

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЧЕЧЕТ АНАСТАСІЯ ІГОРІВНА

УДК 658.5:005.591.6:339.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Удосконалення управління інноваційними бізнес-процесами суб'єктів
малого підприємництва**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. І. Чечет

Керівник роботи
БУЛУЙ Олексій Григорович
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Чечет А. І. Удосконалення управління інноваційними бізнес-процесами суб'єктів малого підприємництва. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено інноваційні бізнес-процеси малого підприємства та їх вплив на ефективність і розвиток. Визначено особливості управління інноваціями у торговельних підприємствах, окреслено напрямки удосконалення процесів та оцінено економічний ефект від їх впровадження. Практичну реалізацію отриманих результатів розглянуто на прикладі проєкту відкриття філіалу магазину з використанням сучасних інноваційних рішень. Результати підтверджують доцільність інновацій для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційні бізнес-процеси, управління інноваціями, мале підприємство, магазин, торгівля.

ABSTRACT

Chechet A. I. Improving the management of innovative business processes of small business entities. Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade», Polissia National University, 2025.

The qualification thesis examines innovative business processes of a small enterprise and their impact on efficiency and development. The specifics of innovation management in trading enterprises are identified, directions for improving processes are outlined, and the economic effect of their implementation is assessed. The practical implementation of the obtained results is considered using the example of a project to open a store branch with the application of modern innovative solutions. The results confirm the feasibility of innovations for increasing the profitability and competitiveness of the enterprise.

Keywords: innovation, innovative business processes, innovation management, small enterprise, shop, trade.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Сутність інновацій як бізнес-процесу	7
1.2. Теоретичні аспекти управління інноваційними бізнес-процесами суб'єктами малого підприємництва в торгівлі.....	13
Висновки до Розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАГАЗИНУ "ШАЛЕНЕ СВЯТО"	20
2.1. Загальна економічна характеристика магазину "Шалене свято"	20
2.2. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю магазину «Шалене свято»	25
Висновки до Розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАГАЗИНУ “ШАЛЕНЕ СВЯТО”.....	32
3.1. Інноваційні напрямки удосконалення бізнес-процесів магазину «Шалене свято»	32
3.2. Розрахунок економічного ефекту за ключовим драйвером інноваційного та стратегічного розвитку РМ «Шалене свято»	36
Висновки до Розділу 3.....	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні зміни у світовому економічному просторі, під впливом цифровізації, зміни споживання та технологічних укладів, зумовили необхідність перегляду принципів функціонування на рівні підприємств. За таких умов інновації стають не лише фактором технологічного оновлення, а й ключовим елементом стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Для кожного господарюючого суб'єкта дуже важливо мати здатність утримувати лідируючі позиції в тому чи іншому сегменті ринку в умовах жорсткої конкуренції, постійного розширення асортименту товарів і послуг, а також зростання потреб споживачів. Ефективним способом досягнення цієї мети є інноваційно-орієнтована діяльність всередині підприємства. В умовах воєнного стану здатність підприємства адаптуватися до нестабільності та невизначеності є особливо важливою. Інноваційна діяльність надає господарюючим суб'єктам можливості швидко застосовувати нові технології, оптимізувати процеси та розробляти цифрові рішення, тим самим допомагаючи ефективніше використовувати ресурси та підвищувати гнучкість управління.

Питання інноваційної діяльності підприємств досліджували Бібіков І. В., Білокіз Є. В., Бугайчук В.В., Василенко О. І, Грабчук І.Ф., Аляб'єва В.М. Гріщенко А.В., Гришко А. М., Дегтярьов А. В., Джеджула В.В., Довгань Ю. В., Дорошкевич К.О., Жук О. І., Іванова Т.В., Колінко Н.О., Колодяжна І.В., Косач І. А., Ложачевська О.М., Мельник А. О., Орлова В. М., Павлова Г. Є., Паска І. М., Суліма Н. М., Сурай І. Г., Томашевська А. В., Хахула Б.В. та ін. Функціонування торговельних підприємства на інноваційних засадах досліджували Буднікевич І. М., Виноградова О. В., Дарчук В. Г., Дрокіна Н. І., Ілляшенко С. М., Кепко В. М., Крупенна І. А., Марченко В. М., Рудь М. П., Сатир Л. М., Стаднік Л. І., Черданцева І. Г. та ін. Незважаючи на напрацювання присвячені управлінню інноваціями, дослідження інноваційних бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва не втрачає актуальності.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування пошуку напрямків удосконалення управління інноваційними бізнес-процесами суб'єктів малого підприємництва. Для реалізації поставленої мети було сформульовано окремі завдання:

- розкрити сутність інноваційних бізнес процесів підприємства;
- вивчити особливості управління інноваціями торгівельних підприємств;
- проаналізувати досліджуване мале підприємство за економічними показниками;
- провести оцінку управління інноваціями на досліджуваному малому підприємстві;
- визначити інноваційні напрямки удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному малому підприємстві;
- провести розрахунок економічного ефекту за ключовим драйвером інноваційного та стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого підприємництва та механізми його удосконалення. **Предметом дослідження** є удосконалення підходів, методів та інструментів управління інноваційними бізнес-процесами малих підприємств, а також оцінка результатів їх практичного застосування в господарській діяльності. Дослідження проведено за матеріалами діяльності магазину «Шалене свято» м. Звягель Житомирської області.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі мети використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний та синтезу використано щоб розкрити зміст категоріального інструментарію обраної теми дослідження; дедукції – при вивченні управління інноваційними бізнес-процесами загалом, взаємозалежності та єдності його окремих складових, а також при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; індукції – при формуванні висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний - для аналізу,

оцінки та наочного подання інформації; економіко-статистичний – при проведенні розрахунків; SWOT-аналізу - при визначенні сильних та слабких сторін, а також його можливостей і загроз діяльності досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, які направлені на удосконалення процесу управління інноваційними бізнес-процесами малих торговельних підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності й результативності їх діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні узагальнення, практичні розробки та наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи були апробовані та обговорені на науково-практичних конференціях:

– Організація підприємницької діяльності у торгівлі. Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. (Поліський національний університет, 2023).

– Етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету «Студентські наукові читання 2025» (Поліський національний університет, 27 листопада 2025 р.).

– Чет А.І. Критерії вибору джерела фінансування інноваційних проєктів. Збірник праць учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі» (Поліський національний університет, 6-7 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст викладено на 38 сторінках основного тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 14 таблиць і 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність інновацій як бізнес-процесу

Інновації в бізнесі є ключовим аспектом підприємницької діяльності, економічного зростання та рівня життя суспільства та є предметом спеціальних досліджень та все частіше визначаються як структурований показник бізнес-процесів підприємства [32, с. 30].

Інноваційна діяльність підприємств дедалі частіше сприймається як системний процес, що охоплює технологічні, організаційні, управлінські та соціальні зміни. Однак відсутність чіткої термінологічної бази та узгоджених підходів до класифікації інновацій (за джерелами їх походження, характером впровадження, ступенем новизни, масштабом впливу тощо) перешкоджає впровадженню ефективних моделей інноваційного розвитку [40].

В першу чергу вимагає уточнення базова категорій інноваційної тематики, а саме сутність поняття «інновація». Сучасне наукове осмислення цієї категорій дасть змогу не лише структурно схарактеризувати сьогоденні процеси трансформації бізнес-середовища, а й допомогти ефективній адаптації підприємства до змінних умов ринку.

Законодавче закріплення поняття «інновація» в Україні представлено у Законі України «Про інноваційну діяльність», згідно з яким інновації трактуються як результат створення, впровадження або вдосконалення конкурентоспроможних технологій, товарів чи послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, управлінського, комерційного та іншого спрямування, що забезпечують суттєве підвищення якості та структури виробництва і/або позитивно впливають на соціальну сферу [35]. Це визначення охоплює як управлінські так і технічні нововведення, розкриваючи міждисциплінарний характер інновацій.

Суліма Н. М. та Савицький М. В. переконані, що інновація - це «створений та впроваджений у практику результат інтелектуальної або науково-технічної діяльності, який забезпечує помітне покращення процесів, продуктів або послуг і має потенціал підвищення ефективності функціонування підприємства» [40].

Гріщенко А.В. зазначає, що інновація – це нововведення, яке виникає у результаті впровадження ідей у виробництво та є практичною цінністю отриманою в результаті цілеспрямованої діяльності [7]

Дорошкевич К.О., Колінко Н.О. і Дзвоник Р.Я. пишуть, що інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який вже виведено на ринок та який має спрямування на покращення або створення нових продуктів, процесів чи методів [9].

Орлова-Курилова О. В. вважає, що інновації – це якісні зміни у формах, методах та видах економічної діяльності, зумовлені як зовнішніми факторами, так і внутрішніми можливостями, з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності. Вони являють собою відчутні результати інноваційної діяльності, яка стає можливою завдяки інвестиціям у відкриття, винаходи та нові підходи до задоволення соціальних потреб та управління операціями. Загалом, інновації слугують ключовим рушієм підвищення ефективності досягнення цілей підприємницької діяльності [29].

Робимо висновок, що в сучасній науковій літературі поняття «інновація» здебільшого розглядається як процес створення і впровадження нових ідей, продуктів, технологій або управлінських рішень, які спрямовані на підвищення ефективності

На основі розглянутих визначень, сформулюємо власне бачення: «інновація – це процес і водночас кінцевий результат цілеспрямованої діяльності зі створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, продуктів, технологій або управлінських рішень, що мають практичну цінність, виводяться на ринок і спрямовані на підвищення ефективності, удосконалення існуючих або створення принципово нових продуктів, процесів чи методів».

Сучасна наукова думка демонструє різноманіття підходів щодо класифікації інновацій, що є результатом як складності вимірювання так і багатовекторності інноваційної діяльності у межах підприємницьких бізнес-процесів. У науковій літературі наявні різні ознаки класифікації інновацій - Узагальнені підходи до класифікації інновацій включають наступні ознаки, зокрема за цільовою ознакою, за структурною ознакою, за зовнішньою ознакою; за ознакою, що характеризують масштаб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи до класифікації інновацій

Цільові ознаки	Структурні ознаки	Зовнішні ознаки	Ознаки, що характеризують масштаб
За стимулом появи (джерела): - викликані розвитком науки і техніки; - інновації розвитку; - кризові; - науковотехнічна та творча ініціатива.	За сферою впровадження: - екологічні; - економічні; - когнітивні; - організаційні; - педагогічні; - правові; - продуктові; - соціальні;	За відношенням до попереднього стану системи: - відкривають; - ретроінновації; - скасовують; - замінюють.	За рівнем впливу: - локальні; - корпоративні; - галузеві; - макроекономічні.
За значимістю: - псевдоінновації; - поліпшуючі; - базисні.	- технологічні; - технічні; - маркетингові; - матеріально-технічні; - інституційні.	За ступенем інтенсивності: - масова; - рівномірна; - слабка; - бум.	За частотою застосування: - разові (поодинокі); - повторювані (дифузні).
За призначенням: - витіснення; - доповнення; - заміщення; - удосконалення.	За підсистемою впровадження: - керуюча; - керована; - забезпечуюча; - цільова; - наукова.	За стратегічною позицією підприємства на ринку: - випереджувальні; - реактивні	За формою нововведення: - відкриття та винаходи; - ноу-хау.
За наслідками, що спричиняють: - продуктові; - процесні; - структурні; - ринкові; - управлінські.	За сферами розробки: - виробничі; - фінансові; - торгівельно-посередницькі	За характером впровадження: - радикальні (деструктивні); - інкрементальні (поступові).	За глибиною змін: - новий варіант; - нове покоління; - новий вид; - новий рід.

Джерело: за даними [7, 9, 29, 40]

Систематизація наведених класифікаційних підходів інноваційної діяльності підкреслює її міждисциплінарний характер та важливість застосування адаптивного підходу до розробки інноваційної стратегії підприємства. Враховуючи такі фактори, як обсяг, рівень впливу та очікувані результати, організації можуть створити комплексну систему управління інноваційними процесами, яка відповідає наявним ресурсам та динаміці зовнішнього ринку. Ефективна класифікація служить не лише інструментом моніторингу, але й стратегічною основою для визначення пріоритетів напрямків розвитку в умовах цифрової трансформації, ринкової волатильності.

Проведемо аналіз дефініції "інноваційний бізнес-процес підприємства", що пропонується різними вченими, щоб отримати можливість сформулювати авторське розуміння цього поняття. Гріщенко А.В. зазначає, що інноваційний бізнес-процес підприємства – це цілеспрямований процес оновлення на основі використання інновацій, що забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність [7]. Дорошкевич К.О., Колінко Н.О. і Дзвоник Р.Я. визначають, що інноваційний бізнес-процес підприємства – це постійне вдосконалення та впровадження нових ідей у діяльність підприємства для забезпечення його конкурентних переваг [9]. Ємельянов О., Петрушка Т. та Симак А. зазначають, що інноваційний бізнес-процес підприємства – це довгостроковий процес структурних змін в підприємстві, що базується на наукових досягненнях і високих технологіях [11]. Козлова В. зазначає, що інноваційний бізнес-процес підприємства характеризується здатністю забезпечувати позитивні якісні зміни інноваційного стану підприємства в динаміці його розвитку [17]. Колодяжна І.В. трактує інноваційний бізнес-процес як особливий вид господарської діяльності, що ґрунтується на постійному пошуку та застосуванні нових напрямів і способів реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, відповідно до визначених цілей, місії та мотивації підприємницької діяльності, і супроводжується трансформацією наявних та формуванням нових ринків збуту [18].

Таким чином, узагальнення наукових підходів до трактування інноваційних бізнес-процесів свідчить про те, що в межах підприємства ця категорія не має єдиного тлумачення серед дослідників, оскільки різні підходи наголошують на різних аспектах, таких як орієнтація на процес, потенціал розвитку, відносини всередині підприємствам або реагування на зовнішні виклики. Незважаючи на ці різні точки зору, ми вважаємо, що основне значення полягає в тому, щоб дати підприємству «можливість використовувати та реалізовувати інноваційні ідеї, сприяти позитивним змінам та впроваджувати реформи на основі інновацій». Зрештою, це інноваційний процес на забезпечення ефективного функціонування, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в динамічному ринковому середовищі шляхом постійного розвитку та стратегічного реагування на зовнішні загрози.

Роль інноваційних бізнес-процесів у діяльності підприємства визначається їх здатністю забезпечувати формування, використання та практичну реалізацію інноваційних ідей, сприяти розкриттю інноваційного потенціалу та ініціювати якісні зміни у функціонуванні підприємства; діяльністю підприємства, реалізованою для усебічного його розвитку та управління інноваційним потенціалом маючи за мету досягнення стану ефективного функціонування; досягненні збалансованого стану підприємства та належного рівня реалізації інноваційних процесів у ринковому середовищі; у забезпеченні підприємства протидії загрозам інноваційного середовища та реакції на зміни ринкової ситуації; оновленні чи реалізації реформ на основі інновацій; реалізації реформ підприємством на інноваційній основі для оновлення системних складових управління тощо.

Оцінка факторів, які впливають на інноваційні бізнес-процеси дозволяють визначити, що може заважати впровадженню інновацій, а також виявити місце, в якому потрібні ефективні програми підтримки та розвитку конкретної бізнес-діяльності на підприємстві. Відповідно цього виникає потреба у детальному розгляді факторів впливу на інноваційні бізнес-процеси підприємства (табл. 1.2).

Фактори впливу на інноваційні бізнес-процеси підприємства

	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Сприяють інноваційним бізнес-процесам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування та реалізація державної інноваційної політики, спрямованої на підтримку інноваційної діяльності та захист прав інтелектуальної власності. 2. Наявність та підтримка національного науково-технічного потенціалу, а також цільових програм стимулювання інновацій. 3. Активізація міжнародної науково-технічної співпраці та інтеграція у світовий інноваційний простір. 4. Розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, кластери). 5. Зростання конкурентного середовища на ринках наукоємної та інноваційної продукції. 6. Доступність зовнішніх джерел фінансування інноваційних проєктів. 7. Поширення цифрових технологій та інформаційної відкритості інноваційних ринків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність у підприємства власного науково-технічного та інноваційного потенціалу. 2. Достатній рівень фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів для впровадження інновацій. 3. Сформована система мотивації персоналу до інноваційної діяльності та творчої ініціативи. 4. Готовність управлінського персоналу до змін і впровадження нових підходів у діяльності. 5. Орієнтація підприємства на розвиток та довгострокову конкурентоспроможність. 6. Сприятливий організаційний клімат та підтримка внутрішнього підприємництва. 7. Наявність ефективної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.
Стримують інноваційні бізнес-процесам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення або міграція наукових і висококваліфікованих кадрів. 2. Обмежений доступ до достовірної інформації щодо інноваційних розробок і проєктів. 3. Нестабільність та недосконалість нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності. 4. Низький рівень міжнародної науково-технічної взаємодії. 5. Дефіцит фінансових ресурсів та обмеженість джерел інвестування інновацій. 6. Загальний низький рівень інноваційного розвитку національної економіки. 7. Зростання складності та вартості науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність дієвих матеріальних і нематеріальних стимулів до інноваційної діяльності персоналу. 2. Переважання орієнтації на поточну діяльність і підтримку існуючих бізнес-процесів. 3. Низький рівень стратегічної спрямованості підприємства на інноваційний розвиток. 4. Недостатній розвиток внутрішньої інформаційно-аналітичної системи. 5. Опір персоналу організаційним і технологічним змінам. 6. Орієнтація на короткострокові результати та швидку окупність інвестицій. 7. Обмеженість матеріально-технічної, технологічної та наукової бази підприємства.

Джерело: за даними [7, с. 186]

Проведений аналіз табл. 1.2 вказав на те, що фактори інноваційного розвитку можна розділити на дві основних групи: зовнішні та внутрішні

фактори. Узгоджена дія цих факторів створює передумови для ефективного впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційні бізнес-процеси підприємств в Україні гальмується, перш за все, обмеженими та недостатньо диверсифікованими джерелами фінансування, причому більша частина фінансування надходить з власних ресурсів підприємств. Це фінансове обмеження заважає підприємствам займатися ефективною інноваційною діяльністю. Для вирішення цих проблем необхідно розробити новий механізм управління та методологічні принципи, що підтримують впровадження інноваційних бізнес-процесів підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Інновації є вирішальним фактором у отриманні підприємством конкурентної переваги, оскільки вони сприяють їх сталому довгостроковому зростанню. Тому підтримка існуючих та постійне впровадження нових інноваційних процесів є важливими для підтримки та ринкової позиції підприємства та забезпечення його загального економічного розвитку.

1.2. Теоретичні аспекти управління інноваційними бізнес-процесами суб'єктами малого підприємництва в торгівлі

Інноваційна діяльність є невід'ємною складовою розвитку будь-якого бізнесу, зокрема малих торговельних підприємств. Інновації можуть допомогти торговельним підприємствам вирішувати проблеми ефективності, які можуть виникати у зв'язку зі змінами на ринку, конкуренцією та змінами в технологіях торгівлі. Широкомасштабне вторгнення РФ створило суттєві загрози для ефективного функціонування економічних суб'єктів, ускладнило перебіг процесів інноваційного розвитку торговельних підприємств. Необхідність адаптації торговельних підприємств до сучасних викликів ринку та кризових

процесів у національній економіці зумовлює посилення наукової уваги до особливостей управління їх інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність у сфері торгівлі спрямована на впровадження нових рішень у товарній, сервісній та організаційній діяльності, що забезпечує підвищення ефективності роботи торговельного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [9, с. 9].

У конкурентному середовищі, яке швидко змінюється, ведеться запекла боротьба за покупця. Намагання якнайповніше задовільнити потреби вибагливих клієнтів спонукає ритейлерів до пошуку нових та ефективних методів просування товарів на ринок. Як цілком слушно зазначають у своїх дослідженнях вчені Дубовик Т. В. та Бучацька І. О., сучасна торгівля характеризується прискореним оновленням технологічної бази роздрібних об'єктів і впровадженням інноваційних форм організації господарської діяльності. Роздрібні торговельні підприємства змушені адаптуватися до глобальних змін споживчих переваг та поведінкових моделей, що зумовлює необхідність урахування світових тенденцій розвитку ринку [10].

Попри поширену думку про відносно обмежений інноваційний потенціал сфери торгівлі порівняно з високотехнологічними секторами економіки, на сучасному етапі розвитку таке твердження втрачає актуальність. Як зазначають Шевченко К. В. та Сагер Л. Ю., у роздрібну торгівлю все активніше інтегруються інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проекти, що суттєво трансформують усталені підходи до ведення торговельного бізнесу. При цьому торговельні мережі виступають найбільш результативною організаційною формою роздрібною торгівлі, у межах якої нові технології та управлінські рішення, як правило, розробляються та впроваджуються насамперед [50].

Інноваційна діяльність може виражатися в наступних формах, що показані рис. 1.1.

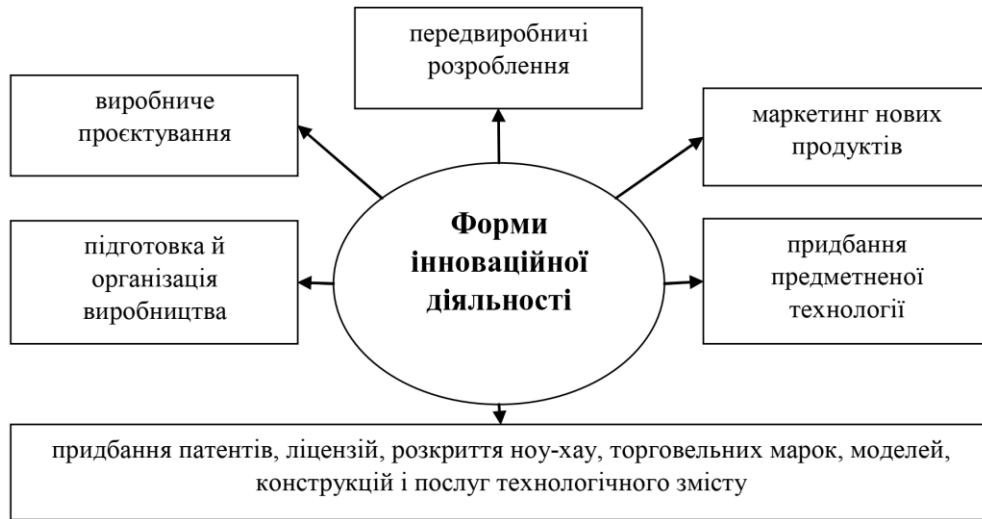


Рис. 1.1. Класифікація форм інноваційної діяльності

Джерело: [7, с. 186]

Проведений аналіз рис. 1.1 дає підстави стверджувати, що інноваційна діяльність у сфері торгівлі охоплює комплекс взаємопов'язаних форм, які забезпечують оновлення як технологічної, так і організаційної складової торговельного підприємства. Підготовка та організація торговельної діяльності передбачає впровадження сучасного обладнання, удосконалення стандартів і методів здійснення торгового процесу та контролю якості. Передвиробничі розроблення орієнтовані на створення товарних інновацій, модернізацію технологічних процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Важливу роль відіграють маркетингові інновації, спрямовані на просування нових товарів і адаптацію підприємства до змін споживчого попиту, а також придбання технологій, необхідних для реалізації процесних інновацій. Виробниче проєктування, у свою чергу, забезпечує формування технічних і організаційних рішень, що визначають ефективність функціонування торговельного підприємства в умовах інноваційного розвитку.

Для досягнення мети інноваційного бізнес-процесу торговельного підприємства вище керівництво має чітко сформулювати інноваційну мету підкріплену конкретними цілями, наприклад:

- створення нового товару;
- перехід на нову технологію для продажу;

- підготовки нової послуги;
- створення нової системи управління торговельним підприємством;
- переходу на новий вид ресурсу [15].

У малому торговельному підприємстві, на кшталт невеликого магазину, інноваційна діяльність переважно зосереджується на запровадженні нових або удосконаленні наявних торговельних послуг і технологій їх надання. У довоєнний період інноваційна діяльність торговельних підприємств зводилася до впровадження програм лояльності використання стереотипних схем розміщення товарів у торговельних залах магазину відповідно до вподобань та споживання покупців, а також оновлення асортименту товарів. З цією метою значного поширення набули такі торговельні інновації, як [3, с. 75]:

- інтеграція офлайн та онлайн;
- безперервне спілкування з покупцем;
- управління споживчим досвідом;
- магазин в телефоні;
- експертний контент для покупця.

У торгівлю активно впроваджуються прогресивні торговельно-маркетингові технології, різноманітні інформаційні, технологічні та інноваційні стартапи, що докорінно змінює традиційну концепцію торговельного бізнесу. Яскравим прикладом розробки й впровадження інновацій є ринок ритейлу. В основі інновацій покладено новаторство, новий або вдосконалений продукт чи технологія, які втілюються в результаті інноваційного процесу, найважливішою складовою якого на торговельному підприємстві є вдосконалення технології торгівлі [17, с. 73].

Для успішної інноваційної діяльності підприємства торгівлі бути готові до внесення змін у власні бізнес-процеси та організацію роботи, що може вимагати інвестицій у нові технології, зміну культури організації торгівлі та розробку стратегій інноваційного розвитку [3, с. 25].

Здійснимо аналіз існуючих підходів вчених до етапів формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Кравченко О. та Рибак Н. пропонують виділяти чотири етапи формування інноваційної стратегії малого підприємства: початковий аналіз (етап 1) включає комплексну оцінку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для визначення можливостей та обмежень підприємства. На основі цього етапу встановлюються пріоритети (етап 2) шляхом вибору відповідних інноваційних напрямків, які відповідають специфіці бізнесу, ринковим умовам та наявним ресурсам. Процес розробки стратегії (етап 3) також включає вибір відповідних інструментів та підходів для стимулювання інновацій, а далі оцінку їхньої ефективності (етап 4) за допомогою ключових показників ефективності та рентабельності інвестицій для забезпечення досягнення підприємством стратегічних цілей [21, с. 4].

Для розробки стратегії інноваційного розвитку торговельних підприємств Музиченко-Козловська О. пропонує застосувати підхід, який включає такі етапи:

- етап 1: проаналізувати поточний стан інноваційної діяльності на вітчизняних торговельних підприємствах;
- етап 2: уточнити місію та цілі стратегії покращення інноваційної діяльності торговельного підприємства;
- етап 3: визначити та проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники середовища, що впливають на ефективність інноваційної діяльності торговельного підприємства;
- етап 4: діагностувати потенціал інноваційної діяльності торговельного підприємства;
- етап 5: визначити напрямки та заходи щодо покращення інноваційної діяльності торговельного підприємства [26, с. 32].

Інноваційна стратегія для торговельного підприємства, як переконаний Нижник В. включає багатоетапний процес моделювання, який вирішує різні стратегічні завдання. Спочатку він вимагає формулювання інноваційних цілей та структурування потенційних трансформацій в ієрархічну структуру з використанням таких методів, як експертна оцінка. Згодом процес включає

планування оптимальних напрямків трансформації на основі очікуваної ефективності, аналіз їх пріоритетів за допомогою методів нечітких множин для врахування ризиків та невизначеностей, і, нарешті, встановлення правил розподілу ресурсів за допомогою методів оптимізації для забезпечення ефективного впровадження інноваційних трансформацій [27, с. 97].

Отже, розробка стратегії інноваційного розвитку торговельного підприємства включає низку етапів, спрямованих на адаптацію торгового бізнесу до поточних ринкових умов та сприяння інноваціям. Ці етапи включають аналіз середовища, уточнення місії та цілей інноваційної торговельної стратегії, визначення напрямків товарних та організаційних інновацій, створення плану, вибір відповідних інструментів та оцінку результатів. Кожен етап є важливим для ефективного впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Отож, реалізацію інноваційних ідей торговельному підприємству слід здійснювати на основі попереднього аналізу результатів інноваційної діяльності та оцінки факторів, що впливають на неї. Для цього необхідно визначити потребу у інноваціях та розробити альтернативні варіанти, щоб вибрати найбільш ефективні та прийняти управлінського рішення про запровадження та коригування інновацій.

Формування інноваційної політики торговельних підприємств в Україні зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких визначальними є військово-політична нестабільність, державне регулювання внутрішнього ринку та рівень розвитку інформаційних технологій. Вагомий вплив також мають доступність сучасного торговельного обладнання, фінансові можливості підприємств, професійна підготовка персоналу й ступінь адаптації інновацій до традиційних форм організації роздрібної торгівлі, а також стан розвитку торговельної інфраструктури країни, що в комплексі визначає інноваційний потенціал підприємств галузі.

Висновки до Розділу 1

Дослідження науковців підкреслюють, що інноваційна діяльність підприємств стає вирішальною рушійною силою для підтримки конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Підвищення рівня інноваційних бізнес-процесів підприємствами може призвести до підвищення економічної ефективності та зміцнення їх конкурентної позиції. Отже, сприяння інноваціям є важливим для сталого зростання та успіху підприємств.

Проведені дослідження дозволили сформулювати своє авторське бачення сутності понять "інновація" та "інноваційний бізнес-процес підприємства", які комплексно та чітко підкреслюють специфіку саме інноваційного типу розвитку, що залежить від спрямованості та активності інноваційного потенціалу підприємства, джерелом якого стали інновації направлені на створення якісно нових умінь для ефективної діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації можливостей знаходити нові ідеї та рішення.

Інноваційна діяльність малих торговельних підприємств має прикладний характер і спрямована передусім на підвищення якості обслуговування споживачів та ефективності торговельних процесів. У довоєнний період основна увага приділялася впровадженню інновацій у сфері взаємодії з покупцями, цифровізації торговельних послуг та оптимізації каналів збуту. Застосування таких інновацій, як інтеграція офлайн- та онлайн-форматів, управління споживчим досвідом і використання мобільних технологій, сприяло зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств, підвищенню лояльності клієнтів та адаптації бізнесу до змін споживчої поведінки.

Інноваційна діяльність є важливою для розвитку малих підприємств роздрібною торгівлі, допомагаючи їм вирішувати проблеми ефективності, спричинені змінами ринку, конкуренцією та розвитком торговельних технологій.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАГАЗИНУ "ШАЛЕНЕ СВЯТО"

2.1. Загальна економічна характеристика магазину "Шалене свято"

Сфера торгівлі в Україні характеризується динамічним розвитком і посідає провідне місце в структурі національної економіки, виступаючи багаторівневою та складно організованою економічною системою. Її функціонування ґрунтується на взаємодії ряду взаємопов'язаних підсистем, серед яких ключову роль відіграють підприємства роздрібної торгівлі. Для практичного аналізу інноваційної діяльності малого підприємства ми обрали відомий у м. Звягель магазин "Шалене свято" власником якого є ФОП Конончук І.І. Основний вид діяльності цього суб'єкта господарювання за КВЕД 2010 47.11 до якого відноситься роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, тому розглянемо діяльність господарюючих суб'єктів цього КВЕДу по Україні

Аналіз динаміки та структури кількості суб'єктів господарювання з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2022-2024 рр. за КВЕД 47.11 розглянуто в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури кількості суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі в Україні

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	од.	%	од.	%	од.	%	+/-	%	п.с.
Усього, у т.ч.	86642	100,0	92013	100,0	92457	100,0	5815	6,7	-
підприємства	3116	3,6	3479	3,8	3395	3,7	279	9,0	0,1
фізичні особи-підприємці	83526	96,4	88534	96,2	89062	96,3	5536	6,6	-0,1

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики

Станом на кінець 2024 р. кількість діючих суб'єктів господарювання в КВЕД 47.11 по Україні рівна 92457 суб'єктам. Порівняно з 2022 р. кількість діючих суб'єктів господарювання КВЕД 47.11 зросла на 5815 суб'єкти чи на

6,7%, в т. ч. кількість підприємств збільшилася на 279 суб'єктів чи на 9,0%, а кількість ФОПів збільшилася на 5536 суб'єктів чи на 6,6%.

Аналіз динаміки та структури кількості найманих працівників з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2022-2024 рр. за КВЕД 47.11 розглянуто в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури кількості найманих працівників роздрібної торгівлі в Україні

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п. с.
Усього, у т. ч.	370483	100,0	372635	100,0	375398	100,0	4915	1,3	-
підприємства	206710	55,8	194021	52,1	202637	54,0	-4073	-2,0	-1,8
фізичні особи-підприємці	163773	44,2	178614	47,9	172761	46,0	8988	5,5	1,8

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики

Станом на кінець 2024 р. кількість найманих працівників суб'єктів господарювання в КВЕД 47.11 по Україні рівна 375398 осіб. Порівняно з 2022 р. кількість найманих працівників суб'єктів господарювання КВЕД 47.11 зросла на 4915 осіб чи на 1,3%, в т. ч. кількість найманих працівників підприємств зменшилася на 4073 працюючих чи на 2,0%, а кількість працюючих у ФОПів збільшилася на 8988 особи чи на 5,5%.

Аналіз динаміки та структури динаміки та структури обсягів реалізованої продукції з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2022-2024 рр. за КВЕД 47.11 розглянуто в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури обсягів реалізованої продукції роздрібної торгівлі в Україні

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	+/-	%	п.с.
Усього, у т.ч.	465,4	100,0	594,0	100,0	690,3	100,0	224,9	48,3	-
підприємства	450,9	96,9	573,5	96,5	666,1	96,5	215,2	47,7	-0,4
фізичні особи-підприємці	14,5	3,1	20,5	3,5	24,2	3,5	9,7	66,9	0,4

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики

За 2024 р. обсяги реалізованої продукції в КВЕД 47.11 по Україні рівна 82000558,8 тис.грн. Порівняно з 2022 р. обсяги реалізованої продукції КВЕД 47.11 збільшилися на 224,9 млрд. грн чи на 48,3%, в т. ч. обсяги реалізованої продукції підприємств збільшилися на 215,2 млрд. грн чи на 47,7 %, а обсяги реалізованої продукції ФОПами зросли на 9,7 млрд.грн чи на 66,9%.

Констатуємо, що кількість роздрібних магазинів, що мають подібний профіль діяльності до магазину “Шалене свято” зростає, також збільшується кількість працівників таких компаній, і також констатуємо ріст обсягів реалізованої продукції у грошовому вимірнику.

В роздрібному магазині "Шалене свято" (далі РМ “Шалене свято”) найпростіша лінійна структура, окремими складовими якої є : основний персонал – продавці касири, та допоміжний персонал.

В табл. 2.4. наведено інформацію про реалізовану продукцію.

Таблиця 2.4

Склад і структура реалізації продукції РМ “Шалене свято”

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Продуктові товари	7254	72,4	6645	86,9	9652	66,2	7850	7254
Непродуктові товари	2763	27,6	1003	13,1	4926	33,8	2897	2763
Разом	10016	100	7649	100	14578	100	10748	10016

Джерело: дані РМ “Шалене свято”

За 2022 р. РМ “Шалене свято” було реалізовано товарів на загальну суму 10016 тис. грн, в 2023 р. на суму в 7649 тис. грн, а в 2024 р. виторг склав 14578 тис. грн, що в середньому за 3 роки дало виручку в 10748 тис. грн. У структурі реалізації магазину у 2024 р. домінували продовольчі товари, частка яких становила 66,2% від загального обсягу продажів, що в грошовому вираженні дорівнює 9 652 тис. грн. Порівняно з 2022 р. обсяги реалізації цієї товарної групи зросли на 2 399 тис. грн, або на 33,1%. Водночас обсяг продажу непродовольчих товарів у 2024 р. досяг 4 926 тис. грн, що відповідає 33,8% загального товарообороту та перевищує показник 2022 р. на 2 163 тис. грн, або на 78,3%.

Рівень забезпеченості ресурсами для організації торгівельного процесу магазину наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рівень забезпеченості ресурсами для організації торгівельного процесу
РМ “Шалене свято”**

Показник	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн	3008	1064	3923	915	130,4
Засновницький капітал	тис. грн	1	1	500	499	50000
Балансова вартість майна	тис. грн	8548	8259	11998	3450	140,4
Середній за рік обсяг основних засобів	тис. грн	1283	1477	1678	395	130,8
Середній за рік обсяг оборотних засобів	тис. грн	6127	6474	8321	2194	135,8
Робочий капітал	тис. грн	824	-611	1984	1160	240,7
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів	-	42,3	42,1	42,9	0,6	-
Середньорічна чисельність персоналу	осіб	11	10	11	0	100

Джерело: дані РМ “Шалене свято”

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що станом на кінець звітного періоду загальна вартість майна, яке перебувало у користуванні РМ «Шалене свято», становила 11 998 тис. грн. Упродовж досліджуваного періоду вартість активів магазину зросла на 3 450 тис. грн, або на 40,4%, що було зумовлено зростанням вартості як основних засобів, так і оборотних активів. Середньорічна балансова вартість основних засобів у 2024 р. досягла 1 678 тис. грн, перевищивши показник 2022 р. на 395 тис. грн, або на 30,8%, при цьому рівень їх зносу зріс на 0,6% і становив 42,9%. Середня вартість оборотних активів у 2024 р. склала 8 321 тис. грн, що на 2 194 тис. грн, або на 35,8%, більше порівняно з 2022 р. Наявність робочого капіталу в обсязі 1 984 тис. грн у 2024 р. підтверджує

платоспроможність магазину, а також наявність фінансових можливостей для подальшого розширення діяльності та здійснення інвестиційних заходів.

В табл. 2.6 проаналізуємо ефективність використання оборотних активів РМ “Шалене свято”.

Таблиця 2.6

Ефективність використання оборотних активів РМ “Шалене свято”

Показник	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
Середній за рік обсягооборотних засобів	тис. грн	6127	6474	8321	2194	135,8
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	-	16,35	11,81	17,52	1,17	-
Тривалість одного циклу обороту оборотних активів	дні	22,3	30,9	20,8	-1,49	93,3
Обсяг оборотних активів у розрахунку на 1 грн основних засобів	грн	4,78	4,38	4,96	0,2	103,8
Питома вага дебіторської заборгованості у загальній структурі оборотних активів	%	19,4	19,8	16,8	-2,6	-
Норма прибутковості	%	140,1	-131,7	140,7	0,6	-

Джерело: дані РМ “Шалене свято”

Результати аналізу, наведені в табл. 2.6, свідчать про підвищення ефективності використання оборотних активів РМ «Шалене свято» упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, прискорення оборотності оборотних коштів на 1,49 дня сприяло зростанню коефіцієнта їх оборотності на 1,17 пункти. У 2024 р. середня тривалість одного обороту оборотних активів магазину становила 20,8 дня, що є свідченням раціоналізації процесів торговельної діяльності. Найвищий рівень ефективності використання ресурсів було досягнуто у 2024 р., про що свідчить зростання показника прибутковості до 140,7%.

Проаналізуємо формування фінансового результату РМ “Шалене свято” в табл. 2.7.

Формування фінансового результату РМ «Шалене свято»

Показник	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
Виторг від реалізації товарів.	тис. грн	10016	7649	14578	4562	145,5
Собівартість реалізації товарів.	тис. грн	6351	4965	9355	3005	147,3
Валовий прибуток від реалізації товарів	тис. грн	3666	2684	5223	1557	142,5
Результат від операційної діяльності	тис. грн	2421	-1238	2869	448	118,5
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн	-229	-706	-202	27	88,1
Фінансовий результат до сплати податку на прибуток	тис. грн	2191	-1944	2667	475	121,7
Чистий прибуток або збиток	тис. грн	1797	-1944	2361	564	131,4

Джерело: дані РМ «Шалене свято»

Дані табл. 2.7 показують, що фінансовий результат діяльності магазину був найкращим в 2024 р. – 2361 тис. грн чистого прибутку. Збитки магазину в 2023 р. пов'язані з втратами від війни.

Отже, РМ «Шалене свято» в 2024 р. залишається прибутковим та володіє необхідним торговельним потенціалом для успішного ведення бізнесу. Відмітимо, що роздрібна торгівля, після спаду викликаного початком війни відновила свій розвиток і вже в 2024 р. перевершила довоєнні показники.

2.2. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю магазину «Шалене свято»

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю. Навіть РМ «Шалене свято», змушений реагувати на зміни споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та зростання вимог клієнтів до якості обслуговування.

Нагадаємо, що магазин «Шалене свято» є суб'єктом малого бізнесу, у якому в 2024 р. працювало 10 працівників, а управління всіма процесами здійснюється керівником магазину. Така організаційна структура зумовлює специфічні підходи до впровадження інновацій, які є простими, економічно доцільними та швидко реалізовуваними.

Здійснимо SWOT-аналізування РМ «Шалене свято» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз РМ «Шалене свято»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий в м. Звягель магазин. 2. Великий досвід бізнесу роздрібного торгу. 3. Комфортне місцезнаходження магазину. 4. Наявність власного бренду 5. Широкий асортимент продукції. 6. Якісна продукція. 7. Невисока вартість на більшість товарів 8. Власне приміщення 9. Досвідчений штат працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика конкуренція. 2. Втрата частини майна через війну. 3. Відсутність філіалів магазину. 4. Існування застарілого обладнання. 5. Активна плінність кадрів. 6. Централізація управління. 7. Перебої з електроенергією. 8. Втрата постачальників внаслідок війни. 9. Низька заробітна плата працівників
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний попит на споживчі товари 2. Відкриття філіалу в інших містечках 3. впровадження технологічних інновацій в частині обладнання магазину 4. В Україні розвинута сфера продовольчої індустрії. 5. Ріст заробітної плати персоналу. 6. Збільшення асортименту. 7. Можливість проведення торгових акцій. 8. Формування соціального іміджу за рахунок участі в благодійництві та волонтерстві. 9. Навчання працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення доходів у покупців. 2. Ризик руйнування від ракетних чи дронних атак. 3. Скорочення платоспроможності громадян через знецінення грошей. 4. Зміни в правових законах. 5. Затримка інвестиційних платформ компанії. 6. Порушення логістичних ланцюгів 7. Ріст вартості закупівельного та імпортного товару 8. Переорієнтація покупців на магазини прямих конкурентів. 9. Вхідження на ринок нових великих торговельних підприємств.

Джерело: власне дослідження за даними РМ «Шалене свято»

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування РМ «Шалене свято» і визначити ключові чинники, що впливають на його подальший розвиток та інноваційну діяльність.

Аналіз сильних сторін свідчить, що магазин має достатній внутрішній потенціал для стабільного функціонування та розвитку. Відомість магазину в м. Звягель, значний досвід у сфері роздрібної торгівлі, вигідне місцезнаходження

та наявність власного приміщення формують конкурентні переваги підприємства. Широкий асортимент, якісна продукція та відносно невисокі ціни сприяють утриманню споживачів і забезпечують стабільний попит. Важливою перевагою є також наявність досвідченого персоналу, що створює передумови для впровадження організаційних та сервісних інновацій.

Водночас слабкі сторони вказують на наявність внутрішніх проблем, які стримують інноваційний розвиток магазину. Високий рівень конкуренції, застаріле обладнання та централізація управління знижують гнучкість підприємства та його здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Низький рівень оплати праці й плінність кадрів негативно впливають на мотивацію персоналу та якість обслуговування. Окрему загрозу для стабільності діяльності становлять втрата частини майна та постачальників унаслідок воєнних дій, а також наявні проблеми з відключенням електроенергії.

Аналіз можливостей свідчить про наявність сприятливих зовнішніх умов для розвитку РМ «Шалене свято». Постійний попит на споживчі товари, розвинена продовольча індустрія в Україні та можливість розширення асортименту створюють основу для зростання обсягів діяльності. Значний потенціал мають можливості впровадження технологічних інновацій, проведення торговельних акцій, розвитку програм лояльності, навчання персоналу та формування позитивного соціального іміджу через благодійну й волонтерську діяльність. У перспективі відкриття філіалів може сприяти розширенню ринкової присутності магазину.

Разом з тим загрози зовнішнього середовища мають системний та довгостроковий характер. Зниження доходів і платоспроможності населення, інфляційні процеси та зростання закупівельних цін безпосередньо впливають на купівельну активність споживачів. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів і зміни в законодавстві створюють додаткову невизначеність для діяльності підприємства. Суттєвою загрозою є також посилення конкуренції, зокрема вихід на ринок великих торговельних мереж та переорієнтація покупців на конкурентів.

Асортимент РМ «Шалене свято» орієнтований на повсякденні потреби споживачів та включає товари швидкого обігу, що забезпечує стабільний попит. Асортиментна політика магазину формується з урахуванням попиту споживачів, територіального розміщення торговельного об'єкта та купівельної спроможності населення. Основними клієнтами є мешканці прилеглого району, які цінують зручне розташування, швидке обслуговування та доступні ціни.

Організаційна структура управління РМ «Шалене свято» є лінійною та характеризується високим рівнем централізації. Керівник магазину виконує функції стратегічного та оперативного управління, здійснює планування діяльності, організовує процес закупівель, контролює фінансові результати, а також приймає рішення щодо впровадження інновацій. Працівники магазину виконують операційні функції, пов'язані з реалізацією товарів, обслуговуванням покупців, веденням товарного обліку та забезпеченням належного санітарного стану торговельного приміщення.

Такий тип управління є характерним для суб'єктів малого підприємництва та зумовлює відсутність спеціалізованих підрозділів, відповідальних за інноваційну діяльність. Водночас це забезпечує гнучкість управління та оперативність прийняття управлінських рішень в РМ «Шалене свято». Рішення щодо впровадження інновацій приймаються керівником, виходячи з фінансових можливостей магазину, потреб споживачів та конкурентного середовища.

Інноваційна діяльність у РМ «Шалене свято» спрямована насамперед на підвищення ефективності операційної діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат. В умовах роздрібної торгівлі інновації здебільшого мають не радикальний, а інкрементальний характер, тобто пов'язані з поступовим удосконаленням існуючих процесів.

Сучасний стан управління інноваційною діяльністю РМ «Шалене свято» характеризується фрагментарністю та орієнтацією на вирішення поточних завдань. Інновації впроваджуються переважно у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів або зростання вимог споживачів.

Основні напрями інноваційної діяльності РМ «Шалене свято» та їх характеристика наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні напрями інноваційної діяльності РМ «Шалене свято»

Напрямок інновацій	Зміст інновацій	Інструменти та заходи реалізації	Досягнутий ефект
Організаційно-технологічні інновації	Удосконалення процесів обліку та контролю торговельних операцій	Використання сучасних касових апаратів, програмного забезпечення для обліку товарів і контролю залишків, автоматизація касових операцій	Зменшення витрат часу на обробку інформації, мінімізація помилок в обліку, підвищення прозорості торговельних процесів, скорочення витрат
Інновації в управлінні персоналом	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів та якості обслуговування	Навчання працівників, елементи нематеріальної мотивації, формування клієнтоорієнтованої поведінки, гнучкий графік роботи	Зростання продуктивності праці, покращення якості обслуговування, підвищення лояльності клієнтів та репутації магазину
Асортиментні інновації	Оптимізація та оновлення товарного асортименту	Аналіз попиту споживачів, урахування сезонних коливань, введення нових товарних позицій, вилучення малорентабельних товарів	Оптимізація товарообігу, зменшення ризику затоварення, підвищення рівня задоволеності споживачів
Маркетингові інновації	Підвищення обсягів продажу та рівня поінформованості споживачів	Проведення акцій і знижок, впровадження програм лояльності, використання соціальних мереж та зовнішньої реклами	Залучення нових клієнтів, стимулювання повторних покупок, зростання обсягів реалізації

Джерело: дані РМ «Шалене свято»

Організаційно-технологічні інновації РМ «Шалене свято» реалізуються через упровадження сучасних інформаційних систем обліку товарів, автоматизацію касових операцій і контроль товарних залишків. Використання цифрових технологій підвищує точність обліку, зменшує втрати та сприяє оптимізації процесів управління запасами. Інновації в управлінні персоналом спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, формування клієнтоорієнтованої поведінки та застосування нематеріальної мотивації, що позитивно впливає на якість обслуговування й лояльність клієнтів.

Асортиментні інновації полягають у регулярному оновленні товарного асортименту з урахуванням попиту та сезонних коливань, що дозволяє оптимізувати товарообіг і зменшити ризик затоварення. Маркетингові інновації реалізуються через використання акцій, знижок, програм лояльності та комунікацію з клієнтами за допомогою соціальних мереж і зовнішньої реклами.

РМ «Шалене свято» орієнтується на ті нововведення, які можна реалізувати з мінімальними витратами та отримати швидкий економічний ефект. Важливим чинником успішного впровадження інновацій є залучення персоналу. Працівники магазину безпосередньо контактують із клієнтами, тому їхні пропозиції та спостереження є цінним джерелом ідей для вдосконалення діяльності.

Як можемо помітити сучасний стан управління інноваційною діяльністю РМ «Шалене свято» характеризується переважанням простих, практично орієнтованих інновацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та якості обслуговування клієнтів. Незважаючи на наявність окремих інноваційних рішень, управління інноваційною діяльністю магазину «Шалене свято» стикається з проблемами. Основною з них є відсутність довгострокової інноваційної стратегії. Інноваційні рішення здебільшого мають ситуативний характер і спрямовані на вирішення поточних завдань. Це знижує можливості системного розвитку магазину в довгостроковій перспективі. Крім того, обмежені управлінські та часові ресурси керівника магазину ускладнюють комплексний підхід до управління інноваціями. Поєднання великої кількості функцій інколи призводить до недостатньої уваги до інноваційної діяльності.

РМ «Шалене свято» має потенціал для подальшого розвитку інноваційної діяльності, зокрема через систематизацію підходів до впровадження нововведень, активніше використання цифрових технологій та залучення персоналу до генерації інноваційних ідей. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність магазину та забезпечити його стійкий розвиток у сучасних ринкових умовах.

Висновки до Розділу 2

Відмітимо, що роздрібна торгівля, після спаду викликаного початком війни відновила свій розвиток і вже в 2024 р. перевершила довоєнні показники. РМ «Шалене свято» в 2024 р. залишається прибутковим та володіє необхідним торговельним потенціалом для успішного ведення бізнесу. Фінансовий результат діяльності магазину в 2024 р. рівний 2361 тис. грн чистого прибутку.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що РМ «Шалене свято» має достатній внутрішній потенціал для розвитку інноваційної діяльності, однак його реалізація потребує мінімізації слабких сторін і врахування зовнішніх загроз. Найбільш перспективним напрямом є використання сильних сторін підприємства для впровадження технологічних, асортиментних і маркетингових інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Управління інноваційною діяльністю магазину «Шалене свято» має низку особливостей, зумовлених невеликими масштабами підприємства та його організаційною структурою. По-перше, процес управління є централізованим, оскільки всі ключові рішення приймає керівник магазину. Основну роль в управлінні інноваційною діяльністю відіграє керівник магазину. Саме він ініціює зміни, оцінює доцільність нововведень, організовує їх впровадження та контролює результати. Це дозволяє швидко реагувати на зміни, але водночас створює залежність від управлінських здібностей однієї особи.

Інноваційна діяльність РМ «Шалене свято» зосереджена на впровадженні інкрементальних, практично орієнтованих інновацій, що забезпечують підвищення ефективності операційної діяльності та якості обслуговування клієнтів. Водночас відсутність системної інноваційної стратегії та обмежені управлінські ресурси стримують довгостроковий розвиток підприємства. Подальша систематизація інноваційної діяльності та активніше використання цифрових технологій сприятимуть зміцненню конкурентних позицій магазину.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАГАЗИНУ «ШАЛЕНЕ СВЯТО»

3.1. Інноваційні напрямки удосконалення бізнес-процесів магазину «Шалене свято»

Вивчення інноваційних процесів як складової економічного зростання впливає з того факту, що подальший економічний розвиток у країні можливий лише на основі принципу інноваційності. Наразі вітчизняні підприємства функціонують в умовах значної економічної та політичної невизначеності, спричиненої військовим вторгненням РФ в Україну, що суттєво підсилює необхідність врахування новітніх подій у багатьох сферах економічної діяльності в умовах воєнного часу.

Виділимо базові інноваційні чинники, які безпосередньо впливають на інноваційний розвиток РМ «Шалене свято». Надалі більш детально охарактеризуємо кожен із визначених чинників.

Технології є ключовим чинником інноваційного розвитку РМ «Шалене свято», оскільки саме рівень їх упровадження визначає ефективність функціонування підприємства. Для порівняння доцільно розглянути ручний облік та облік із використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Застосування сучасних технологій значно прискорює процеси обліку продукції, її реалізації та закупівлі нових товарів, тоді як ручний облік суттєво уповільнює ці процеси.

Обладнання, яке використовується в РМ «Шалене свято», є індикатором рівня його інноваційного розвитку. Чим сучасніше обладнання, тим швидше виконуються операційні процеси в магазині, що, у свою чергу, сприяє економії фінансових ресурсів і отриманню додаткового прибутку за рахунок оптимізації робочого часу.

Персонал також виступає важливим чинником інноваційного розвитку. Працівники РМ «Шалене свято» повинні бути обізнаними із сучасними технологіями та технічними засобами й уміти ефективно ними користуватися. У разі недостатнього рівня кваліфікації персоналу навіть найсучасніше обладнання не забезпечить очікуваного результату діяльності магазину.

Вагоме значення в інноваційному розвитку РМ «Шалене свято» має рівень внутрішньої комунікації. Співробітники повинні своєчасно обмінюватися інформацією та повідомляти про проблеми й виклики, що виникають у процесі роботи. Замовчування таких питань призводить до втрат і негативно впливає на фінансові результати підприємства. В умовах розвитку інновацій комунікація виступає своєрідним «мостом», що поєднує менеджмент, технології та технічні засоби.

Облік є необхідним для формування цілісного уявлення про діяльність РМ «Шалене свято». Керівництво повинно мати доступ до узагальненої інформації щодо товарообігу, зокрема щодо продукції, яка користується попитом, та тієї, що реалізується повільно. Саме на основі даних обліку формуються заявки на закупівлю товарів у постачальників.

Окремим стратегічним чинником інноваційного розвитку РМ «Шалене свято» є розширення бізнесу шляхом відкриття нового філіалу магазину. Відкриття філіалу свідчить про зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до ринкових умов. Такий крок потребує впровадження нових управлінських рішень, стандартизації бізнес-процесів, використання сучасних технологій обліку та комунікації, що в сукупності сприяє підвищенню рівня інноваційного розвитку підприємства.

Ще одним важливим чинником є асортимент продукції, адже різноманітність та оновлення товарної лінійки впливають на привабливість магазину для покупців і його здатність швидко реагувати на зміни ринку. Інноваційний підхід до формування асортименту включає регулярне оновлення продукції, впровадження нових товарів та аналіз попиту, що сприяє збільшенню прибутку та зміцненню позицій на ринку.

Дослідивши базові бізнес-процеси РМ «Шалене свято» та визначивши ключові чинники інноваційного розвитку, доцільно згрупувати їх у таблицю 3.1. з метою оцінювання загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Оцінка рівня інноваційного розвитку РМ «Шалене свято»

Чинник інноваційного розвитку	Характеристика стану	Рівень розвитку
Технології	Часткове використання спеціалізованих програм обліку	Середній
Обладнання	Сучасне, але потребує оновлення окремих елементів	Середній
Персонал	Достатній рівень кваліфікації, потреба в навчанні	Середній
Внутрішня комунікація	Налагоджена, але не формалізована	Середній
Система обліку	Ведеться регулярно, використовується для закупівель	Достатній
Розширення бізнесу (відкриття філіалу)	Планується або частково реалізується, потребує стандартизації процесів	Перспективний / середній
Асортимент продукції	Регулярне оновлення та розширення товарної лінійки	достатній

Джерело: власне дослідження

Таким чином, успішна реалізація цих чинників забезпечить стійкий інноваційний розвиток РМ «Шалене свято».

Удосконалення управління інноваційними бізнес-процесами магазину доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові рішення. Ключовими напрямками є впровадження сучасних цифрових технологій управління товарними запасами й аналітики продажів, автоматизація замовлень і контролю залишків, використання електронних цінників та елементів самообслуговування, що сприятиме підвищенню швидкості та якості обслуговування клієнтів. Важливу роль відіграє модернізація торговельного обладнання, розвиток системи обліку з використанням аналітичних інструментів і автоматизованої звітності, а також удосконалення внутрішніх комунікацій шляхом запровадження сучасних каналів обміну інформацією. Паралельно доцільно інвестувати в розвиток персоналу через навчання, мотиваційні програми та підтвердження професійних компетентностей, що забезпечить ефективне впровадження

інновацій. Реалізація зазначених заходів у поєднанні з оптимізацією асортиментної політики, використанням прогностичних методів аналізу попиту та розширенням бізнесу шляхом відкриття філіалу створить умови для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку магазину. Узагальнимо пропозиції в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перспективні напрямки удосконалення інноваційних-бізнес процесів РМ «Шалене свято»

Чинник інноваційного розвитку	Удосконалення	Приклад
Технології	Впровадження ERP-системи, електронних цінників, мобільних додатків для обліку	Планшети на складі для швидкого внесення даних про прихід і реалізацію товару
Обладнання	Каси самообслуговування, сканери для перевірки цін, модернізація холодильного обладнання та вітрин	Встановлення каси самообслуговування та сканерів штрих-кодів в залі
Персонал	Регулярні тренінги, сертифікація, мотиваційні програми за впровадження інновацій	Працівники проходять навчання з користування новим обладнанням і отримують бонуси
Внутрішня комунікація	Використання корпоративних чатів, брифінги, внутрішні повідомлення	Telegram-канал для швидкого обміну інформацією між співробітниками
Система обліку	Автоматизація обліку, аналітичні дашборди, інтеграція з постачальниками, автоматичне формування звітів	Дані про продажі автоматично передаються до аналітичної системи для прогнозу попиту
Розширення бізнесу (філіал)	Стандарти управління, дистанційний моніторинг, навчання персоналу	Відкриття нового філіалу з касами самообслуговування та системою обліку, підключеною до головного магазину
Асортимент продукції	Аналіз попиту, тестові продажі нових товарів, прогнозування трендів	Щомісячне оновлення 5-10 позицій товарів на основі аналітики продажів і відгуків клієнтів

Джерело: власне дослідження

Аналіз удосконалень для ключових інноваційних бізнес-процесів РМ «Шалене свято» показує, що всі заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи магазину, оптимізацію процесів та підвищення прибутковості. Технології, обладнання, персонал, комунікація, облік та асортимент продукції

забезпечують стабільний розвиток і адаптацію до потреб ринку. Проте найбільш перспективним та стратегічно важливим є розширення бізнесу шляхом відкриття нового філіалу. Це дозволяє не лише збільшити обсяг продажів, а й закріпити конкурентні позиції на ринку, впроваджувати стандартизовані інноваційні процеси та ефективно використовувати наявні ресурси магазину. Отже, відкриття філіалу виступає ключовим драйвером інноваційного та стратегічного розвитку тому, що очікувані результати включають зростання доходу, підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток персоналу та зменшення негативного впливу на довкілля

3.2. Розрахунок економічного ефекту за ключовим драйвером інноваційного та стратегічного розвитку РМ «Шалене свято»

Проект передбачає відкриття філіалу магазину РМ “Шалене свято” в м. Чуднів з метою розширення бізнесу та виходу на нові ринки. Це дозволить збільшити продажі, оптимізувати логістику та підвищити лояльність клієнтів завдяки впровадженню магазину самообслуговування з сучасним обладнанням. Реалізація проекту передбачає маркетингове дослідження, підбір приміщення, закупівлю обладнання, навчання персоналу та запуск філіалу.

Оформимо проектну пропозицію:

1) Назва проекту: відкриття філіалу магазину РМ “Шалене свято” в м. Чуднів;

2) Мета проекту: розширення бізнесу та вихід на нові ринки; Завдання проекту: зростання продажів товарів; зниження логістичних витрат; підвищення лояльності та залучення нових клієнтів; забезпечення ефективного навчання та підготовки персоналу для роботи з новими технологіями.

3) Основні чинники, що спонукають до розробки проекту: ефективність логістики – наявність другого магазину дозволить знизити витрати на доставку

та зберігання товарів; інноваційні технології – розвиток магазинів самообслуговування підвищує привабливість для клієнтів.

4) Доцільність реалізації проєкту: відкриття філіалу дозволяє збільшити кількість покупців, оптимізувати логістику, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити більш ефективне управління бізнес-процесами завдяки впровадженню інноваційних технологій.

5) Механізм реалізації проєкту: проведення маркетингового дослідження та вибір оптимального приміщення; закупівля та встановлення обладнання для магазину самообслуговування; підбір та навчання персоналу; організація поставок та логістики товарів; запуск рекламної кампанії та відкриття філіалу; моніторинг ефективності роботи магазину та внесення коригувань.

б) Інноваційна спрямованість: проєкт є інноваційним та високотехнологічним, оскільки передбачає відкриття магазину самообслуговування з сучасним обладнанням, що оптимізує обслуговування клієнтів та процеси управління.

7) Очікувані результати: зростання доходу та обсягів продажів; підвищення лояльності та кількості постійних клієнтів; зниження логістичних витрат; забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу; зростання соціальної та екологічної відповідальності компанії; покращення економічного стану власника та його позицій на ринку.

Обґрунтування економічної доцільності реалізації проєкту наведено в табл. 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для оцінювання економічної ефективності проєкту

Показник	Од. виміру	Період реалізації проєкту, рік			
		2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
Проектна сума інвестицій	тис. грн	22500	4500	4500	4500
Проектна виручка від реалізації	тис. грн	38317,5	39000	40500	42000
Витрати на експлуатацію проєкту	тис. грн	12000	12750	13500	14250
Проектні амортизаційні відрахування	тис. грн	3000	3000	3000	3000
Ставка дисконту, %	%	22	22	22	22
Грошові потоки проєкту	тис. грн	29317,5	24750,0	25500,0	26250,0
Дисконтовані грошові потоки проєкту	тис. грн	24030,8	16628,6	14043,0	11849,3

1	2	3	4	5	6
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту	тис. грн	24030,8	40659,3	54702,3	66551,6
Дисконтовані грошові потоки проєкту за ставкою дисконту 40%	тис. грн	20941,1	12627,6	9293,0	6833,1
Дисконтовані вигоди проєкту	тис. грн	24030,8	16628,6	14043,0	11849,3
Дисконтовані витрати проєкту	тис. грн	18442,7	3023,4	2478,2	2031,3

Джерело: власне дослідження

Очікувані ефекти. Соціальний ефект: підвищення кваліфікації персоналу та створення нових робочих місць. Екологічний ефект: зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та збільшення екологічних виплат у бюджет. Економічний ефект: оптимізація логістики, зростання обсягів реалізації та підвищення рентабельності бізнесу.

Таблиця 3.4

**Оцінка економічної ефективності проєкту РМ «Шалене свято»
за 2026-2029 рр.**

Показник	Од. виміру	Результат
Загальна ума інвестицій по запропонованому проєкту	тис. грн	36000,0
Сума дисконтованого грошового потоку	тис. грн	66551,6
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV)	тис. грн	40576,1
Термін окупності проєкту (PBP)	років	1,12
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	%	82,6
Коефіцієнт вигід/витрат (BCR)	-	2,56
Індекс прибутковості (PI)	-	1,3

Джерело: власне дослідження

Отримані результати оцінювання економічної ефективності проєкту розвитку РМ «Шалене свято» у 2026–2029 рр. підтверджують його високу інвестиційну привабливість і економічну доцільність реалізації. За умови загального обсягу інвестицій у сумі 36 000,0 тис. грн сформований дисконтований грошовий потік у розмірі 66 551,6 тис. грн забезпечує суттєво позитивне значення чистої теперішньої вартості проєкту — 40 576,1 тис. грн, що свідчить про приріст вартості бізнесу в результаті впровадження проєкту. Короткий термін окупності інвестицій (1,12 р.) характеризує швидке повернення вкладених коштів і зниження інвестиційних ризиків. Високе

значення внутрішньої норми рентабельності на рівні 82,6% значно перевищує вартість залученого капіталу та середньоринкові показники, що підтверджує фінансову ефективність проєкту. Додатково значення коефіцієнта вигід і витрат (2,56) та індексу прибутковості (1,3), які перевищують нормативні межі, засвідчують доцільність реалізації проєкту та обґрунтовують його впровадження в діяльність магазину з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до Розділу 3

Аналіз базових інноваційних чинників РМ «Шалене свято» свідчить, що розвиток підприємства залежить від комплексного підходу. Впровадження сучасних технологій і обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та ефективна внутрішня комунікація створюють основу для інноваційного розвитку. Системний облік, розширення бізнесу шляхом відкриття нового філіалу та оптимізація асортименту продукції дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових змін, підвищувати прибутковість та зміцнювати конкурентні позиції.

Найбільш перспективним і стратегічно важливим напрямом розвитку РМ «Шалене свято» є розширення бізнесу шляхом відкриття нового філіалу, що забезпечить зростання обсягів продажів, посилення конкурентних позицій і впровадження стандартизованих інноваційних процесів. Реалізація цього напрямку сприятиме комплексному розвитку підприємства, включаючи підвищення ефективності бізнес-процесів, розвиток персоналу та зменшення негативного впливу на довкілля.

Реалізація проєкту «Відкриття філіалу магазину РМ «Шалене свято» в м. Чуднів» є доцільною та перспективною. Проєкт дозволяє розширити бізнес, збільшити обсяги продажів, оптимізувати логістику та підвищити лояльність клієнтів завдяки впровадженню інноваційних технологій.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволили сформуванати висновки та пропозиції:

– встановлено, що інновація – це процес і водночас кінцевий результат цілеспрямованої діяльності зі створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, продуктів, технологій або управлінських рішень, що мають практичну цінність, виводяться на ринок і спрямовані на підвищення ефективності, удосконалення існуючих або створення принципово нових продуктів, процесів чи методів»;

– визначено, що формування інноваційної політики торговельних підприємств в Україні зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких визначальними є військово-політична нестабільність, державне регулювання внутрішнього ринку та рівень розвитку інформаційних технологій. Вагомий вплив також мають доступність сучасного торговельного обладнання, фінансові можливості підприємств, професійна підготовка персоналу й ступінь адаптації інновацій до традиційних форм організації роздрібної торгівлі, а також стан розвитку торговельної інфраструктури країни, що в комплексі визначає інноваційний потенціал підприємств торговельної галузі;

– узагальнюючи результати SWOT-аналізу робимо висновок, що РМ «Шалене свято» має достатній внутрішній потенціал для розвитку інноваційної діяльності, однак його реалізація потребує мінімізації слабких сторін і врахування зовнішніх загроз. Найбільш перспективним напрямом є використання сильних сторін підприємства для впровадження технологічних, асортиментних і маркетингових інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку;

– встановлено, що управління інноваційною діяльністю магазину «Шалене свято» має низку особливостей, зумовлених невеликими масштабами підприємства та його організаційною структурою. По-перше, процес

управління є централізованим, оскільки всі ключові рішення приймає керівник магазину. Основну роль в управлінні інноваційною діяльністю відіграє керівник магазину. Саме він ініціює зміни, оцінює доцільність нововведень, організовує їх впровадження та контролює результати. Це дозволяє швидко реагувати на зміни, але водночас створює залежність від управлінських здібностей однієї особи;

– вважаємо, що для покращення управління інноваційними бізнес-процесами в магазині слід зосередитися на інтеграції передових технологій, таких як ERP-системи, мобільні додатки та електронні цінники, для оптимізації операцій. Модернізація обладнання, такого як каси самообслуговування, сканери та сучасні холодильні установки, може покращити обслуговування клієнтів та презентацію продукції. Крім того, інвестування в навчання персоналу, ефективну внутрішню комунікацію, автоматизовані системи обліку та стратегічне оновлення асортименту продукції є важливими для сприяння інноваціям, ефективності та розширенню бізнесу;

– розраховано, що реалізація проєкту «Відкриття філіалу магазину РМ «Шалене свято» в м. Чуднів» є доцільною та перспективною. Проєкт дозволяє розширити бізнес, збільшити обсяги продажів, оптимізувати логістику та підвищити лояльність клієнтів завдяки впровадженню інноваційних технологій у магазині самообслуговування. Фінансові показники підтверджують ефективність проєкту: чистий приведений дохід (NPV) складає 40,58 млн грн, а внутрішня норма рентабельності (IRR) – 82,6%, що свідчить про високу економічну вигідність. Соціальний, економічний та екологічний ефекти додатково підсилюють доцільність проєкту, роблячи його стратегічно важливим для розвитку РМ «Шалене свято».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Дмитрик Х.Ю. Стратегічні орієнтири реалізації інноваційного потенціалу транспортних підприємств при відбудові економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №36. С. 40–44.
2. Білокіз Є. В. Теоретичні основи та сучасні тенденції розвитку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 178–185.
3. Буднікевич І. М., Черданцева І. Г., Крупенна І. А. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень у маркетинговій товарній та комунікаційній політиці торговельних закладів. *Економіка та право*. 2020. №2. С. 66–76.
4. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Дарчук В. Г. Можливості месенджер-маркетингу для просування товарів та послуг в інтернеті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 11–20.
5. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Аляб'єва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Гришко А. М., Мельник А. О. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т.31(70), № 2(1). С. 178–184.
7. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181–188.
8. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.

9. Дорошкевич К.О., Колінко Н.О., Дзвоник Р.Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8–14.
10. Дубовик Т. В., Буцацька І. О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роз-дрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. С. 223–230.
11. Ємельянов О., Петрушка Т., Симак А. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-44> (дата звернення: 22.11.2025).
12. Заливча І. В., Штефан Л. В., Лебедева Д. О. Стратегічне управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 80–88.
13. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 395–404.
14. Іванюта П. В., Петренко М. І. Фінансування інноваційного розвитку підприємства за техніко-економічними характеристиками технологічного обладнання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1. С. 28–37.
15. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 19–25.
16. Кацідим А. Г. Інноваційний розвиток в Україні: фінансовий аспект. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 2. С. 33–39.

17. Козлова В. Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 66–74.
18. Колодяжна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18(2). С. 58–62.
19. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємництва в умовах трансформаційної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 16–22.
20. Котвицька Н. М., Рихлик О. А., Величко О. О. Фінансові механізми управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 51–55.
21. Кравченко О.О., Рибак Н.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3–7.
22. Ложачевська О.М., Вдовенко Н.М., Родченко С.С., Ігнатюк В.В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 53–60.
23. Лось А.І. Організація підприємницької діяльності у торгівлі. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 395–397.
24. Марченко В. М. Інноваційне забезпечення управління товарною політикою підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 1. С. 41–49.
25. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки:*

перспективи та інновації. 2024. №10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546> (дата звернення: 23.11.2025)

26. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS: time realities.* 2024. №2(72) с. 30–38.

27. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. № 1. С. 94–98.

28. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник.* 2015. № 1. С. 79–85.

29. Орлова-Курилова О. В. Особливості реалізації інноваційної підприємницької діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 1(1). С. 37–43.

30. Павлова Г. Є. Роль фінансових інструментів у підтримці інноваційної діяльності. *Наукові перспективи.* 2025. № 8(62). С. 646–653.

31. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Дніпровський державний аграрно-економічний університет.* 2024. Агросвіт. №9. С. 13–18.

32. Паска І. М., Василенко О. І, Бібіков І. В. Міжнародний досвід застосування бізнес-інновацій в підприємстві: характеристика, виклики, прогнози. *Наукові перспективи.* 2025. № 3(57) С. 814–828.

33. Портной Є. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №4(51). С.368–375.

34. Про інвестиційну діяльність: : Закон України 18 вересня 1991 р. № 1560-ХІІ. Редакція від 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

35. Про інноваційну діяльність: Закон України 4 липня 2002 р. № 40-ІV. Редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

36. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України 9 січня 2025 р. № 4196-IX. Редакція від 21.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

37. Роєва О., Онешко С., Суліма Н., Саєнко В., Макурін А. Ідентифікація диджиталізації як наряду інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1, № 48. С. 312–325.

38. Руцишин Н. М., Осечкін І. С. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74 С. 15–22.

39. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І. Стратегічний аналіз формування інноваційних інструментів товарознавства та комерційної діяльності з метою реалізації екологічно чистої продукції. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №12(2). С. 77–85.

40. Суліма Н. М., Савицький М. В. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №(15). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512> (дата звернення: 18.11.2025).

41. Томашевська А. В., Сурай І. Г., Жук О. І. Формування ефективного механізму державного стимулювання інноваційного розвитку малого і середнього підприємництва. *Наукові перспективи*. 2025. № 6(60). С 376–389.

42. Турило А. А., Бурков С. О. Системний підхід до управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності. *Агросвіт*. 2025. № 5. С. 21–26.

43. Фадеева І.Ф., Романишин В.О., Круш В.В. Вплив інтеграції штучного інтелекту на підвищення фінансової стійкості підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10(280). С. 6–13.

44. Хахула Б.В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 79–85.

45. Холодний Г. О. Інтегровані дизайн-рішення в сучасному механізмі товарної інноваційної політики. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 66–73.
46. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 96–100.
47. Чечет А.І. Етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир : Поліський національний університет. 2025. С. 206–208.
48. Чечет А.І. Критерії вибору джерела фінансування інноваційних проєктів. Збірник праць учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі, 6-7 листопада 2025 р. Житомир : Поліський національний університет. 2025. С. 339–341.
49. Шевченко Б. О., Непокупна Т. А., Яковенко Л. І., Попов Ю. М. Фінанси суб'єктів господарювання як чинник забезпечення проєктів інноваційного розвитку підприємств у контексті сучасної промислової політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 45–52.
50. Шевченко К. В., Сагер Л. Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/860/825>
51. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023. №16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10) (дата звернення: 27.11.2025).

ДОДАТКИ