ефективність.

Аналіз відносних показників ефективності показує покращення рентабельності продажів на 1,97 відсоткових пункти, що відображає зростання ефективності основної діяльності. Водночас рентабельність за чистим прибутком знизилася на 2,58 відсоткових пункти через негативний вплив збиткової діяльності в інших сферах. Такий контраст між показниками рентабельності підкреслює важливість фокусування на профільній діяльності та необхідність критичного перегляду непрофільних напрямів бізнесу.

Товарна політика підприємства характеризується широким асортиментом, що налічує понад 180 найменувань товарів. Структура асортименту відображає типову для малих торговельних підприємств пропорцію: 80% продовольчих товарів та 20% непродовольчих товарів. Така структура забезпечує оптимальний баланс між стабільним попитом на продукти харчування та можливістю отримання вищої маржі від продажу непродовольчих товарів.

Наявність міні-цеху з виробництва продукції громадського харчування є важливою конкурентною перевагою підприємства, що дозволяє диференціювати пропозицію та забезпечувати додаткову доходність. Виробництво напівфабрикатів, кулінарних, булочних та кондитерських виробів створює можливості для формування унікальної торгової пропозиції та підвищення лояльності клієнтів.

Можливість реалізації товарів дистанційним способом та надання додаткових послуг торгівлі свідчить про прагнення підприємства до диверсифікації каналів збуту та розширення спектру послуг. Такі ініціативи

відповідають сучасним трендам розвитку роздрібної торгівлі та створюють передумови для впровадження омніканального підходу до обслуговування клієнтів.

2.2. Дослідження системи управління та організаційної структури підприємства.

Організаційна структура ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» відображає типові характеристики малого торговельного підприємства з чіткою функціональною спеціалізацією та мінімальним рівнем ієрархії управління. Загальна чисельність персоналу у 5 осіб забезпечує оптимальне співвідношення між потребами у робочій силі та фінансовими можливостями підприємства (табл. 2.3). Така кількість працівників дозволяє забезпечити безперервність торговельного процесу, належний рівень обслуговування клієнтів та виконання всіх необхідних функцій без надмірних витрат на оплату праці.

Структура персоналу включає працівників, які займаються виробничою діяльністю у міні-цеху, управлінськими функціями, касовим обслуговуванням та складськими операціями. Така функціональна диверсифікація забезпечує повний цикл торговельної діяльності від закупівлі товарів до їх реалізації кінцевим споживачам. Багатофункціональність співробітників, характерна для малих підприємств, дозволяє забезпечувати гнучкість операційної діяльності та оперативно перерозподіляти трудові ресурси відповідно до поточних потреб.

Система оплати праці на підприємстві базується на погодинній формі з елементами преміювання залежно від обсягу та ефективності продажів. Така модель мотивації поєднує гарантований мінімальний дохід працівників з їх зацікавленістю у досягненні високих результатів діяльності. Фіксована мінімальна заробітна плата забезпечує соціальну захищеність персоналу, тоді як бонуси створюють додаткові стимули для підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ»

Функціональна область	Кількість працівників	Основні обов'язки	Кваліфікаційні вимоги
Управління	1	Стратегічне планування, координація діяльності, взаємодія з постачальниками	Вища освіта, досвід управління
Виробництво (міні-цех)	1	Виготовлення кулінарної продукції, контроль якості	Професійно-технічна освіта, санітарна книжка
Касове обслуговування	2	Розрахункові операції, консультування клієнтів	Середня освіта, навички роботи з касовим обладнанням
Складські операції	1	Приймання товарів, контроль запасів, викладка товарів	Середня освіта, фізична витривалість
Всього	5		

Складено автором на основі аналізу кадрової структури підприємства.

Динаміка чисельності персоналу демонструє поступове зростання з 3 працівників у 2020-2021 роках до 4 працівників у 2022 році та 5 працівників у 2023-2024 роках. Таке нарощування кадрового потенціалу відповідає зростанню обсягів діяльності підприємства та свідчить про успішність бізнесу. Стабільність чисельності персоналу на рівні 5 осіб протягом 2023-2024 років вказує на досягнення оптимальної кадрової структури для поточних масштабів діяльності.

Система управління товарними запасами на підприємстві характеризується використанням методів ABC та XYZ аналізу, що свідчить про наявність елементів сучасного управлінського інструментарію (табл. 2.4). Результати ABC-аналізу показують, що 46% товарних позицій (група А) забезпечують 81% загального обсягу реалізації, що відповідає класичним пропорціям закону Парето. Така концентрація дозволяє фокусувати управлінські зусилля на найбільш важливих товарних категоріях та оптимізувати структуру запасів.

Результати ABC/XYZ аналізу асортименту ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».

Категорія	Кількість позицій	Частка в асортименті, %	Частка в обсязі реалізації, %
AX	6	16	25
AY	9	24	56
AZ	2	6	0
BX	4	11	8
BY	6	16	7
BZ	2	5	0
CX	0	0	0
CY	6	16	4
CZ	2	6	0
Всього	37	100	100

Розраховано автором на основі даних управлінського обліку підприємства.

Група А включає такі ключові товарні категорії як молочно-кислі продукти (12,48% від загального обсягу), ковбаси (11,47%), хліб та булочні вироби (7,15%), продукція м'ясного цеху (7,02%) та кондитерські вироби (5,7%). Ці категорії представляють товари щоденного споживання з високою оборотністю та стабільним попитом. Концентрація на цих товарних групах забезпечує стабільність грошових потоків та мінімізацію ризиків затоварення.

Група В охоплює 32% товарних позицій та забезпечує 15% обсягу реалізації, включаючи такі категорії як борошно і крупи, яйця, макаронні вироби, вода, чай та інші товари середньої важливості. Група С представлена 22% позицій асортименту, які дають лише 5% обсягу продажів, включаючи дієтичні продукти, дитяче харчування, торти та інші специфічні товари. Така структура дозволяє оптимізувати закупівельну політику та розподіл уваги менеджменту між різними категоріями товарів.

XYZ-аналіз показує, що 27% асортименту характеризується постійним та стійким попитом (група X), 68% - змінним попитом (група Y) та 5% - хаотичним та непостійним попитом (група Z). Така структура є типовою для роздрібною торгівлі продуктами харчування, де більшість товарів має сезонні коливання попиту. Результати аналізу дозволяють диференціювати підходи до управління запасами різних товарних категорій.

Суміщений ABC/XYZ аналіз виявляє найбільш проблематичні сегменти асортименту, зокрема групу CZ, яка включає товари з низькою споживчою вартістю та непрогнозованим попитом. Рекомендації щодо скорочення таких позицій в асортименті можуть сприяти оптимізації структури запасів та підвищенню оборотності оборотного капіталу.

Система закупівель на підприємстві базується на встановлених взаємовідносинах з провідними європейськими та українськими постачальниками, що забезпечує високу якість продукції. Політика якості є одним з ключових конкурентних переваг підприємства, оскільки репутація надійного постачальника якісних товарів є критично важливою для формування лояльної клієнтської бази. Використання продукції лише від перевірених постачальників мінімізує ризики отримання неякісних товарів та забезпечує стабільність асортименту.

Маркетингова діяльність підприємства включає кілька напрямів стимулювання продажів та формування лояльності клієнтів. Соціальна акція "Щасливі години" з щоденною 5% знижкою з 9:00 до 10:00 є прикладом ефективного використання цінової політики для залучення клієнтів у період низької активності. Регулярні промо-акції зі знижками до 20% на різні товари дозволяють стимулювати продажі окремих категорій та управляти структурою реалізації.

Цінова політика підприємства характеризується орієнтацією на інтереси широких верств населення з встановленням мінімальних цін на найбільш затребувані товари. На товари соціально значимої групи встановлюються мінімальні націнки, що відображає соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу. Така стратегія дозволяє формувати імідж доступного магазину та залучати ціносвідомих споживачів.

Управління якістю товарів та послуг здійснюється через систему контролю на всіх етапах товароруху. Холодильне обладнання забезпечує підтримання необхідного температурного режиму під контролем адміністратора та продавців. У разі несправності обладнання викликається майстер для усунення неполадок, що забезпечує мінімізацію ризиків псування товарів. Контроль чистоти та

порядку поширюється не лише на внутрішні приміщення, але й на прилеглу територію.

Інформаційна система управління підприємства має обмежений рівень автоматизації та базується переважно на традиційних методах обліку та контролю. Відсутність інтегрованих цифрових рішень обмежує можливості для глибокого аналізу даних, прогнозування попиту та оптимізації бізнес-процесів. Така ситуація є типовою для малих торговельних підприємств та створює значний потенціал для впровадження інноваційних управлінських підходів.

Система взаємодії з клієнтами характеризується персоналізованим підходом, що є природною перевагою малих підприємств. Безпосередній контакт з клієнтами дозволяє краще розуміти їх потреби, швидко реагувати на скарги та пропозиції, формувати довгострокові відносини на основі довіри та взаємного поваги. Водночас відсутність формалізованої CRM-системи обмежує можливості для систематичного аналізу клієнтської бази та розробки цільових маркетингових програм.

Таким чином, система управління ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» характеризується ефективністю в рамках традиційних підходів до управління малим торговельним бізнесом, але має значний потенціал для модернізації через впровадження інноваційних управлінських рішень. Основні сильні сторони включають досвідчений персонал, налагоджені канали постачання, лояльну клієнтську базу та стабільні фінансові результати. Водночас потребують удосконалення такі аспекти як автоматизація бізнес-процесів, аналітичні можливості, цифровізація взаємодії з клієнтами та оптимізація управління товарними запасами.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємницькою діяльністю та виявлення проблемних зон.

Комплексна оцінка ефективності управління підприємницькою діяльністю ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» потребує систематичного аналізу різних аспектів функціонування підприємства, включаючи фінансові результати, операційну ефективність, організаційні процеси та стратегічне позиціонування. Такий

багатовимірний підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан управління, але й ідентифікувати ключові проблемні зони, що потребують впровадження інноваційних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансової ефективності управління демонструє неоднозначні результати, що свідчать про наявність як успішних, так і проблематичних аспектів діяльності підприємства. Позитивна динаміка основних операційних показників, зокрема зростання виручки на 16% та валового доходу на 67%, вказує на ефективність управління основною торговельною діяльністю. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати асортиментну політику та підвищувати рентабельність реалізації. Покращення рентабельності продажів на 1,97 відсоткових пункти підтверджує ефективність операційного управління та здатність контролювати витрати при зростанні обсягів діяльності.

Водночас різке зниження чистого прибутку на 76% через збитки від іншої діяльності вказує на серйозні проблеми в стратегічному управлінні та плануванні диверсифікації бізнесу. Така ситуація відображає недоліки в системі стратегічного аналізу та оцінки ризиків при прийнятті рішень про розширення сфер діяльності. Відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю непрофільних напрямів діяльності призводить до значних фінансових втрат, що підриває загальну ефективність управління підприємством.

Оцінка операційної ефективності управління товарними запасами показує наявність як позитивних елементів, так і значних резервів для оптимізації. Використання ABC та XYZ аналізу свідчить про прагнення менеджменту до впровадження сучасних інструментів управління, що є позитивним сигналом готовності до інновацій. Результати аналізу дозволяють ідентифікувати ключові товарні категорії та диференціювати підходи до їх управління, що теоретично має підвищувати ефективність використання оборотного капіталу.

Проте практична реалізація результатів аналізу залишається обмеженою через відсутність автоматизованих систем моніторингу та контролю запасів. Ручне ведення обліку та планування закупівель не дозволяє повною мірою використовувати потенціал аналітичних інструментів та створює ризики як

затоварення, так і дефіциту популярних товарів. Відсутність інтеграції між системами обліку продажів, управління запасами та планування закупівель знижує оперативність та точність управлінських рішень.

Аналіз ефективності управління персоналом показує загалом задовільний рівень, але з обмеженими можливостями для розвитку. Стабільність кадрового складу та поступове нарощування чисельності персоналу відповідно до зростання бізнесу свідчить про адекватність кадрової політики поточним потребам підприємства. Система мотивації, що поєднує фіксований оклад з преміальними виплатами залежно від результатів, створює певні стимули для ефективної роботи персоналу.

Водночас відсутність формалізованої системи розвитку компетенцій персоналу обмежує можливості підприємства для впровадження більш складних управлінських інновацій. Традиційні підходи до навчання та розвитку персоналу не відповідають вимогам цифрової трансформації бізнесу та можуть стати бар'єром для впровадження нових технологій управління. Недостатнє використання потенціалу персоналу для генерації інноваційних ідей та вдосконалення бізнес-процесів є упущеною можливістю для підвищення конкурентоспроможності.

Проведений SWOT-аналіз системи управління ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» (табл. 2.5) виявив збалансоване співвідношення сильних і слабких сторін підприємства, а також значний потенціал для розвитку через використання ринкових можливостей при мінімізації загроз.

Аналіз сильних сторін. Найбільшою конкурентною перевагою підприємства є стабільні фінансові результати основної діяльності, що створюють міцну фундаментальну основу для впровадження інноваційних управлінських рішень. Зростання виручки на 16% та валового доходу на 67% демонструють здатність менеджменту ефективно управляти основними бізнес-процесами та адаптуватися до змін ринкового середовища.

SWOT-аналіз системи управління ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільні фінансові результати основної діяльності	Відсутність автоматизованих систем управління
Досвідчений персонал та низька плинність кадрів	Обмежені аналітичні можливості
Налагоджені канали постачання якісних товарів	Ручне ведення більшості бізнес-процесів
Лояльна клієнтська база та хороша репутація	Відсутність формалізованої CRM-системи
Вигідне географічне розташування	Недостатня диверсифікація каналів продажу
Використання елементів сучасного аналізу (ABC/XYZ)	Слабкий контроль непрофільної діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових технологій управління	Посилення конкуренції з боку мережевих операторів
Розвиток онлайн-каналів продажу	Зростання операційних витрат
Автоматизація управління запасами	Нестабільність економічного середовища
Впровадження CRM-системи	Зміни споживчих переваг
Оптимізація асортиментної політики	Регуляторні обмеження
Розширення спектру додаткових послуг	Технологічне відставання від конкурентів

Складено автором на основі комплексного аналізу діяльності підприємства.

Досвідчений персонал та низька плинність кадрів є важливим активом, що забезпечує стабільність операційних процесів та накопичення внутрішніх компетенцій. Тривалість роботи ключових співробітників дозволяє підтримувати

високий рівень сервісу та персоналізованого підходу до клієнтів, що є критично важливим для малого торговельного бізнесу.

Налагоджені канали постачання якісних товарів від перевірених європейських та українських постачальників створюють основу для формування стійких конкурентних переваг через асортиментну політику та політику якості. Лояльна клієнтська база та позитивна репутація в місцевому рівні забезпечують стабільний попит та сприяють поширенню інформації від покупця до нового покупця - найефективнішому каналу залучення нових клієнтів для малого бізнесу.

Вигідне географічне розташування в центрі районного центру з високою пішохідною активністю є значущою перевагою, особливо в контексті обмеженої мобільності частини населення та орієнтації на щоденні покупки. Використання елементів сучасного аналізу (ABC/XYZ) свідчить про готовність менеджменту до впровадження наукових підходів в управлінні та створює передумови для більш масштабної модернізації управлінських процесів.

Аналіз слабких сторін. Критичною слабкістю підприємства є відсутність автоматизованих систем управління, що обмежує можливості для ефективного аналізу даних, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів. Ручне ведення більшості процесів створює ризики помилок, знижує оперативність прийняття рішень та збільшує трудомісткість рутинних операцій.

Обмежені аналітичні можливості не дозволяють повною мірою використовувати накопичену інформацію для стратегічного планування та тактичного управління. Відсутність формалізованої CRM-системи означає втрату можливостей для глибокого аналізу клієнтської бази, розробки персоналізованих пропозицій та прогнозування поведінки споживачів.

Недостатня диверсифікація каналів продажу робить підприємство залежним від фізичних відвідувань магазину та обмежує можливості для залучення нових сегментів клієнтів, особливо молодих споживачів, які надають перевагу цифровим каналам. Слабкий контроль непрофільної діяльності, що призвів до збитків у 525,13 тис. грн, вказує на недоліки в системі ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Аналіз можливостей. Впровадження цифрових технологій управління відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності всіх бізнес-процесів. Сучасні POS-системи, інтегровані системи управління запасами та CRM-платформи можуть забезпечити автоматизацію рутинних операцій та підвищити якість аналітичної інформації для прийняття рішень.

Розвиток онлайн-каналів продажу дозволить розширити географію охоплення клієнтів за межі м. Надвірна та залучити нові сегменти споживачів. Автоматизація управління запасами може забезпечити оптимізацію рівня запасів на 20-25% при одночасному підвищенні рівня сервісу.

Впровадження CRM-системи створить можливості для розвитку програм лояльності, персоналізованого маркетингу та підвищення утримання клієнтів. Оптимізація асортиментної політики на основі глибокої аналітики може сприяти підвищенню оборотності товарів та покращенню фінансових результатів.

Аналіз загроз. Посилення конкуренції з боку мережевих операторів є серйозним викликом, оскільки великі мережі мають переваги в логістиці, закупівельній політиці та маркетингових бюджетах. Зростання операційних витрат через інфляційні процеси та підвищення вартості енергоресурсів може негативно вплинути на рентабельність діяльності.

Нестабільність економічного середовища, пов'язана з військовими діями, створює непередбачуваність попиту та ускладнює планування діяльності. Зміни споживчих переваг в бік більшої цифровізації покупок можуть призвести до втрати частини клієнтської бази, особливо серед молодших сегментів населення.

PEST-аналіз зовнішнього середовища. Для повноти оцінки умов функціонування ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» проведемо PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища (табл. 2.7).

**PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТзОВ ФІРМА
«УКРПРОДУКТ».**

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
Позитивні:	Позитивні:
Підтримка малого та середнього бізнесу через державні програми	Зростання доходів населення в окремих регіонах
Спрощена система оподаткування для малого бізнесу	Розвиток безготівкових розрахунків
Дерегуляція підприємницької діяльності	Зростання попиту на якісні продукти харчування
Негативні:	Негативні:
Нестабільність законодавства	Високі темпи інфляції (особливо на продукти харчування)
Військовий стан та пов'язані обмеження	Зростання вартості енергоресурсів
Можливі зміни в податковому законодавстві	Нестабільність валютного курсу
Регуляторні вимоги до торгівлі	Зниження купівельної спроможності частини населення
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
Позитивні:	Позитивні:
Зростання свідомості споживачів щодо якості продуктів	Доступність хмарних технологій для малого бізнесу
Тенденція до підтримки місцевого бізнесу	Розвиток мобільних платіжних систем
Демографічна стабільність у м. Надвірна	Зниження вартості ІТ-рішень
Зростання інтересу до здорового харчування	Доступність аналітичних інструментів
Негативні:	Негативні:
Еміграція молодого населення	Застарівання технологій
Зміна споживчих звичок в бік онлайн-покупок	Необхідність постійного навчання персоналу
Зниження лояльності до традиційних магазинів	Зростання кіберризиків
Зростання очікувань щодо рівня сервісу	Залежність від технологічних постачальників

Розроблено автором на основі аналізу факторів зовнішнього середовища

Аналіз політичних факторів. Політичне середовище функціонування ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, державна політика підтримки малого та середнього бізнесу створює

сприятливі умови через спрощену систему оподаткування, дерегуляцію та цільові програми фінансової підтримки. Для підприємства це означає можливість мінімізації податкового навантаження та доступ до державних програм розвитку МСБ.

З іншого боку, військовий стан створює додаткові виклики через обмеження в роботі, можливі евакуації, перебої в постачанні та нестабільність попиту. Нестабільність законодавства, особливо в частині регулювання торгівлі та оподаткування, ускладнює довгострокове планування та створює ризики для бізнесу.

Регуляторні вимоги до торгівлі продуктами харчування, включаючи санітарні норми, вимоги до зберігання та реалізації товарів, створюють додаткові операційні витрати, але водночас сприяють підвищенню довіри споживачів до якості товарів та послуг.

Аналіз економічних факторів. Економічне середовище характеризується високою волатильністю та суперечливими тенденціями. Високі темпи інфляції, особливо на продукти харчування (основний асортимент підприємства), створюють тиск на рентабельність через необхідність частого перегляду цін та ризики втрати цінових переваг.

Зростання вартості енергоресурсів безпосередньо впливає на операційні витрати підприємства, особливо з урахуванням необхідності підтримання холодильного обладнання. Нестабільність валютного курсу ускладнює планування закупівель імпортованих товарів та створює валютні ризики.

Водночас розвиток безготівкових розрахунків створює можливості для впровадження сучасних платіжних систем та підвищення зручності для клієнтів. Зростання попиту на якісні продукти харчування корелює з позиціонуванням підприємства як постачальника якісних товарів від перевірених виробників.

Аналіз соціальних факторів. Соціальне середовище демонструє позитивні тенденції для розвитку підприємства. Зростання свідомості споживачів щодо якості продуктів відповідає стратегії підприємства, орієнтованій на співпрацю з надійними постачальниками якісної продукції. Тенденція до

підтримки місцевого бізнесу створює конкурентні переваги перед великими мережами.

Демографічна стабільність у м. Надвірна забезпечує передбачуваність розміру цільової аудиторії, хоча еміграція молодого населення може негативно вплинути на довгострокову динаміку попиту. Зростання інтересу до здорового харчування створює можливості для розширення асортименту екологічних та дієтичних продуктів.

Негативним фактором є зміна споживчих звичок в бік онлайн-покупок, особливо серед молодшого населення, що вимагає від підприємства розвитку цифрових каналів продажу. Зростання очікувань щодо рівня сервісу потребує інвестицій у покращення клієнтського досвіду.

Аналіз технологічних факторів. Технологічне середовище характеризується швидкими змінами та зростаючою доступністю сучасних рішень для малого бізнесу. Доступність хмарних технологій дозволяє впроваджувати сучасні системи управління без значних капітальних інвестицій в IT-інфраструктуру.

Розвиток мобільних платіжних систем та зниження вартості IT-рішень створюють можливості для модернізації технологічної бази підприємства з прийнятними інвестиціями. Доступність аналітичних інструментів відкриває перспективи для впровадження data-driven підходу в управлінні.

Водночас швидке застарівання технологій та необхідність постійного навчання персоналу створюють додаткові виклики для малого бізнесу з обмеженими ресурсами. Зростання кіберризиків вимагає інвестицій у кібербезпеку та захист даних клієнтів.

Оцінка ефективності ключових управлінських процесів. Проведена оцінка ефективності ключових управлінських процесів ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» (табл. 2.6) показує неоднорідну картину з переважанням середніх та задовільних оцінок, що вказує на значний потенціал для покращення через впровадження інноваційних підходів. Найвищу оцінку (8/10) отримало управління якістю, що відображає успішну реалізацію стратегії орієнтації на якісні товари та сервіс. Це створює міцну основу для подальшого розвитку та диференціації від конкурентів.

Фінансове управління та клієнтський сервіс оцінені на рівні 7/10, що свідчить про ефективність базових процесів, але наявність резервів для оптимізації. Основним напрямом покращення є автоматизація фінансового планування та впровадження CRM-системи.

Найнижчу оцінку (4/10) отримало стратегічне планування, що корелює з виявленими проблемами контролю непрофільної діяльності та відсутністю формалізованих процесів довгострокового планування.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності ключових управлінських процесів
ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».**

Управлінський процес	Поточний стан	Оцінка ефективності	Ключові проблеми	Потенціал покращення
Фінансове управління	Задовільний	7/10	Слабкий контроль непрофільної діяльності	Автоматизація бюджетування та звітності
Управління запасами	Середній	6/10	Ручні процеси, обмежена аналітика	Впровадження системи автоматичного поповнення
Управління персоналом	Задовільний	6/10	Відсутність системи розвитку компетенцій	Формалізація HR-процесів
Клієнтський сервіс	Добрий	7/10	Відсутність CRM-системи	Цифровізація взаємодії з клієнтами
Маркетинг	Середній	5/10	Обмежені аналітичні можливості	Впровадження цифрового маркетингу
Управління якістю	Добрий	8/10	Відсутність формалізованих стандартів	Сертифікація систем якості
Стратегічне планування	Низький	4/10	Відсутність формалізованого процесу	Впровадження системи стратегічного планування

Оцінка проведена автором за 10-бальною шкалою на основі аналізу діяльності підприємства

Водночас позитивні фактори зовнішнього середовища, включаючи підтримку малого бізнесу, доступність сучасних технологій та зростання свідомості споживачів щодо якості, створюють сприятливі умови для впровадження інновацій в управлінні.

Пріоритетними напрямками розвитку мають стати впровадження цифрових технологій управління, розвиток омніканальної присутності, автоматизація ключових бізнес-процесів та формалізація системи стратегічного планування та ризик-

Система управління клієнтськими відносинами характеризується високим рівнем персоналізації, що є природною перевагою малих підприємств, але має обмежений потенціал для масштабування та систематизації. Безпосередній контакт з клієнтами дозволяє швидко реагувати на їх потреби та формувати лояльність на основі персональних відносин. Маркетингові ініціативи, такі як акція "Щасливі години" та регулярні промо-акції, демонструють розуміння важливості стимулювання продажів.

Проте відсутність систематичного збору та аналізу даних про клієнтів обмежує можливості для розробки цільових маркетингових програм та прогнозування попиту. Традиційні методи взаємодії з клієнтами не дозволяють використовувати сучасні інструменти персоналізації та автоматизації маркетингу, що знижує ефективність маркетингових зусиль та обмежує можливості для зростання клієнтської бази.

Інформаційна система управління підприємства є найбільш проблематичною зоною, що суттєво обмежує ефективність усіх інших управлінських процесів. Відсутність інтегрованих цифрових рішень призводить до фрагментації інформаційних потоків, зниження точності та оперативності управлінських рішень, підвищення трудомісткості рутинних операцій. Ручне ведення обліку та звітності створює ризики помилок та обмежує можливості для глибокого аналізу даних.

Стратегічне управління підприємства характеризується інтуїтивним підходом без формалізованих процесів планування та контролю виконання стратегічних ініціатив. Відсутність чіткої стратегічної візії та довгострокових

планів розвитку обмежує здатність підприємства до проактивного реагування на зміни ринкового середовища. Рішення приймаються переважно на основі поточної ситуації без систематичного аналізу альтернатив та довгострокових наслідків.

Така ситуація призводить до реактивного характеру управління, коли підприємство змушене пристосовуватися до змін замість того, щоб їх передбачати та використовувати як можливості для розвитку. Відсутність системи моніторингу ключових показників ефективності не дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегічний курс. Це особливо критично в умовах динамічного ринкового середовища, де здатність до швидкої адаптації є ключовим фактором виживання.

Управління ризиками на підприємстві здійснюється на інтуїтивному рівні без формалізованих процедур ідентифікації, оцінки та мітигації ризиків. Відсутність системного підходу до управління ризиками призводить до непередбачених втрат, як це сталося з непрофільною діяльністю, що принесла збитки у розмірі 525,13 тисячі гривень. Такі ситуації можна було б уникнути при наявності ефективної системи ризик-менеджменту.

Інноваційна активність підприємства знаходиться на низькому рівні та обмежується переважно адаптацією до зовнішніх змін замість проактивного пошуку нових можливостей. Використання ABC/XYZ аналізу є позитивним сигналом готовності до впровадження сучасних управлінських інструментів, але цей досвід не отримав системного розвитку. Відсутність культури інновацій та формалізованих процесів генерації і впровадження нових ідей обмежує потенціал підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

Технологічна інфраструктура підприємства не відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та створює серйозні обмеження для впровадження інноваційних управлінських рішень. Відсутність сучасного POS-обладнання з аналітичними функціями, систем автоматизації обліку та планування, інструментів бізнес-аналітики знижує ефективність управлінських процесів та обмежує можливості для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.

Конкурентне позиціонування підприємства базується переважно на традиційних факторах, таких як якість товарів, рівень обслуговування та цінова політика. Водночас відсутність унікальних конкурентних переваг, що базуються на інноваційних підходах до управління, робить підприємство вразливим до дій більш технологічно просунутих конкурентів. Зростання присутності мережевих операторів на локальному ринку створює додаткові виклики для утримання ринкових позицій.

Аналіз ефективності комунікаційних процесів показує адекватність внутрішніх комунікацій для поточного масштабу діяльності, але обмежені можливості для забезпечення ефективної координації при зростанні складності бізнесу. Неформальний характер більшості комунікаційних процесів може стати проблемою при впровадженні нових технологій та розширенні діяльності. Відсутність формалізованих процедур обміну інформацією може призвести до втрати важливих даних та зниження якості прийняття рішень.

Загальна оцінка ефективності управління підприємницькою діяльністю ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» свідчить про задовільний рівень за традиційними критеріями, але значний потенціал для підвищення через впровадження інноваційних підходів. Підприємство демонструє стабільність та поступове зростання, що є позитивним сигналом ефективності базових управлінських процесів. Водночас відсутність сучасних інструментів управління та цифрових технологій створює ризики втрати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ключовими проблемними зонами, що потребують першочергової уваги, є: відсутність інтегрованої інформаційної системи управління, обмежені аналітичні можливості, слабе стратегічне планування, неефективне управління ризиками та низька інноваційна активність. Вирішення цих проблем через впровадження інноваційних управлінських підходів може забезпечити значне підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 2.

Проведений комплексний аналіз сучасного стану управління підприємницькою діяльністю ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» дозволив сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати ключові проблемні зони, що потребують впровадження інноваційних управлінських рішень.

Комплексний аналіз ефективності управління ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» через призму SWOT та PEST аналізу дозволяє зробити висновок про наявність solid основи для успішного бізнесу та значний потенціал для підвищення ефективності через впровадження інноваційних управлінських підходів.

Ключовими проблемними зонами, що потребують першочергової уваги, є:

1. Технологічне відставання - відсутність автоматизованих систем управління обмежує аналітичні можливості та знижує ефективність операційних процесів.
2. Слабке стратегічне планування - відсутність формалізованих процесів стратегічного планування призводить до неефективних інвестицій та збитків від непрофільної діяльності.
3. Обмежена клієнтська аналітика - відсутність CRM-системи не дозволяє максимально використовувати потенціал клієнтської бази.
4. Недостатня цифровізація - обмеженість традиційними каналами продажу створює ризики втрати молодих клієнтів.

Загальна оцінка ефективності управління підприємницькою діяльністю свідчить про задовільний рівень за традиційними критеріями, але значний потенціал для підвищення через системне впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток аналітичних можливостей. Впровадження інноваційних управлінських підходів може забезпечити підвищення операційної ефективності на 25-30% та створити основу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ».

3.1. Розробка концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства.

Розробка концепції інноваційного управління для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» базується на результатах комплексного аналізу поточного стану підприємства та виявлених проблемних зон, що потребують системного вирішення через впровадження сучасних управлінських підходів.

Концептуальні засади інноваційного управління формуються на перетині теоретичних положень сучасного менеджменту, специфічних особливостей роздрібної торгівлі та унікальних характеристик досліджуваного підприємства як представника малого бізнесу з тривалою історією успішного функціонування на регіональному ринку (табл. 3.1).

Фундаментальною основою концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства є принцип системності, що передбачає розгляд усіх управлінських процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, де зміни в одному компоненті впливають на функціонування інших. Такий підхід особливо важливий для малих підприємств, де високий рівень взаємозалежності між різними функціональними областями вимагає збалансованого та координованого впровадження інновацій [36]. Системність концепції проявляється у необхідності одночасного удосконалення технологічних, організаційних та управлінських аспектів діяльності підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту від впроваджуваних змін.

Другим ключовим принципом концепції є клієнтоцентричність, що відображає сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі, де успіх бізнесу все більше залежить від здатності створювати унікальну цінність для клієнтів та забезпечувати високий рівень задоволення їх потреб. Для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» клієнтоцентричний підхід означає необхідність трансформації від традиційної товароцентричної моделі управління до інтегрованої системи, де всі бізнес-процеси орієнтовані на створення максимальної цінності для клієнтів [27]. Це передбачає впровадження сучасних інструментів аналізу клієнтських

потреб, персоналізації пропозицій та формування довгострокових відносин на основі взаємної вигоди та довіри.

Таблиця 3.1

Концептуальні принципи інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства.

Принцип	Сутність	Практичне втілення	Очікувані результати
Системність	Комплексний підхід до впровадження інновацій у всіх функціональних областях	Інтеграція процесів планування, обліку, аналізу та контролю	Синергетичний ефект від взаємодії різних управлінських підсистем
Клієнтоцентричність	Орієнтація всіх бізнес-процесів на створення цінності для клієнтів	CRM-система, персоналізація пропозицій, програми лояльності	Підвищення задоволеності клієнтів на 25-30%, зростання повторних покупок
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Система моніторингу ринку, гнучкі бізнес-процеси	Скорочення часу реакції на ринкові зміни у 2-3 рази
Технологічна інтеграція	Системне впровадження цифрових технологій в управління	Автоматизація обліку, аналітичні панелі, мобільні рішення	Підвищення ефективності управлінських процесів на 30-40%
Ресурсна ефективність	Максимізація результатів при оптимальному використанні ресурсів	Оптимізація запасів, енергоефективність, автоматизація	Зниження операційних витрат на 15-20%

Розроблено автором на основі аналізу сучасних концепцій управління

Принцип адаптивності концепції інноваційного управління відображає необхідність забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим в умовах високої динаміки розвитку роздрібної торгівлі. Адаптивність передбачає створення організаційних механізмів, що дозволяють швидко виявляти зміни в поведінці споживачів,

ринкових тенденціях, конкурентному середовищі та регуляторному полі, а також оперативно коригувати стратегію та тактику діяльності відповідно до нових умов [48]. Для малого підприємства адаптивність є природною конкурентною перевагою, яку необхідно посилити через впровадження сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів.

Технологічна інтеграція як четвертий принцип концепції передбачає системне впровадження цифрових технологій у всі аспекти управлінської діяльності з метою автоматизації рутинних процесів, підвищення точності прийняття рішень та розширення аналітичних можливостей менеджменту. Особливістю технологічної інтеграції для малих торговельних підприємств є необхідність забезпечення економічної доцільності впроваджуваних рішень та їх відповідності масштабам діяльності [51]. Це вимагає ретельного відбору технологій, що можуть забезпечити максимальний ефект при мінімальних витратах на впровадження та підтримку.

Архітектура концепції інноваційного управління для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» структурується у вигляді багаторівневої моделі, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління з відповідними інноваційними рішеннями для кожного рівня. Стратегічний рівень концепції орієнтований на формування довгострокового бачення розвитку підприємства, визначення ключових напрямів інноваційної діяльності та створення організаційних передумов для успішного впровадження змін. На цьому рівні ключового значення набуває розробка цифрової стратегії підприємства, що визначає пріоритети технологічного розвитку, етапність впровадження цифрових рішень та механізми інтеграції нових технологій з існуючими бізнес-процесами [40].

Тактичний рівень концепції фокусується на розробці конкретних управлінських рішень та інструментів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей через оптимізацію функціональних підсистем управління. На цьому рівні особливої уваги потребують питання реінжинірингу бізнес-процесів з метою їх адаптації до нових технологічних можливостей, розробки системи ключових показників ефективності для моніторингу результатів інноваційної діяльності та

створення механізмів координації між різними функціональними областями [11]. Тактичний рівень також передбачає розробку програм навчання та розвитку персоналу для забезпечення необхідних компетенцій для роботи з новими технологіями та управлінськими інструментами.

Операційний рівень концепції стосується безпосереднього впровадження конкретних інноваційних рішень у повсякденну діяльність підприємства та забезпечення їх ефективного функціонування. На цьому рівні критично важливими є питання інтеграції нових технологічних рішень з існуючими системами, навчання персоналу роботі з новими інструментами, моніторингу результатів впровадження та оперативного усунення виявлених проблем [32]. Операційний рівень також передбачає розробку детальних процедур та регламентів роботи з новими системами, що забезпечує стандартизацію процесів та мінімізацію ризиків помилок.

Ключовими компонентами концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства є система управління товарними запасами, платформа взаємодії з клієнтами, аналітична підсистема та система операційного управління. Система управління товарними запасами базується на принципах динамічного планування з використанням алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту, автоматизації процесів поповнення запасів та оптимізації структури асортименту відповідно до поведінкових патернів клієнтів [53]. Для ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» це означає перехід від статичних методів управління запасами до динамічної системи, що автоматично адаптується до сезонних коливань попиту, змін у споживчих перевагах та ринкових тенденціях.

Ключовими компонентами концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства є система управління товарними запасами, платформа взаємодії з клієнтами, аналітична підсистема та система операційного управління. Система управління товарними запасами базується на принципах динамічного планування з використанням алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту, автоматизації процесів поповнення запасів та оптимізації структури асортименту відповідно до поведінкових патернів

клієнтів [23]. Для ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» це означає перехід від статичних методів управління запасами до динамічної системи, що автоматично адаптується до сезонних коливань попиту, змін у споживчих перевагах та ринкових тенденціях.

Платформа взаємодії з клієнтами представляє інтегроване рішення, що поєднує функції CRM-системи, програми лояльності, персоналізованого маркетингу та омніканального обслуговування. Основою цієї платформи є централізована база даних клієнтів, що дозволяє накопичувати та аналізувати інформацію про покупки, переваги, поведінкові патерни та життєвий цикл кожного клієнта. Для малого торговельного підприємства така система дозволяє перейти від інтуїтивного розуміння клієнтських потреб до науково обгрунтованого підходу, заснованого на аналізі даних [34]. Практичне втілення цієї концепції передбачає впровадження мобільного додатку для клієнтів, системи персоналізованих знижок та пропозицій, а також інтеграції офлайн та онлайн каналів взаємодії.

Аналітична підсистема концепції інноваційного управління призначена для трансформації великих обсягів операційних даних у стратегічно важливу інформацію для прийняття управлінських рішень. Ця підсистема включає модулі фінансової аналітики, аналізу продажів, прогнозування попиту, аналізу клієнтської бази та моніторингу ефективності маркетингових кампаній. Ключовою особливістю аналітичної підсистеми є її орієнтація на створення дашбордів та звітів, що надають менеджменту оперативну інформацію у зручному для сприйняття форматі [15]. Для ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» впровадження такої системи означає можливість переходу від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються на основі прогнозів та трендів, а не лише як реакція на вже сталі події.

Система операційного управління об'єднує функції автоматизації касових операцій, управління персоналом, контролю якості та логістичних процесів. Центральним елементом цієї системи є сучасне POS-обладнання з функціями аналітики продажів, інтеграції з системами управління запасами та обліку, а також можливостями безготівкових розрахунків та роботи з програмами

лояльності. Операційна система також передбачає впровадження мобільних рішень для персоналу, що дозволяють оперативно отримувати інформацію про залишки товарів, ціни, акції та інші важливі дані безпосередньо на робочих місцях [26].

Таблиця 3.2

Ключові компоненти концепції інноваційного управління та їх функціональні можливості

Компонент системи	Основні функції	Технологічні рішення	Очікувані переваги
Управління товарними запасами	Прогнозування попиту, автоматичне поповнення, ABC/XYZ аналіз	IoT-сенсори, інтеграція з постачальниками	Зниження рівня запасів на 20-25%, мінімізація дефіциту
Платформа взаємодії з клієнтами	CRM, програми лояльності, персоналізований маркетинг	Мобільний додаток, емтехнологій/SMS маркетинг, соціальні мережі	Підвищення утримання клієнтів на 30-35%
Аналітична підсистема	BI-дашборди, прогнозна аналітика, звітність	Бізнес-інтелект платформи, Data Mining, візуалізація даних	Прискорення прийняття рішень у 3-4 рази
Операційне управління	POS-системи, мобільні рішення, автоматизація процесів	Хмарні POS, мобільні додатки для персоналу, workflow	Підвищення продуктивності праці на 25-30%
Фінансовий контроль	Бюджетування, контролінг, управління грошовими потоками	ERP-модулі, інтеграція з банківськими системами	Покращення фінансової дисципліни, зниження втрат

Розроблено автором на основі аналізу кращих практик цифровізації роздрібної торгівлі.

Особливої уваги в концепції інноваційного управління заслуговує питання етапності впровадження запропонованих рішень. Враховуючи специфіку малого бізнесу та обмеженість ресурсів, концепція передбачає поетапний підхід до впровадження інновацій з чітким визначенням пріоритетів та послідовності дій. Перший етап фокусується на впровадженні базових елементів цифровізації, включаючи сучасне POS-обладнання, початкову автоматизацію обліку та створення простої бази даних клієнтів. Цей етап має забезпечити foundation для подальших інновацій та продемонструвати перші відчутні результати від впровадження нових технологій [27].

Другий етап передбачає розширення аналітичних можливостей через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу продажів, управління запасами та взаємодії з клієнтами. На цьому етапі особливої уваги потребує інтеграція різних систем для забезпечення єдиного інформаційного простору та автоматичного обміну даними між різними модулями. Третій етап орієнтований на впровадження просунутих функцій, включаючи штучний інтелект для прогнозування попиту, персоналізовані рекомендаційні системи та омніканальну платформу обслуговування клієнтів [18].

Важливим аспектом концепції є забезпечення організаційної готовності до впровадження інновацій. Це включає розвиток необхідних компетенцій персоналу, формування культури інновацій та створення мотиваційних механізмів для підтримки змін. Концепція передбачає розробку комплексної програми навчання персоналу, що включає як технічні аспекти роботи з новими системами, так і розвиток аналітичних навичок та клієнтоорієнтованого мислення. Особлива увага приділяється підготовці ключових співробітників як внутрішніх чемпіонів змін, що будуть сприяти поширенню інноваційних практик серед усього колективу [39].

Система показників ефективності концепції інноваційного управління базується на збалансованому підході, що враховує фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Фінансові показники включають рентабельність, оборотність активів, рівень витрат та грошовий потік. Операційні метрики охоплюють продуктивність праці, оборотність запасів, рівень

сервісу та ефективність бізнес-процесів. Клієнтські показники стосуються задоволеності, лояльності, утримання клієнтів та їх життєвої цінності. Інноваційні індикатори відображають швидкість впровадження нових рішень, рівень цифровізації процесів та готовність персоналу до змін [20].

Концепція також передбачає створення системи управління ризиками інноваційної діяльності, що включає ідентифікацію потенційних загроз, розробку заходів їх мітигації та створення планів контингенції для критичних ситуацій. Основні ризики пов'язані з технічними збоями, опором персоналу змінам, перевищенням бюджетів впровадження та неочікуваними реакціями клієнтів на нововведення. Система управління ризиками передбачає регулярний моніторинг ключових індикаторів ризику та проактивне вжиття заходів для запобігання або мінімізації потенційних негативних наслідків [31].

Таким чином, розроблена концепція інноваційного управління для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» представляє комплексний підхід до модернізації управлінської системи малого торговельного підприємства через системне впровадження цифрових технологій, процесних інновацій та нових управлінських практик. Концепція базується на принципах системності, клієнтоцентричності, адаптивності та технологічної інтеграції, що забезпечує її відповідність сучасним трендам розвитку роздрібної торгівлі та специфічним потребам малого бізнесу. Поетапний підхід до впровадження та комплексна система моніторингу ефективності створюють необхідні передумови для успішної реалізації концепції та досягнення запланованих результатів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Проектування системи цифрового управління асортиментом та клієнтським сервісом.

Проектування системи цифрового управління асортиментом та клієнтським сервісом для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» представляє практичну реалізацію розробленої концепції інноваційного управління через створення інтегрованого технологічного рішення, що охоплює всі ключові аспекти торговельної діяльності підприємства. Система цифрового управління

розглядається як комплексна платформа, що поєднує функції автоматизації операційних процесів, аналізу бізнес-даних, управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації асортиментної політики в єдину технологічну екосистему [41]. Особливістю проектування такої системи для малого торговельного підприємства є необхідність забезпечення оптимального балансу між функціональними можливостями, економічною ефективністю та простотою використання, що відповідає специфічним потребам та ресурсним обмеженням малого бізнесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Функціональні модулі системи цифрового управління асортиментом

Модуль	Ключові функції	Технологічне рішення	Інтеграційні можливості
Аналіз попиту	Прогнозування, виявлення трендів, сезонна декомпозиція	Machine Learning алгоритми, Time Series Analysis	POS-системи, зовнішні API погодних та економічних даних
Управління запасами	Автоматичне поповнення, оптимізація рівнів, контроль експірації	Алгоритми оптимізації, IoT сенсори,	ERP системи, мобільні додатки персоналу
Категорійний менеджмент	ABC/XYZ класифікація, планування асортименту, ціноутворення	Аналітичні рішення, правила бізнес-логіки	Системи постачальників, конкурентна розвідка

Розроблено автором на основі аналізу сучасних систем управління запасами.

Архітектурною основою системи цифрового управління є модульний підхід, що дозволяє поетапно впроваджувати різні компоненти системи відповідно до пріоритетів підприємства та наявних фінансових можливостей. Така архітектура забезпечує гнучкість системи та можливість її масштабування у

міру зростання бізнесу та накопичення досвіду роботи з цифровими технологіями [23]. Центральним елементом архітектури є інтегрована база даних, що акумулює інформацію з усіх модулів системи та забезпечує єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. Ця база даних структурована таким чином, щоб забезпечити швидкий доступ до інформації, надійність зберігання даних та можливість проведення комплексного аналізу різних аспектів діяльності підприємства.

Перший ключовий компонент системи цифрового управління - це модуль управління товарними запасами та асортиментом, що призначений для автоматизації процесів планування, контролю та оптимізації структури товарних запасів відповідно до динаміки попиту та стратегічних цілей підприємства. Цей модуль базується на інтеграції сучасних аналітичних інструментів з операційними системами обліку та контролю, що дозволяє створити замкнутий цикл управління від аналізу попиту до автоматичного формування замовлень постачальникам [44]. Особливою особливістю модуля є використання адаптивних алгоритмів, що враховують специфіку товарних категорій, сезонні коливання попиту, історичні тренди продажів та зовнішні фактори, такі як святкові періоди, рекламні акції та конкурентна активність.

Функціональні можливості модуля управління асортиментом включають автоматичне категорювання товарів за методологією ABC/XYZ аналізу з урахуванням динамічних змін у структурі продажів, прогнозування попиту на основі машинного навчання з використанням історичних даних та зовнішніх індикаторів, оптимізацію рівнів запасів для мінімізації витрат при забезпеченні необхідного рівня сервісу, автоматичне формування замовлень постачальникам з урахуванням термінів поставки та мінімальних партій, а також моніторинг ефективності асортиментної політики через систему KPI [25]. Практична реалізація цих функцій передбачає інтеграцію з POS-системами для отримання даних про продажі в реальному часі, підключення до систем постачальників для автоматичного обміну інформацією та створення мобільних додатків для персоналу складу для оперативного контролю залишків.

Другий ключовий компонент системи - це платформа управління клієнтським сервісом та взаємовідносинами з клієнтами, що об'єднує функції CRM-системи, програми лояльності, персоналізованого маркетингу та омніканального обслуговування в єдину інтегровану платформу. Ця платформа призначена для трансформації традиційного підходу до роботи з клієнтами від епізодичних транзакцій до побудови довгострокових відносин на основі глибокого розуміння індивідуальних потреб та переваг кожного клієнта [26]. Центральним елементом платформи є профіль клієнта, що акумулює всю доступну інформацію про історію покупок, переваги, поведінкові патерни, комунікаційні взаємодії та прогнозовану життєву цінність клієнта для підприємства.

Архітектура платформи управління клієнтськими відносинами базується на принципі єдиного джерела інформації (Single Source of Truth), що означає централізоване зберігання всієї інформації про клієнтів з можливістю доступу з різних каналів взаємодії та точок контакту. Така архітектура дозволяє забезпечити консистентність клієнтського досвіду незалежно від того, чи взаємодіє клієнт з підприємством через фізичний магазин, мобільний додаток, соціальні мережі або інші канали комунікації [37]. Платформа також передбачає створення системи сегментації клієнтів на основі поведінкових та демографічних характеристик, що дозволяє розробляти цільові маркетингові кампанії та персоналізовані пропозиції для різних груп споживачів.

Функціональні можливості платформи управління клієнтським сервісом включають автоматичну реєстрацію нових клієнтів через різні канали взаємодії, ведення детальної історії всіх транзакцій та взаємодій з кожним клієнтом, сегментацію клієнтської бази за різними критеріями з можливістю створення динамічних сегментів, персоналізацію пропозицій на основі аналізу поведінки та переваг клієнтів, автоматизацію маркетингових кампаній через різні канали комунікації, а також моніторинг задоволеності клієнтів та їх лояльності через систему NPS та інших метрик [18]. Особливої уваги заслуговує функціонал програми лояльності, що дозволяє створювати гнучкі схеми нарахування та

використання бонусів, проведення спеціальних акцій для різних сегментів клієнтів та стимулювання повторних покупок через персоналізовані пропозиції.

Функціональні можливості платформи управління клієнтським сервісом включають автоматичну реєстрацію нових клієнтів через різні канали взаємодії, ведення детальної історії всіх транзакцій та взаємодій з кожним клієнтом, сегментацію клієнтської бази за різними критеріями з можливістю створення динамічних сегментів, персоналізацію пропозицій на основі аналізу поведінки та переваг клієнтів, автоматизацію маркетингових кампаній через різні канали комунікації, а також моніторинг задоволеності клієнтів та їх лояльності через систему NPS та інших метрик [8]. Особливої уваги заслуговує функціонал програми лояльності, що дозволяє створювати гнучкі схеми нарахування та використання бонусів, проведення спеціальних акцій для різних сегментів клієнтів та стимулювання повторних покупок через персоналізовані пропозиції.

Третім ключовим компонентом системи цифрового управління є омніканальна платформа продажів, що інтегрує традиційний офлайн канал з сучасними цифровими каналами взаємодії з клієнтами. Ця платформа призначена для створення безшовного клієнтського досвіду, коли споживач може почати взаємодію з підприємством через один канал і продовжити через інший без втрати контексту та персоналізації [49]. Для ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» розвиток омніканальності означає можливість розширення ринку збуту за межі географічних обмежень фізичного магазину та залучення нових сегментів клієнтів, які надають перевагу цифровим каналам покупок.

Архітектура омніканальної платформи базується на принципі централізованого управління товарними запасами та клієнтськими даними з можливістю їх використання через різні канали продажів. Це означає, що інформація про наявність товарів, ціни, акції та персональні пропозиції має бути синхронізована між усіма каналами в реальному часі, що забезпечує консистентність інформації та уникнення конфліктних ситуацій [30]. Платформа також передбачає гнучкі опції виконання замовлень, включаючи самовивіз з магазину, доставку додому, доставку до пунктів видачі та можливість повернення товарів через будь-який канал незалежно від каналу придбання.

Компоненти омніканальної платформи та їх функціональні характеристики

Канал взаємодії	Основний функціонал	Технічна реалізація	Інтеграція з іншими каналами
Веб-сайт	E-commerce, каталог, особистий кабінет, блог	Responsive design, PWA технології, SEO оптимізація	Синхронізація з POS, CRM, системою лояльності
Мобільний додаток	Каталог, лояльність, push-нотифікації, геолокація	Native або React Native, offline режим	Інтеграція з веб-сайтом, POS системою
Соціальні мережі	Social commerce, customer service, контент-маркетинг	API інтеграція, чат-боти, автопостинг	CRM система, аналітична платформа
Фізичний магазин	Традиційні продажі, консультації, самовивіз онлайн замовлень	Сучасне POS обладнання, планшети персоналу	Омніканальна база клієнтів та товарів

Розроблено автором на основі аналізу омніканальних рішень для роздрібної торгівлі [57]

Онлайн компонент омніканальної платформи включає веб-сайт підприємства з функціями електронної комерції, мобільний додаток для клієнтів та присутність у соціальних мережах з можливостями соціальної комерції. Веб-сайт розробляється як responsive рішення, що забезпечує оптимальний досвід використання на різних пристроях від настільних комп'ютерів до смартфонів. Функціонал веб-сайту включає каталог товарів з детальними описами та фотографіями, систему пошуку та фільтрації товарів, кошик покупок з можливістю збереження між сесіями, інтеграцію з програмою лояльності та персональним кабінетом клієнта [21]. Особливої уваги потребує оптимізація швидкості завантаження сторінок та зручності навігації, оскільки ці фактори критично впливають на конверсію відвідувачів у покупців.

Мобільний додаток розглядається як ключовий інструмент для посилення лояльності клієнтів та збільшення частоти їх взаємодії з підприємством. Додаток інтегрує функції каталогу товарів, персональних пропозицій, програми лояльності, push-нотифікацій про акції та новинки, а також геолокаційних сервісів для надання релевантної інформації залежно від місцезнаходження клієнта. Важливою особливістю додатку є можливість сканування штрих-кодів товарів для отримання додаткової інформації, порівняння цін та додавання товарів до списку покупок або кошика [12]. Додаток також може включати функцію попереднього замовлення товарів з можливістю резервування на певний час для швидкого самовивозу.

Інтеграційна архітектура системи цифрового управління передбачає використання API-first підходу, що забезпечує гнучкість у підключенні різних модулів та зовнішніх систем. Центральною ланкою інтеграції є ESB (Enterprise Service Bus) або сучасна альтернатива у вигляді мікросервісної архітектури, що дозволяє забезпечити надійний та швидкий обмін даними між різними компонентами системи [33]. Особливої уваги потребує інтеграція з існуючими системами підприємства, включаючи бухгалтерське програмне забезпечення, системи обліку кадрів та фінансового планування, що має відбуватися з мінімальними порушеннями поточних бізнес-процесів.

Технічна інфраструктура системи цифрового управління базується на гібридній хмарній архітектурі, що поєднує переваги локального розгортання критично важливих компонентів з гнучкістю та масштабованістю хмарних рішень. Така архітектура дозволяє забезпечити високу надійність системи, захист конфіденційних даних та можливість швидкого масштабування ресурсів відповідно до зростання бізнесу [24]. Локально розгортаються компоненти, що потребують швидкого доступу до даних та високої надійності, такі як POS-система та основна база даних транзакцій. У хмарі розміщуються аналітичні модулі, системи резервного копіювання, веб-сайт та мобільні сервіси.

Система безпеки та захисту даних є критично важливим аспектом проектування цифрової системи управління, особливо враховуючи обробку персональних даних клієнтів та комерційно важливої інформації про діяльність

підприємства. Архітектура безпеки базується на принципі Defense in Depth, що передбачає створення кількох рівнів захисту від фізичного доступу до серверного обладнання до шифрування даних та багатфакторної автентифікації користувачів [35]. Особливої уваги потребує забезпечення відповідності вимогам Закону України "Про захист персональних даних" та інших регуляторних вимог, що стосуються обробки та зберігання персональної інформації.

Етапність впровадження системи цифрового управління структурована таким чином, щоб мінімізувати ризики порушення поточної діяльності підприємства та забезпечити поступове освоєння нових технологій персоналом. Перший етап (тривалість 2-3 місяці) фокусується на впровадженні базових компонентів: сучасної POS-системи з базовими аналітичними функціями, початкової автоматизації обліку товарних запасів та створення простої бази даних клієнтів. Цей етап має продемонструвати перші відчутні переваги від цифровізації та сформувати позитивне ставлення персоналу до технологічних змін [16].

Другий етап (тривалість 3-4 місяці) передбачає розширення функціональності через впровадження повноцінної CRM-системи, запуск програми лояльності, інтеграцію аналітичних модулів та початок розробки веб-сайту підприємства. На цьому етапі особливої уваги потребує навчання персоналу роботі з новими системами та розробка внутрішніх регламентів використання цифрових інструментів. Третій етап (тривалість 4-6 місяців) орієнтований на запуск омніканальної платформи, включаючи веб-сайт, мобільний додаток та інтеграцію з соціальними мережами, а також впровадження просунутих аналітичних функцій та елементів штучного інтелекту [47].

Система моніторингу та оцінки ефективності цифрової трансформації базується на збалансованій системі показників, що охоплює технічні, операційні, фінансові та клієнтські метрики. Технічні показники включають час відгуку системи, рівень доступності сервісів, частоту виникнення помилок та швидкість обробки запитів. Операційні метрики стосуються продуктивності праці персоналу, точності управління запасами, швидкості обслуговування клієнтів та ефективності бізнес-процесів. Фінансові показники охоплюють ROI від

впровадження цифрових рішень, зміни в структурі витрат, рентабельність та обсяги продажів [38].

Клієнтські метрики включають рівень задоволеності клієнтів, показники утримання та лояльності, частоту повторних покупок та середній чек. Особливої уваги заслуговують показники цифрового залучення клієнтів, такі як кількість завантажень мобільного додатку, активність у соціальних мережах, використання програми лояльності та конверсія між різними каналами взаємодії. Система моніторингу передбачає створення інтерактивних дашбордів для керівництва та щомісячні звіти про ключові показники ефективності з рекомендаціями щодо оптимізації роботи системи [29].

Таким чином, спроектована система цифрового управління асортиментом та клієнтським сервісом для ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» представляє комплексне технологічне рішення, що інтегрує сучасні досягнення в області цифровізації роздрібної торгівлі з специфічними потребами малого бізнесу. Модульна архітектура системи, поетапний підхід до впровадження та комплексна система моніторингу ефективності створюють необхідні передумови для успішної цифрової трансформації підприємства та досягнення запланованих результатів підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних основ та практичних аспектів використання інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю на прикладі ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ». Дослідження підтвердило гіпотезу про значний потенціал підвищення ефективності управління малими торговельними підприємствами через впровадження інноваційних підходів та дозволило досягти поставленої мети щодо розробки практичних рекомендацій для підвищення ефективності функціонування роздрібного торговельного підприємства.

Аналіз теоретичних засад інноваційних підходів в управлінні підприємницькою діяльністю дозволив встановити, що вони представляють собою системну сукупність нових або суттєво удосконалених методів, технологій, інструментів та організаційних форм управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Класифікація інноваційних підходів за критеріями сфери застосування, ступеня радикальності, джерела виникнення та рівня впливу дозволяє систематизувати знання та обирати найбільш доцільні підходи для конкретних умов функціонування підприємства. Особливо важливим є висновок про необхідність комплексного підходу до впровадження інновацій, коли зміни в одній сфері управління мають підкріплюватися відповідними трансформаціями в інших функціональних областях для досягнення синергетичного ефекту.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку інноваційного менеджменту в роздрібній торгівлі виявило п'ять ключових напрямів трансформації галузі: цифровізацію торговельних процесів з потенціалом підвищення ефективності на 25-40%, персоналізацію клієнтського досвіду з можливістю зростання конверсії на 15-30%, омніканальність з підвищенням задоволеності клієнтів на 20-35%, автоматизацію з потенціалом зниження операційних витрат на 20-30%, а також орієнтацію на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Встановлено, що ці тенденції не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, створюючи синергетичні ефекти, що вимагає від торговельних підприємств

розгляду інноваційного розвитку як комплексного процесу, що охоплює всі аспекти їхньої діяльності. Особливо важливим є висновок про те, що успішність впровадження цих тенденцій залежить від врахування специфічних особливостей кожного підприємства та його готовності до організаційних змін.

Характеристика методологічних засад впровадження інноваційних управлінських рішень на малих підприємствах дозволила обґрунтувати специфічну методологію, що базується на принципах поступовості впровадження для мінімізації ризиків, ресурсної ефективності з максимальним використанням наявного потенціалу, простоти рішень для забезпечення швидкого освоєння та гнучкості адаптації до конкретних умов. Розроблена поетапна схема впровадження включає п'ять послідовних етапів: діагностику поточного стану тривалістю 2-4 тижні, планування концепції змін протягом 3-6 тижнів, пілотування рішень на обмеженому масштабі впродовж 1-3 місяців, повномасштабне впровадження тривалістю 3-12 місяців та стабілізацію змін протягом 2-6 місяців. Ключовим висновком є необхідність врахування специфічної ролі керівника-власника як ключового актора змін у малому бізнесі, що створює як переваги у вигляді швидкості прийняття рішень, так і ризики залежності від компетенцій конкретної особи.

Проведений аналіз сучасного стану управління підприємницькою діяльністю ТзОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» показав, що підприємство являє собою стабільного учасника регіонального ринку роздрібної торгівлі з позитивною динамікою основних показників: зростання виручки на 16% до 2 663,32 тис. грн у 2024 році, зростання валового доходу на 67% до 957,84 тис. грн, покращення рентабельності продажів на 1,97 відсоткових пункти до 12,67%, оптимальну організаційну структуру з 5 працівників та широкий асортимент понад 180 найменувань товарів.

Водночас аналіз виявив обмеженість сучасних управлінських інструментів та переважання традиційних підходів до ведення бізнесу, що створює значний потенціал для модернізації через впровадження інноваційних рішень. Особливо позитивним фактором є наявність міні-цеху з виробництва продукції

громадського харчування, що створює додаткові можливості для диференціації та підвищення маржинальності бізнесу.

Оцінка ефективності існуючої системи управління та виявлення проблемних зон на основі комплексного аналізу, включаючи SWOT та PEST аналіз, дозволила ідентифікувати критичні недоліки у вигляді відсутності інтегрованої інформаційної системи управління, обмежених аналітичних можливостей з оцінкою ефективності маркетингу лише на рівні 5 балів з 10, слабкого стратегічного планування з оцінкою 4 бали з 10, відсутності формалізованої CRM-системи та недостатньої диверсифікації каналів продажу.

Водночас виявлено сильні сторони у вигляді стабільних фінансових результатів основної діяльності, лояльної клієнтської бази та позитивної репутації, досвідченого персоналу з низькою плинністю кадрів, вигідного географічного розташування та налагоджених каналів постачання якісних товарів. PEST-аналіз показав наявність як сприятливих факторів зовнішнього середовища у вигляді підтримки малого бізнесу державою, розвитку безготівкових розрахунків та зростання свідомості споживачів щодо якості продукції, так і загроз через економічну нестабільність, інфляційні процеси та зміну споживчих звичок у бік цифровізації покупок.

Розробка концепції інноваційного управління для роздрібного торговельного підприємства базувалася на чотирьох фундаментальних принципах: системності, що передбачає інтеграцію всіх управлінських процесів у єдину систему; клієнтоцентричності як орієнтації всіх бізнес-процесів на створення максимальної цінності для споживачів; адаптивності у вигляді здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; та технологічної інтеграції через системне впровадження цифрових рішень у всі аспекти управлінської діяльності. Концепція структурована у вигляді трирівневої моделі, що включає стратегічний рівень, орієнтований на формування довгострокового бачення та цифрової стратегії підприємства, тактичний рівень, що фокусується на розробці конкретних управлінських рішень та реінжинірингу бізнес-процесів, та операційний рівень, що стосується безпосереднього впровадження інноваційних рішень у повсякденну діяльність підприємства.

Проектування системи цифрового управління асортиментом та клієнтським сервісом стало практичною реалізацією розробленої концепції через створення інтегрованого технологічного рішення, що охоплює модуль управління товарними запасами з функціями прогнозування попиту на основі машинного навчання, автоматичного поповнення запасів, динамічного ABC/XYZ аналізу та потенціалом зниження рівня запасів на 20-25%; платформу управління клієнтськими відносинами з централізованою базою даних клієнтів, персоналізованими програмами лояльності, автоматизацією маркетингових кампаній та очікуваним підвищенням утримання клієнтів на 30-35%; та омніканальну платформу продажів з інтеграцією веб-сайту, мобільного додатку та фізичного магазину під управлінням єдиної системи. Система спроектована з урахуванням принципів модульності для забезпечення поетапного впровадження та гібридної хмарної архітектури для оптимізації витрат при збереженні високої надійності та безпеки даних.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень показало, що впровадження інноваційних підходів в управлінні очікується забезпечити підвищення операційної ефективності на 25-30%, зростання виручки на 15-20% за рахунок розширення клієнтської бази та покращення якості обслуговування, покращення рентабельності на 3-5 відсоткових пункти через оптимізацію витрат та управління запасами, скорочення часу на рутинні операції на 40-50% завдяки автоматизації процесів, а також підвищення точності прогнозування попиту до 85-90% через використання аналітичних інструментів. Передбачений поетапний план реалізації протягом 9-13 місяців з орієнтовним бюджетом впровадження 150-200 тис. грн та терміном окупності інвестицій 18-24 місяці є реалістичним та економічно обґрунтованим для підприємства такого масштабу.

Загальним висновком дослідження є підтвердження того, що ТЗОВ ФІРМА «УКРПРОДУКТ» має всі необхідні передумови для успішної реалізації цифрової трансформації управління: стабільну фінансову базу, лояльних клієнтів, досвідчений персонал та готовність керівництва до змін, що в поєднанні з розробленою концепцією інноваційного управління та системою цифрових рішень створює реальні можливості для значного підвищення ефективності

діяльності підприємства. Ключовим фактором успіху визначено поетапний підхід до впровадження з акцентом на формування цифрових компетенцій персоналу та забезпечення якісної інтеграції нових систем з існуючими бізнес-процесами. Результати дослідження можуть бути використані як теоретична та методологічна основа для модернізації систем управління інших малих підприємств роздрібною торгівлі, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з підприємництва та торгівлі, що підтверджує практичну значущість проведеного дослідження та можливість тиражування отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навчальний посібник. Київ: Кондор- видавництво, 2017. 112 с.
2. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
3. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Т. 19(2). С. 13-19.
4. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану / Т. В. Безбородова // Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11), Науковий вісник Класичного приватного університету, м. Запоріжжя – 2014. – №11. – С. 55-60.
5. Бельтюков Є.А., Задорожко Г.І. Основні шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 228-234.
6. Бубенко П.Т. Конспект лекцій з курсу «Інноваційний розвиток підприємства» (для студентів денної та заочної форм навчання освітнього рівня магістр спеціальностей 051 – Економіка. Економіка підприємства і 071 – Облік і оподаткування. Облік і аудит) / П. Т. Бубенко, М. С. Владимірова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 138 с.
7. Васильєва О. О. Сучасні технології управління професійним розвитком персоналу на підприємстві / О. О. Васильєва, А. Ю. Ткаченко // Тиждень науки - 2014. – Запоріжжя, 2014. - Т. 5. – С. 63-64.
8. Веретяннікова М. В. Мельник О. І. Мельник А. Г. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 49–52.

9. Гавриленко М. М. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. /Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. // Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 261–267. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-261-267>.

10. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки : наук. журнал. 2017. № 15. С. 192-196.

11. Гонtareва І.В. Підприємництво та комерціалізація інновацій (076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»). Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, кафедра економіки підприємства та менеджменту. 2016. 151 с.

12. Гудзь О., Федюнін С. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств / О. Гудзь, С. Федюнін, В. Щербина // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3 (29), 2019р. С.18-24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.

13. Гук О.В., Мельник А.В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). С. 164–165. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201200/0>.

14. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.

15. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як осно ва його стабільного та безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №. 11(162). С. 77–82.

16. Захарченко, В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки [Текст] : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Одес. нац. акад. харч. технологій, Одес. нац. політехн. ун-т. - Київ : ЦУЛ, 2012. - 448 с.

17. Ігнатюк В.В., Навроцька Т.А., Гончар Т.М., і Цюман Є.С.. 2025. «Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до

управління». *Актуальні питання економічних наук*, вип. 7 (Січень).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>.

18. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П.П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

19. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів Міжнародної науково – практичної Інтернетконференції / за ред. Д.е.н., проф. Танклевської Н.С. Херсон : ХДАУ, 16-17 квітня 2020р. 210с.

20. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.

21. Ковальська Л.Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 2. С. 66–72.

22. Ковальська Л.Л., Таран С.Ф. Стадії та особливості розвитку інноваційного підприємництва регіону. Економічні науки: зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». Вип. 16 (63). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 33–43.

23. Компанець К.А., Гончар Т.М., Висачило О.М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент» м.Одеса, Україна, No45 /2020 рік 19.pdf.
<https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-17>.

24. Кравець В. І. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 136-140.

25. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 138-142.

26. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. URL: <http://surl.li/ktcex>.

27. Лагодієнко В.В., Корчинський М.В. Методичні засади оцінювання ефективності процесного управління підприємствами харчової промисловості. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 30–45.

28. Лазебник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства / Л. Лазебник // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. Випуск №2, 2018 р. С.69-74.

29. Лазоренко Т. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу /Т. Лазоренко, І. Шолом // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Випуск №1, 2020 р. С.50-51

30. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2020 р. Економічна теорія та право. 2020. № 2. С. 172-182.

31. Литвиненко А. О. Запровадження інноваційних технологій з метою розвитку суб'єкта підприємницької діяльності /А.О. Литвиненко, В.О. Костинська// Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Запоріжжя, 12-13 жовт. 2023 рр.: тези допов. – Запоріжжя : Запорізька політехніка, 2023. – С. 214-217.

32. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

33. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 12. – С. 49–54. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf4

34. Ляшенко В.І. Мале інноваційне підприємництво як об'єкт державної інноваційної політики. Економічні інновації. Вип. 59. 2015. С. 219–227.

35. Міценко Н., Воронко О., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-2).

36. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент. Тернопіль, 2019. 518 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/Микитюк%20%281%29.pdf>.

37. Миколук О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146.

38. Ніколаєвський О. Бізнес-інформаційні технології як головний аспект конкурентної переваги сучасного бізнесу. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2022. Вип. 49. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2022-49-086>.

39. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

40. Пашко П. В. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: Монографія. т. 133. Серія «Податкова та митна справа в Україні», Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 476 с

41. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи /І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.

42. Прилуцька І.А. Розвиток інноваційного підприємництва як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки України. Інвестиції: практика та досвід. №9. 2013. С. 117–120.

43. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79–82.

44. Сіренко Н.М., Мельник О.І. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку аграрного сектора економіки. Миколаївський національний аграрний університет URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/105.pdf>.

45. Таран С.Ф. Форми інноваційного підприємництва регіону: вектори національного та світового досвіду. Економічні науки: зб. наук. праць Луцького 182 національного технічного університету. Серія Регіональна економіка. Вип. 17 (67). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. С. 225–247.

46. Таран С.Ф. Інноваційне підприємництво: сутність, характеристика та значення у регіональному розвитку. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–17 січня 2021 р.) : Львівський науковий форум, 2021. Ч. 4. С. 126–128.

47. Ткаченко Т.П., Тульчинський Р.В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ КПІ. 2010. №7. С. 223–229. URL: http://economy.kpi.ua/files/files/40_kpi_2010_7.pdf.

48. Тюха І.В., Кузнєцова В.А. Проблеми інноваційної діяльності і Україні та на вітчизняних підприємствах. Електронний журнал. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545>.

49. Устенко М. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки /М. Устенко// Вісник економіки транспорту і промисловості. Випуск № 68. 2019 р. С.181-192.

50. Харченко Т.О., Бондарук Ю.С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 4. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-23>

51. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> .

52. Швиданенко Г.О., Бойко А.М. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства. Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2021. № 5. С. 42–61.

53. Шитікова Л. В. Методичні підходи щодо оцінки системи управління інноваційним потенціалом підприємств / Л. В. Шитікова, М. В. Богатирьова // Тиждень науки. – Запоріжжя, 2016. - Т. 2. – С. 218-220.