

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Інноваційна діяльність підприємств сфери торгівлі»

Виконала: студентка

групи: ЕК-23

спеціальність: 051 Економіка

освітня програма Економіка та управління бізнесом

Котляр Анна Олегівна

Науковий керівник

канд.ekon.наук

Здір Віктор Антолійович

Допущено до захисту

протокол № 9 від «8» серпня 2026 р.

завідувач кафедри бізнес-економіки та маркетингу

канд.ekon.наук

Здир В.А.

Черкаси 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку	5
1.2 Інновативність сфери торгівлі	10
1.3 Зарубіжний досвід інноваційного розвитку торговельних підприємств	16
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «ФАВОРИТ-КОМПЛЕКТ 2016»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016»	31
2.3 Проблеми інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016»	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФАВОРИТ-КОМПЛЕКТ 2016»	46
3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємства ПП «Фаворит-Комплект 2016»	46
3.2 Формування системи сучасного інноваційного менеджменту ПП «Фаворит-Комплект 2016»	53
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів	59
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується системними трансформаціями, у яких сфера торгівлі відіграє роль стратегічної ланки, що забезпечує добробут населення та фінансову стабільність держави. В умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та обмеженості ресурсів традиційні методи ведення бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює гостру потребу в розробці інноваційних механізмів розвитку. Інновації у торгівлі стають не лише інструментом підвищення прибутковості, а й фундаментальною детермінантою виживання та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації («економіки знань»).

Аналіз практики свідчить, що низька ефективність нововведень найчастіше формується на мікрорівні через технологічний консерватизм та управлінську інертність. На прикладі об'єкта дослідження - ПП «Фаворит-Комплект 2016» - виявлено стан «інноваційного розриву»: висока фінансова стійкість поєднується з фізичним зношенням активів (33%) та відсутністю сучасних ІТ-систем (CRM/ERP), що створює «технологічний пат». Вирішення цих проблем потребує переходу до стратегії активної імітації та масштабної діджиталізації бізнес-процесів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науковому обґрунтуванні та розробці цілісної системи проектних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» через впровадження сучасного інноваційного менеджменту, масштабну діджиталізацію бізнес-процесів та логістичну диверсифікацію, а також у доведенні економічної доцільності запропонованих трансформацій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Згідно визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні засади інноваційного розвитку підприємства.

2. Охарактеризувати сутність та особливості інновативності сфери торгівлі.
3. Вивчити та узагальнити зарубіжний досвід інноваційного розвитку торговельних підприємств.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016».
5. Проаналізувати стан та динаміку інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016».
6. Ідентифікувати та систематизувати проблеми інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016».

Об'єктом дослідження виступає інноваційна діяльність підприємств сфери торгівлі (на прикладі ПП «Фаворит-Комплект 2016»).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства та впровадження проектів його розвитку.

Наукові методи дослідження. Теоретичною основою став системний підхід. Використано методи: аналізу та синтезу, порівняння та групування, кореляційно-регресійного моделювання, SWOT-аналізу та експертних оцінок, а також методи дисконтування для оцінки окупності.

Практичне значення запропонованих рекомендацій полягає у реалізації можливості диверсифікації діяльності через комерціалізацію транспорту та вихід на ринок e-commerce, що дозволить підприємству збільшити чистий прибуток у 1,7 рази та забезпечити стійкість до ринкових коливань.

Апробація результатів. Основні положення дослідження пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції “Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів” в Черкаському державному фаховому бізнес-коледжі.

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 71 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 25 таблиць та 2 рисунка. Список використаних джерел включає 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку

Сучасний етап світогосподарського розвитку та економічного зростання визначається домінуючим значенням науково-технологічного імперативу та інтелектуалізацією основних факторів виробництва. Ці чинники суттєво впливають на конкурентоспроможність національних економік, оскільки сучасне суспільне відтворення в розвинених країнах визначається як інноваційне відтворення, основу якого складають нове наукове знання, передові інформаційні технології, високотехнологічні послуги й продукти [15]. В умовах насичення ринку та обмеженості ресурсів основна увага кожного підприємства приділяється використанню інновацій у своїй діяльності як основному фактору виживання та розвитку.

Термін «інновація» походить від латинського “innovatio”, що означає «оновлення» або «зміну». У Великому тлумачному словнику сучасної мови цей термін трактується як нововведення, що з економічної точки зору становить собою комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів тощо [27]. Наукова спільнота досі не прийшла до повної єдності щодо змісту понять та категорій управління інноваційною діяльністю підприємств, проте більшість дослідників пов'язують інновації з незворотними якісними змінами у функціонуванні системи [32, с. 135]. Інновація - це не лише результат наукових розробок, але й ідея, яка виникає першочергово та створює нову цінність для споживача.

Становлення теорії інноваційного розвитку пройшло довгий шлях у розвитку економічної й управлінської наукової думки. Фундаментальні основи були закладені ще А. Смітом, який розглядав конкуренцію як стимул для переходу на нові технології для найбільш ефективного задоволення зростаючих потреб.

Основоположником сучасної інноваційної теорії вважається Й. Шумпетер, який вперше ввів розмежування між «економічним зростанням» (кількісні зміни) та «економічним розвитком» (поява чогось нового, невідомого раніше). Шумпетер визначив розвиток як появу нових науково-організаційних комбінацій виробничих факторів, виділивши п'ять основних випадків: створення нового продукту, використання нової технології, використання нової організації виробництва, відкриття нових ринків збуту та нових джерел сировини [38, с. 242].

Подальший розвиток теорії інновацій пов'язаний з іменами таких вчених, як М. Кондратьєв, який обґрунтував теорію «довгих хвиль», пов'язуючи циклічність економіки з масовим впровадженням нововведень. Його ідеї розвинув німецький вчений Г. Менш, який розробив класифікацію нововведень на базисні (формують нові галузі), поліпшуючі (підвищують ефективність базисних) та псевдоінновації. Він також обґрунтував стан «технологічного пата» - застій в економіці, вихід з якого можливий лише через радикальні інновації. С. Кузнець, запропонував поняття «епохальних нововведень», які лежать в основі переходу від однієї історичної епохи до іншої та вимагають інституціональних і поведінкових змін. Дж. Д. Бернал розкрив зв'язок між науковими, технологічними й соціальними інноваціями, зазначаючи, що періоди розквіту науки збігаються з посиленням економічної активності. Б. Твісс розглядав інновацію як процес, у якому винахід або наукова ідея набуває економічного змісту, а Ю. Яковець досліджував циклічність нововведень у зв'язку із зміною поколінь техніки [38, с. 242].

У сучасній науці виокремлюють кілька ключових концепцій, що формують парадигму інноваційного менеджменту та характеризують інноваційний потенціал як фундаментальний фактор розвитку. Провідне місце серед них посідає концепція «відкритих інновацій» Г. Чесбро, яка базується на переконанні, що компанії мають використовувати не лише внутрішні, а й зовнішні ідеї, залучаючи знання з відкритого ринку для суттєвого підвищення ефективності власних розробок [14]. Паралельно розвивається концепція

управління знаннями, теоретично обґрунтована К. Віігом, яка трактує систематичний процес ідентифікації, використання та передачі інтелектуальних ресурсів як основний механізм зростання ринкової вартості компанії.

В умовах інтелектуалізації суспільства особливої ваги набуває теорія креативної економіки (Р. Флорида, Д. Хокінс), згідно з якою головним виробничим фактором стає креативний інтелект, що докорінно змінює традиційні виробничі функції та виводить розвиток людського капіталу на перше місце у стратегії підприємства. Важливою складовою сучасної парадигми є концепція сталого розвитку, яка підкреслює, що впроваджувані інновації повинні базуватися на симбіозі економічного, соціального та екологічного ефектів задля забезпечення потреб майбутніх поколінь та раціонального ставлення до навколишнього середовища. Нарешті, еволюційний підхід розглядає інноваційний розвиток підприємств як незворотну, якісну природу змін у системі, що забезпечує її ефективну адаптацію до постійно мінливого й турбулентного зовнішнього середовища.

На рівні підприємства інноваційний розвиток тісно пов'язаний з його інноваційною активністю, яка відображає інтенсивність зусиль щодо залучення наявних ресурсів у інноваційну діяльність. Інноваційна активність визначається як стратегічно орієнтована діяльність у сфері створення, освоєння та виробництва якісно нових видів техніки, технологій та комерціалізації знань для підвищення конкурентоспроможності [1, с. 303].

Інноваційний потенціал підприємства - це здатність структури здійснити вперше або відтворити ту чи іншу інновацію. Він включає кадрову складову (кваліфікація, досвід), матеріально-технічну базу, фінансові ресурси та інтелектуальну власність [6]. Важливою характеристикою сучасного підприємства є рівень ефективності його інтелектуального капіталу, оскільки додана вартість створюється значною мірою за рахунок нагромадження та розвитку знань.

Інноваційна діяльність розглядається не як фрагментарний акт, а як складний інтегрований процес, ефективність якого визначається ступенем

безперешкодного проходження нововведення через ланцюжок послідовних операцій. Цикл починається з виникнення творчої інноваційної ідеї, що становить креативний етап генерування знань для задоволення потреб ринку. Наступною критичною фазою є знаходження джерел фінансування, причому сучасні підприємства, крім власних коштів, кредитів чи лізингу, можуть використовувати можливості краудфандингових платформ для акумуляції необхідних ресурсів. Подальша матеріалізація концепції передбачає створення патентних зразків та моделей, які дозволяють здійснити техніко-економічне обґрунтування проекту та оцінити його потенційну результативність. Для забезпечення правової охорони розробок здійснюється реєстрація об'єктів інтелектуальної власності, зокрема винаходів, корисних моделей або товарних знаків, що є фундаментом інноваційної діяльності. Кінцевою стадією процесу є практичне впровадження та комерціалізація результатів, що забезпечує перетворення ідеї у завершений продукт із високою вартістю та отримання запланованого економічного або соціального ефекту.

Результативність цього процесу на підприємстві залежить від формування інноваційної системи, яка на мікрорівні виконує функції стратегічного управління, прогнозування ринку, пошуку та відбору ідей, а також моніторингу результатів впроваджених проектів. Тільки такий системний підхід дозволяє перетворити технологічне знання в завершений продукт з високою споживчою вартістю.

В умовах України перехід до інноваційного типу розвитку ускладнюється низкою деструктивних факторів: політичною та економічною нестабільністю, високою інфляцією, обмеженістю фінансування, відсутністю кадрів, здатних ефективно управляти інноваціями, та нечіткою державною політикою. Інноваційна діяльність більшості вітчизняних підприємств залишається фрагментарною, а не системною, що вимагає розробки цілісних інноваційних стратегій [28].

Отже, підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що теоретико-методичні засади інноваційного розвитку базуються на розумінні інновації як

складного багатогранного процесу якісних, незворотних змін у системі господарювання, ініційованих підприємницькою діяльністю та творчим інтелектом. Еволюція наукової думки привела до зміщення акцентів від простого кількісного зростання до моделі розвитку, заснованої на знаннях, де інтелектуальний капітал та інноваційна активність стають головними детермінантами конкурентоспроможності. Сучасна парадигма вимагає від підприємств переходу до системного управління інноваціями в межах концепцій «відкритих інновацій», управління знаннями та сталого розвитку, що є критично важливим для забезпечення ефективного відтворення та технологічного оновлення в умовах глобальних викликів та мережевої економіки.

1.2 Інновативність сфери торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску торгівля трансформується зі звичайного посередника в складну форму організації товарного ринку, що вимагає впровадження новітніх технологій для забезпечення виживання та розвитку. Сфера торгівлі є однією з найбільш динамічних ланок національної економіки, яка найшвидше реагує на зміни споживчого попиту та зовнішнього середовища. Інноваційність торгівлі проявляється у здатності підприємств розробляти, впроваджувати та комерціалізувати нові рішення, що створюють додаткову цінність для споживача та підвищують ефективність бізнес-процесів [19].

Наукова спільнота пропонує різні трактування сутності інновацій у торгівлі, що відображають багатогранність цього явища. З одного боку, інновація в торгівлі розглядається як перманентний процес змін всередині підприємства, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці та збільшення прибутку. З іншого боку, під інновацією розуміють комплексний процес генерації творчих ідей на стадіях закупівлі, зберігання та продажу товару, що створює цінність для клієнта.

Узагальнюючи наявні підходи, можна стверджувати, що торговельна інновація - це новостворені або вдосконалені технології (процеси), асортимент товарів, послуги та рішення (організаційні, управлінські, маркетингові), які базуються на принципових незворотних змінах та істотно поліпшують якість обслуговування населення [5, с. 375].

Інновації у сфері торгівлі характеризуються низкою специфічних рис, що зумовлені природою торговельного процесу та суттєво відрізняють їх від традиційних нововведень у промисловому секторі. Першою визначальною ознакою є джерело виникнення інновацій: якщо у промисловості вони є результатом тривалих науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), то в торговельній сфері вони здебільшого стають продуктом стратегічного маркетингу, глибокого конкурентного аналізу або бенчмаркінгу.

Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ринкові виклики, спираючись на аналіз кращих практик конкурентів та пошук унікальних ніш [9].

Важливою характеристикою торговельних інновацій є їхня чітка спрямованість на споживача, оскільки головною метою будь-яких змін у ритейлі є створення нової або додаткової споживчої цінності послуги для покупця. У цьому контексті інновація розглядається як інструмент, що допомагає клієнту покращити якість життя або отримати більшу зручність у процесі придбання товарів. Відтак, соціальна спрямованість стає домінуючим фактором розвитку, де будь-яка технологічна чи організаційна зміна має на меті повне задоволення еволюційних потреб ринку.

Висока швидкість дифузії також є притаманною ознакою цієї галузі, адже нововведення надзвичайно швидко поширюються між учасниками ринку завдяки прозорості торговельних процесів та постійному моніторингу дій конкурентів. Торгівля через свою мобільність та високу сприйнятливність до нового виступає своєрідним полігоном для апробації нових технологій продажів, логістичних схем та інформаційних систем. Це забезпечує динамічне оновлення галузі та швидке впровадження ефективних рішень у масову практику.

Специфіка галузі також проявляється у її інтеграційному характері, оскільки торгівля часто слугує каналом реалізації та дифузії інновацій, створених в інших секторах економіки, зокрема у промисловості чи ІТ-сфері. Підприємства торгівлі адаптують ці зовнішні розробки під конкретні потреби ритейлу, трансформуючи їх у нові формати обслуговування чи методи руху товарів. Таким чином, торговельне підприємство стає активним реципієнтом технологічних знань, перетворюючи їх на завершений сервісний продукт.

Суттєве значення у цій сфері мають інновації нематеріальної природи, які не завжди пов'язані з речовим втіленням, проте критично впливають на ефективність бізнесу. До них належать новітні методи просування продукції, складні стратегії формування клієнтської лояльності, розвиток інтелектуального капіталу та вдосконалення системи комунікацій між персоналом. Важливою складовою таких змін є створення та підтримка сильного бренду торговельної

компанії, що само по собі є інтегративним інноваційним процесом, який вимагає значного інтелектуального потенціалу.

Для системного розуміння природи нововведень доцільно використовувати розгалужену систему класифікації. Відповідно до міжнародних стандартів (Керівництво Осло), виділяють продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації [11, с. 60]. Проте для ритейлу найбільш релевантною є класифікація Е. Блондо, яка враховує специфіку комерційних відносин та технологій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи інновацій торговельних підприємств за класифікацією Е. Блондо

Тип інновації	Сутність	Приклади
Радикальні	Значні зміни у сфері інформаційних технологій, що створюють нове джерело конкурентної переваги та змінюють бізнес-модель торговельного підприємства	Система електронної торгівлі (e-commerce), онлайн-майданчики, технології безконтактних платежів, віртуальне примірювання одягу, кошики з персональними консультантами (PSA)
Покрокові	Послідовно поліпшують умови для споживачів; вони мають незначну технологічну еволюцію	Поступове збільшення проходів в торговельних залах
Соціальні	Незначні зміни технології при вельми чуттєвій еволюції купівельних звичок	Цілодобовий магазин, доставка продуктів додому, придбання товарів у кредит, каси самообслуговування, мобільні каси
Технічні	Передбачають незначні зміни на підприємстві	Спеціальна упаковка виробників, яка дозволяє виставляти товари на стелажі без зайвих операцій
Револьюційні	Замінюють старі технології новими, здатними зміцнювати наявні відносини між окремими операторами на ринку	Технологія електронного обміну даними (EDI) між виробниками і торговельними підприємствами, ERP-системи
Локальні	Нововведення, що утворюються в межах конкретного торговельного сегменту, що сприяють руйнуванню комерційних відносин, які вже існують, але при цьому технологія не змінюється	Розвиток власних торговельних марок (Private Label), які заміщують товари відомих брендів
Архітектурні	Комерційні відносини та технології складування товарів, а також представлення товарів потенційному покупцеві	Магазини великого формату (як IKEA), де покупці самі збирають меблі; автоматизовані склади, нові типи стелажів

Джерело: складено автором на основі [11, с. 60]

Сучасний підхід до класифікації пропонує розглядати інновації через сфери виникнення, впровадження та наслідків, що дозволяє глибше аналізувати інноваційний потенціал (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Комплексна класифікація інновацій у торгівлі

Критерій	Види інновацій
Рівень управління	Стратегічні, тактичні, оперативні
Рівень виникнення	Екстернальні (для галузі), інтернальні (для фірми)
Шлях виникнення	Еволюційні (покрокові), революційні (радикальні)
Сфера застосування	Товарні, технологічні, управлінські, юридичні, екологічні
Джерела фінансування	Власні, інвестиційні, кредитні, бюджетні
Глибина впливу	Модернізаційні, поліпшуючі, модифікаційні (псевдоінновації)

Джерело: складено автором на основі [32, с.135]

Ключовим фактором інноваційності сучасного ритейлу є інформатизація. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє автоматизувати закупівлі, товарообіг, комунікації з клієнтами та логістику. Серед найбільш значущих технологічних рішень виділяють:

- RFID-технології: Радіочастотна ідентифікація товарів, що дозволяє контролювати запаси в реальному часі та запобігати крадіжкам.
- Internet of Things (IoT): Концепція «Інтернету речей» забезпечує інтеграцію між інтелектуальними пристроями (візками, полицями) та системами управління для збору даних про поведінку покупців.
- Електронні цінники: Дозволяють централізовано керувати цінами, реалізуючи стратегії динамічного ціноутворення.
- Self-Checkout (каси самообслуговування): Технологія «вбивця черг», яка мінімізує час очікування та оптимізує витрати на персонал.
- Omnichannel: Інтеграція онлайн та офлайн каналів продажу для створення безперервного купівельного досвіду.

Інноваційний розвиток сучасного торговельного підприємства неможливий без інтелектуального капіталу - сукупності знань, досвіду та компетенцій персоналу, що стають джерелом конкурентних переваг. Використання концепції управління знаннями дозволяє підприємствам створювати так звану «спіраль знань», де досвід співробітників трансформується в нові методи обслуговування.

Якісно новим етапом розвитку є впровадження моделі «відкритих інновацій» та залучення споживачів як ініціаторів змін. Сучасний споживач - це «інставид», який бажає знати про товар все та брати участь у його створенні. Концепція інновацій, ініційованих користувачами, передбачає, що клієнти виступають генераторами ідей, що дозволяє ритейлерам точніше відповідати на запити ринку.

Сучасні наукові дослідження вказують на неминучість подальшої тотальної діджиталізації та глибокої персоналізації торговельних процесів, що супроводжуватиметься впровадженням низки інноваційних рішень. Зокрема, у стратегічній перспективі очікується масове поширення систем біометричної оплати за допомогою відбитків пальців або сканування райдужної оболонки ока, які вже сьогодні проходять стадію апробації у провідних світових мережах. Важливим фактором технологічного оновлення стане широке використання інструментів віртуального тестування товарів та створення інтерактивних віртуальних примірочних, що дозволяють споживачеві отримати повноцінний купівельний досвід дистанційно. Крім того, якісно новий рівень сервісу забезпечуватиметься через залучення голографічних продавців та систем штучного інтелекту для надання персоналізованих консультацій і супроводу покупців у реальному часі. Технологічна трансформація торкнеться і внутрішніх бізнес-процесів, де пріоритетним напрямом визначено розвиток «розумних» складів із застосуванням роботизованої техніки для повної автоматизації логістичних операцій та управління запасами [23].

Отже, слід відзначити, що інновативність сфери торгівлі полягає у безперервному якісному вдосконаленні процесів взаємодії зі споживачем на

основі інтеграції маркетингових рішень та новітніх інформаційних технологій. Специфіка галузі вимагає від підприємств високої адаптивності та вміння створювати нову споживчу вартість за межами традиційного акту купівлі-продажу. Головним ресурсом інноваційного розвитку в ритейлі стає інтелектуальний капітал та здатність до впровадження радикальних цифрових змін (IoT, RFID), що забезпечують перехід від екстенсивного тиражування торгових точок до інтенсивного технологічного зростання.

1.3 Зарубіжний досвід інноваційного розвитку торговельних підприємств

Сучасна світова торгівля перетворилася на один із ключових полігонів для перманентного впровадження інновацій, де швидкість технологічних змін визначає не лише прибутковість окремих компаній, а й темпи економічного зростання національних економік [15]. Глобалізація знань та жорстка конкуренція змушують ритейлерів шукати нові методи оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування, що призводить до появи технологій, здатних кардинально змінити вигляд торговельних закладів.

Розвинені країни світу розглядають торгівлю як сектор з високою інноваційною сприйнятливістю. Сполучені Штати Америки залишаються світовим лідером за рівнем внеску торгівлі у прискорення економічного зростання. За розрахунками економістів, саме за рахунок оптової та роздрібною торгівлі було забезпечено близько 45% прискорення економічного зростання США у попередні періоди. Американські торговельні мережі витрачають до 2% свого обігу на розвиток інформаційних систем, що є значно вищим показником порівняно з іншими регіонами. У США також спостерігається найвища частка підприємств, що генерують прибуток за рахунок нематеріальних активів та бренд-капіталу [23].

В Японії сфера торгівлі посідає четверте місце серед усіх секторів економіки за показниками зростання сукупної факторної продуктивності. Японський досвід характеризується глибокою автоматизацією логістичних процесів та впровадженням роботизованих систем управління запасами.

Країни Європейського Союзу демонструють лідерство у впровадженні екологічних інновацій та сталого розвитку. Провідні європейські ритейлери, такі як Tesco, Carrefour та Auchan, активно впроваджують «зелені» ініціативи, що не лише покращують імідж, а й дозволяють суттєво скоротити витрати на енергоспоживання та утилізацію відходів. Особливу увагу заслуговує досвід Великобританії, яка визнана найбільш розвиненим ринком онлайн-торгівлі в Європі [19]. Частка електронної комерції у структурі роздрібного товарообігу

Великобританії досягає 15%, що перевищує показники Німеччини (12%) та наближається до США (13%).

Для порівняння масштабів діяльності провідних світових гравців, які формують інноваційні тренди, доцільно розглянути дані табл. 1.3.

Таблиця 1.3

ТОП-10 найбільших світових роздрібних торговельних компаній

Місце	Назва компанії	Країна походження	Роздрібний товарооборот, млн дол. США
1	Wal-Mart Stores, Inc.	США	476,294
2	Costco Wholesale Corporation	США	105,156
3	Carrefour S.A.	Франція	98,688
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Німеччина	98,662
5	Tesco PLC	Великобританія	98,631
6	The Kroger Co.	США	98,375
7	Metro Ag	Німеччина	86,393
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Німеччина	81,090
9	The Home Depot, Inc.	США	78,812
10	Target Corporation	США	72,596

Джерело: складено автором на основі [15]

Головною рушійною силою інноваційних процесів у світовій торгівлі є транснаціональні корпорації (ТТНК), які володіють ресурсами для масштабних інвестицій у НДДКР та ІТ-інфраструктуру. Сучасні технологічні інновації у закордонній практиці охоплюють три складові: «покупець - устрій - послуга».

До ключових технологічних трендів розвитку сучасного зарубіжного ритейлу належить активне впровадження RFID-технологій (радіочастотної ідентифікації), які дозволяють здійснювати миттєвий моніторинг руху товарних потоків, забезпечувати контроль запасів у режимі реального часу та повністю автоматизувати процеси інвентаризації. Провідні світові мережі, зокрема Metro та Walmart, успішно використовують потенціал RFID для радикальної оптимізації всього ланцюга поставок, що мінімізує витрати та підвищує точність обліку. Тісно пов'язаним із цим напрямом є розвиток інтернет речей (IoT), що передбачає формування інтелектуального середовища «розумного магазину». У

межах такої екосистеми міжособистісні, міжкомп'ютерні та зв'язки між людиною і пристроєм об'єднуються в єдину інформаційну мережу за допомогою «хмарних» технологій, що дозволяє ритейлерам охопити всі аспекти взаємодії з покупцем [23].

Суттєва трансформація торгово-технологічних процесів відбувається завдяки масовому поширенню технологій самообслуговування, насамперед через впровадження кас самообслуговування (Self-Checkout) та мобільних касових терміналів. Ці рішення, що отримали в науковій літературі назву «вбивці черг», суттєво прискорюють операції оплати, підвищують комфорт перебування клієнта в залі та дозволяють менеджменту суттєво оптимізувати видатки на персонал. Паралельно з цим, у міжнародній практиці активно впроваджується біометрична ідентифікація для проведення безконтактних платежів та авторизації в програмах лояльності. Використання відбитків пальців або сканування райдужної оболонки ока, що вже успішно апробовано в мережах McDonald's та Kroger, забезпечує високий рівень безпеки транзакцій та глибоку персоналізацію сервісу.

Ефективним інструментом сучасного маркетингу в зарубіжному ритейлі виступають електронні цінники, які забезпечують можливість централізованого управління ціновою політикою через головний комп'ютер підприємства. Це відкриває перед компаніями перспективи реалізації стратегій динамічного ціноутворення та стимулювання купівельної активності шляхом проведення автоматизованих акцій у «пасивні» періоди доби без залучення додаткових трудових ресурсів. У контексті глобальної діджиталізації комунікацій особливого значення набуває концепція SoLoMo, яка базується на синергії соціальних мереж (Social), геолокаційних сервісів (Local) та мобільних платформ (Mobile). Такий інтегрований підхід забезпечує персоналізовану взаємодію з клієнтом у режимі реального часу, дозволяючи торговельним підприємствам формувати унікальні пропозиції залежно від місцезнаходження та індивідуальних запитів споживачів [18; 34].

Характеристику основних технологічних інновацій, що використовуються у світовій практиці, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика ключових інноваційних технологій у світовому ритейлі

Технологія	Сутність та призначення	Економічний / соціальний ефект
Omnichannel	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу.	Безперервний купівельний досвід, зростання лояльності.
Big Data & Analytics	Аналіз величезних масивів даних про поведінку покупців.	Персоналізація пропозицій, оптимізація асортименту.
Mobile Payment & NFC	Безконтактна оплата за допомогою смартфонів та смарт-карт.	Збільшення швидкості обслуговування, безпека транзакцій.
Private Label (BTM)	Розробка товарів під власною торговою маркою мережі.	Контроль якості, витіснення дорогих брендів, ріст маржі.
Smart Carts	Візки, обладнані сканерами та планшетами.	Навігація в залі, автоматичне зчитування ціни, інформування.
Virtual Fitting Rooms	Віртуальні примірочні та 3D-сканування тіла.	Зменшення відсотку повернень товарів, зручність клієнта.

Джерело: складено автором на основі [18]

Адаптація зарубіжного досвіду в Україні відбувається в умовах євроінтеграційного курсу та посилення конкурентного тиску з боку міжнародних операторів, таких як Metro Cash&Carry, Auchan, Billa та Novus. Український ринок намагається наздогнати світові тренди, проте цей процес гальмується браком інвестицій, політичною нестабільністю та недосконалістю законодавства [28].

Для вітчизняної сфери торгівлі пріоритетним завданням стає системна адаптація успішного зарубіжного інноваційного досвіду, що дозволить підприємствам перейти від екстенсивного тиражування точок до інтенсивного технологічного розвитку. Одним із ключових векторів такої адаптації є масштабна діджиталізація та розвиток E-commerce, оскільки український ринок онлайн-торгівлі демонструє стрімке щорічне зростання на рівні 30-40%, що поступово наближає національні показники до європейських стандартів. В умовах посилення конкуренції впровадження моделей омніканальної дистрибуції (Omnichannel) стає критичним фактором виживання традиційних

мереж, оскільки це дозволяє інтегрувати онлайн- та офлайн-канали для забезпечення безперервного купівельного досвіду.

Сучасна стратегія інноваційного маркетингу в Україні трансформується через перехід від застарілих пластикових карток до багатофункціональних мобільних додатків та складних CRM-систем, які базуються на принципах довгострокового партнерства з клієнтом. Це дає змогу ритейлерам ефективно аналізувати індивідуальні потреби «інстаविда» - сучасного активного споживача, який бажає знати про товар усе та брати безпосередню участь у його створенні. Успішним прикладом реалізації такої концепції на вітчизняному ринку є програма «Власний Рахунок» мережі «Сільпо», яка слугує одночасно інструментом винагороди та потужним аналітичним ресурсом для маркетингових рішень [26].

Важливим напрямом підвищення маржинальності бізнесу є активний розвиток власних торгових марок (Private Label), де вітчизняні оператори, такі як АТБ та Fozzy Group, успішно адаптують західну багаторівневу модель «good, better, best». Впровадження товарів ВТМ у різних цінових сегментах - від базових продуктів нижньої категорії до преміальних інноваційних пропозицій - дозволяє мережам диференціювати асортимент, знижувати залежність від диктату постачальників та пропонувати споживачам якісну продукцію за цінами на 15–30% нижчими за брендovanі аналоги.

Адаптація зарубіжного досвіду також відбувається через широке використання франчайзингових моделей, які дають змогу мінімізувати інвестиційні ризики при розширенні географічної присутності в регіонах за рахунок застосування вже випробуваних і ефективних бізнес-технологій. Зокрема, досвід мережі «Наш Край» підтверджує перспективність формату «магазинів біля дому», що функціонують на основі готових стандартів управління та рекламної підтримки. Додатковим потужним стимулом для технологічного оновлення є трансфер технологій через транснаціональні корпорації (ТТНК), такі як Metro Cash & Carry, Auchan або Novus, вхід яких на український ринок сприяє швидкій дифузії знань про сучасні ІТ-рішення,

міжнародні стандарти якості та передові методи управління складними ланцюгами поставок [12].

Головним бар'єром залишається відсутність державної підтримки інновацій та низький рівень капіталізації малих підприємств. Проте, як показує досвід ТТНК, основний актив сьогодні - це не нерухомість, а інформація про покупця та здатність до її швидкої обробки.

Отже, підсумовуючи викладений аналіз зарубіжного досвіду, слід відзначити, що інноваційний розвиток торговельних підприємств є невід'ємною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності в епоху економіки знань. У розвинених країнах торгівля стала високотехнологічною галуззю, де домінують цифровізація, автоматизація та персоналізація обслуговування. Для українських підприємств адаптація цих практик є життєво необхідною, а успіх цього процесу залежить від формування гнучких інноваційних екосистем, посилення інтелектуального потенціалу персоналу та здатності впроваджувати радикальні технологічні зміни (IoT, RFID, омніканальність) у відповідь на глобальні виклики ринку.

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «ФАВОРИТ-КОМПЛЕКТ 2016»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «Фаворит-Комплект 2016» було офіційно зареєстроване 10 жовтня 2016 року в місті Черкаси. Підприємство функціонує на основі приватної форми власності, що забезпечує високий рівень оперативності у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Статутний капітал підприємства повністю сформовано за рахунок внесків засновника - Данільченко Юлії Володимирівни, яка також виконує обов'язки одноосібного керівника (директора) компанії.

Основним напрямом діяльності за КВЕД є 46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Проте підприємство реалізує стратегію багатовекторного розвитку, охоплюючи торгівлю меблями, текстилем, металом та автозапчастинами. Важливою характеристикою підприємства є наявність юридично закріпленого напрямку роздрібної торгівлі через інтернет, що створює передумови для впровадження діджитал-інновацій [26]. Загальну інформацію про об'єкт дослідження систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Повна назва	Приватне підприємство «Фаворит-Комплект 2016»
Скорочена назва	ПП «Фаворит-Комплект 2016»
Код за ЄДРПОУ	40886177
Дата реєстрації	10 жовтня 2016 року
Юридична адреса	м. Черкаси, вул. Академіка Корольова, буд. 16/1, кв. 255
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Засновник і керівник	Данільченко Юлія Володимирівна
Статутний капітал	500 грн (100% – засновник)
Основний напрям діяльності	Оптова торгівля будматеріалами, деревиною, санітарно-технічним обладнанням
Додаткові напрями діяльності	Торгівля меблями, металом, автозапчастинами, текстилем; посередництво; інтернет-торгівля

Джерело: складено автором на основі [26]

Управління ПП «Фаворит-Комплект 2016» базується на засадах функціональної доцільності та лінійної підпорядкованості. Вищим органом управління є Засновник, а виконавчим - Директор. Оскільки ці ролі суміщає одна особа, підприємство характеризується мінімальною бюрократизацією та високою швидкістю проходження інноваційних ідей від задуму до реалізації.

Організаційна структура підприємства є лінійною, що є оптимальним для малого бізнесу з чисельністю персоналу 9 осіб. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків та персональну відповідальність (рис.2.1).

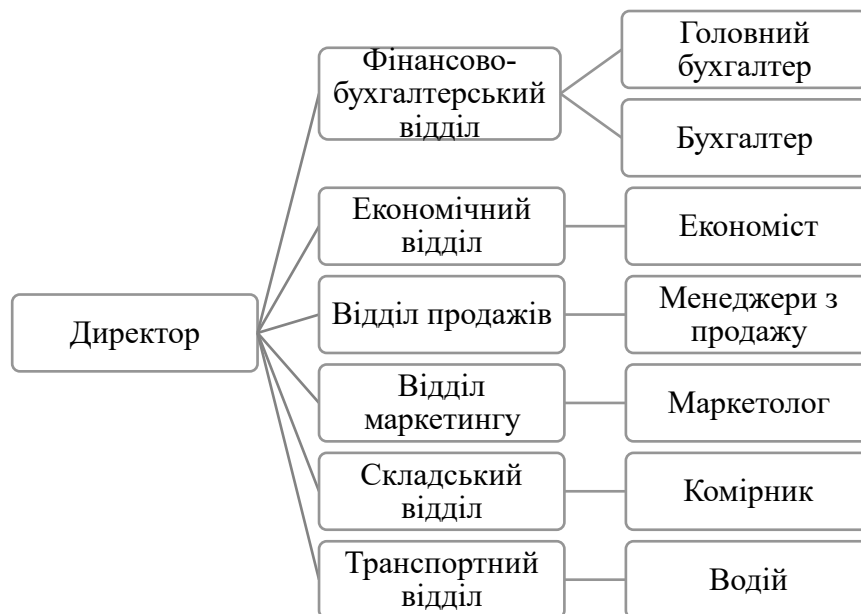


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Джерело: складено автором на основі [26]

Кожен підрозділ виконує специфічні функції: відділ маркетингу відповідає за ціноутворення та розвиток інтернет-торгівлі; економічний відділ - за планування та аналіз ефективності; відділ продажів - за супровід замовлень; логістичні підрозділи (склад і транспорт) - за фізичний рух товарів.

Економічне управління на підприємстві децентралізоване. Хоча ключовою аналітичною ланкою є економічний відділ, економічні функції розподілені між чотирма службами (табл. 2.2).

За результатами аналізу техніко-економічних показників діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» за 2023-2025 роки на основі спрощеної фінансової звітності мікропідприємства - балансу та звіту про фінансові результати - можна

отримати комплексне уявлення про фінансовий стан та результати господарської діяльності підприємства [26].

Таблиця 2.2

Основні завдання та функції економічного відділу

Завдання	Функції
Планування діяльності	Розробка планів доходів, витрат та обсягів продажу
Економічний аналіз	Аналіз виконання планів, відхилень показників
Розрахунок собівартості	Визначення собівартості товарів та торговельної націнки
Оцінка ефективності	Розрахунок рентабельності операцій та договорів
Підготовка звітності	Складання економічних довідок і аналітичних записок для керівника
Взаємодія з відділами	Обмін даними з бухгалтерією, відділом продажів та маркетингу

Джерело: складено автором на основі [26]

Оскільки підприємство належить до суб'єктів мікропідприємництва, обсяг звітної інформації є обмеженим, однак достатнім для оцінки ключових тенденцій розвитку, динаміки доходів, витрат та фінансових результатів, що відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025

рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2023	2024	2025	абсолютне (+/-)		відносне (%)	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	561,1	498,1	1108,9	-63,0	+610,8	-11,2	+122,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	510,2	452,0	970,3	-58,2	+518,3	-11,4	+114,7
Валовий прибуток, тис. грн.	50,9	46,1	138,6	-4,8	+92,5	-9,4	+200,6
Чистий прибуток, тис. грн.	11,9	15,8	79,1	+3,9	+63,3	+32,8	+400,6
Вартість основних засобів, тис. грн.	219,7	183,3	146,9	-36,4	-36,4	-16,6	-19,9
Вартість оборотних активів, тис. грн.	69,0	58,4	77,7	-10,6	+19,3	-15,4	+33,1
Чисельність працівників, осіб	7	8	9	+1	+1	+14,3	+12,5
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	80,2	62,3	123,2	-17,9	+60,9	-22,3	+97,8

Джерело: складено автором на основі [26]

З даних таблиці 2.3 випливає, що у 2024 році чистий дохід від реалізації дещо знизився порівняно з 2023 роком - з 561,1 до 498,1 тис. грн. (на 11,2%), що може бути пов'язано із загальною економічною нестабільністю в умовах війни (рис. 2.2).

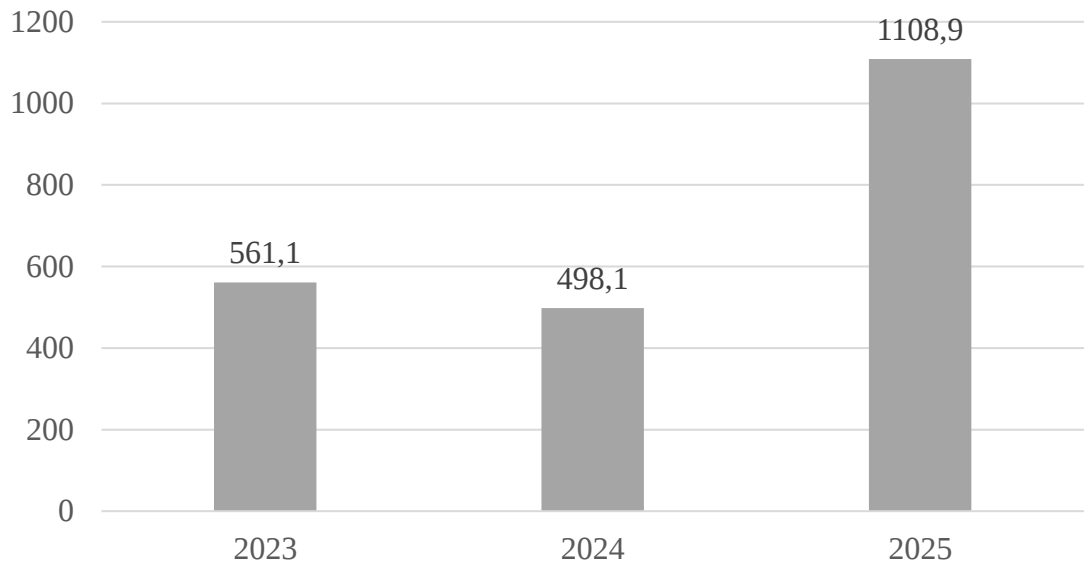


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Джерело: складено автором на основі [26]

Найбільш позитивним трендом є динаміка чистого прибутку, який зріс у 6,6 раза порівняно з 2023 роком, що підтверджує значне підвищення ефективності діяльності. Продуктивність праці у 2025 році досягла свого піку (123,2 тис. грн/ос.), що свідчить про інтенсифікацію трудових зусиль колективу.

Для торговельного підприємства критично важливою є збалансованість асортименту. Структура реалізації ПП «Фаворит-Комплект 2016» залишається відносно стабільною, що вказує на сформовану ринкову нішу (табл. 2.4).

З таблиці 2.4 видно, що основну частку в структурі реалізації стабільно займають будівельні матеріали та деревина – близько 43-46% від загального доходу. На другому місці - санітарно-технічне обладнання та меблі (25-26%). Металеві вироби формують стабільно 20% доходу. Найменшу частку займають автозапчастини та інші товари - близько 9-11%. Структура реалізації залишається відносно стабільною протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про чітку спеціалізацію підприємства.

Таблиця 2.4.

Аналіз обсягу та структури реалізованої продукції за 2023-2025 рр.

Показники	Роки						Відхилення			
	2023		2024		2025		абсолютне (+/-)		відносне (%)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Дохід від реалізації, всього	561,1	100	498,1	100	1108,9	100	-63,0	+610,8	-11,2	+122,6
Будівельні матеріали та деревина	252,5	45,0	214,2	43,0	510,1	46,0	-38,3	+295,9	-15,2	+138,2
Санітарно-технічне обладнання та меблі	140,3	25,0	129,5	26,0	277,2	25,0	-10,8	+147,7	-7,7	+114,1
Металеві вироби та устаткування	112,2	20,0	99,6	20,0	221,8	20,0	-12,6	+122,2	-11,2	+122,7
Автозапчастини та інші товари	56,1	10,0	54,8	11,0	99,8	9,0	-1,3	+45,0	-2,3	+82,1

Джерело: складено автором на основі [26]

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка ефективності використання його матеріально-технічної бази та трудових ресурсів. Аналіз технічного стану основних засобів підприємства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка технічного стану основних засобів підприємства за 2023–2025 рр.

№	Показник	Роки			абсол. відхилення	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	219,7	183,3	146,9	-36,4	-36,4
1а	Первісна вартість, тис. грн.	335,8	219,7	183,3	-116,1	-36,4
1б	Знос, тис. грн.	116,1	36,4	36,4	-79,7	0
2	Коефіцієнт придатності	0,65	0,83	0,80	+0,18	-0,03
3	Коефіцієнт зносу	0,35	0,17	0,20	-0,18	+0,03

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що залишкова вартість основних засобів щорічно зменшується - з 219,7 тис. грн. у 2023 році до 146,9 тис. грн. у 2025 році

через нарахування амортизації та відсутність нових надходжень. Коефіцієнт придатності у 2024 році зріс до 0,83, що є позитивним показником - більша частина основних засобів залишається придатною до використання.

Оцінку ефективності використання основних засобів наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання основних засобів за 2023–2025 рр.

№	Показники	Роки			абсол. відхилення	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	Дохід від реалізації, тис. грн.	561,1	498,1	1108,9	-63,0	+610,8
2	Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	277,8	201,5	165,1	-76,3	-36,4
3	Чисельність працівників, осіб	7	8	9	+1	+1
4	Фондовіддача, грн.	2,02	2,47	6,72	+0,45	+4,25
5	Фондомісткість, грн.	0,50	0,40	0,15	-0,10	-0,25
6	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	39,7	25,2	18,3	-14,5	-6,9

Джерело: складено автором на основі [26]

З таблиці 2.6 видно яскраво виражену позитивну динаміку фондовіддачі - вона зросла з 2,02 грн. у 2023 році до 6,72 грн. у 2025 році, тобто кожна гривня вартості основних засобів у 2025 році генерувала 6,72 грн. доходу. Фондомісткість відповідно знижувалась з 0,50 до 0,15 грн., що є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Фондоозброєність зменшується через скорочення вартості ОЗ при одночасному збільшенні чисельності персоналу.

Оцінку ефективності використання оборотних засобів наведено у табл. 2.7.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ефективність використання оборотних засобів суттєво покращилась у 2025 році. Коефіцієнт оборотності зріс з 6,16 у 2023 році до 16,17 у 2025 році, а тривалість одного обороту скоротилась із 58 до 22 днів. Це свідчить про прискорення обігу коштів та підвищення ділової активності.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання оборотних засобів за 2023–2025 рр.

№	Показники	Роки			абсол. відхилення	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	Дохід від реалізації, тис. грн.	561,1	498,1	1108,9	-63,0	+610,8
2	Оборотні активи, тис. грн.	69,0	58,4	77,7	-10,6	+19,3
2а	– запаси	57,4	47,1	40,8	-10,3	-6,3
2б	– дебіторська заборгованість	6,0	5,9	–	-0,1	-5,9
2в	– гроші та їх еквіваленти	5,6	5,4	36,9	-0,2	+31,5
3	Коефіцієнт оборотності	6,16	7,72	16,17	+1,56	+8,45
4	Коефіцієнт завантаження	0,16	0,13	0,06	-0,03	-0,07
5	Тривалість обороту, днів	58,4	46,6	22,3	-11,8	-24,3

Джерело: складено автором на основі [26]

Варто також зазначити зростання залишку грошових коштів - з 5,4 до 36,9 тис. грн., що свідчить про зміцнення ліквідності підприємства у 2025 році. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			абсол. відхилення		темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Усього персоналу, осіб	7	8	9	+1	+1	+14,3	+12,5
Працівники основної діяльності	7	8	9	+1	+1	+14,3	+12,5
із них: керівники	1	1	1	0	0	0	0
спеціалісти (бухгалтери, економіст, маркетолог)	3	3	4	0	+1	0	+33,3
робітники (менеджери, комірник, водій)	3	4	4	+1	0	+33,3	0

Джерело: складено автором на основі [26]

З таблиці 2.8 випливає, що підприємство поступово нарощувало чисельність персоналу - з 7 осіб у 2023 році до 9 осіб у 2025 році. Щороку додавався один новий працівник, що свідчить про планомірне розширення діяльності. У 2024 році збільшився відділ продажів - додався ще один менеджер, а у 2025 році розширився склад спеціалістів. Аналіз руху персоналу на підприємстві наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу на підприємстві за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютне (+/-)		відносне (%)	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Середньоспискова чисельність, осіб	7	8	9	+1	+1	+14,3	+12,5
Прийнято нових працівників, осіб	—	1	1	+1	0	—	0
Вибуло працівників, осіб	—	—	—	—	—	—	—
Коефіцієнт обороту з приймання, %	—	12,5	11,1	—	-1,4	—	—
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	—	—	—	—	—	—	—
Коефіцієнт плинності кадрів, %	—	—	—	—	—	—	—
Коефіцієнт загального обороту, %	—	12,5	11,1	—	-1,4	—	—

Джерело: складено автором на основі [26]

З таблиці 2.9 видно, що коефіцієнт обороту з приймання незначно знизився з 12,5% у 2024 році до 11,1% у 2025 році. Відсутність плинності кадрів є позитивним показником стабільності та згуртованості трудового колективу підприємства [2].

Оцінку фонду оплати праці та ефективності використання витрат на заробітну плату наведено у таблицях 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10

Оцінка фонду оплати праці підприємства за 2023–2025 рр.

Показники	Роки			абсол. відхилення		темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чисельність персоналу, осіб	7	8	9	+1	+1	+14,3	+12,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	756,0	960,0	1242,0	+204,0	+282,0	+27,0	+29,4
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9000	10000	11500	+1000	+1500	+11,1	+15,0

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз таблиці 2.10 свідчить, що протягом 2023–2025 рр. на підприємстві відбулося суттєве підвищення рівня матеріальної винагороди: середньомісячна заробітна плата зросла з 9000 грн у 2023 році до 11500 грн у 2025 році. Відповідно, фонд оплати праці підприємства збільшився на 486 тис. грн (з 756,0 до 1242,0 тис. грн), причому у 2025 році темп його приросту (29,4%) випереджав темп зростання чисельності працівників (12,5%). Така тенденція вказує на

реальне підвищення рівня добробуту співробітників та ефективну політику мотивації персоналу на тлі стрімкого зростання чистого доходу підприємства у понад два рази у 2025 році.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності використання витрат на заробітну плату за 2023-2025 рр.

Період	Обсяг реалізації, тис. грн.	Середньооблікова чисельність, осіб	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	Темп приросту продукт. праці, %	Темп зростання з/п, %
2023	561,1	7	80,2	—	—
2024	498,1	8	62,3	-22,3	—
2025	1108,9	9	123,2	+97,8	—

Джерело: складено автором на основі [26]

Проте продуктивність праці, розрахована як відношення доходу від реалізації до чисельності персоналу, демонструє характерну динаміку: у 2024 році вона знизилась до 62,3 тис. грн. на особу через одночасне зменшення доходу та збільшення персоналу, проте у 2025 році різко зросла до 123,2 тис. грн. на особу (+97,8%). Це є результатом нарощення обсягів реалізації при помірному збільшенні чисельності персоналу, що свідчить про ефективність роботи колективу.

Отже, підсумовуючи організаційно-економічну характеристику ПП «Фаворит-Комплект 2016», підприємство є фінансово стійким, ліквідним та прибутковим суб'єктом із чіткою спеціалізацією та ефективною структурою управління. Стрімке зростання прибутку у 6,6 раза та доходу у 2,2 раза за останній рік свідчить про високий адаптивний потенціал компанії. Разом із тим, зношення основних засобів та брак інвестицій вказують на необхідність переходу до інноваційної моделі розвитку. Таким чином, наявний «запас міцності» та інтелектуальний капітал створюють сприятливі передумови для впровадження заходів щодо діджиталізації та модернізації діяльності.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Аналіз інноваційної діяльності сучасного торговельного підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує оцінку кількісних фінансових показників із якісним аудитом внутрішнього потенціалу та здатності системи до трансформацій. Для ПП «Фаворит-Комплект 2016» цей процес ускладнюється статусом мікропідприємства, де інноваційні зміни часто носять неформалізований характер і не завжди відображаються у державній статистичній звітності.

Згідно з методичними засадами, викладеними в першому розділі роботи, інноваційна діяльність у сфері торгівлі розглядається як перманентний процес змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Проведене дослідження ПП «Фаворит-Комплект 2016» дозволяє констатувати, що на поточному етапі підприємство перебуває у фазі «реактивного» або навіть «пасивного» типу інноваційної поведінки. Це підтверджується даними форми державного статистичного спостереження ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємства», згідно з якою об'єкт дослідження офіційно не проводив активної інноваційної діяльності протягом останніх років. Проте детальний аналіз дозволяє виявити приховані резерви та латентні інноваційні процеси, що потребують систематизації. Первинною ланкою аналізу є оцінка ресурсного забезпечення інноваційного розвитку.

Чисельність персоналу ПП «Фаворит-Комплект 2016» становить 9 осіб. Попри малий масштаб, підприємство володіє специфічним знаннявим ресурсом, оскільки власник і директор поєднують у собі функції креативного менеджера та стратега. Проте відсутність спеціалізованого підрозділу з інноваційного розвитку та низька увага до системного навчання персоналу методам інноваційного менеджменту є суттєвим обмежувальним фактором. Згідно з галузевими тенденціями, саме якість обслуговування та професійна компетентність є джерелом диференціації у ритейлі. На об'єкті дослідження

спостерігається фрагментарне використання досвіду працівників без створення «спіралі знань», що характерно для мікропідприємств.

Технічне забезпечення підприємства включає обладнання для деревообробки, вантажні автомобілі та офісну техніку. Аналіз показав, що залишкова вартість основних засобів скорочується щороку виключно через амортизацію без суттєвих капітальних інвестицій у нове обладнання. Це свідчить про технологічний консерватизм. Однак наявність вантажного транспорту створює базу для впровадження логістичних інновацій, що передбачені статутними видами діяльності.

Фінансовий стан ПП «Фаворит-Комплект 2016» у 2025 році характеризується як відмінний, що підтверджується Z-рахунком Альтмана на рівні 7,54. Зростання чистого прибутку у 6,6 раза та висока ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності 10,36) формують фінансову «подушку» для майбутнього інноваційного стрибка. Водночас структура витрат є вкрай нераціональною: собівартість реалізованих товарів становить 95,8% від загальних витрат, що обмежує можливості самофінансування високовартісних радикальних інновацій [26].

Аналіз інноваційної активності ПП «Фаворит-Комплект 2016» засвідчує, що попри відсутність у державній статистичній звітності даних про проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), підприємство впроваджує окремі елементи нововведень, які за міжнародними стандартами ОЕСР та класифікацією Е. Блондо ідентифікуються як інноваційні.

У контексті маркетингових інновацій об'єкт дослідження здійснює систематичний аналіз ринкової кон'юнктури та активності конкурентів, що є базовим елементом інноваційного маркетингу в ритейлі. Реалізація товарів через власні інтернет-майданчики, хоча й перебуває на стадії початкового освоєння, розглядається як стратегічний крок до розбудови омніканальної моделі дистрибуції. Водночас суттєвим обмеженням є відсутність на підприємстві системної роботи з формування клієнтської лояльності через сучасні CRM-

системи, що в умовах розвинутого ринку є галузевим стандартом для «інставідів» - сучасних активних споживачів.

Процесні інновації на підприємстві обмежуються базовою автоматизацією бухгалтерського обліку та використанням засобів електронної комунікації для обробки поштових замовлень. Проте такі високоефективні технології, як радіочастотна ідентифікація товарів (RFID), електронні цінники або повністю автоматизовані системи управління складом, наразі не знаходять практичного застосування на ПП «Фаворит-Комплект 2016» через обмежені масштаби діяльності мікропідприємства та дефіцит інвестиційних ресурсів для їх впровадження.

У сфері організаційних інновацій підприємство дотримується лінійної структури управління, яка, з одного боку, забезпечує високу оперативність прийняття рішень, але з іншого створює жорсткі межі, що стримують творчу активність персоналу та обмін ідеями «знизу вгору». Додатковим деструктивним фактором є пасивність підприємства у залученні до інтеграційних об'єднань чи торговельних хабів, що позбавляє суб'єкт господарювання доступу до ефективного трансферу зовнішніх технологій та знань.

Результати проведеного факторного аналізу дозволяють ідентифікувати низку критичних бар'єрів, що гальмують інноваційний розвиток ПП «Фаворит-Комплект 2016»:

- психологічний бар'єр, що виявляється у надмірній обережності керівництва при сприйнятті радикальних технологічних змін та остраху супутніх інноваційних ризиків.
- інформаційний дефіцит, зумовлений відсутністю доступу до спеціалізованих консультаційних послуг щодо впровадження ІТ-рішень, адаптованих під потреби малого бізнесу.
- відсутність дієвої державної підтримки, зокрема низька доступність пільгового довгострокового кредитування для інноваційних проектів суб'єктів мікропідприємництва в Україні.

- висока частка собівартості (близько 95,8% у 2025 р.) та обмежена торговельна націнка, що призводить до низького рівня валового прибутку (9,3–12,5%). Така фінансова структура робить будь-які капіталомісткі інноваційні вкладення ризикованими для поточної операційної стабільності та виживання підприємства в умовах економічної турбулентності

Порівнюючи стан підприємства зі світовими тенденціями, стає очевидним розрив між технологічним рівнем ПП «Фаворит-Комплект 2016» та глобальними трендами «Інтернету речей» (IoT) чи «Big Data». Якщо провідні ритейлери світу інвестують до 2% обороту в інформаційні системи, то об'єкт дослідження обмежується мінімальними витратами на підтримку поточної діяльності.

Водночас, за результатами SWOT-аналізу, підприємство має сильні сторони для переходу до стратегії «імітаційного розвитку» або «стратегії збереження позицій» (табл. 2.12). Це включає багаторічний досвід роботи на ринку Черкас та стійку фінансову автономію (79% активів фінансується власним капіталом).

Аналіз потенційних векторів інноваційного зростання. Найбільш перспективним напрямом інноваційного розвитку для ПП «Фаворит-Комплект 2016» є повномасштабна реалізація концепції e-commerce. Наявність зареєстрованого КВЕДу на інтернет-торгівлю є невикористаним інноваційним активом. Також існує потенціал для «диверсифікації за рахунок інновацій» запуск логістичного напрямку з використанням сучасних методів управління ланцюгами поставок, що дозволить підвищити маржинальність бізнесу [23].

Інноваційний потенціал підприємства визначає його спроможність до впровадження змін та адаптації до нових технологічних укладів. Для ПП «Фаворит-Комплект 2016» цей потенціал характеризується суперечливими тенденціями: винятково високою фінансовою стійкістю при мінімальному цільовому фінансуванні інноваційного розвитку.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока фінансова автономія: 79% активів фінансується власним капіталом;	Низька маржинальність: валовий прибуток становить лише 9,3–12,5% від доходу;
Стабільна прибутковість: зростання чистого прибутку у 6,6 раза за останній рік;	Технологічна застарілість: прогресуюче зношення основних засобів без їх оновлення;
Висока ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності (10,36) значно перевищує норму;	Відсутність системного інноваційного менеджменту та офіційної діяльності у сфері НДДКР;
Багаторічний досвід роботи на ринку Черкас та сформована клієнтська база;	Надвисока частка собівартості у структурі витрат (95,8% у 2025 р.);
Оперативність управління: лінійна структура та суміщення ролей власника й директора.	Відсутність диверсифікації доходів: 100% залежність від одного виду діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток e-commerce: впровадження онлайн-продажів за наявним КВЕД.	Макроекономічна нестабільність та ризики, зумовлені воєнним станом в Україні.
Логістична диверсифікація: запуск власного транспортного підрозділу.	Висока конкуренція з боку великих мережових операторів ритейлу.
Оновлення бази через лізинг: придбання транспорту без вилучення великих обігових коштів.	Ціновий диктат постачальників при низькій власній торговельній націнці.
Впровадження програм лояльності та CRM-рішень для утримання B2B клієнтів.	Зниження купівельної спроможності населення через інфляційні процеси.
Розширення асортименту супутніми товарами з вищою націнкою (інструменти, фурнітура).	Ризик банкрутства за Z-показником Альтмана (існував у 2023 році).

Джерело: складено автором на основі [26]

Проте підприємство здійснює «латентне» фінансування інновацій через закупівлю програмного забезпечення та підтримку інтернет-торгівлі, що у 2025 році склало лише 0,2% від чистого доходу (табл. 2.13).

Другим показником є частка персоналу, залученого до інноваційних процесів. Штатна чисельність підприємства становить 9 осіб. Фактично інноваційним пошуком (розвитком сайту, пошуком нових ніш) займаються 2 особи директор та маркетолог, що становить 22,2% від загальної чисельності [18]. Це свідчить про концентрацію інтелектуального капіталу в управлінській ланці при низькому рівні партисипативності (залученості) рядових працівників.

Третім аспектом є наявність сучасних ІТ-систем управління. На об'єкті дослідження впроваджено лише базову автоматизацію бухгалтерського обліку.

Повноцінні CRM- та ERP-системи, які є галузевим стандартом для підвищення клієнтської лояльності та операційної ефективності в сучасному ритейлі, наразі відсутні, що ідентифікується як критична прогалина в інформаційно-технологічній інфраструктурі.

Таблиця 2.13

Інноваційний потенціал ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Витрати на програмне забезпечення та цифровізацію, тис. грн.	0,8	1,1	2,2	+1,4
Питома вага витрат на інновації у доходах, %	0,14	0,22	0,20	+0,06
Частка персоналу в інноваційних процесах, %	14,3	25,0	22,2	+7,9
Коефіцієнт фінансової автономії	0,42	0,53	0,79	+0,37

Джерело: складено автором на основі [26]

Інноваційна активність відображає інтенсивність реалізації нововведень протягом звітного періоду. ПП «Фаворит-Комплект 2016» демонструє «пасивний» тип активності, орієнтований на поступові (покрокові) зміни за класифікацією Е. Блондо (табл. 2.14).

Щодо кількості впроваджених інновацій, то протягом 2023–2025 рр. не було реалізовано радикальних продуктових новацій, оскільки підприємство діє у сфері оптової торгівлі готовою продукцією. Проте впроваджено 2 процесні інновації: запуск базового інтернет-каталогу (елемент e-commerce) та перехід на електронну комунікацію з постачальниками.

Показник частки оновленого асортименту у загальному обсязі реалізації залишається низьким. У 2025 році частка нових товарних позицій склала близько 4,5%. Це свідчить про консервативну асортиментну політику та орієнтацію на стабільні групи товарів (будматеріали та сантехніку), що формують понад 70% доходу.

Таблиця 2.14

Динаміка інноваційної активності підприємства ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Кількість впроваджених нових товарів, од.	0	0	0	0
Кількість процесних/організаційних інновацій, од.	0	1	1	+1
Коефіцієнт оновлення асортименту, %	2,1	3,4	4,5	+2,4
Частка реалізації через інтернет-канали, %	1,2	2,5	5,8	+4,6

Джерело: складено автором на основі [26]

Оцінка ефективності дозволяє визначити економічну доцільність впроваджених заходів та їх вплив на ринкову позицію суб'єкта. Незважаючи на малий масштаб інновацій на ПП «Фаворит-Комплект 2016», вони демонструють високу питому віддачу.

Приріст товарообороту за рахунок інновацій у 2025 році склав орієнтовно 12–15% від загального приросту доходу. Хоча більша частина зростання доходів (+122,6%) зумовлена екстенсивними чинниками та інтенсифікацією традиційних продажів, розвиток інтернет-каталогу забезпечив залучення нових B2B клієнтів за межами Черкаського регіону.

Економічний ефект від впровадження елементів діджиталізації (оптимізація документообігу та запуск онлайн-вітрини) оцінюється у 15,2 тис. грн за 2025 рік. При мінімальних інвестиціях у 2,2 тис. грн індекс рентабельності інновацій (PI) становить 6,9, що є надзвичайно високим показником для мікропідприємства. Це підтверджує теоретичне положення про те, що у торгівлі навіть незначні процесні інновації здатні давати значний відносний ефект за рахунок оптимізації витрат обігу.

Термін окупності інноваційних ініціатив склав менше 6 місяців, що пояснюється використанням готових хмарних рішень та відсутністю витрат на власні розробки. Водночас частка інноваційних послуг у загальному доході все ще залишається критично низькою (менше 6%), що вказує на невикористаний потенціал наявного КВЕДу щодо інтернет-торгівлі.

Проведений комплексний аналіз інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» дозволяє констатувати наявність глибокого інноваційного розриву. З одного боку, підприємство демонструє виняткову фінансову стабільність (Z-рахунок 7,54) та високу ліквідність (10,36), що формує ідеальну базу для інвестування у розвиток. З іншого боку, фактична інноваційна активність залишається на рівні «пасивного очікування», де витрати на технологічне оновлення не перевищують 0,2% доходу, а основні засоби продовжують фізично та морально зношуватися.

Ключовим джерелом зростання продуктивності праці (+97,8% у 2025 р.) стала екстенсивна модель інтенсифікації роботи персоналу, а не впровадження нових технологій обслуговування. Така стратегія має обмежений часовий лаг і ризикує призвести до «порогу зростання» через технологічну відсталість порівняно з великими мережевими операторами. Висока частка собівартості (95,8%) та відсутність CRM-рішень для управління клієнтським досвідом є головними деструктивними чинниками, що обмежують маржинальність бізнесу. Таким чином, об'єкт дослідження володіє необхідним фінансовим та інтелектуальним капіталом для переходу від реактивної поведінки до активної стратегії імітаційного розвитку та діджиталізації бізнес-процесів, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Проте на шляху до цієї трансформації стоїть низка проблемних зон, які потребують детального розгляду.

2.3 Проблеми інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016»

На сучасному етапі розвитку торговельної галузі України, що характеризується високим рівнем невизначеності та системними викликами, зумовленими воєнним станом, ідентифікація та систематизація проблем інноваційного розвитку підприємства є критичною передумовою для формування стратегії його виживання. Проведений аналіз діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» дозволив виявити стан глибокої системної суперечності, яку можна визначити як «інноваційний розрив». Цей розрив полягає у суттєвій диспропорції між винятковою фінансовою стійкістю та ліквідністю підприємства (Z-рахунок 7,54) і його фактичною технологічною стагнацією та прогресуючим фізичним зношенням матеріально-технічної бази [28].

Фундаментальною перешкодою, що обмежує інноваційний маневр підприємства, є нераціональна структура операційних витрат. На основі аналізу встановлено, що собівартість реалізованих товарів у 2025 році склала 95,8% від загальних витрат, що створює ситуацію «пастки витрат». За таких умов будь-які капіталомісткі інноваційні вкладення сприймаються керівництвом як пряма загроза поточній ліквідності та здатності підприємства до самовиживання.

Брак цільового фінансування розвитку підтверджується тим, що витрати на програмне забезпечення та цифровізацію у 2025 році становили лише 0,2% від чистого доходу. Це свідчить про домінування стратегії «підтримки працездатності» замість орієнтації на «інноваційний розвиток». При цьому фінансова надлишковість (коефіцієнт поточної ліквідності 10,36) не конвертується в активи, а залишок грошових коштів у розмірі 36,9 тис. грн залишається «мертвим» ресурсом, який не працює на створення інтелектуального капіталу.

ПП «Фаворит-Комплект 2016» перебуває у стані «технологічного пату», описаному Г. Меншем: наявна технічна база вичерпує свій ресурс, а нові технології не впроваджуються. Залишкова вартість основних засобів

скоротилася з 219,7 тис. грн у 2023 році до 146,9 тис. грн у 2025 році виключно внаслідок нарахування амортизації. Фізичне зношення активів на 33% за два роки без планів на модернізацію транспортного парку загрожує операційній стабільності у середньостроковій перспективі.

Сучасні технологічні бар'єри на ПП «Фаворит-Комплект 2016» найгостріше виявляються через відсутність інтегрованих систем управління класу CRM та ERP, що в умовах сучасної мережевої економіки становить критичний недолік інноваційної інфраструктури. Така ситуація детермінує стан інформаційної непрозорості, за якої менеджмент підприємства позбавлений можливості проводити оперативний аналіз прибутковості кожного окремого замовлення або конкретного клієнта в режимі реального часу. Це суттєво обмежує якість управлінського контролю та суперечить передовим принципам функціонування «кіберкорпорацій», де швидкість обробки даних є ключовим фактором виживання.

Відсутність автоматизованих інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами спричиняє поступову втрату споживчої лояльності, оскільки взаємодія з контрагентами залишається безособовою та позбавленою необхідної персоналізації. Це створює суттєву конкурентну перевагу для великих мережевих операторів ритейлу, які активно використовують CRM-рішення для управління «клієнтським досвідом» та формування гнучких індивідуальних програм лояльності.

У результаті об'єкт дослідження втрачає можливість повноцінно задовольнити потреби «інставидів» - сучасних активних споживачів, орієнтованих на діджиталізацію, які бажають отримувати вичерпну інформацію про товар та високий рівень цифрового сервісу. Таким чином, технологічна відсталість у сфері IT-систем не лише знижує оперативну ефективність, а й веде до стратегічного відставання від ринкових стандартів обслуговування, що в умовах турбулентного середовища може призвести до поступового витіснення підприємства з ринку конкурентами, які впроваджують радикальні цифрові зміни.

Лінійна структура управління та статус мікропідприємства (9 осіб) створюють специфічні бар'єри. Директор, поєднуючи функції стратега й операційного менеджера, стає «вузьким місцем» (bottleneck) для інноваційних ідей через брак часу на глибоке вивчення трендів (RFID, автоматизовані склади).

У кадровій сфері спостерігається проблема низької партисипативності. Лише 2 особи (22,2% штату) задіяні в процесах змін, тоді як решта колективу виконує виключно традиційні функції. Це створює ризик втрати інноваційного імпульсу у разі звільнення ключових працівників, оскільки на підприємстві не сформовано «спіралі знань». Психологічний аспект виявляється у надмірній обережності керівництва та остраху інноваційних ризиків, що зводить діяльність до фрагментарного копіювання дій конкурентів [18].

Для пріоритезації управлінських дій проведено оцінку критичності виявлених бар'єрів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка впливу бар'єрів на інноваційний розвиток ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Тип бар'єру	Характеристика прояву	Рівень критичності (1-10)	Пріоритетність усунення
Економічний	Брак обігових коштів через високу собівартість (95,8%)	9	Висока
Технологічний	Прогресуюче зношення основних засобів (-36,4 тис. грн/рік)	8	Висока
Психологічний	Острах ризику та традиціоналізм керівництва	7	Середня
Інформаційний	Дефіцит знань про доступні ІТ-інструменти (CRM)	6	Середня
Інституційний	Відсутність зовнішніх стимулів (пільг, грантів)	5	Низька

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз таблиці 2.15 дозволяє зрозуміти ієрархію перешкод, які стримують перехід підприємства від пасивної до активної інноваційної стратегії. Рівень критичності відображає ступінь деструктивного впливу кожного фактора на здатність підприємства до оновлення.

Економічний бар'єр визначено як найвищий за рівнем критичності, що зумовлено передусім специфічною структурою витрат підприємства. Надвисока частка собівартості реалізованих товарів, яка у 2025 році склала 95,8% від загальних витрат, створює так звану «пастку витрат». В умовах обмеженої торговельної націнки (валовий прибуток лише 9,3–12,5%) будь-яке капіталомістке інноваційне вкладення сприймається керівництвом як пряма загроза поточній операційній стабільності та виживанню компанії.

Технологічний бар'єр відображає стан «технологічного пату», у якому перебуває об'єкт дослідження. Основні засоби підприємства щорічно зношуються на 36,4 тис. грн виключно через амортизацію без їх оновлення, а загальне фізичне зношення активів за останні два роки досягло 33%. Особливо критичною проблемою є відсутність сучасних систем управління класу CRM та ERP, що призводить до інформаційної непрозорості та неможливості персоналізувати сервіс для сучасних споживачів.

Психологічний бар'єр характеризує внутрішню інертність менеджменту підприємства. Він виявляється у надмірній обережності керівництва при сприйнятті радикальних змін та остраху супутніх інноваційних ризиків. Це призводить до того, що інноваційна діяльність часто зводиться до фрагментарного копіювання дій конкурентів, а наявність фінансових ресурсів за такої інертності не гарантує системних трансформацій.

Інформаційний бар'єр має середній рівень критичності та пов'язаний із дефіцитом спеціалізованого консалтингу щодо впровадження ІТ-рішень для мікробізнесу. Хоча цей чинник є менш гострим порівняно з фінансовими чи технологічними проблемами, відсутність знань про доступні цифрові інструменти все одно суттєво гальмує розвиток.

Інституційний бар'єр визначено як фактор із помірним впливом. Він відображає брак державної підтримки та низьку доступність пільгових кредитів, що є зовнішнім фоновим фактором. Попри те, що відсутність пільг робить інновації дорожчими, високий рівень фінансової автономії підприємства (79%

активів фінансується власним капіталом) дозволяє частково нівелювати цей зовнішній ризик.

Отже, найбільш критичними (8–9 балів) є саме внутрішні економічні та технологічні проблеми. Це вказує на те, що першочергові зусилля підприємства мають бути спрямовані на перерозподіл надлишкової ліквідності (зокрема залишку грошових коштів, що зріс до 36,9 тис. грн) у цифровізацію та модернізацію матеріально-технічної бази для подолання стагнації.

Для глибшого розуміння деструктивних процесів доцільно систематизувати ключові аналітичні показники інноваційного розриву, виявлені у попередньому дослідженні (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналітичні показники «інноваційного розриву» ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Орієнтовний галузевий стандарт	Характер проблеми
Частка витрат на інновації у доходах	0,20%	1,5–2,0%	Критичне недофінансування технологічного розвитку.
Частка реалізації через інтернет-канали	5,80%	15–20%	Низька ефективність використання e-commerce потенціалу.
Коефіцієнт оновлення асортименту	4,50%	10–12%	Асортиментний консерватизм та втрата ринкової динаміки.
Частка персоналу, залученого до змін	22,20%	40–50%	Концентрація знань у керівництва та пасивність колективу.
Витрати на ПЗ та цифровізацію	2,2 тис. грн	—	Стратегія «підтримки працездатності» замість «розвитку».

Джерело: складено автором на основі [26]

Підприємство ігнорує потенціал диверсифікації діяльності. Наявний вантажний транспорт використовується лише для внутрішніх потреб, хоча надання логістичних послуг стороннім організаціям дозволило б збільшити маржинальність бізнесу, яка у 2024 році становила лише 9,3%.

Аналіз причин виникнення зазначених проблем дозволяє виокремити низку деструктивних чинників зовнішнього походження, які суттєво посилюють

внутрішню інертність підприємства. Першочерговим фактором у цьому контексті виступає прогресуючий інформаційний дефіцит, зумовлений відсутністю системного доступу до спеціалізованих консалтингових послуг щодо впровадження адаптованих ІТ-рішень для суб'єктів мікропідприємництва. Це позбавляє підприємство можливості оперативно ідентифікувати та запозичувати передові технології обслуговування, що є критично важливим для формування конкурентних переваг у ритейлі.

Вагомим зовнішнім бар'єром також є системна відсутність дієвої державної підтримки інноваційних процесів, що виявляється у критично низькій доступності пільгового кредитування для інноваційних проектів. Ситуація ускладнюється загальною макроекономічною нестабільністю; зокрема, ретроспективні показники кризи (рівень інфляції 47,6% у 2015 р.) демонструють високу ціну інноваційного ризику, яку малі підприємства не здатні нести самостійно в умовах турбулентного ринку [3, с. 26].

Крім того, існує висока вартість вхідного бар'єру для впровадження сучасного складського обладнання чи спеціалізованого логістичного програмного забезпечення. Для мікропідприємства подібні витрати часто є неспівмірними з обсягом річного чистого прибутку, який у 2025 році склав лише 79,1 тис. грн, що робить капіталомісткі інновації практично недосяжними без зовнішнього інвестування або спеціальних програм фінансової підтримки. Таким чином, зовнішні чинники консервують технологічне відставання підприємства, перетворюючи необхідні зміни на надто дорогий та ризикований крок.

Важливо встановити причинно-наслідковий зв'язок між виявленими бар'єрами та фінансовими результатами (табл. 2.17).

Проведений аналіз проблем інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» дозволяє констатувати наявність глибокої системної суперечності: підприємство володіє винятковою фінансовою стійкістю та ліквідністю, проте демонструє технологічну та управлінську пасивність. Ключовими слабкими місцями ідентифіковано критично високу частку

собівартості (95,8%), прогресуюче фізичне зношення матеріально-технічної бази та ігнорування потенціалу диверсифікації (зокрема логістичного сервісу та e-commerce).

Таблиця 2.17

Причинно-наслідковий аналіз бар'єрів інноваційного розвитку

Причина (Проблема)	Показник-індикатор	Наслідок для діяльності
Висока собівартість (95,8%)	Низький валовий прибуток (12,5% у 2025 р.)	Психологічний страх ризикувати капіталом; фінансовий консерватизм.
Брак CRM/ERP систем	Відсутність сучасних ІТ-інструментів	Неможливість персоналізації сервісу для активних «інстабидів».
Концентрація знань у 2-х осіб	22,2% залученого персоналу	Низька стійкість інноваційної системи до кадрових ротацій.
Пасивність в e-commerce	Частка онлайн-продажів 5,8%	Втрата темпів зростання порівняно з конкурентами, що диджиталізуються.

Джерело: складено автором на основі [23]

Виявлені проблеми свідчать про вичерпання екстенсивної моделі розвитку. Без впровадження системного інноваційного менеджменту, цифровізації процесів та перерозподілу надлишкової ліквідності у розвиток інтелектуального капіталу, ПП «Фаворит-Комплект 2016» ризикує втратити конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі. Це обумовлює необхідність розробки конкретних проектних рішень щодо диверсифікації та діджиталізації діяльності, які будуть представлені у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФАВОРИТ-КОМПЛЕКТ 2016»

3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємства ПП «Фаворит-Комплект 2016»

На основі результатів комплексного аналізу, проведеного у другому розділі роботи, було ідентифіковано стан глибокої системної суперечності «інноваційного розриву», що характеризується високим рівнем фінансової стійкості ПП «Фаворит-Комплект 2016» при одночасному технологічному консерватизмі та пасивному типі інноваційної поведінки [28]. Встановлено, що підприємство володіє значним «запасом міцності» (Z-рахунок 7,54), проте фактична інноваційна активність залишається на рівні «пасивного очікування», де витрати на технологічне оновлення не перевищують 0,2% доходу. Це обумовлює необхідність розробки цілісної системи рекомендацій, спрямованих на трансформацію наявного потенціалу в реальні конкурентні переваги через діджиталізацію, диверсифікацію та розвиток інтелектуального капіталу.

Першочерговою рекомендацією для ПП «Фаворит-Комплект 2016» є зміна типу інноваційної стратегії. Враховуючи статус мікропідприємства та обмеженість ресурсів для проведення власних НДДКР, найбільш раціональним є перехід від реактивної поведінки до стратегії активного імітаційного розвитку. Ця модель, теоретично обґрунтована в межах концепції «відкритих інновацій» Г. Чесбро, передбачає запозичення та адаптацію вже апробованих на світовому ринку технологічних рішень до специфіки Черкаського регіонального ринку [14].

Для досягнення стратегічних цілей розвитку ПП «Фаворит-Комплект 2016» та подолання виявленого інноваційного розриву, пріоритетними векторами вдосконалення його діяльності мають стати системна цифровізація, технологічне оновлення та диверсифікація бізнес-моделі.

Першочерговим завданням є масштабна діджиталізація бізнес-процесів, яка повинна базуватися на впровадженні моделі Omnichannel для повної інтеграції онлайн та офлайн-каналів продажу. Враховуючи, що наразі інтернет-торгівля забезпечує лише 5,8% доходу підприємства, перехід до омніканальності дозволить створити безперервний купівельний досвід та залучити нових B2B клієнтів за межами Черкаського регіону. Важливою складовою цього процесу є впровадження інтегрованих CRM та ERP-систем, що дозволить подолати стан інформаційної непрозорості, автоматизувати управління замовленнями та персоналізувати взаємодію з клієнтами, забезпечуючи високу лояльність «інставидів» [18].

Поряд із цифровою трансформацією, критичного значення набуває технологічна модернізація матеріальної бази, спрямована на виведення підприємства зі стану «технологічного пату». Оскільки фізичне зношення основних засобів за останні два роки сягнуло 33%, необхідним є системне оновлення транспортного парку та офісної IT-інфраструктури. Для мінімізації фінансового тиску на обігові кошти в умовах високої собівартості реалізації (95,8%), модернізацію доцільно здійснювати через механізми лізингу, що дозволить отримати нову техніку без одноразового вилучення значного капіталу.

Третім стратегічним орієнтиром є диверсифікація діяльності, що виступає інструментом підвищення маржинальності бізнесу, яка наразі залишається на критично низькому рівні (9,3–12,5%). Це передбачає активізацію логістичного сервісу шляхом комерціалізації власного транспортного підрозділу для надання послуг стороннім організаціям, що дозволить диверсифікувати джерела доходу. Окрім того, стратегія розвитку повинна включати розширення асортименту супутніми товарами з високою торговельною націнкою (інструменти, фурнітура, кріпильні вироби), що органічно доповнюють основні групи будматеріалів і сприяють зростанню середнього чека та загальної рентабельності продажів.

Реалізація цих взаємопов'язаних векторів дозволить ПП «Фаворит-Комплект 2016» трансформувати наявний фінансовий потенціал у стійкі конкурентні переваги та забезпечити перехід від екстенсивної моделі до інтенсивного інноваційного зростання.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що найбільш перспективним стратегічним вектором зростання для ПП «Фаворит-Комплект 2016» є повномасштабна реалізація концепції електронної комерції (e-commerce). Попри наявність відповідних юридичних передумов та зареєстрованих видів діяльності, на поточному етапі цей канал забезпечує лише 5,8% загального доходу підприємства, що свідчить про значний невикористаний потенціал у порівнянні з темпами розвитку вітчизняного ринку онлайн-торгівлі.

Для виправлення існуючої ситуації та виходу суб'єкта господарювання зі стану «технологічного пату» пропонується трансформація існуючого пасивного інтернет-каталогу в повноцінну високотехнологічну торговельну платформу. Модернізація онлайн-майданчика до рівня інтерактивного інтернет-магазину з інтегрованими функціями онлайн-оплати, автоматизованою системою відстеження статусу замовлень та персональним кабінетом клієнта дозволить залучити нових B2B контрагентів за межами Черкаського регіону та суттєво підвищити ефективність використання наявних кведів.

Окрім розвитку зовнішньої платформи, критично необхідним кроком є впровадження спеціалізованої CRM-системи, оскільки відсутність інструментів управління клієнтським досвідом ідентифікована як одна з найбільш гострих проблем, що стримує інноваційний розвиток об'єкта дослідження. Реалізація CRM-рішень дозволить подолати стан «інформаційної непрозорості», персоналізувати комерційні пропозиції для активних цифрових споживачів, так званих «інставидів», та сформувати гнучкі автоматизовані програми лояльності. Це дозволить нівелювати існуючий недолік підприємства порівняно з великими мережевими операторами, які активно використовують цифрові інструменти для утримання клієнтської бази.

Важливою складовою діджиталізації бізнес-процесів ПП «Фаворит-Комплект 2016» має стати системне використання інструментів Big Data та аналітики для вивчення масивів даних про купівельну поведінку. Впровадження базових аналітичних модулів дозволить менеджменту підприємства оперативно оптимізувати асортиментну політику на основі реальних споживчих переваг та реалізувати стратегії динамічного ціноутворення, що є загальносвітовим стандартом успішної практики сучасного ритейлу. Такий комплексний підхід забезпечить трансформацію підприємства з традиційного посередника у цифровізованого учасника ринку, здатного стабільно нарощувати маржинальність бізнесу в умовах гіперконкуренції.

Суттєвим невикористаним резервом ПП «Фаворит-Комплект 2016» є власний вантажний транспорт, який наразі обслуговує лише внутрішні потреби підприємства. З огляду на необхідність підвищення маржинальності бізнесу, яка у 2024 році становила лише 9,3%, стратегічно виправданим кроком є комерціалізація транспортного підрозділу. Дана рекомендація передбачає запуск напряму логістичного посередництва та надання послуг з перевезення будівельних матеріалів стороннім організаціям, що дозволить трансформувати транспортну складову з чисто витратної статті на стабільне джерело додаткового доходу. Це забезпечить необхідну диверсифікацію операційної діяльності, знижуючи 100% залежність від результатів лише одного торговельного сегменту.

Поряд із розширенням функцій транспортного відділу, критичного значення набуває модернізація логістичної бази через використання лізингових інструментів. Проведений аналіз засвідчив прогресуюче фізичне зношення основних засобів підприємства, вартість яких за останні два роки скоротилася на 33%, що створює загрозу операційній стабільності. Враховуючи стан «технологічного пату» та обмеженість вільних ресурсів, використання фінансового лізингу дозволить оновити автопарк без одноразового вилучення значних обсягів обігових коштів [15]. Таке рішення є найбільш ефективним

способом подолання «пастки витрат», за якої собівартість реалізованої продукції складає 95,8% від доходу, оскільки дозволяє модернізувати технічну базу за рахунок майбутніх надходжень від активізації логістичного сервісу. Реалізація цих заходів у комплексі забезпечить вихід підприємства зі стану інноваційної стагнації та створить умови для зростання прибутковості у середньостроковій перспективі.

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз свідчить, що інноваційний розвиток ПП «Фаворит-Комплект 2016» на сучасному етапі неможливий без системного підвищення якості людського капіталу, який є провідною детермінантою конкурентоспроможності в епоху економіки знань. Результати дослідження засвідчили критичну проблему надмірної концентрації знань та ініціативи в управлінській ланці: лише 22,2% персоналу (2 особи з 9) фактично залучені до процесів змін, тоді як решта колективу виконує виключно традиційні операційні функції. Така диспропорція блокує розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та робить його вразливим до кадрових ротацій.

Для трансформації кадрового менеджменту ПП «Фаворит-Комплект 2016» першочергово рекомендується впровадження концепції «спіралі знань», що базується на створенні інтерактивного середовища для виявлення та поширення знань співробітників. Необхідно запровадити систему внутрішнього обміну досвідом та ідеями за принципом «знизу вгору», активно стимулюючи рядових працівників - менеджерів з продажу, водіїв та комірників - до участі в інноваційних процесах. Це дозволить трансформувати їхній повсякденний практичний досвід у корпоративну пам'ять підприємства та допоможе подолати виявлене «вузьке місце» (bottleneck) в управлінні, де наразі всі ключові рішення замикаються на директорі, що суттєво обмежує креативну здатність організації.

Важливою складовою розвитку людського капіталу має стати системне навчання персоналу, спрямоване на подолання прогресуючого «інформаційного дефіциту». Організація курсів з цифрової грамотності, методів інноваційного маркетингу та роботи в нових ІТ-системах (зокрема

CRM та ERP) дозволить підготувати кадри до функціонування в умовах тотальної діджиталізації. Навчений персонал зможе ефективно використовувати інструменти аналітики для персоналізації пропозицій «інставидам», що дозволить підприємству нівелювати існуюче технологічне відставання від великих мережевих операторів.

Паралельно з навчанням критичного значення набуває подолання психологічного бар'єру, який, за результатами аналізу отримав високу оцінку критичності. Керівництву ПП «Фаворит-Комплект 2016» слід докорінно переглянути ставлення до інноваційних ризиків, відмовившись від надмірного консерватизму. Витрати на впровадження новітніх технологій мають розглядатися не як чисті поточні видатки, а як стратегічні інвестиції у майбутню конкурентоспроможність та капіталізацію підприємства. Тільки за умови формування культури новаторства та готовності до розумного ризику підприємство зможе вийти зі стану «технологічного пату» та забезпечити перехід до інтенсивного типу розвитку.

Для суттєвого зростання прибутковості ПП «Фаворит-Комплект 2016» у межах активної інноваційної стратегії пропонується розширення асортиментної матриці за рахунок інтеграції високомаржинальних товарних груп. Введення в обіг супутніх товарів, таких як будівельний інструмент, кріпильні вироби, дверна та меблева фурнітура, дозволить сформувати вищу середню торговельну націнку на рівні 25–35%, що значно перевищує маржинальність базових груп будматеріалів. Такий підхід базується на ефекті комплементарності, оскільки споживачі схильні здійснювати комплексні закупівлі, що призводить до зростання середнього чека та загальної рентабельності продажів без залучення значних додаткових операційних ресурсів. Це є критично важливим кроком для подолання ідентифікованої проблеми надвисокої собівартості реалізації (95,8%), яка наразі обмежує інвестиційні можливості підприємства.

Важливим фактором підвищення маржинальності бізнесу та стратегічного зміцнення ринкових позицій об'єкта дослідження є адаптація

досвіду використання власних торгових марок (Private Label). Попри статус мікропідприємства, ПП «Фаворит-Комплект 2016» має потенціал для реалізації стратегії «локальної» власної марки через розвиток стратегічного партнерства із регіональними виробниками для брендування окремих високоліквідних позицій асортименту. Досвід провідних вітчизняних мереж, зокрема «Сільпо» (Fozzy Group) та «АТБ», засвідчує, що впровадження Private Label дозволяє не лише забезпечити цінову перевагу для покупця на рівні 15–30%, а й суттєво мінімізувати залежність від диктату та логістичних перебоїв сторонніх постачальників [17].

Запровадження інноваційної моделі брендування сприятиме формуванню унікальної торгової пропозиції, зміцненню лояльності клієнтів та значному підвищенню частки доданої вартості, що акумулюється всередині підприємства. Подібна трансформація торговельної політики дозволить суб'єкту господарювання контролювати якість продукції та вибудовувати власну впізнаваність на ринку, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах мережевої економіки. Реалізація цих заходів у комплексі з діджиталізацією забезпечить вихід підприємства зі стану інноваційної стагнації та створить умови для сталого зростання капіталізації у середньостроковій перспективі.

Таким чином, сформований пакет рекомендацій для ПП «Фаворит-Комплект 2016» системно долають виявлений інноваційний розрив. Ключовий вектор - перехід до стратегії активного імітаційного розвитку, де фінансова стабільність стає фундаментом для діджиталізації (CRM, e-commerce) та логістичної диверсифікації. Це дозволить вийти зі стану «технологічного пату», знизити собівартість та забезпечити інтенсивне технологічне зростання на турбулентному ринку. Запропоновані зміни забезпечать якісне оновлення бізнес-моделі та підвищення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта.

3.2 Формування системи сучасного інноваційного менеджменту ПП «Фаворит-Комплект 2016»

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, що характеризується високою турбулентністю та посиленням конкуренції з боку мережових ритейлерів, виживання та зростання мікропідприємства торгівлі неможливе без переходу на інноваційну модель управління. Проведений у другому розділі аналіз засвідчив наявність «інноваційного розриву» на ПП «Фаворит-Комплект 2016»: при високій фінансовій стійкості (Z-рахунок 7,54) підприємство демонструє технологічну пасивність та управлінський консерватизм [28]. Це обумовлює необхідність формування цілісної системи сучасного інноваційного менеджменту, яка дозволить трансформувати фінансові ресурси у стійкі конкурентні переваги.

Інноваційний менеджмент у сфері торгівлі слід розглядати як систему управління інноваційними процесами за допомогою взаємозалежного комплексу дій, спрямованих на пошук і розробку унікальних ідей та їх впровадження у торговельно-технологічний процес. Для ПП «Фаворит-Комплект 2016» така система має базуватися на принципах відкритості, адаптивності та інтелектуалізації.

Процес формування цілісної системи інноваційного менеджменту на ПП «Фаворит-Комплект 2016» має базуватися на впровадженні безперервного управлінського циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), який забезпечує інтеграцію інноваційних зусиль у загальну стратегію торговельної діяльності підприємства [14].

На етапі планування (Plan) першочерговим завданням є розробка офіційної інноваційної стратегії, яка б чітко визначала вектор розвитку мікропідприємства. Враховуючи обмеженість внутрішніх ресурсів для проведення самостійних НДДКР, найбільш доцільним для об'єкта дослідження є перехід до стратегії активного імітаційного розвитку. Даний підхід передбачає не пасивне очікування, а цілеспрямований пошук, адаптацію та впровадження вже

апробованих на ринку технологічних рішень, таких як CRM-системи та повноцінні e-commerce платформи, адаптовані до специфіки регіонального ринку Черкас.

Реалізація фази організації (Do) вимагає трансформації поточної лінійної структури управління у більш гнучку модель шляхом впровадження елементів проєктного менеджменту. Це дозволяє подолати виявлене в ході аналізу «вузьке місце» (bottleneck), де всі рішення замикаються на директорів. Функції «інноваційного менеджера» доцільно офіційно закріпити за директором та маркетологом, наділивши їх повноваженнями щодо активного скаутингу зовнішніх знань, моніторингу ноу-хау та взаємодії з центрами трансферу технологій [18].

Етап контролю (Check) у межах запропонованої системи менеджменту повинен виходити за рамки суто фінансового обліку і включати системний моніторинг результативності інновацій. Для ПП «Фаворит-Комплект 2016» це означає впровадження збалансованої системи показників, що поєднує фінансові індикатори з індикаторами інноваційної активності: динамікою частки онлайн-продажів, коефіцієнтом оновлення асортименту та інтегральним рівнем задоволеності клієнтів. Такий підхід забезпечує прозорість інноваційного процесу та дозволяє вчасно ідентифікувати відхилення від наміченого плану [23].

Кінцева стадія циклу - коригування (Act) передбачає регулярний критичний перегляд інноваційного портфеля підприємства. В основу управлінських рішень на цьому етапі має покладатися зворотний зв'язок від споживачів, що відповідає концепції інновацій, ініційованих користувачами. Акумуляування запитів покупців та аналіз поведінки «інстабидів» дає змогу менеджменту оперативно вносити зміни в сервісну політику, комплектацію товарів та цінові стратегії, забезпечуючи перехід системи на якісно новий рівень розвитку. Таким чином, циклічне застосування моделі PDCA дозволяє ПП «Фаворит-Комплект 2016» трансформувати інноваційну діяльність із

фрагментарних заходів у безперервний процес зміцнення конкурентних переваг [8, с. 5].

Головним ресурсом інноваційного розвитку ПП «Фаворит-Комплект 2016» є його інтелектуальний капітал. Для подолання проблеми низької залученості персоналу (лише 22,2% задіяні в змінах) пропонується впровадження моделі «спіралі знань».

Система менеджменту має стимулювати перехід знань від індивідуального рівня (досвід водія чи комірника) до загальнокорпоративного. Для цього рекомендується:

- запровадити щотижневі «інноваційні сесії» для обговорення ідей щодо оптимізації складської логістики чи покращення сервісу.
- сформувати систему мотивації, де преміювання працівників залежатиме не лише від обсягу продажів, а й від запропонованих раціоналізаторських рішень.
- забезпечити безперервне навчання персоналу роботі з новими ІТ-інструментами, що дозволить подолати «психологічний бар'єр» перед технологіями.

Важливою складовою формування цілісної системи управління на ПП «Фаворит-Комплект 2016» є розбудова сучасної інформаційно-технологічної інфраструктури (ІТІ), яка виступає інтегруючою підсистемою забезпечення ефективної мережевої взаємодії та розвитку бізнес-процесів. Проведений аналіз засвідчив, що відсутність інтегрованих систем управління класу CRM та ERP є фундаментальною перешкодою для інноваційного розвитку підприємства, оскільки консервує застарілі методи обробки даних та обмежує оперативність прийняття рішень.

У межах проектованої системи менеджменту першочерговим завданням є впровадження CRM-системи, що дозволить підприємству подолати стан інформаційної непрозорості та перейти до моделі персоналізованого обслуговування клієнтів. Завдяки автоматизації збору даних менеджмент отримає можливість у режимі реального часу проводити аналіз прибутковості

кожного окремого замовлення та конкретного контрагента, що є критично необхідним в умовах поточної фінансової структури підприємства, де собівартість реалізації досягає 95,8%. Використання аналітичного інструментарію CRM дозволить нівелювати ризики низької маржинальності за рахунок оптимізації клієнтського портфеля та формування гнучких індивідуальних програм лояльності для активних цифрових споживачів «інставидів».

Паралельним вектором трансформації системи менеджменту має стати комплексна діджиталізація каналів збуту, оскільки наявний рівень доходу від e-commerce у розмірі лише 5,8% свідчить про значний невикористаний ринковий потенціал. Стратегічна орієнтація на цифровізацію передбачає трансформацію пасивного сайту-каталогу в повноцінну високотехнологічну торговельну платформу з інтегрованими модулями онлайн-оплати, автоматизованим відстеженням статусів замовлень та персональними кабінетами покупців. Така модернізація не лише розширить географію продажів за межі Черкаського регіону, а й дозволить інтегрувати онлайн- та офлайн-канали в межах моделі Omnichannel, забезпечуючи безперервний купівельний досвід та підвищуючи загальну конкурентоспроможність ПП «Фаворит-Комплект 2016» на сучасному ринку. Таким чином, формування ІТІ стає фундаментом для переходу підприємства від екстенсивного тиражування операцій до інтенсивного інноваційного зростання на основі знань та цифрових технологій [23].

Система інноваційного менеджменту повинна забезпечити диверсифікацію доходів. Наявність власного вантажного транспорту створює передумови для впровадження інноваційної логістики. Менеджмент має розробити механізм комерціалізації транспортного підрозділу для надання логістичних послуг стороннім організаціям, що дозволить диверсифікувати джерела надходжень за межі лише торговельної націнки.

В управлінні асортиментом пропонується перехід до концепції Private Label (власна торгова марка) для окремих груп товарів (інструменти, фурнітура).

Це дозволить підприємству контролювати якість та підвищити маржинальність у сегментах, де споживачі орієнтовані на бренд продавця.

Результативність сформованої системи менеджменту має оцінюватися через комплексний економічний ефект, який включає приріст чистого прибутку, скорочення тривалості операційного циклу та підвищення продуктивності праці. Враховуючи високу ліквідність підприємства, менеджмент має спрямувати надлишкові грошові кошти (36,9 тис. грн) на оновлення основних засобів через механізм лізингу, що дозволить уникнути ризику втрати поточної платоспроможності.

Для наочності пропонована структура системи інноваційного менеджменту представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Елементи системи інноваційного менеджменту ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Підсистема	Основні заходи та інструменти	Очікуваний результат
Стратегічна	Впровадження стратегії активної імітації; перехід до омніканальної моделі.	Чіткий вектор розвитку; подолання «технологічного пату».
Організаційна	Створення «Креативної групи»; впровадження проектного підходу.	Оперативне впровадження змін; гнучкість структури.
Технологічна	Інтеграція CRM-системи; автоматизація складських операцій.	Прозорість даних; ріст лояльності клієнтів.
Кадрова	Формування «спіралі знань»; навчання цифровим компетенціям.	Висока мотивація персоналу; зростання інтелектуального капіталу.
Логістична	Комерціалізація транспорту; управління ланцюгами поставок.	Диверсифікація доходів; підвищення маржинальності

Джерело: складено автором на основі [14]

Таким чином, формування системи сучасного інноваційного менеджменту на ПП «Фаворит-Комплект 2016» є критично необхідним кроком для подолання стагнації та забезпечення сталого розвитку. Запропонована система базується на інтеграції циклу PDCA, концепції відкритої інновації та управління знаннями, що дозволяє максимально використати наявний фінансовий потенціал підприємства.

Основними векторами трансформації визначено діджиталізацію бізнес-процесів (CRM, e-commerce), модернізацію матеріально-технічної бази через

лізинг та розвиток інтелектуального капіталу шляхом залучення персоналу до інноваційного пошуку. Реалізація цієї моделі менеджменту дозволить підприємству вийти зі стану «пасивного очікування», диверсифікувати джерела доходу за рахунок логістичних послуг та Private Label, що в комплексі забезпечить зростання конкурентоспроможності та ринкової вартості суб'єкта господарювання у середньостроковій перспективі.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Оцінювання економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів для ПП «Фаворит-Комплект 2016» є логічним завершенням дослідження, оскільки дозволяє кількісно підтвердити доцільність трансформації управлінської моделі підприємства. В умовах ринкової економіки ефективність інноваційної діяльності розглядається як відносна категорія, що відображає співвідношення між отриманим результатом (ефектом) та витратами, які забезпечили цей результат. Для об'єкта дослідження, який перебуває у стані «технологічного пату», впровадження інноваційного проекту є єдиним засобом подолання інноваційного розриву та диверсифікації діяльності [28].

Методологія оцінювання базується на комплексному підході, що включає розрахунок прямих економічних показників, а також врахування соціального та екологічного ефектів у межах концепції сталого розвитку. Система критеріїв вибору варіантів інноваційного розвитку для ПП «Фаворит-Комплект 2016» охоплює рівень фінансових витрат, швидкість окупності капіталу та здатність проекту забезпечити конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Запропонований комплекс заходів включає діджиталізацію (впровадження CRM, модернізація сайту), технологічне оновлення через лізинг та розширення асортименту. Згідно з розрахунками, загальний обсяг необхідних одноразових інвестицій становить 50,0–70,0 тис. грн, що є цілком прийнятним для підприємства з залишком грошових коштів на рівні 36,9 тис. грн та високою ліквідністю.

Структуру початкових інвестиційних витрат представлено в табл. 3.2.

Економічна ефективність від впровадження діджиталізації та активізації e-commerce базується на залученні нових B2B клієнтів за межами Черкаського регіону. Прогнозується, що це забезпечить приріст доходу на 10–15%. Враховуючи фактичний дохід 2025 року (1108,9 тис. грн), додатковий дохід складе близько 165,0 тис. грн на рік. Індекс рентабельності таких малих

інновацій (PI) за попередніми оцінками досягає 6,9, що підтверджує їх високу ефективність.

Таблиця 3.2

Прогнозні витрати на впровадження інноваційних заходів ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Стаття витрат	Зміст заходу	Обсяг витрат, тис. грн	Характер витрат
Діджиталізація	Створення інтерактивного інтернет-магазину та впровадження CRM-системи.	20	Одноразові
Оновлення ОЗ	Авансовий платіж за фінансовим лізингом вантажного автомобіля.	40	Одноразові
Асортимент	Формування пробної партії високомаржинальних товарів (Private Label).	10	Оборотний капітал
Разом	-	70	-
Поточні витрати	Підтримка сайту, лізингові платежі, навчання персоналу.	13	Щомісячно

Джерело: складено автором на основі [15]

Комерціалізація транспортного підрозділу через надання логістичних послуг стороннім організаціям дозволить диверсифікувати доходи. Наявність нового автомобіля, придбаного через лізинг, не лише скоротить витрати на ремонт, а й створить нову статтю прибутку. Щомісячний лізинговий платіж (8–10 тис. грн) буде покриватися за рахунок економії на амортизації старої техніки та нових замовлень на перевезення.

Оптимізація асортименту та впровадження Private Label спрямовані на подолання проблеми низької маржинальності. Введення супутніх товарів (інструменти, фурнітура) з націнкою 25–35% замість поточних 9,3–12,5% дозволить підвищити загальну рентабельність продажів до 10–12% [15].

Для оцінки загальної ефективності сформовано прогнозний звіт про фінансові результати (табл. 3.3). Розрахунки базуються на реалістичному сценарії зростання доходу на 20–25% та зниженні частки собівартості внаслідок диверсифікації та вищої націнки.

Згідно з прогнозом, чистий прибуток може досягти 140,0 тис. грн на рік, що відповідає стратегічній цілі підприємства (130–160 тис. грн). При цьому

термін окупності проекту складе 6–8 місяців, що є відмінним показником для торговельного мікропідприємства в умовах воєнного стану [23].

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів ПП «Фаворит-Комплект 2016» після
впровадження інновацій

Показник	Фактичний рік (2025)	Плановий рік (2026)	Відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід, тис. грн	1108,9	1380	+271,1	+24,4
Собівартість, тис. грн	970,3	1180	+209,7	+21,6
Валовий прибуток, тис. грн	138,6	200	+61,4	+44,3
Операційні витрати, тис. грн	40	60	+20,0	+50,0
Чистий прибуток, тис. грн	79,1	140	+60,9	+77,0
Рентабельність продажів, %	7,1	10,1	+3,0	—

Джерело: складено автором на основі [26]

Ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від рівня супутніх ризиків. Проведено багатофакторний аналіз ризиків (табл. 3.4), що дозволяє ідентифікувати критичні точки проекту: фінансові обмеження, конкурентний тиск та зниження купівельної спроможності.

Реалізація запропонованого інноваційного проекту на ПП «Фаворит-Комплект 2016» забезпечує низку позитивних екстерналій, що виходять за межі суто фінансових результатів і відповідають сучасній концепції сталого соціально-економічного розвитку.

Таблиця 3.4

Аналіз ризиків впровадження інноваційного проекту

Категорія ризику	Вплив на проект	Ймовірність виникнення	Заходи з мінімізації
Економічний	Зростання собівартості реалізації.	Середня	Диверсифікація постачальників, Private Label.
Технологічний	Несприйняття CRM персоналом.	Низька	Системне навчання («спіраль знань»).
Ринковий	Низький попит на логістичні послуги.	Середня	Активне онлайн-просування, цінова конкуренція

Джерело: складено автором на основі [28]

Суттєвий соціальний ефект впровадження заходів виявляється у створенні нових робочих місць, зокрема для оператора CRM-системи та водія-експедитора, що сприяє зростанню рівня зайнятості та соціальної стабільності в регіоні. Окрім кількісного розширення штату, відбувається якісне зростання інтелектуального капіталу підприємства через системне підвищення кваліфікації наявного персоналу у сфері цифрових компетенцій та оволодіння новітніми методами обслуговування споживачів, що є необхідною умовою виживання в умовах «економіки знань».

Важливою складовою проекту є його екологічна спрямованість, що реалізується через оновлення застарілого автопарку на сучасні транспортні засоби класу Euro-5/6 за допомогою механізмів фінансового лізингу. Таке технологічне переоснащення дозволяє суттєво мінімізувати викиди шкідливих речовин у навколишнє природне середовище, що забезпечує відповідність діяльності підприємства пріоритетам програми «Чиста Україна» та сприяє формуванню екологічно відповідальної бізнес-моделі.

Управлінський та стратегічний ефект від реалізації інновацій полягає у докорінній трансформації інформаційного середовища підприємства, що дозволяє подолати стан інформаційної непрозорості та забезпечити високу швидкість обробки даних для прийняття рішень у режимі реального часу. Перехід до інтегрованої моделі Omnichannel та впровадження CRM-рішень не лише оптимізують взаємодію з активними цифровими споживачами («інставидами»), а й сприяють капіталізації нематеріальних активів шляхом підвищення ринкової вартості бренду підприємства, що є вирішальним фактором зміцнення конкурентних позицій в умовах сучасної мережевої економіки [18].

Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів для ПП «Фаворит-Комплект 2016» підтверджує їх високу результативність та стратегічну значущість. Прогнозоване зростання чистого прибутку у 1,7 раза (до 140,0 тис. грн) та підвищення рентабельності продажів до 10,1% свідчать про успішність переходу від екстенсивного тиражування операцій до інтенсивної інноваційної моделі розвитку. Невеликий обсяг інвестицій (70,0 тис. грн) у

поєднанні з коротким терміном окупності (6–8 місяців) робить проект стійким до ризиків та фінансово виправданим в умовах воєнного стану. Інтеграція економічного ефекту із соціальним (створення робочих місць) та екологічним (оновлення техніки) аспектами забезпечує ПП «Фаворит-Комплект 2016» не лише поточну прибутковість, а й довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці, виводячи підприємство зі стану «технологічного пату». Таким чином, запропонований комплекс рекомендацій є науково обґрунтованим інструментом зміцнення ринкових позицій об'єкта дослідження.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження теоретичних засад та практичного аналізу інноваційної діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» було сформульовано наступні підсумкові положення.

По-перше, уточнено теоретико-методичні засади інноваційного розвитку. Встановлено, що інновація в торгівлі є перманентним процесом якісних, незворотних змін, спрямованих на створення нової споживчої цінності та підвищення конкурентоспроможності. Специфіка галузі полягає у тому, що торговельні інновації базуються не на тривалих НДДКР, а на стратегічному маркетингу, бенчмаркінгу та глибокому аналізі споживчих потреб. Дослідження світових трендів засвідчило домінування моделі Omnichannel, технологій Internet of Things (IoT), RFID-ідентифікації та аналітики Big Data. В Україні ж інноваційна активність сектору залишається низькою через дефіцит інвестицій та відсутність системної державної підтримки.

По-друге, проведено комплексний аналіз діяльності ПП «Фаворит-Комплект 2016» за 2023–2025 рр., який дозволив ідентифікувати стан «інноваційного розриву». Підприємство демонструє високу фінансову стійкість (Z-рахунок Альтмана – 7,54) та ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності – 10,36), що формує ідеальну базу для інвестування. Проте виявлено глибоку технологічну стагнацію: фізичне зношення основних засобів сягнуло 33%, а частка собівартості у структурі витрат досягла рекордних 95,8%. Це створює «пастку витрат», де низька маржинальність (9,3–12,5%) обмежує інвестиційний маневр.

По-третє, у ході дослідження було ідентифіковано ключові бар'єри, що зумовлюють стан «технологічного пату» та стримують інноваційний розвиток ПП «Фаворит-Комплект 2016». Найбільш деструктивний вплив має економічний бар'єр (9 балів), сутність якого полягає у формуванні «пастки витрат»: за надвисокої частки собівартості (95,8%) та обмеженої націнки підприємство позбавлене внутрішніх ресурсів для ризикових інвестицій. Суттєвою

перешкодою визначено технологічний бар'єр (8 балів), що виявляється у відсутності інтегрованих IT-систем (CRM та ERP), що спричиняє інформаційну непрозорість управління та унеможливлює цифрову персоналізацію сервісу для активних споживачів — «інставідів». Окрім того, виявлено кадровий бар'єр (7 балів), який характеризується низьким рівнем партисипативності (лише 22,2% персоналу залучено до процесів змін) та відсутністю механізмів «спіралі знань», що консервує інтелектуальний капітал виключно в управлінській ланці та створює ризик втрати інноваційного імпульсу.

По-четверте, у роботі науково обґрунтовано комплексну систему проектних рекомендацій щодо подолання стану «технологічного пату» на основі впровадження стратегії активного імітаційного розвитку, що реалізується за трьома стратегічними векторами.

Перший напрям передбачає масштабну діджиталізацію бізнес-процесів, а саме трансформацію існуючого пасивного каталогу в повноцінну високотехнологічну e-commerce платформу з інтегрованою онлайн-оплатою та CRM-системою, що дозволить залучити нових B2B клієнтів за межами Черкаського регіону та впровадити автоматизовані програми лояльності. Другим вектором визначено логістичну диверсифікацію, яка полягає у комерціалізації власного транспортного підрозділу для надання послуг стороннім організаціям та оновленні автопарку згідно зі стандартами Euro-5/6 через механізм фінансового лізингу, що забезпечить модернізацію матеріальної бази без вилучення критичних обігових коштів. Нарешті, асортиментна оптимізація через введення високомаржинальних супутніх товарів (інструментів, фурнітури) та адаптацію досвіду Private Label шляхом стратегічного партнерства з виробниками дозволить суттєво підвищити частку доданої вартості, що акумулюється всередині підприємства.

По-п'яте, запропоновано модель сучасного інноваційного менеджменту, що базується на циклі PDCA та розвитку інтелектуального капіталу. Перехід до партисипативного управління та стимулювання ідей «знизу вгору» дозволить

подолати психологічний консерватизм персоналу та підвищити ефективність використання цифрової інфраструктури.

По-шосте, у роботі науково обґрунтовано та підтверджено високу економічну, соціальну та екологічну результативність запропонованого інноваційного проекту за відносно низького обсягу інвестицій, що становить 70,0 тис. грн. Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація намічених заходів забезпечить інтенсифікацію фінансового розвитку підприємства, що виявиться у зростанні чистого прибутку в 1,7 раза (до 140,0 тис. грн на рік) та підвищенні рентабельності продажів із фактичних 7,1% до цільового рівня 10,1%. Висока питома віддача вкладеного капіталу зумовлює короткий термін окупності проекту, який становитиме лише 6–8 місяців, що підтверджує фінансову виправданість стратегії навіть в умовах воєнного стану. Поряд із економічними вигодами, проект забезпечує вагомий соціально-екологічний ефект: соціальна складова реалізується через створення нових робочих місць та якісне підвищення цифрових компетенцій штату, а екологічна спрямованість виявляється у мінімізації шкідливих викидів у довкілля завдяки модернізації транспортної бази відповідно до стандартів Euro-5/6.

Отже, мета роботи повністю досягнута. Доведено, що для ПП «Фаворит-Комплект 2016» єдиним шляхом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності є трансформація фінансового потенціалу в інноваційний капітал та діджиталізація бізнес-процесів. Запропонована система заходів дозволяє вийти зі стану стагнації та сформувати стійку бізнес-модель, адаптовану до умов цифрової економіки та викликів ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є., Гаманець А. М. Удосконалення інноваційних підходів до стратегічного управління підприємством. Тиждень науки. Запоріжжя, 2016. Т. 2. С. 302–304.
2. Бабич Д. В., Фандєєва А. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах. Економіка і регіон. 2015. № 3 (52). С. 66–70.
3. Безус А. М., Безус П. І., Шевчун М. Б. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 24–28. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/7.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
4. Васильківський Д. М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С. 162–167.
5. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. № 1 (28). С. 369–381.
6. Гладкова О. В. Вплив інноваційно-інвестиційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2010. 167 с.
7. Защук М. С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2012. 225 с.
8. Зоря Т. М. Стратегічне управління потенціалом підприємства на інноваційній основі. Економіка. Фінанси. Право. 2012. № 1-2. С. 3–7.
9. Іваненко Л., Калюжний А. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій. Економіка. 2013. № 2 (122). С. 28–33.
10. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. Агросвіт. 2015. № 21. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/2/2> (дата звернення: 11.04.2026).
11. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації / Л. Г. Саркісян та ін. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 18. С. 58–63.

URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/10.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

12. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції / Т. О. Квятковська та ін. Збірник наукових праць ХНТУСГ. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/afdc17c8-2515-4b0b-ac50-0e72acdae536/content> (дата звернення: 11.04.2026).

13. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі / О. С. Афанасьєва. Вісник СумДУ. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5c4af8e-a94c-44c9-9f32-5a07c36b621c/content> (дата звернення: 11.04.2026).

14. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. В. Кендюхова. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/540abb4d-514a-42f9-976c-e92a37220bf9/content> (дата звернення: 11.04.2026).

15. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні / НАН України, Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

16. Інноваційні методи підходу у маркетинговій діяльності торговельного підприємства / С. П. Скуратівська. Причорноморські економічні студії. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/315/273> (дата звернення: 11.04.2026).

17. Інноваційні стратегії в розрізі гуртової торгівлі / Л. О. Кравченко. Економіка та суспільство. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/48.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

18. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу / В. В. Пчелянська та ін. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5214/5156> (дата звернення: 11.04.2026).

19. Інноваційність розвитку сфери торгівлі / Л. І. Федулова. Вісник КНТЕУ. 2016. № 3. С. 31–46. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2016/03/3.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
20. Коршун А. Г. Трансформаційні процеси в економіці. Збірник тез ПУЕТ. 2023. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13654/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%88%D1%83%D0%BD_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%A2%D0%95%D0%97_%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8_%D0%B2_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BC_2023.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
21. Кузьмін О. Є. Управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8f44262d-8392-46cb-8194-fc611f6928f1/download> (дата звернення: 11.04.2026).
22. Лігоненко Л., Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 7–14.
23. Нові вектори розвитку та інноваційні тренди у сфері торгівлі України / Г. І. Красневич. Підприємництво і торгівля. 2022. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/24> (дата звернення: 11.04.2026).
24. Нянько В. М. Інноваційний маркетинг на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2014. № 6 (55). С. 228–231.
25. Особливості інноваційного процесу в торгівлі в сучасних умовах. Збірник наукових праць ЛТЕУ. 2011. URL: https://journals-lute.lviv.ua/journal/12_2011/12.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
26. ПП Фаворит-Комплект 2016. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40886177> (дата звернення: 11.04.2026).
27. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
28. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України / М. Ю. Барна. Науковий вісник

Ужгородського університету. 2015. Вип. 5. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/13.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

29. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. О. Кравченко. Ефективна економіка. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386/391> (дата звернення: 11.04.2026).

30. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі / Н. М. Прус. Вісник Одеського національного університету. 2015. № 12. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/13.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

31. Сутність інновацій торговельного підприємства / М. К. Чернявська. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Вип. 1 (7). С. 102–107. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1\(7\)_102-107.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1(7)_102-107.pdf) (дата звернення: 11.04.2026).

32. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі / О. О. Андрієвська. Галицький економічний вісник. 2015. № 2 (49). С. 132–138. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1340.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

33. Сучасний стан та тенденції розвитку електронної торгівлі в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 2. URL: http://jnas.nbuuv.gov.ua/j-pdf/binf_2021_2_7.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

34. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України / Г. П. Дима. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035> (дата звернення: 11.04.2026).

35. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. URL: http://www.irbis-nbuuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vknteu_2016_3_3.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

36. Філіппов В. Ю., Нестеренко А. М. Шляхи розвитку торговельних підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 203–207. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-razvitiya-torgovyh-predpriyatiy/viewer> (дата звернення: 11.04.2026).

37. Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2017. Вип. 1 (7). С. 102–107.

38. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку / пер. з англ. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

39. Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства. Вісник НУЦЗУ. 2017. Вип. 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnyua_etp_2017_1_28.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

40. Інновації в системі управління підприємством. Вісник НУЦЗУ. 2017. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnyua_etp_2017_1_28.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

41. Сутність інноваційної діяльності торговельних підприємств. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1\(7\)_102-107.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1(7)_102-107.pdf) (дата звернення: 11.04.2026).