

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Управління інноваційними процесами в торгівельній діяльності суб'єктів приватного бізнесу**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»
Бугрименко В'ячеслав Миколайович

Керівник: **Башлай Сергій Вікторович**
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	17
2.1 Аналіз стану та результатів функціонування торгівельної сфери підприємництва в Україні	17
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності торгівельного підприємства	25
2.3 Дослідження стану та ефективності управління інноваційними процесами суб'єкта торгівельного підприємства	34
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	41
3.1 Концептуальні засади визначення інноваційних резервів розвитку торгівельного підприємства	41
3.2 Виявлення інноваційних резервів для удосконалення товарно- продуктової стратегії діяльності торгівельного підприємства	47
3.3 Економічне обґрунтування обраних заходів з реалізації інноваційного потенціалу торгівельного підприємства	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Активізація процесу глобалізації у світовому масштабі все більше стимулює розвиток торгівлі, як на вітчизняному, так і міжнародному рівнях. Такий глобальний фактор, відповідно, вимагає пошуку й обґрунтування форм та методів впровадження інновацій. В довоєнний період, що характеризувався зростанням конкурентоспроможності української економіки, цього, значною мірою, вдалося досягти саме і завдяки належному розвитку торгівлі – ключової умови формування захисту національних інтересів.

Підприємницький успіх будь якого комерційного підприємства буде залежати саме від того чи має воно в своєму арсеналі конкурентні перевагами, причому саме з унікальними та ексклюзивними ознаками/технологіями.

Варто також відзначити, що сучасних умовах, суттєво змінюється характер поведінки підприємницьких структур на ринку. До звичайного протистояння додається співпраця, а також, різного рівня, тісна взаємодія виробничих і торговельних суб'єктів. Це може реалізовуватися на засадах партнерських взаємовідносин в маркетингу, появи різних форм та видів їхніх об'єднань (наприклад, мереж, з метою досягнення синергічного ефекту), а також вироблення способів підприємництва на засадах інноваційної складової.

Варто визнати, що стандартний механізм формування підприємницьких мереж у торгівлі, однозначно, ще не побудований, але побудова його компонентів та інструментів забезпечення ефективності, постійно набуває великого значення для практики, що стимулює відчутну і постійну наукову роботи над цим процесом. Звідси, одним із ключових, за пріоритетом, напрямів підвищення конкурентоспроможності нашої країни, буде розглядатися саме інтеграційне переформатування організаційного складу вітчизняного економічного простору, що спрямоване на посилення прямої взаємодії між бізнес-структурами та на об'єднання їхніх ресурсних можливостей.

Питанням, безпосередньо, інноваційного розвитку, відносно, тривалий часовий період, в своїх дослідженнях приділяють увагу як іноземні, так і вітчизняні науковці.

Досить активно відбувається і вивчення можливостей та перспективних напрямків розвитку торгівлі (в тому числі, інноваційного) багатьма вітчизняними дослідниками. Звичайно, згадані питання, не обходять своєю увагою та відображають і в наукових працях закордонних авторів.

Навіть враховуючи існуючі наукові та методичні здобутки перелічених типів науковців, при дослідженні окреслених питань, залишається потреба щодо поглиблення базових положень зі створення організаційно-економічних засад розвитку підприємницьких мереж нових типів і видів, а також залишається цілий ряд питань, що вимагають тлумачення з теоретичної наукової розробки з наданням практичних рекомендацій їхнього розв'язання.

З урахуванням зазначеного вище, а також зважаючи на положення та особливості профілю освітньої програми навчання, було визначено тему поточної кваліфікаційної роботи.

Метою підготовки наукового звіту за вказаною темою, було визначення та обґрунтування теоретичних, методологічних та організаційних засад механізму управління інноваційними процесами в торгівельній діяльності суб'єктів підприємництва.

Задля виконання поставленої мети, в роботі визначений наступний склад завдань:

- визначити склад та описати теоретичні та організаційні засади сутності і ролі інноваційної функціонування компанії в системі менеджменту;
- розкрити зміст інструментів управління інноваційної діяльності торговельного підприємства;
- скласти економічну характеристику суб'єкта підприємництва, стан та діяльність якого, прийняті для дослідження;
- дослідити умови та оцінити ефективність застосування інструментів управління інноваційної діяльності;

– виокремити та обґрунтувати можливості застосування сучасних підходів до підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в сучасному торгівельному підприємстві та ін.

Об'єктом дослідження було визначено економічні відносини, які складаються та реалізуються в процесі управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва в сфері ведення торгівельного бізнесу.

Предмет дослідження – спектр теоретичних, методичних та прикладних компонентів формування механізму управління інноваційними процесами торгівельного підприємства.

Теоретичною базою формування матеріалів кваліфікаційної роботи став системний підхід до вивчення результатів, вже сформованих, результатів наукових досліджень з питань дослідження елементів механізму управління інноваційною діяльністю в торгівельному підприємстві.

При підготовці кваліфікаційної роботи, були застосовані загальні наукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, проєктного методу моделювання та надання сукупної оцінки, формулювання експертних оцінок, а також метод систематизованого узагальнення та трактування результатів.

Інформаційна база, при вивченні окреслених завдань до магістерської роботи, була сформована із: законів України та, різного роду, діючих підзаконних нормативно-правових актів; тематичного спектру наукових праць вітчизняних та іноземних дослідників із питань інноваційної складової в торгівельному бізнесі; офіційні матеріали веб-порталу Уряду, зокрема, профільного міністерства та публічні дані статистичних органів; інформація статистичної та фінансової звітності товариства з обмеженою відповідальністю; дані довідників, в тому числі, з офіційних інтернет-джерел, а також власні наукові напрацювання автора кваліфікаційної роботи.

Окремі результати даного дослідження доповідалися здобувачем вищої освіти в роботі Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (Україна, Суми, 29-30 листопада 2023 р.) та I Всеукраїнської науково-практичної

конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні» (Суми, СНАУ, 16-17 травня 2024 р.), а також були розміщені у збірниках матеріалів вказаних конференцій [8, 9].

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань та додатків.

Текст магістерського дослідження викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Вітчизняні комерційні структури будь-якого формату бізнесу постійно стикаються з новими викликами та можливостями. В сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності, до головних чинників її розвитку варто віднести наступні: впровадження інновацій, оперативне реагування на ринкову динаміку та коливання попиту, масштабування в умовах криз та воєнних дій, отримання доступу на нові (в першу чергу, міжнародні) ринки.

Фактично, в кожному бізнес-середовищі успіх підприємця залежить від наявності гнучкої стратегії розвитку власної справи.

Успішний результат ведення бізнесу, все частіше, залежить від нових реалій, що обумовлюють зміни умов торгівельного підприємництва.

За подібних умов пріоритетним завданням для розвитку свого бізнесу стає пошук способів задоволення потреб в нових знаннях, навичках та компетентностях, як для самого підприємця, так і для його команди.

Звідси, виникає очевидна проблема в досвідчених фахівцях, які готові до інноваційного розвитку чи модернізації набутих раніше навичок.

Цей аспект ефективного розвитку підприємництва здатні забезпечувати лише ті менеджери та спеціалісти, які готові/здатні йти ногу зі світовими трендами, а також враховувати виклики глобальної екосистеми [1].

Результати аналізу процесів, що відбуваються у вітчизняному та світовому бізнес-середовищі, вказують на те, що є найбільш продуктивним, сприяє виходу зі складної економічної ситуації, а також забезпечує досягнення сталості розвитку, постійно надаючи нові імпульси для зростання саме інноваційні засади організації діяльності, ініційовані прискоренням темпів науково-технічного прогресу.

Інноваційна модель менеджменту залишається надзвичайно привабливою та найбільш прийнятною в умовах вітчизняного сьогодення. А тому

визначальний зміст управлінських завдань, для торгівельних підприємств України, полягає саме в формуванні механізму управління їхнім інноваційним розвитком [2].

Вітчизняним компаніям потрібно виходити за межі технологічних можливостей та досягати результатів у подоланні проблеми глобального пошуку знань, необхідних для ефективної роботи на різних ринках. Україна, до початку повномасштабного вторгнення, вважалася доволі перспективною країною, в економічному просторі якої вже функціонували технологічні єдинороги світового масштабу, зокрема це: GitLab, Grammarly, People.ai, Firefly Aerospace, airSlate та ряд інших. Свою активність в країні розвивали і такі технологічні гіганти, як Google, Reddit чи Viber. Офіційне представництво було відкрите концерном Apple [1].

Поряд з такими іменитими партнерами у вітчизняних підприємців з'являлися перспективи освоєння нових сфер та вирішення значно складніших бізнес-завдань.

Інноваційні підходи в організації управлінських процесів торгівельних компаній все частіше проявлялися в отриманні унікальних технологій, на базі яких формувалися розробки щодо нових товарів (послуг) чи самих бізнес-моделей.

Інновація – це реалізований аспект нововведень, що спрямовані на досягнення відповідного ефекту та створення нових або вдосконалених конкурентоспроможних технологій, товарів (послуг).

Відповідно, розвиток інноваційної діяльності підприємств торгівельної сфери бізнесу неможливий без впровадження досягнень сучасних науки і техніки, втілених у нові технології, продукти, засоби комунікацій чи організацію управління [2, 3].

Для більшості вітчизняних торгівельних компаній актуальним питанням є доцільність докорінної перебудови організаційно-управлінського механізму. В умовах ринкової економіки діяльність з обслуговування має бути зорієнтованою на задоволення потреб і запитів клієнтів. Компанії мають орієнтувати свою

діяльність на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку. При цьому самі організаційні процеси в компаніях мають базуватися на відповідних науково обґрунтованих принципах.

Найбільш повний та всебічно обґрунтований перелік принципів формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, запропонований авторами в науковій праці [4].

Саме дотримання розглянутих принципів передбачає також і системність підходу а, відповідно, розгляд самого механізму управління інноваційними процесами на підприємстві як комплексного, з погляду внутрішнього змісту та зовнішнього середовища його функціонування.

Торговельна сфера діяльності виступає масштабним способом зайнятості та джерелом добробуту людей, є системо утворюючою ланкою господарських зв'язків, каналом розподілу товарів, послуг, місць відпочинку, а також формування суспільних настроїв.

Рівень розвитку торгівлі вказує на рівень життя та стан економіки країни. Саме в даній сфері економічних відносин відбувається процес визнання здійснених витрат як суспільно необхідних. Задоволення потреб населення, попередження соціальної напруженості в країні, вагомий внесок у валову додану вартість – ключові функції торгівлі.

Також, саме рівень індексу цін у роздрібній торгівлі країни, все частіше виступає індикатором її соціально-економічного розвитку. Роздрібна торгівля, будучи сферою економіки найбільш наближеною до кінцевого споживача, виступає головним інструментом регулювання базових елементів виробничого процесу (асортименту та обсягу продукції виробників), а також дозволяє здійснювати моніторинг споживчих переваг, динаміку якості життя населення тощо [5].

У сучасних умовах роздрібна торгівля являє собою сферу підприємницької діяльності суб'єктів, форму організації товарного ринку, посередницьку структуру розподілу та місце прийняття рішень про купівлю споживчих товарів.

При цьому, поточний етап формування сфери торгівлі в Україні відрізняється суттєвим ростом конкуренції. І на ринку вітчизняної торгівлі спостерігається активне конкурентне протистояння і з представниками галузі закордонного походження. А найбільш слабкою ланкою організаційно-економічного механізму розвитку торгівлі стає саме реалізація інновацій.

Сучасна сфера торгівлі відрізняється динамічним зростанням обсягу застосування наукових досліджень і розробок.

Це стосується не тільки комп'ютерних чи телекомунікаційних послуг, але й майже всіх їхніх інших видів та способів формування економічних відносин та процесів в галузі.

Рівень розвитку та якісні характеристики сфери торгівля стають визначальним фактором конкурентоспроможності національної економіки в епоху знань.

Підвищення науково-технологічного рівня, більшість з яких вийшли в лідери у сфері нових технологій, привело до зростання продуктивності в розглянутій сфері і її внеску в загальногосподарську ефективність.

У конкурентному середовищі, що здатне швидко змінюватися, ведеться активна боротьба за покупця. Прагнення до якомога швидшого задовільнити потреби вибагливих споживачів спонукає оптових та роздрібних торговців до пошуку нових та ефективних способів просування товарів на ринок.

Зокрема, в сфері все більш активніше проявляють себе інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проєкти розвитку, що докорінним чином змінюють традиційне уявлення про торговельний напрямок бізнесу.

Найбільш ефективним видом торгового бізнесу стає мережева торгівля, а тому всі нововведення і технології в роздрібній торгівлі розробляються і впроваджуються, найчастіше, саме на таких підприємствах [6].

В даному контексті цікавими є результати дослідження, що були здійснені компанією Gesellschaft für Konsumforschung (Німеччина).

Зокрема, отримання товару через офіс служби доставки стає найбільш популярним варіантом онлайн-шопінгу.

До того ж, протягом 2021 року через платформу OLX доставку було зроблено щодня більше ніж 400 тис. відправлень, а щодня були надісланими близько 3,5 тис. одиниць товарів.

В Європі, найпопулярнішим майданчиком тривалий період часу залишається Amazon. А наприклад, безпосередньо, в самій Німеччині, майже 55 % усіх продажів припадають саме на цей сайт.

Незмінними лідерами у на ринку електронної комерції залишаються компанії Китаю, загальна частка ринку яких становить більше 47 % загального обсягу продажу [7].

Інтернет-торгівля розвивається досить активно, приваблюючи дедалі більше клієнтів, які бажають здійснити покупку «в умовах власного дому». Віртуальні майданчики забезпечують покупців деталізованими відомостями про майбутню покупку, можливістю порівняти ціни продавців, ознайомитися з відгуками реальних покупців, а головне, досить швидко можна оформити доставку, заощадивши час на відвідування приміщень торговельних салонів. Інтернет-магазин перетворюється на головну форму реалізації ідей високоприбуткового бізнесу, у випадку коли для відкриття стаціонарної торгової точки недостатньо ресурсів.

Також люди знаходять нові способи для швидкого та безпечного заробітку в соціальних мережах. Замість живої комунікації – перевагою стало зберігати і підтримувати контакти через Інтернет.

Соціальні мережі відвідує величезна кількість користувачів, багато з яких є доволі платоспроможними.

Аналітики даного типу ринку помітили цю тенденцію і активно започатковують нові способи отримання фінансової вигоди з широко відомостей соцмереж [8, 9].

Серед можливостей розвитку торговельного підприємництва засобами мережі Інтернету варто визначити наступні:

- розміщення в профілі компанії постів, що доводять, до потенційно зацікавлених осіб, інформацію про товари/послуги, їх конкурентні переваги, особливості тощо;
- анонсування заходів торгівельних компаній, а також проведення подарункових конкурсів, акцій, розіграшів та інших форм стимулювання чи привернення уваги;
- розміщення пропаганди та реклами для визначеної аудиторії.

З метою забезпечення ефективної роботи в соціальних мережах варто розробляти стратегію та підбирати правильні ресурси комунікацій/презентацій. Важливою є регулярність, але і надто часта поява постів може сприйматися як спам. Контент повинен бути корисним і сприяти вирішенню проблеми або задовольняти потреби клієнта [8].

Отже, роздрібна торгівля є галуззю, що чи не найбільше залежить від ефективності методів реалізації та просування товарів. В умовах повномасштабної воєнної агресії вітчизняний ритейл стикнувся з великими проблемами.

Руйнування усталених зв'язків, порушення логістики, зниження попиту на товари та падіння купівельної спроможності клієнтів, зумовили необхідність пошуку таких інноваційних технологій, що забезпечили б досягнення відповідного обсягу збуту та сталість торговельного підприємства в доволі конкурентному середовищі.

В сучасному ринковому середовищі інноваційні технології скеровуються на максимальне задоволення потреб покупців та стають запорукою успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі.

Торгівля в Інтернеті набуває актуальності, оскільки в сучасних складних економічних умовах вона дає змогу швидко і з відносно незначними витратами організувати збут продукції товаровиробників, забезпечуючи тим самим їх виживання та розквіт.

Даний вид торгівлі дає змогу знизити вартість продукції, оскільки не потрібно утримувати товарні площі, не потрібно утримувати в торгівлі персонал тощо [3, 9].

Крім того, споживач у реальному часі може продивитися асортимент продукції, що реалізується, швидко знайти потрібний товар, з'ясувати характеристику товару, ознайомитися з відгуками інших споживачів, провести платежі через Інтернет тощо. Соціальні мережі набирають свою силу як інструмент маркетингу для багатьох галузей торгівлі.

Класична роздрібна торгівля, як економічна сфера підприємницьких відносин, є капітало- та ресурсо-ємною і, відповідно, відносно чутлива до інноваційних технологій. Більше 50 % роздрібного обороту припадає на неспеціалізовані магазини та ринки, що не мають для їх впровадження відповідних ресурсів та належної мотивації.

Разом з тим серед інших сегментів торговельної сфери саме роздрібна торгівля відрізняється найбільш високими темпами ІТ-витрат на одиницю прибутку. Такий стан речей, обумовлений становленням та активним розвитком мережевої роздрібно торгівлі. Звідси, саме інноваційний розвиток підприємств роздрібно торгівлі необхідно розглядати як основний фактор їх конкурентоспроможності.

Еволюційний розвиток значення роздрібно торгівлі змушує підприємців адаптуватися до ринку та змін, що на ньому відбуваються. Результати досліджень свідчать про те, що найбільші інновації протягом останніх років пов'язані з удосконаленням процесу продажу товарів у через мережу Інтернет (торгівельні майданчики, соціальні мережі) та зі збільшенням цінності бренду мережі в очах споживача.

З метою оптимізації бізнес-процесів особливої актуальності для вітчизняних учасників роздрібного ринку набувають інновації, що спрямовані на:

- зростання продуктивності праці персоналу;
- вдосконалення транспортної і складської логістики;

- поповнення і прогнозування товарного запасу;
- вдосконалення системи управління транспортом доставки між розподільчими центрами та споживачем;
- зниження адміністративних витрат за рахунок централізації функцій, автоматизації операцій та інформаційної модернізації бізнес-процесів [9].

Менеджмент інноваційних процесів розвитку сучасного суб'єкта підприємництва, обов'язково, буде націлений на досягнення поставлених його ключових цілей. В першу чергу, мова йде про прагнення до забезпечення стану функціонування за якого досягається забезпечення приросту заробленого прибутку.

Останній стає вагомим джерелом для розширення мережі чи збільшення масштабів діяльності підприємця. Також, мова може йти про такі цілі, як: охоплення все більшої частки ринку та забезпечення вигідних рівнів сталого економічного розвитку і т. д.

Базові методи інноваційного менеджменту, на рівні окремо взятого, суб'єкта підприємництва можна представити у вигляді рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Базові методи управління інноваційним процесами на підприємстві

Джерело: сформовано автором за матеріалами [10]

В свою чергу, для кожного прогресивного сучасного торгівельного підприємства інноваційні процеси набувають пріоритетності в його розвитку. Ключовим навігаційним орієнтиром, при цьому, виступає розробка інноваційної стратегії.

Сьогодні вже розроблені та апробовані цілий ряд класичних інноваційних стратегій, до яких суб'єкт підприємництва може звертатися в залежності від його стану, положення на ринку та ролі і впливу власного інноваційного потенціалу.

Сам вибір оптимальної стратегії розвитку торгівельної компанії чи фірми, який спирається на інноваційні методи та інструменти, доцільно розпочинати, спершу розрахувавши, значення інтегрального показника інноваційного потенціалу, далі прийняти до уваги зазначені характеристики, а також врахувати можливі недоліки та ризики [11].

Звичайно, основою стратегічного управління завжди виступала загальна стратегія суб'єкту підприємництва, як ключовий план дій, зорієнтований на посилення позицій бізнес-структури, підвищення рівня задоволення споживачів та зростання суми прибутку.

Напрямки обраного руху, етапи і конкретні плани дій, спрямованих на досягнення визначених результатів, і є стратегічним планом компанії.

Останнім часом, для вітчизняного ринку роздрібної торгівлі характерним стратегічним явищем є процес концентрації підприємницьких зусиль та ресурсів. Відповідно, головну роль, при цьому, займають укрупнені торговельні мережі. Саме в такому форматі функціонування їм вдається концентрувати значну ринкову владу, а також потім, використовувати її для пріоритетного для себе перерозподілу створеної в переробній сфері, доданої вартості.

Досить часто, такі процеси супроводжуються використанням недобросовісних торгівельних практик, як то створені штучно затримки платежів за оптові поставки товарів, перекладання ділових та фінансових ризиків на постачальників, нав'язування супутніх послуг, тощо [12].

Формування економічного механізму управління інноваційними процесами торгівельного підприємства, відбувається з дотриманням системи

принципів та сприяє досягненню синергетичного ефекту (при умові прогресивного розвитку власних інновацій).

Звідси, завданням ефективного механізму управління інноваційним розвитком компанії стає орієнтація суб'єкта бізнесу на безперервний моніторинг, виявлення та реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку в нестабільних умовах макросередовища середовища при визначеній місії та побудованій мотивації сталого розвитку.

Розвиток торгівельної сфери економічних відносин, сьогодні, спирається на можливості визначених інноваційних пріоритетів країни. До таких можна віднести наступні:

- активний е-комерційний розвиток торгівельних мереж;
- реалізація на практиці підходів до впровадження гнучкого електронного ціноутворення; використання електронних засобів супроводу штрих-кодованих товарів та звернення до засобів радіочастотної технології моніторингу клієнтів;
- розробка та реалізація інноваційних управлінських рішень на базі персоніфікованого обліку клієнта (ведення профілю) через застосування клубних, дисконтних і карток самообслуговування; комплексної автоматизації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі, тощо.
- вироблення форматних і товарних новацій, що сприяють скороченню, використаного на обслуговування покупців, час, а також пропозиція екологічно чистих і, максимально, якісних/безпечних товарів.

Ринковий характер економічних відносин, світова пандемія Covid-19, війна, скорочення масштабів виробництва та інші чинники, вагомо трансформували механізм, вплинули на темпи, а також підкреслили надважливий характер інноваційних процесів, як основи сталого розвитку та зростання суб'єктів підприємництва торгівельної сфери.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1 Аналіз стану та результатів функціонування торгівельної сфери підприємництва в Україні

Суб'єкти торгівельного підприємництва, протягом багатьох років своєї діяльності, формують одну із найбільш високорентабельних галузей економіки України. Поточні глобалізаційні процеси, в світі та країні, суттєво відображаються на умовах та несуть нові виклики щодо діяльності торговельних підприємств. Не зважаючи на це, сучасна торгівля продовжує вважатися перспективною формою бізнесу. Зокрема, саме вона є однією із надважливих джерел формування валового внутрішнього продукту країни усереднений рівень внесок галузі, стабільно, близько 15 % [22].

Також торгівельний сектор економіки України є сферою підприємницької діяльності в якій, значною мірою, формуються передумови для досягнення гідного рівня життя населення.

Разом з тим, за такої активної участі у формуванні вітчизняних ринкових відносинах, торговельні підприємства піддаються постійному впливу факторів зовнішнього середовища. У таких умовах постає надважливим питання про необхідність формування та прийняття таких управлінських рішень, що мали б наслідки максимально нівелювати існуючі проблеми та ризик розвитку, а також вели до покращення показників ефективності функціонування галузі.

Зазіхання на територіальну цілісність країни, політична нестабільність, а також економічні кризи, що, в першу чергу, були породжені епідеміями SARS-CoV-2 та SARS-CoV-2 Omicron, звичайно, негативним чином відобразилися і на розвитку сфери торгівлі України.

Наприклад, значення узагальнених показників ефективності діяльності суб'єктів роздрібного торгівельного бізнесу України почали знижуватися, починаючи з періоду 2014-2018 рр. Звичайно, першочерговою причиною такої

негативної тенденції, на думку експертів галузі, варто вважати воєнні дії на сході України. Адже, значна частина окремих чи мережових торговців-підприємців була змушена тимчасово зупинити, а то навіть і припинити взагалі свою діяльність.

Зменшення платоспроможного попиту споживачів змусило їх, в першу чергу, більше звертати увагу на ціни тільки вже потім вивчати якість та рівень (престижність) торговельної марки виробника.

Після початку глобальної економічної кризи (2019 р.), спровокованої пандемією COVID-19, ще частіше почали відзначатися тенденції до продовження зниження платоспроможності споживачів, а також і спад ділової активності торговельних підприємців.

Про очевидність факту подолання окремих із зазначених проблем, в 2020-2021 рр. стало можливим говорити завдяки підвищеній динамічності поведінки суб'єктів торгівельної сфери, в контексті переорієнтації на онлайн-формат та пристосування до неї серед малих та середніх форм підприємництва.

Однак, з початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, українська економіка знову почала нести великі збитки. Адже руйнуються промислові виробничі та інфраструктурні потужності. Водночас, відбувається вимушене переміщення людей як на території країни так і за її межі. При цьому, скорочуються масштаби робочої сили, споживання, а поряд з цим, відзначається збільшення сум видатків на вирішення соціальних питань.

Як наслідок, сьогодні, через російську агресію проблеми виникла в усіх сферах економіки України. Не винятком, при цьому, є і сфера торговельних відносин. Особливо проблемною складається ситуація для компаній та фірм, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі.

Отже, варто звернути уваги на динаміку значень окремих базових показників розвитку роздрібною торгівлі. За офіційною інформацією статистичної служби України, станом на початок 2022 р., в країні спостерігалася тенденція щодо збільшення чисельності зареєстрованих фізичних осіб-

підприємців у торгівельній (роздрібній) сфері. Зазначена динамічна тенденція була притаманна для 15 видів ритейлу. В інших підгалузях торгівельної сфери відбулося скорочення кількості суб'єктів приватного бізнесу [22].

Найбільшим чисельним приростом зареєстрованих підприємців відзначалися наступні види роздрібно́ї торгівлі:

- така, що здійснюється компаніями поштового замовлення та/чи через глобальну мережу інтернет;
- з лотків, а також на ринках харчовими продуктами, напоями та іншою продукцією;
- рослинами (в т. ч. квітами, насінням), добривами, домашніми тваринами, а також кормами в спеціалізованих магазинах;
- з лотків та на ринках іншими непродовольчими товарами, тощо

Показовим моментом розвитку вітчизняного внутрішнього ринку торгівлі, за період аналізу, стало те, що відбулося активне поширення на ньому функціонування транснаціональних корпорацій.

Доволі стійкі конкурентні позиції на українському ринку, станом на початок 2022 року, зайняли наступні іноземні мережеві торговці: Auchan, Bershka, Metro Cash&Carry, Zara тощо.

До позитивних наслідків приходу закордонних торгівельних корпорацій на ринок України, в певній мірі, варто вважати процес інноваційного пришвидшення розвитку внутрішніх торговельних мереж.

До переліку зазначених, в першу чергу, можна віднести: АТБ, Велика кишеня, Фоззі, Фуршет та інші. завдяки таким процесам, на українському ринку ритейлу значно посилилася внутрішня конкуренція, адже, вочевидь, спостерігалось його наповнення товарам відповідної (високої) якості [23].

Звичайно, важливою умовою сталого та ефективного розвитку товарообороту, виступає наявність необхідного обсягу товарів, що здатні задовольняти попит потенційних споживачів, як за ціною, так і якістю.

Станом, на початок 2022 року спостерігалася позитивна динаміка щодо масштабування товарообороту вітчизняних підприємств ритейлу – приріст в обсязі 28,23 млрд. грн. відносно, початку 2021 р. (рис. 2.1).

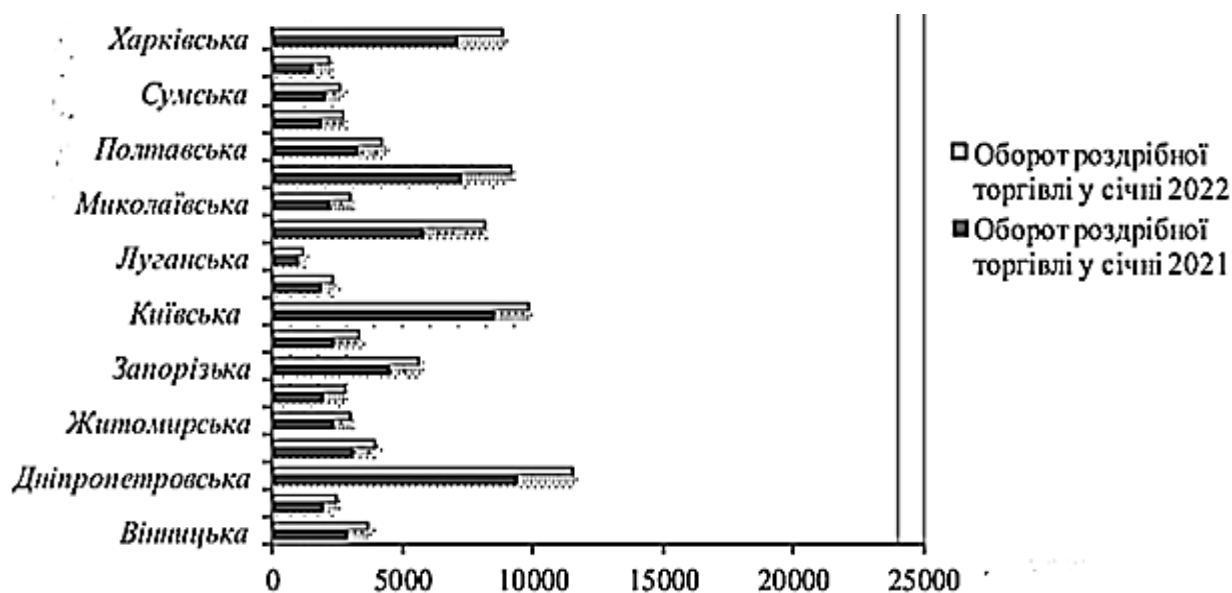


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів обороту роздрібної торгівлі за окремим областями України, за період 2021-2022 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [22]

З метою уточнення структурного складу товарних груп, варто зазначити, що переважаючий розмір питомої ваги, в довоєнний період, незмінно припадав саме на непродовольчі види товарів.

Динаміка базової структури товарообороту (продовольчі та непродовольчі групи) за 5-річний передвоєнний період, наведена на рисунку 2.2.

Звичайно, воєнні дії на території України суттєво вплинули на купівельну спроможність населення та викликали значну зміну формування клієнтських пріоритетів при купівлі товарів.

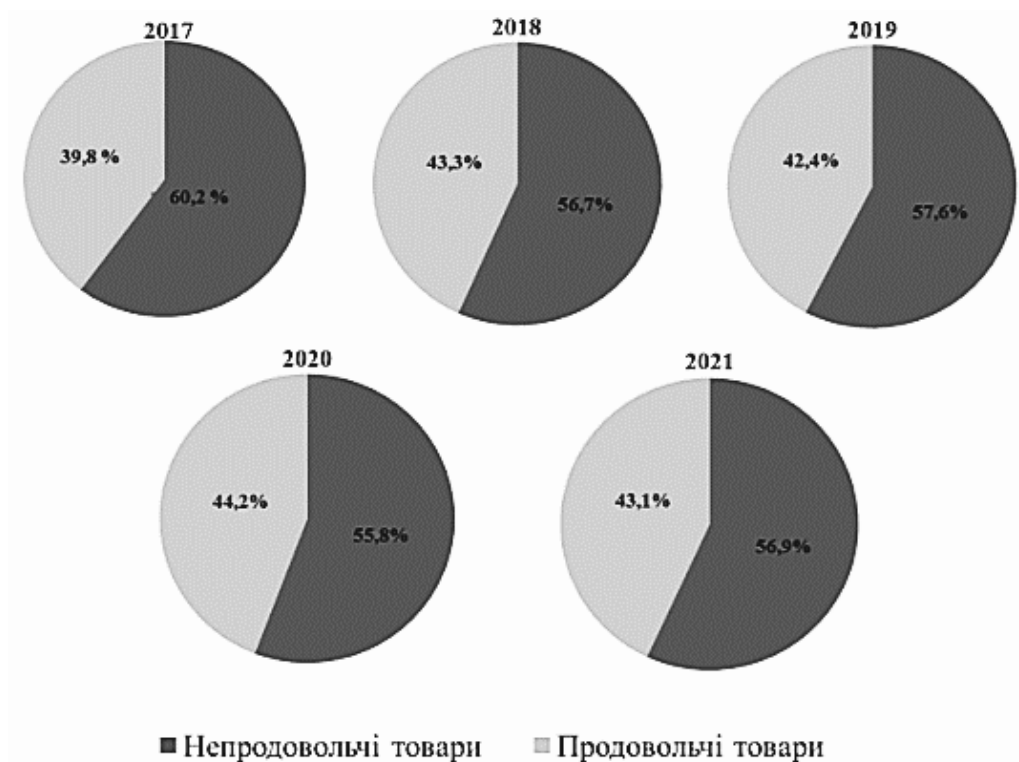


Рисунок 2.2 – Динаміка структури вітчизняного ритейлу в 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [22, 23]

Найбільшим попитом серед населення почали відрізнятися продовольчі товари першої необхідності та з тривалим терміном споживання (наприклад, сіль, крупи, цукор). Водночас, суттєве скорочення товарообороту, відзначалося в наступних категоріях (непродовольчого профілю): ювелірні вироби, одяг та взуття, електроніка та побутова техніка, а також послуги.

При цьому, багато торгових точок стикнулися з різними логістичними проблемами та значним ускладненням транспортування.

Спостерігалось порушення строків доставки через відсутність необхідної чисельності транспортних засобів, а також дефіциту персоналу в логістиці.

Вочевидь, відчутною стала проблема отримання потрібного виду товару від виробників/постачальників.

Найбільшою мірою це стосується зон бойових дій, що, само по собі, варто розуміти, як ускладнення забезпечення роздрібних торговців на таких територіях [24].

Як вже було зазначено, за офіційною інформацією Державної служби статистики, в Україні торговельні суб'єкти різних форм бізнесу стали найбільшою, за чисельністю, зареєстрованою категорією підприємців.

З початком воєнних дій товарооборот ритейлу в Україні скоротився, майже на 2 млн. грн. Більш детальні результати дослідження динаміки оптового та роздрібного товарообороту, за період 2021-2022 рр., наведені у формі наступною таблиці 2. 1.

Таблиці 2.1 – Динаміка показників товарообороту в Україні, за період 2021-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки	
		2021	2022
1.	Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн. грн	17156549,7	26278967,7
	Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту, % до відповідного періоду попереднього року	94,4	64,1
2.	Оборот роздрібної торгівлі, млн. грн	8850813,7	8651574,2
	Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі, % до відповідного періоду попереднього року	110,7	78,6
3.	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн	6415620,9	6004755,2
	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, % до відповідного періоду попереднього року	110,9	75,5

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [22]

Значно більший внесок у досягнення загального масштабу торговельної діяльності належить роздрібній торгівлі. По-перше, це пов'язано з тим, що, станом на кінець 2023 р., в Україні було зареєстровано 18,134 тис. суб'єктів підприємництва ритейлу. Дане число, у порівнянні з 2022 р., є більшим на 726 одиниць. Загальний оборот роздрібної торгівлі, за період аналізу – 2022-2023 рр. теж зростає (+15,4 %) та досяг за 2023 р. 1,8 трлн. грн.

Тобто, після певного спаду, навіть, попри воєнний стан в країні, нестабільність в економічному просторі всього світу, вітчизняні торговельні підприємці продовжували функціонувати та розвиватися. Саме про таку тенденцію свідчать результати аналізу показників за 2023 р. (табл. 2.2).

Таблиці 2.2 – Значення показників товарообороту в Україні, за період 2021-2023 рр.

Показники	Значення за роками			Зміни за період
	2021	2022	2023	
Товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млрд. грн.	17 156,6	26 279,0	32 851,9	15 695,3
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту, % до відповідного періоду попереднього року	94,4	64,1	103,7	x
Оборот роздрібної торгівлі, млрд. грн.	1443,8	1396,3	1855,4	411,6
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі, % до відповідного періоду попереднього року	110,7	78,6	117,0	x
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн.	1044,5	971,1	1248,1	203,6
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, % до відповідного періоду попереднього року	110,9	75,5	113,4	x

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [22]

Отже, умови розвитку та діяльності суб'єктів торговельного підприємництва в Україні протягом 2021-2023 рр., формувалися під впливом ряду чинників, що і позитивно, і негативно відображалися на бізнесі країни.

До складу чинників з позитивним впливом на діяльність торговельних структур бізнесу, варто віднести наступні:

- Визнання ролі України в світовій економіці та включення її до числа учасників Світової організації торгівлі (СОТ). В результаті, це позитивно вплинуло на нашу здатність розширити зону торгівлі українськими підприємствами, а також відкрило нові сфери збуту та можливості для виходу на нові ринки, в цілому.

- Досягнутий рівень розбудови логістичних шляхів, що сприяв здійсненню оптових закупок більш дешевше імпортованих товарів, з послідуною їхньою роздрібною реалізацією в Україні.

- Отримання країною статусу кандидата в члени Європейського Союзу (ЄС) та посилення зовнішньоекономічних зв'язків на основі дотримання

сформованих нових принципів торгівлі між майбутніми учасниками європейського політико-економічного об'єднання.

Перелік негативних факторів можна скласти із наступних дій та явищ:

– Загальносвітова економічна криза, що була викликана, в першу чергу, через прояв наслідків пандемії COVID-19. В підсумку, відбулося закриття значною кількості суб'єктів підприємницької діяльності. Тимчасово закритті кордони для доставки товарів призвели до отримання бізнесом колосальних збитків, особливо, на її початку у 2019 р.

– Агресорська поведінка та безпосереднє вторгнення російської армії в Україну, створили непоправну шкоду для економіки нашої країни. Це призвело до знищення певної кількості магазинів, гіпермаркетів та складів. Були зруйновані логістичні маршрути, а разом з цим, підприємства отримали фінансових втрати. Дефіцит кваліфікованих працівників спричинила вимушена еміграція населення, а також відбувся масовий призов до лав Збройних сил України. Також, в різній мірі, на різних частинах країни, впливали: перебої з електропостачанням, обстріли енергетичної інфраструктури, понесення незапланованих витрат (наприклад, через купівлю генераторів чи сонячних станцій).

– Глобалізація економіки – через низькі ціни на імпорتنі товари та легкість їх доставки, значна частина споживачів переорієнтувалися на іноземних постачальників, як то, наприклад, додатки як Allieexpres чи TEMU.

– Загальний стан економіки країни.

Таким чином, аналіз умов, стану та результатів діяльності торговельних підприємств, дозволив визначити, що дана сфера є важливим компонентом ринкової економіки та забезпечує істотний вклад при наповненні бюджету та забезпеченні населення країни робочими місцями.

На жаль, негативні наслідки COVID-19 та війни, призвели до закриття значної кількості торговців, втрати логістики та зменшення кваліфікованих кадрів. В підсумку, це негативно відобразилося на обсягах товарообороту.

2.2 Організаційно-економічна характеристика торгівельного підприємства

Сфера підприємництва, що пов'язана з функціонуванням роздрібною торгівлі, активно розвиваються на базі процесів формування бізнес-структур побудованих за мережевим принципом. Подібного роду торговельні мережі зручним форматом при організації товарного обігу.

Прагнення до збільшення масштабів діяльності, а також активна динаміка розвитку галузевої конкуренції вимагають інноваційного розуміння при управлінській роботі над удосконаленням бізнесових процесів.

В найбільшій мірі актуальними подібні аспекти менеджменту є для підприємств, які мають в своїй структурі реалізації переважаючу частку товарів продуктової групи, через те, що попит на такий вид товарів формується щодня.

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта торговельного бізнесу – це боротьба, що може вестися як ціновими, так і неціновими методами. При застосуванні кожного з цих методів застосовуються різні набори відповідних інструментів. Зокрема, в групу інструментів цінового методу доцільно включити ціну товару та похідні від неї компоненти: знижки, надбавки, додатковий сервіс та ін. Згадані інструменти мають кількісний характер вираження. До складу інструментів нецінового характеру конкурентного забезпечення, що здебільшого носять якісний характер, входять різні стимули активізації торгівельної діяльності: реклама, акції, форми та способи продажу, конкурси тощо.

В умовах посилення конкуренції вимагається здійснення постійного моніторингу цін і товарного асортименту конкурентів, а при цьому, впроваджувати прийнятні та дієві власні програми лояльності до споживачів. За висновками експертів з питань маркетингу та реклами, на основі результатів їхніх багаторічних досліджень, були сформовано наступні висновки :

- програми лояльності стримують покупців від переходу до іншого бренду на 30 %;

- використання програм лояльності призводить до зростання обороту товарів на 10 %;
- утримання клієнтів в кількості 5 % від їхньої загальної чисельності призводить до збільшення, сформованого завдяки їм, прибутку на 50-85 %;
- сума витрат для забезпечення залучення нових клієнтів у 5-10 разів є більшою за витрати на утримання вже існуючих покупців;
- класична «формула збагачення» – завдяки 20 % покупців можна заробити 80 % суми прибутку.

Дослідження стану та можливостей реалізації зазначених пріоритетів забезпечення ефективного та сталого розвитку торгівельного підприємництва продовольчими товарами будуть проведені далі на основі статистичної та фінансової звітності про діяльність регіональної групи приватних підприємств – Товариства з обмеженою відповідальністю Агроторгівельної фірми «М'ясний пул» (далі ТОВ «М'ясний пул»).

Безпосередньо торгівельна мережа товариства представлена наступними пунктами ритейлу продовольчими товарами та напівфабрикатами сільськогосподарського походження: «М'ясний двір», «М'ясна лавка», «М'ясо-сало» та «М'ясний фермер».

Товариство функціонує, відповідно до норм та вимог, що встановлені Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими документами діючого законодавства країни.

Безпосередньо, господарська діяльність здійснюється товариством згідно з положеннями статуту шляхом встановлення економічних відносин, у відповідності з Конституцією України, Господарським кодексом України, законами України, постановами Президента України, нормативно-правовими документами (положеннями, інструкціями, стандартами, порядками) Уряду, а також нормативно-правовими актами інших органів місцевої влади та укладеними договорами-угодами.

Метою діяльності ТОВ «М'ясний пул», як суб'єкта підприємницької діяльності, доцільно вважати забезпечення та стале примноження отримання

прибутку, що має досягатися видом діяльності, що відповідає національному класифікатору (код 46.17) і називається «Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».

Стратегія розвитку товариства сформована, як прагнення до розширення торгових точок в місті з метою нарощування обсягів продажу продовольчих товарів та забезпечення зростання прибутку. Короткострокові цілі, що мають бути досягненні в період 1-2 роки складаються із наступних завдань: стимулювання попиту на існуючі товарного асортименту та пропозиція на ринку нових товарних груп. Відповідно, довгостроковими завданнями (на 3-5 років) варто назвати наступні: активізація попиту та стали розвиток товарної пропозиції, формування власного бренду та сприяння позитивного його сприйняття споживачами, розширення/пошук нових територіальних ринків для продажу товарів. Аналіз масштабів формування виробничого та економічного потенціалу торгівельного підприємства, в першу чергу, варто провести за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників стану та результатів економічної діяльності торгівельного підприємства, за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р., %
Облікова кількість штатних працівників (на 31.12), осіб	100	92	95	95,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	1932	1554	1684	87,2
Середньорічна вартість оборотних засобів	18846	21772	25829	137,05
Активи, всього	20792	23336	27525	132,38
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	134126	154761	177678	132,47
Собівартість реалізованої продукції	110175	128418	148511	134,80
Валовий прибуток	23951	26343	29167	121,78
Чистий прибуток (+), збиток (-)	3010	3499	3885	129,07

За даними таблиці 2.3, можна зазначити, що динаміка працюючого персоналу в товаристві, вказує на його скорочення (за період дослідження –

мінус 5 осіб), і станом на кінець 2023 р. облікова чисельність становила 95 працівників.

Приміщення, спеціалізоване торгівельне обладнання, техніка, що включені у середньорічну вартість основних фондів товариства, в 2023 р. становили близько 1,68 млн. грн. та відзначалися тенденцією до зменшення (в 2021 р. значення показника на рівні 1,93 млн. грн.). Загальний відсоток зменшення, за період 2021-2023 рр., склав 12,8 %.

Водночас, значення показника суми оборотних активів підприємства, навпаки, відзначалося тенденцією щорічного зростання (+ 37,1 % за три роки) – з 18,85 млн. грн. в 2021 році до 25,83 млн. грн. в 2023 році. Можна констатувати, що така динаміка значень вказує на нарощення обсягів товарообороту ТОВ «М'ясний пул».

Підтвердження зазначеної тенденції також можна спостерігати і на основі динаміки (за період 2021 р. – 2023 р.) значень показника чистого доходу (виручки) від реалізації. Згідно даних таблиці, сума доходу зросла 32,5 % п – з 134,13 млн. грн. 2021 р. до 177,68 млн. грн. 2023 р., відповідно.

В свою чергу, собівартість реалізованої продукції зростала дещо швидше за виручку, а загальний темп приросту за 2021-2023 рр., в підсумку становив 34,8 % (2023 р. – 148,51 млн. грн. в 2021 р. проти 2021 р. – 110,18 млн. грн.).

Таким чином, щорічні результати діяльності суб'єкта торгівельного підприємництва, були позитивними – як сума валового, так чистого прибутків щорічно зростали (на 21,78 % та 29,07 % , відповідно).

В підсумку, сума валового прибутку, у звітному 2023 р., становила 29,17 млн. грн. (проти 23,95 млн. грн. у 2021 р.), а значення чистого прибутку за 2023 р. склало 3,89 млн. грн. проти 3,01 млн. грн. значення показника, станом на початок періоду аналізу (2021 р.).

Торгівельне підприємство ТОВ «М'ясний пул» прагне до постійного розширення своєї діяльності, відповідно, здійснює внутрішнє інвестування в торгівельні потужності свого функціонування. У зв'язку з цим, чистий прибуток

товариства, фактично, становить лише 10-13 % від досягнутого валового прибутку.

Результати аналізу структури активів торгівельного підприємства, дають можливість вести мову про їхню відповідність особливостям комерційної діяльності товариства. Адже, на основні фонди підприємницької структури припадала частка в розмірі, близько 7,5 % (2021 р.) і дещо більше 6 % (2023 р.) – близько 2 млн. грн.

Суттєво переважаючи вартість, становлять саме оборотні активи товариства, відрізняючись за період 2021-2023 рр., постійним ростом, як у абсолютному (вартісному) вираженні (від 19,3 млн. грн. до 27,4 млн. грн.), так і у відносному – приріст питомої ваги показника з 92,4 % до значення 93,7 %, відповідно за роками періоду аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка структури балансу ТОВ «М'ясний пул», за період 2021-2023 рр.

Показник	2021		2022		2023		2023 до 2021	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-)	%
<i>Активи</i>								
Необоротні активи	1594	7,6	1533	6,0	1859	6,3	265	116,6
Оборотні активи	19317	92,4	24227	94,0	27431	93,7	8114	142,0
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	20911	100,0	25760	100,0	29290	100,0	8379	140,1
<i>Зобов'язання</i>								
Власний капітал	8192	39,2	11691	45,4	10676	36,4	2484	130,3
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	12719	60,8	14069	54,6	18614	63,6	5895	146,3
Разом	20911	100,0	25760	100,0	29290	100,0	8379	140,1

Джерело: складена автором за даними фінансової звітності (ф.1) підприємства

Динамічний аналіз складу та структури пасивів торгівельного товариства, вказує на той факт, що їхня загальна сума на 2/3 сформована у вигляді зобов'язань. Вартість останніх, протягом періоду дослідження, зростала від 12,72

млн. грн. (2021 р.) до 18,61 млн. грн. (2023 р.). Відповідно, питома вага консолідованої статті балансу підприємства, зростала від 60 % до 63,6 %, відповідно.

Значення статті «Власний капітал» підприємства відзначається мінливістю. Зокрема, у довоєнний 2021 р. її значення становило 8,2 млн. грн. Воєнний період (2022-2023 рр.) відзначився певними коливаннями значення показника – у 2022 р. спостерігаємо збільшення до 11,7 млн. грн., а вже у 2023 р. спад до рівня 10,68 млн. грн. Питома вага показника у структурі пасивів торговельного підприємства також змінювалася – від 45,4 % за 2022 рік до 36,4 % за 2023 рік.

Результати аналізу динаміки працевлаштування та вивільнення працівників торговельного підприємства, вказують на значну плинність людських ресурсів. Практично, 1/3 персоналу, щороку, звільняється і працевлаштовується, а цей процес вимагає від нових працівників адаптації до середовища, звикання до трудового колективу, по-новому розуміння принципів корпоративної культури. Значення показника (коефіцієнта) використання персоналу визначене на рівні більше 1, а цей момент вказує на високі навантаження для працівників і, певним чином, може пояснювати високий рівень плинності.

При цьому доцільно зауважити, що в ТОВ «М'ясний пул» дбають про забезпечення належного рівня оплати плати, соціального захисту та інших способів матеріального стимулювання персоналу. Рівень виплат щороку зростає, тим самим керівництво намагається спонукати працівників до підвищення рівня продуктивності їхньої праці.

Оцінка економічної ефективності формування та використання матеріально-технічної бази торговельного підприємства була проведена за допомогою основних техніко-економічних показників за таблицею 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка значень показників ефективності формування та використання основних фондів торговельного підприємства в 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1932	1554	1684	87,2
Кількість магазинів	53	51	67	126,4
Торговельні площі, кв.м.	2750	2697	3417	124,2
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1127,1	1406,9	1586,4	140,8
Фондовіддача, грн.	33,60	38,11	39,09	116,3
Фондомісткість, грн.	0,03	0,03	0,03	86,0
Ступінь зносу основних виробничих фондів (на 31.12), %	60,1	63,3	62,7	> на 2,6 процен. пунктів
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	18846	21772	25829	137,05
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	7,1	7,1	6,9	96,7
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	51,3	51,4	53,1	103,5
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних фондів, грн.	4,72	5,36	5,68	120,4
Рентабельність господарської діяльності, %	2,9	2,8	2,7	< на 0,2 процен. пункти
Рівень рентабельності витрат, %	21,7	20,5	19,6	< на 2,1 процен. пункти

Джерело: розраховано автором за даними форм звітності (ф.1, ф.2 та ф.5)

Результати аналізу за обраними показниками, дозволяють бачити, що значення відносних показників ефективності використання основних торговельних фондів, щороку збільшуються. Зокрема, фондовіддача в товаристві зросла з 33,6 грн. за 2021 р. до 39,1 грн. за 2023 р.

Визначена закономірність вказує на приріст ефективності використання засобів праці, і, відповідне зростання обсягів реалізованої продукції, що приходить на 1 грн. вартості основних виробничих фондів. Використання в підприємстві торговельних площ, трудових ресурсів, обладнання та транспортних засобів має стійку тенденцію до збільшення рівня ефективності.

За період дослідження (2021-2023 рр.) обсяги реалізації продовольчих товарів ТОВ «М'ясний пул» зросли на 32,5 %, а у звітному році значення реалізованої склало 173,4 млн. грн. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «М'ясний пул», за період 2021-2023 рр.

Види продукції	2021		2022		2023		2023 до 2021, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
М'ясо- та молоко-переробні продукти	51377,5	39,3	54816,1	36,2	65371,7	37,7	127,2
Хлібобулочні, борошняні, кондитерські вироби, крупи	70518,1	53,9	82163,6	54,3	88780,7	51,2	136,1
Інші продовольчі та супутні товари	8935,8	6,8	14362,4	9,5	19247,4	11,1	в 2,2 р.
Всього	130831,4	100,0	151342,1	100,0	173399,8	100,0	132,5

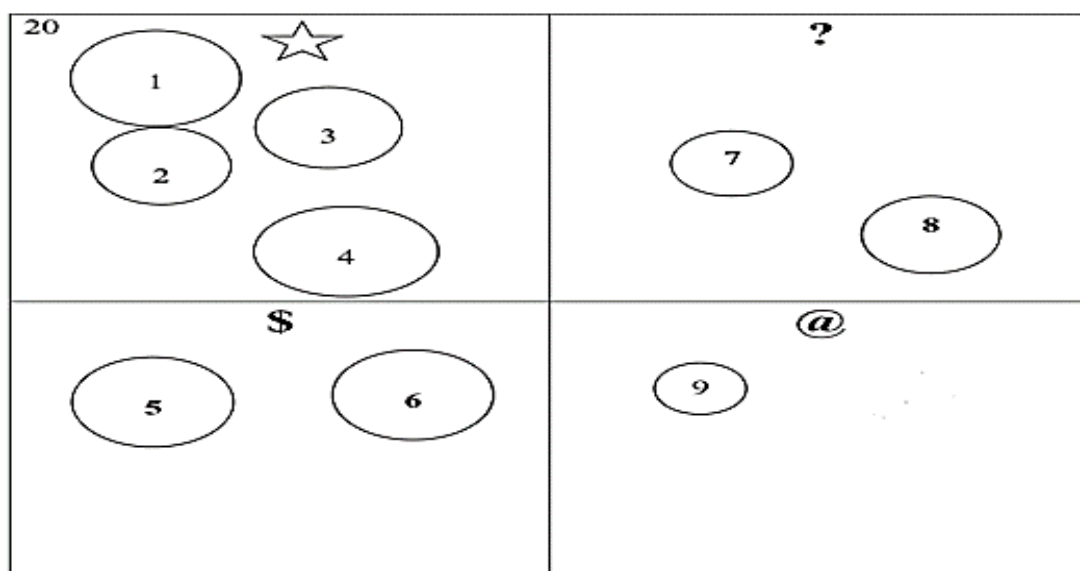
Джерело: розраховано автором за звітними даними ТОВ «М'ясний пул»

Зручним інструментом стратегічного управління виступає аналіз портфеля продукції, що, в першу чергу, дозволяє балансувати в діяльності економічні ризики, грошові потоки, відновлення чи припинення окремих видів торгівельної діяльності.

Мабуть, найвідомішим із зазначених інструментів оцінки портфелю асортименту товарної продукції є «Матриця Бостонської консультативної групи (Матриця БКГ)», що формується за результатами визначення наступних параметрів «зростання – частка ринку».

З її допомогою можна з'являється можливість визначити в якій мірі портфель товарної продукції є збалансованим та отримати аргументи для обґрунтування подальших адекватних дій та прийняття рішень про параметри (кількість, ціна, сервіс-додаток, тара, фасування та ін.) і частку відповідних видів товарів. Також це метод визначення сум бюджету витрат та капіталовкладення за кожним із визначених видів товару.

Принцип побудови горизонтальної осі – визначення частки ринку, що займає відповідний продукт групи. Вона може визначатися за обсягом аналогічної продукції, реалізованої торгівельним підприємством- конкурентом. В свою чергу, вертикальна вісь, при побудові матриці, вказує на річний темп росту реалізації товарів (рис. 2.3).



Умовні позначення:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1 – готові м'ясні товари; | 2 – м'ясні напівфабрикати; |
| 3 – сирні товари; | 4 – продукція курятини. |
| 5 – різні види масла; | 6 – молочна продукція; |
| 7 – мед; | 8 – яйця; |
| 9 – інші види агро товарів | |

Рисунок 2.3 – Матриця БКГ для товарів «аграрної групи»

Джерело: побудована автором за даними про обсяги реалізації на підприємстві

Відображені на осях матриці кола вказують на місце положення продукту в системі «зростання – частка ринку». Діаметр таких кіл пропорційний обсягу, відповідної реалізації товару на ринку.

Квадрати матриці визначають різні ситуації з грошовими потоками:

- квадрат «зірка» (лівий верх) – товари забезпечують торгівельному підприємству найбільший дохід, мають високий темп росту та здатні займати значну частку на ринку;
- квадрат «дійна корова» (лівий низ) – товарам притаманний низький темп росту, але у них висока частка ринку і саме вони забезпечують підприємству найбільшу виручку;
- квадрат «знак питання» (правий верх) – товари мають високий темп росту, однак відрізняються низькою часткою ринку; для зростання на ринку – потребують більш значних інвестицій;
- квадрат «собака» (правий низ) – товари мають низький темп росту, а також малу частку ринку; не приносять належного прибутку.

2.3 Дослідження стану та ефективності управління інноваційними процесами суб'єкта торгівельного підприємництва

Інноваційні процеси, що мають місце при функціонуванні торгівельного підприємства, в першу чергу, будуть спрямованими на формування та залучення із зовнішнього середовища таких ідей та технологій, що сприяли б підвищенню його конкурентоспроможності, забезпечували зміцнення його ринкових позицій, а також визначали перспективу розвитку підприємця, взагалі.

Отже, саме управління інноваційними процесами в торгівельному підприємстві здійснюється з огляду на потенційні позитивні наслідки щодо формування конкурентних переваг, а з іншого боку, при цьому мають враховуватися кредитного-інвестиційні можливості самого підприємства.

Не зважаючи на існування реальних та потенційних загроз сьогодення, а також тих викликів, з якими стикається Україна (локдауну, пандемія, запровадження воєнного стану) торгівельному товариству вдається досягати позитивних результатів функціонування та нарощувати свій підприємницький потенціал.

Однак, перелічені вище та ряд інших глобальних перешкод сталому функціонуванню суб'єкта торгівельного підприємництва, в цілому, призвели до зменшення значень окремих показників (оборотності капіталу, оборотних фондів), а також до погіршення ділової активності в 2021-2023 рр.

До складу вказаних показників також належать: коефіцієнти оборотності активів, що в значній мірі вказують на рівень ефективності здійснюваного інвестування в інновації. Вони ж характеризують процес управління активами торгівельного підприємства та визначають швидкість обертання, вкладених у комерційну діяльність коштів.

Тенденції, що сформувалися в ТОВ «М'ясний пул» протягом періоду дослідження (2021-2023 рр.), будемо визначати за даними, наведеними в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка значень показників для оцінки ділової активності ТОВ «М'ясний пул», за період 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021	
				+/-	%
1. Коефіцієнт оборотності активів	6,45	6,63	6,45	0,0	100,0
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,12	7,11	6,88	-0,24	96,6
3. Коефіцієнт оборотності запасів	12,21	14,99	11,94	-0,27	97,8
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	20,06	15,57	15,89	-4,17	79,2
5. Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках (дебіторської заборгованості)	10,43	10,21	10,15	-0,28	97,3
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,51	11,55	10,87	1,36	114,3
7. Коефіцієнт завантаженості активів	0,16	0,15	0,15	-0,01	93,8
8. Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,14	0,14	0,15	0,01	107,1
9. Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,05	0,06	0,06	0,01	120,0

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «М'ясний пул»

Зокрема, в 2023 році рівень оборотності активів становить 6,45. Вагомістю значення, серед наведених показників, відзначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

При проведенні оцінки та формуванні адекватних висновків та пропозицій, доцільно зважати на динамічну картину стосовно показника оборотності дебіторської заборгованості підприємства. В 2023 році його значення було на рівні 10,2, що варто співставити з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості – на рівні 10,9. Тобто спостерігається переважання останнього.

Застосований підхід дозволяє порівняти умови комерційного кредитування, що мають місце при діяльності підприємства з тими умовами кредитного фінансування, що продавець ставить для інших суб'єктів економічних взаємовідносин.

За результатами такого аналізу, можна визначити прийнятні організаційні заходи стосовно удосконалення кредитної політики торговельного підприємства.

Таблиця 2.8 – Значення показників рентабельності діяльності торговельного підприємства, за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	2023 до 2021 +/-
Витратні показники				
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	21,7	20,5	19,6	-2,1
Рентабельність господарської діяльності, %	2,9	2,8	2,7	-0,2
Ресурсні показники				
Рентабельність власного капіталу, %	57,2	42,9	42,4	-14,8
Рентабельність залученого капіталу, %	27,1	31,8	29,0	1,9
Рентабельність оборотних активів, %	20,3	19,6	18,3	-2
Коефіцієнт покриття активів	6,45	6,63	6,45	0
Коефіцієнт окупності активів	0,15	0,15	0,15	0
Коефіцієнт покриття власного капіталу	20,06	15,57	15,89	-4,17
Доходні показники				
Валова рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг), %	0,18	0,17	0,16	-0,02
Чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг), %	2,24	2,26	2,19	-0,05

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «М'ясний пул»

Рівень рентабельності господарської діяльності ТОВ «М'ясний пул» вказує на те, що на 1-ну гривню, понесених витрат у 2023 р. було отримано товариством 19,6 грн. валового прибутку (табл. 2. 8)

Водночас, загальні результати підприємницької діяльності торгівельного підприємства відзначаються значно меншим рівнем економічної ефективності. Зокрема, товариством, в 2023 році, отримано 2,7 грн. чистого прибутку, в розрахунку на 1-ну гривню загальних понесених ним витрат.

Рівень рентабельності власного капіталу, значно, перевищує значення для залученого капіталу. Однак, за прийнятий період дослідження, він має тенденцію до зменшення – до 42,4 % (на кінець періоду) проти з 57,2 % у 2021 р. (на початок періоду аналізу).

Рівень рентабельності оборотних активів визначає суму прибутку, що припадає на 1-ну гривню оборотних активів. Відповідно, у 2021 р. – це 20,3 %, а в 2023 р. – дещо менше (-2,0 грн.) і, в підсумку, 18,3 грн.

Рентабельність продажу, яка визначається як розмір валового прибутку на 1-ну гривню чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), скоротилася на 0,02 грн. і у 2023 р. склала лише 0,16 грн.

Найвідчутніші зміни стосувалися зниження рівня прибутковості діяльності підприємства в перерахунку на 1-ну гривню власного капіталу торговельного підприємства. Це і вказало на необхідність ретельнішого дослідження виявлених змін.

Щоб з'ясувати причини зниження рентабельності власного капіталу торговельного підприємства, доцільно виконати факторний аналіз, застосувавши метод ланцюгових підстановок.

Спочатку результати зміни рівня рентабельності власного капіталу торговельного підприємства через зміни величини його прибутку.

Отримаємо розрахунок за формулою (2.1):

$$\Delta R_1 = R_{\text{ум}} - R_{\text{база}} = 70,8 \% - 57,2 \% = 13,6 \quad (2.1)$$

Таким чином, зростання суми прибутку товариства на 913 тис. грн. призвело до зростання рівня рентабельності власного капіталу на 13,6 відносних пунктів.

Далі визначаємо рівень зміни розміру рентабельності через зміну суми власного капіталу торговельного підприємства – формула (2.2):

$$\Delta R_2 = R_{\text{звіт}} - R_{\text{ум}} = 42,4 \% - 70,8 \% = - 28,4 \quad (2.2)$$

Таким чином, визначаємо, що зростання суми власного капіталу ТОВ «М'ясний пул», більше ніж на 4,5 млн. грн. призвело до зменшення його рентабельності на 28,4 % (табл. 2.9).

Сукупна зміна рентабельності залученого капіталу – формула (2.3):

$$\Delta R = R_{\text{звіт}} - R_{\text{база}} = 42,4 \% - 57,2 \% = - 14,8 \quad (2.3)$$

Таблиця 2.9 – Визначення впливу факторів I-го рівня на рентабельність власного капіталу ТОВ «М'ясний пул»

Показник	Умови розрахунку		Порядок розрахунку	Рівень рентабельності, %
	Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.		
База (2021 р.)	3825	6687	$P_0/(B_{K0})$	57,2
Умовний показник	4738	6687	$P_1/(B_{K0})$	70,8
Звіт (2023 р.)	4738	11183,5	$P_1/(B_{K1})$	42,4
Абсолютна зміна звітного показника до базисного, +/-	913	4496,5	X	- 14,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «М'ясний пул»

Отже, є підстава констатувати, що загальна зміна рентабельності власного капіталу торговельного підприємства, за 2023 господарський рік, порівнюючи з 2021 роком, становила 14,8 %.

Застосування методу підстановки доцільно застосувати також для аналізу рентабельності оборотних активів. Здійснюючи розрахунки за вже сформованими алгоритмами формул 2.1-2.3, отримаємо загальний результат у формі таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення впливу факторів I-го рівня на рентабельність оборотних активів ТОВ «М'ясний пул»

Показник	Умови розрахунку		Порядок розрахунку	Рівень рентабельності, %
	Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.		
Базовий (2022 рік)	4267	21772	P_0/OBA_{K0}	19,6
Умовний	4738	21772	P_1/OBA_{K0}	21,8
Звітний (2023 рік)	4738	25829	P_1/OBA_{K1}	18,3
Абсолютна зміна звітного показника до базисного, +/-	471	4057	X	-1,3

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «М'ясний пул»

Доводиться констатувати, що для торгівельного підприємства надзвичайно важливо отримувати все більший обсяг прибутку, оскільки, саме він, і є ключовим джерелом для розширеного відтворення.

Далі варто проаналізувати, що за фактори вплинули на його формування у 2023 році порівняно, зокрема, з 2022 роком.

До основних чинників, що здійснюють вплив на обсяги прибутку торгівельного підприємства, варто включити: середню ціну реалізації товарної 1-ці, масштаби продажів, а також рівень повної собівартості реалізованої товарної продукції. З метою спрощення аналізу ці показники доцільно об'єднати у дві більш узагальнені категорії: чистий дохід, а також собівартість товарної продукції, що була реалізована.

Для оцінки впливу визначених вище факторів, було застосовано індексний метод аналізу, за використання якого здійснюється ділення загального індексу на два взаємопов'язані індивідуальні індекси – формули (2.4-2.5):

(2.4)

де M_1 та M_0 – обсяг прибутку підприємства за звітний та базовий роки, відповідно;

D_1 та D_0 – суми виручки від реалізації товарної продукції в звітному та базовому роках, відповідно;

C_1 та C_0 – розміри собівартості товарної продукції, що була реалізована за відповідні роки.

В результаті застосування формули (2.4), був отриманий наступний результат – формула (2.5):

(2.5)

Таким чином, було визначено, що перший індекс у формулі (2.4) відображає відносну зміну прибутку торгівельного підприємства, спричинену

зміною обсягу виручки (чи ціни), а другий – зміну, пов’язану із собівартістю товарної продукції.

Абсолютний вплив цих факторів на прибуток торгівельного підприємства характеризується наступними особливостями.

Загальний індекс прибутку торгівельного підприємства зріс на 11 % пунктів. В основному, це могло стати наслідком протилежних змін індексів: виручка зросла у 4,7 р., а собівартість зменшилася у 4,2 р.

Основну частину цього ефекту забезпечило зростання ціни реалізованої товарної продукції торгівельного підприємства. У зв’язку з цим ТОВ «М’ясний пул» є доцільним застосовувати витратно-ціновий моніторинг, орієнтуючись на результати аналізу ринкової кон’юнктури та цінової ситуації в сегменті продовольчих товарів, що є предметами торгівельних відносин за участі товариства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Концептуальні засади визначення інноваційних резервів розвитку торгівельного підприємства

Інноваційна бізнес-модель торговельного підприємства слугує не лише базою для його управління. Завдяки високій прозорості бізнес-процесів, а також простоті та доступності системного опису, можна сформулювати початкове технічне завдання і налаштувати систему управління ресурсами.

Крім зазначеного, також у процесі змін бізнес-моделі з'являється можливість розробляти нові вимоги для вдосконалення чи адаптації системи управління самими інноваційними процесами торговельного підприємства.

Такий підхід дозволяє постійно забезпечувати торговельне підприємство необхідними ресурсами у потрібній якості, кількості, місці, часі та за прийнятною ціною. Подібний підхід сприяє зниженню виробничих витрат і, як наслідок, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Загальною проблемою інноваційних бізнес-моделей управління прийнято вважати наявність здатності вчасно виявити можливу зміну в його динаміці щодо руху капіталу та сформулювати корпоративне стратегічне бачення напрямків з удосконалити власних бізнесових підходів.

При цьому, звичайно, важливим є вчасний вибір правильного стратегічного орієнтиру, який може бути досягнутий через вдосконалення діючої бізнес-моделі, оптимізація управлінських процесів та прийняття рішень в торговельному підприємстві.

Звичайно, в процесі роботи над виробленням інноваційної моделі управління торговельним підприємством, можуть виникати труднощі щодо організаційно-економічної структури, адаптації до системи вже діючих бізнес-процесів. Але, навіть за таких обставин, перегляд стратегічних орієнтирів, до

переліку яких, обов'язково, виходить саме інноваційна складова, буде сприяти обранню єдиного правильного шляху вирішення управлінських питань.

Ключовими вимогами, що, на нашу думку, покликана задовольняти інноваційність в управлінні торгівельним підприємством, можна віднести наступний склад:

- орієнтацію на досягнення стратегічних цілей торгівельного підприємства;
- забезпечення балансу між створенням цінності для покупця та економічним ефектом/ефективністю для самого торгівельного підприємства;
- однозначне тлумачення чи розуміння та здатність ефективно застосовувати набір означених стратегій;
- ієрархічну структуру визначених стратегій, що може включати загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії бізнес-одиниць, а також основні та сервісні/доповнюючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного з етапів функціонування;
- надійність інноваційної моделі управління торгівельним підприємством, що має передбачати її всебічну обґрунтованість та зваженість;
- передбачуваність відображення всіх можливих торгівельних та супутніх економічних процесів у їхній цілісності та взаємозв'язку;
- адекватну гнучкість та динамічність обраної інноваційної моделі, що дає змогу адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі торгівельного підприємства, сприяє аналізу ситуацію, дозволяє змінювати пріоритети, корегувати та переходити на резервні напрямки стратегії.

Одним із ключових пріоритетів у виборі моделі управління інноваційними процесами для торгівельного підприємства є визначення способів створення цінності для споживача.

В даному контексті, для ТОВ «Мясний пул», здається за доцільне, виділили три можливі визначених напрямки: товарне лідерство, операційна ефективність та орієнтація на покупця/споживача (рис. 3.1).

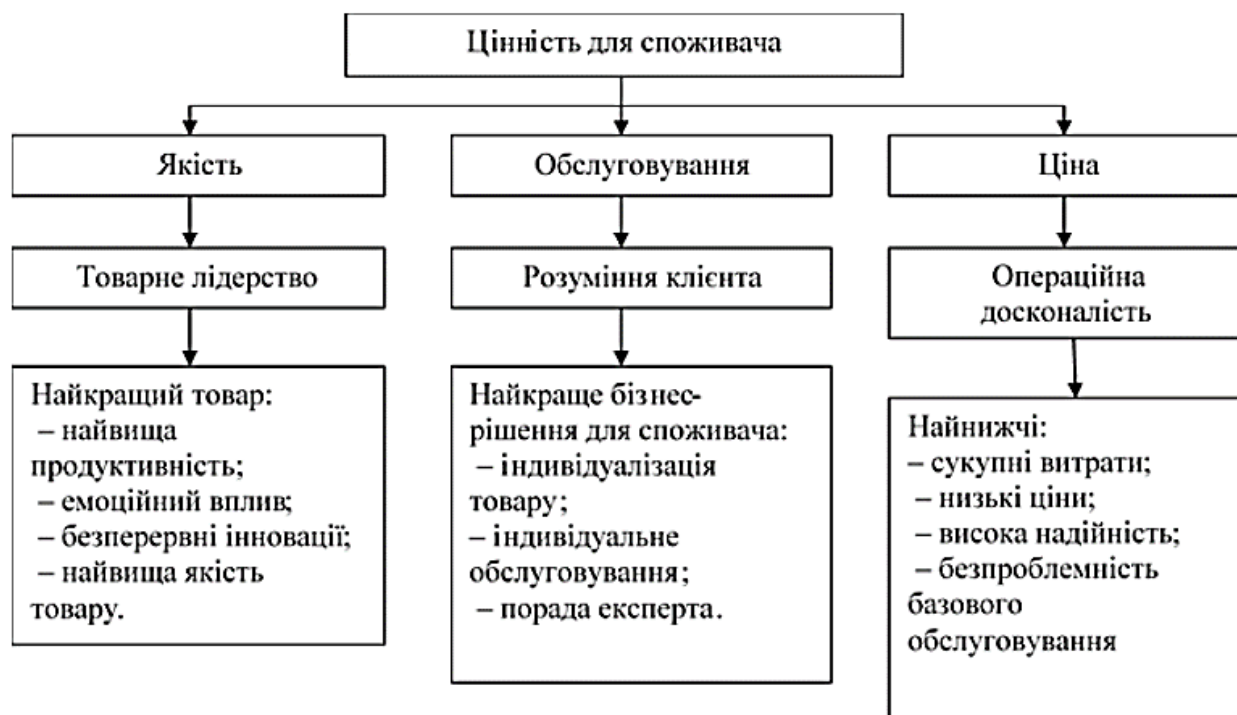


Рисунок 3.1 – Авторське визначення векторів формування цінності для існуючих та потенційних покупців торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі систематизації стратегічних цілей торговельного підприємства

Зосередивши свої наміри на стратегії «товарного лідерства», торговельне підприємство зможе запропонувати ринку продукцію найвищої якості з актуальними та відмінними характеристиками.

Орієнтація на операційну досконалість спрямовує функціонування торговельного підприємства на зниження операційних витрат, забезпечення високої надійності виробничих процесів, а також стабільного зручного обслуговування, що в підсумку сприяє виробленню можливості запропонувати товар належної якості за оптимальною ціною.

Стосовно третього напрямку можна стверджувати, що при створенні цінності для покупців, торговельне підприємство визначає стратегію, орієнтовану на здобуття конкурентної переваги через індивідуалізацію пропозицій та надання обслуговування високого рівня.

При виборі інноваційної моделі управління важливим аспектом є створення вартості для підприємства. У цьому контексті виділяють три ключові

орієнтири для розвитку: фокус на результативність, на ефективність або на збалансоване поєднання розвитку та соціальної відповідальності (рис. 3.2).

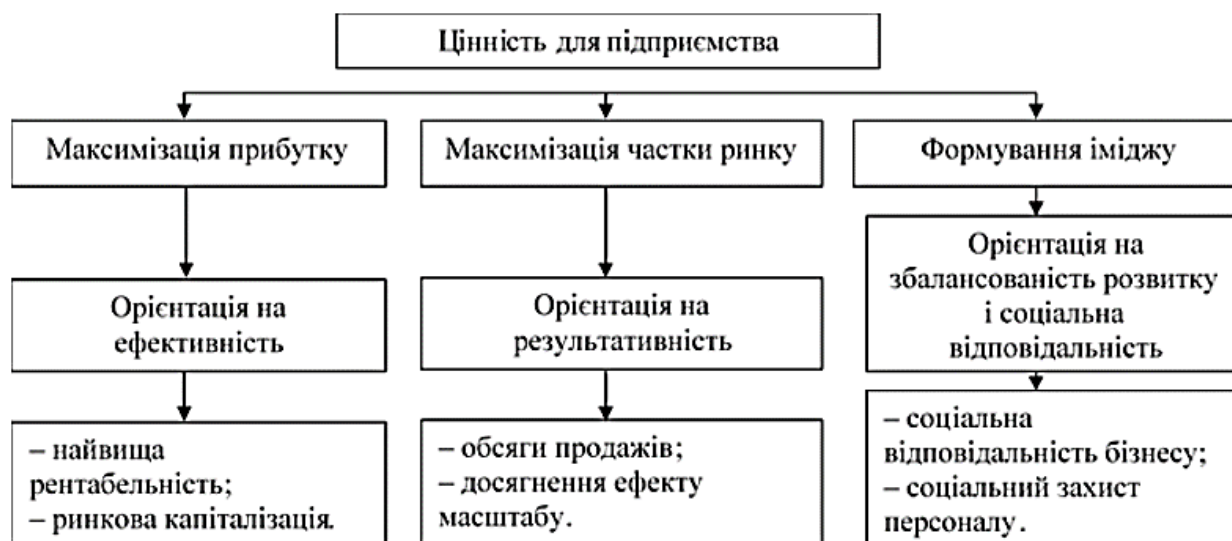


Рисунок 3.2 – Можливі вектори формування цінності для ТОВ «М'ясний пул»

Джерело: побудовано автором на основі систематизації стратегічних цілей торговельного підприємства

Таким чином, якщо торговельне підприємство орієнтується на максимізацію результативності своєї діяльності, то, відповідно, і головним завданням його менеджерів стане саме спрямування працівників на досягнення ефекту масштабу та охоплення великого сегменту ринку, що можливе завдяки високим обсягам продажів.

Якщо ж торговельне підприємство зосереджене на підвищенні ефективності своєї діяльності, то основними його зусиллями має бути досягнення найкращих показників усіх видів рентабельності та максимізація ринкової капіталізації.

Третій напрямок фокусується на досягненні збалансованості розвитку та забезпеченні соціальної відповідальності перед суспільством.

Також слід зазначити, що розробка інноваційної бізнес-моделі підприємства залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників. Фактори,

що впливають на вибір моделі управління інноваційними процесами, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Склад чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на формування управлінської моделі інноваційного забезпечення діяльності торгівельного підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
економічні та соціальні умови	соціальні
засоби комунікації	природні
корпоративні зв'язки	економічні
організація проекту	культурологічні
офіційна ринкова політика	політичні
професійність	безпека інвестиційної діяльності
репутація персоналу	юридично-правові
ресурси та комунікації	науково-технічні
рівень диверсифікації продукції	рівень економічного розвитку регіону
стабільність генерування грошового потоку	розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури
стиль керівництва	розвиток інвестиційної інфраструктури
ступінь інноваційності продукції	демографічна характеристика
фінансовий стан підприємства	досконалість законодавчої і судової влади
	рівень корупції в регіоні

Джерело: сформовано автором на основі власних міркувань та висновків

Отже, розуміння потреб покупців та врахування цілей торгівельного підприємства, а також зважання на вплив усіх факторів при створенні інтегрованих бізнес-рішень для цільових сегментів ринку є надважливим напрямком розвитку діяльності суб'єкта підприємництва в сфері торгівлі.

Сама ж успішна інноваційна модель управління буде передбачати товарні пропозиції, що мають високу цінність для клієнтів, а також поєднання ключових ресурсів і процесів, що торгівельне підприємство має інтегрувати для реалізації визначених та обґрунтованих пропозицій.

З метою уточнення змісту компонентів формування моделі ефективного управління на засадах інноваційності, є сенс в побудові успішної бізнес-моделі в контексті управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства.

Відповідно, роль та зміст її складових (зокрема, ключові партнери, головні напрямки діяльності, ціннісні пропозиції, стан ефективних взаємовідносин з

покупцями, цільові сегменти, переважаючі ресурси, методи та збутові канали, баланс витрат та фінансові потоки), буде полягати в належному їхньому сприйнятті.

Таким чином, з метою досягнення ефективності при впровадженні запропонованої інноваційної моделі управління та забезпечення торгівельного підприємства, виникає необхідність постійно визначати зміст розроблених заходів для досягнення сталої ефективності менеджменту та координації управлінських рішень.

Отже, основними рисами сучасного підприємницького середовища, зокрема і в сфері роздрібної торгівлі, є посилення конкуренції між національними та іноземними виробниками, виникнення нових ризиків у діяльності, що можуть мати не тільки економічний, але й соціальний чи, навіть, політичний характер. Також варто пам'ятати про періодичні коливання фінансових ринків, що впливають на швидкість і напрямок руху капіталу, процеси глобалізації та світову продовольчу безпеку.

За подібних умов особливо важливим стає забезпечення ефективного функціонування торгівельних підприємств, що підтверджується зростанням їх ринкової вартості. Це можливе завдяки створенню інноваційної бізнес-моделі в системі управління їхньою конкурентоспроможністю. Адже одним із основних чинників досягнення сталої динаміки ефективності в діяльності, а також підвищення рівня конкурентоспроможності є здатність торгівельного підприємства ефективно оперувати інноваційними досягненнями.

3.2. Виявлення інноваційних резервів для удосконалення товарно-продуктової стратегії діяльності торгівельного підприємства

Постійний пошук інноваційних резервів, в сучасних умовах посиленої конкуренції на ринках продовольчих товарів різних масштабів та способів,

визначається як ключовий фактор успіху для торговельного підприємства. Звичайно існує цілий ряд методів досягнення зазначених цілей, але однозначного універсального методу в цьому контексті ще не сформовано. Звичайно, його і не можливо визначити, а тому досягнення найкращих результатів може бути забезпечене якщо спиратися на застосування комбінації декількох методів.

Формування сприятливої атмосфери для інновацій, включення в процеси її інноваційної діяльності всіх працівників суб'єкта підприємництва, активна співпраця з партнерами, а також постійне використання зовнішніх джерел інформації виступають надважливими чинниками успішного виявлення інноваційних ідей та резервів, відповідно.

В подальшому, запровадження інноваційних підходів до управління ринковою конкурентоспроможністю торговельного підприємства здатне забезпечити істотну економічну вигоду.

Подібне сприйняття важливості та необхідності в постійному вдосконаленні організаційно-виробничих (торгівельних) бізнес-процесів, безумовно, прискорює можливість досягти наступних ринкових переваг:

- Збільшення доходу (виручки від реалізації) витребуваної в сучасних умовах товарної продукції. При цьому, саме інноваційні товари чи послуги, а також прогресивні методи управління маркетингом здатні сприяти торгівельному підприємству в залученні нових покупців, а також динамічно збільшувати обсяги продажів.

- Зниження витрат, зменшення собівартості торгівельних процедур. Дійсно, інноваційні процеси та технології можуть вказувати торгівельному підприємству як знизити витрати на виробництво, дистрибуцію та операційні дії.

- Підвищення рентабельності, тобто досягається збільшення доходів та зниження витрат, а такий результат, обов'язково призводить до підвищення рентабельності торгівельної діяльності підприємства.

- Зміцнення позицій на ринку, тобто досягнення стану та формування умов, а яких інноваційні підприємства здатні випереджати своїх конкурентів та зміцнювати власні ринкові позиції.

- Зростання лояльності споживачів – інноваційні товари та послуги, що безпосередньо відповідають потребам покупців, в першу чергу, здатні підвищити їхню лояльність до торгівельного підприємства.

- Створення нових робочих місць – саме завдяки інноваціям можна балансувати в сфері працевлаштування та соціальної підтримки населення, зокрема, може відбуватися визначення прийнятності нових видів зайнятості, розробки прогресивних форм діяльності та встановлення оплати праці, тощо.

Необхідно також зазначити, що економічна ефективність звернення до інноваційних методів менеджменту, в свою чергу, буде залежати від:

- типу інновацій – лише певні інновації можуть бути більш вигідними за інші;

- масштаб діяльності (зокрема, результативності) діяльності торгівельного підприємства – питання в переважанні можливостями бути дотичними до інновацій у більших компаній, га відміну від менших;

- конкурентне середовище та стан конкуренції – конкурентні середовища стимулюють до розробки та впровадження інновації. Саме в такий спосіб можна утриматися в бізнесі та залишатися конкурентоспроможним;

- економічні умови – коливання, кризи, стагнації здатні негативно впливати на процеси впровадження інновацій.

Однак, навіть при такому широкому описі різного роду згаданих факторів, результати дослідження більшості вчених вказують на те, що інноваційні підприємства, як правило, спромоглися забезпечити кращі фінансові результати, отримати більше прибутку та примножити свою рентабельність.

В зазначеному контексті, стосовно досліджуваного в кваліфікаційній роботі торгівельного підприємства, можна запропонувати також напрямки інноваційних змін при формуванні його товарно-продуктової стратегії.

Зокрема, результати вивчення думок та ринкових (маркетингових) досліджень в сфері торгівлі продуктами харчування, підводять до того стану речей, як постійне зростання популяризації органічної продукції.

Ключовим чинником її популяризації можна назвати прагнення сучасної людини до здорового харчування, а також сприяння застосуванню зелених технологій, що, в першу чергу, спрямовані на збереження навколишнього середовища, раціонального використання природних (земельних, паливно-енергетичних) ресурсів, зменшення та утилізації відходів, формування біоциркулярних процесів тощо.

Сьогодні переваги органічної харчової продукції доведено не тільки екологічними та гуманними факторами, але й смаковими, гастрономічними та модернізованими принципами культури споживання.

Поки що, ключовим обмежуючим фактором у активному зверненні саме до органічних продовольчих товарів залишається ціна.

Переваги органічної продукції стосовно її використання при споживанні сформовані об'єктивно, однак потенційні покупці не завжди обізнані з товарним асортиментом, з типами маркуванням, розміщенням торгових пунктів чи географічним походженням того чи іншого товару.

Вітчизняні фірмові торговельні підприємства, які все більше намагаються спеціалізуватися, виключно, на пропозиції саме органічної продукції суттєво обмежені в своїй кількості.

В більш вигідному становищі знаходяться оптові продовольчі торговельні мережі, яким, в силу наявності в них, об'єктивних організаційно -економічних переваг, вже вдається успішно освоювати умовно екологічно чисті та безпечні продуктові товари, зокрема, і органічну продукцію. Вже відомими на теренах України торговельними закладами даної спеціалізації та масштабів функціонування можна назвати наступні: Natur Boutique, Delight, Glosssary, Metro, Мегамаркет, Сільпо та інші.

В свою чергу, сьогодні статус прогресивного інструменту маркетингу в сфері просування органічної продукції, отримав брендинг. Мова йде про процеси створення та просування екологічного брендингу, який, зі свого боку, забезпечується не тільки сертифікацією, логотипом, маркуванням чи, наприклад, географічним зазначенням продукту.

При згадуванні про брендинг, також варто мати на увазі, й відповідну культуру, унікальність емоційності пропозицій, надвисокої цінності зелених і чистих технологій, завоювання ринкової позиції.

Інноваційність ефективного управління брендовим портфелем органічної продукції також спрямована на зміцнення конкурентних переваг та збільшення прибутку торгівельної бізнес-структури.

Однією із основних цілей брендингу, за даного вектору інноваційного розвитку продуктової лінійки чи асортиментного ряду стає інформованість, популяризація органічної продукції (торгової марки), наприклад, в контексті, систематичного нагадування про неї.

Для досягнення вищезазначених цілей, сьогодні активно, формується не тільки відповідне правове поле, але й створюються та відповідні управлінські структури з реєстрації, ліцензування, сертифікації, маркування такої продукції, а також захисту інтелектуальних продуктів, пов'язаних з нею.

Результати, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи, аналізу портфелю асортиментних груп продукції ТОВ «М'ясний пул», вказують на те, що реалізація більшості продуктів дозволяє торгівельному підприємству отримувати високі доходи.

Однак, варто зважати на те, що головним напрямком комерційної діяльності товариства є ритейл напівфабрикатів та готової сільськогосподарської продукції. Як вже неодноразово відзначалося в роботі, така продукція, як і сама галузь її створення, є одними із важливих компонентів формування та забезпечення національної продовольчої безпеки в країні.

Тому не дивно, що так продукція ставить високу планку щодо її якості, є конкурентоспроможною та користується великим попитом, оскільки сприяє задоволенню однієї із первинних потреб людини – це забезпечення продуктами харчування та попередження голоду.

Сьогодні, все більше людей, в силу різних обставин (віри, стану здоров'я, принципів, матеріального становища, моди) звертаються до альтернативних видів харчових продуктів аграрного походження.

ТОВ «М'ясний пул» функціонує, переважно, в сегменті продукції тваринного походження. І саме ця товарна продукція визначає масштаби та спеціалізацію діяльності торгівельного підприємства.

Однак, враховуючи те, що торгівельне підприємство базується на оперуванні товарною продукцією, переважно «власного» виробництва. Виробничо-логістичний підхід, в даному випадку забезпечується функціонуванням партнерських структур за принципом «повний цикл» – від вирощування до реалізації кінцевому споживачеві. Відповідно, у торгівельного підприємства є інноваційний потенціал стосовно оновлення власного товарного асортименту, сільськогосподарського походження, в напрямку доповнення товарами як рослинного, так і органічного формату.

При цьому, також варто враховувати, постійну необхідність щодо покращення якості товарів, забезпечення їх зовнішнього вигляду – дизайну упаковки та розробляти нові, не менш потрібні ринку чи супутні продукти.

Підвищення обсягів збуту товарів, можливе також і завдяки роботі над удосконаленням підходів до привернення уваги потенційних покупців до існуючих та нових, можливо, навіть, поки що, невідомих їм товарів.

Таким чином, можна сприяти в здійсненні незапланованої клієнтом покупки – варто звертатися до можливостей мерчандайзингу. Доцільно організувати спеціальне викладення та оформлення/пакування товару, встановити дисплеї, організовувати промоушн-акції, дегустації та семплінги.

3.3 Економічне обґрунтування обраних заходів з реалізації інноваційного потенціалу торгівельного підприємства

Для отримання можливості більш гнучко та еластично підходити до питання задоволення сучасних високо вимогливих клієнтів у продовольчій продукції дрібного фасування, а також товарах народного споживання, в кваліфікаційній роботі було розглянуто та економічно обґрунтовано встановлення торгівельним підприємством пакувально-фасувального апарату.

Така інвестиція дозволить ТОВ «М'ясний пул» створити додаткові умови та забезпечити відносні переваги для покращення власного фінансового результату. В рамках зазначеного маркетингового інноваційного розвитку, торгівельне підприємство зможе забезпечити реалізацію товарно-продуктової стратегії, що, в першу чергу, буде передбачати введення модернізації в існуючий товарний асортимент продукцію, в тому числі, і завдяки освоєнню товарів на нових ринках.

Для цього і пропонується придбання нового пакувально-фасувального апарату для забезпечення пакувальних робіт стосовно продовольчих, сипучих чи заморожених продуктів у відповідного стану, розміру та кольорової гами пакети. Це сприятиме збільшенню обсягів реалізації та призведе до зменшення витрат при відповідній ручній праці продавців.

Технічними характеристиками нового обладнання є наступні дані: пневматичний вертикальний фасувально-пакувальний автомат «ФАКТ В-3». Автоматичний агрегат обладнаний трьома електронно-ваговими дозаторами, укомплектований імпоротною пневматикою («Camozzi», Італія).

Безпосередньо призначенням автомату є його здатність здійснювати упаковки широкого асортименту сипучих, дрібних і гранульованих, а також заморожених продуктів у 3-шовні пакети, що виготовлені з рулонного термозварювального матеріалу.

Сам пакувальний автомат є базовим у спектрі пропозицій вертикальних пакувальних машин, відповідного типу та марки. Його продуктивність становить до 30 циклів за хвилину. Додаткові технічні характеристики фасувально-пакувального автомату приводяться у формі таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ключові технічні характеристики фасувально-пакувального автомату

Характеристика	Одиниці виміру	Кількісне значення
Електронно-вагові дозатори	штук	3
Кількість упаковок 1 дозатора	уп/хв	до 10
Ваговий діапазон	гр	від 50 до 1000
Управління дозатором (кількість вагових програм)	штук	16
Напруга мережі живлення	Вт	220
Частота струму мережі живлення	Гц	50
Споживання електроенергії	кВт/год.	До 2,0
Довжина	мм	1400
Ширина	мм	1000
Висота (не більше)	мм	2700
Вага (не більше)	кг	300

Джерело: сформована за даними [34]

Проведемо розрахунки суми капітальних витрат зі встановлення пакувально-фасувального апарату для напівфабрикатів м'ясної та іншої супутньої продукції (табл. 3.3).

Сума витрат (тис. грн.) для транспортування – формула (3.1):

$$S_e = 607 \text{ тис.} \times 0.04 = 42.49 \quad (3.1)$$

Сума витрат (тис. грн.) на проведення монтажних робіт – формула (3.2):

$$S_{mp} = 607 \text{ тис.} \times 0.08 = 48.56 \quad (3.2)$$

Сума витрат (тис. грн.) на допоміжні матеріали/ інструменти:

$$S_{\text{вд}} = 607 \text{ тис.} \times 0.01 = 6.07 \quad (3.3)$$

Сукупні обсяги капітальних вкладень складуть 704.12 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для здійснення економічних розрахунків

Показники	Одиниці виміру	Значення
1	2	3
Обсяги пакування продовольчих товарів (Ов)	Т	500
Кількість днів роботи підприємства	Дні	237
Кількість робочих змін за добу	Зм.	1
Вартість обладнання	Тис. грн.	607
Транспортування	%	4
Монтаж	%	8
Допоміжні матеріали, інструменти	%	1
Норми амортизаційних відрахувань	%	15
Витрати на ремонт	%	5
Страхування майна	%	1
Вартість допоміжних матеріалів на 1 т продовольчих товарів	Грн.	5595
Вартість плівки на 1 т продовольства	Грн.	265
Потужність встановлююмого електродвигуна	КВт	6,04
Кількість робітників, обслуговуючих лінію.	Чол.	3
Часова тарифна ставка: робітника 1	Грн.	68
робітника 2	Грн.	73

Джерело: сформовано на основі тарифних даних ТОВ «М'ясний пул»

Результати визначення суми незмінні поточних витрат (у розрахунку на 1 т товарів), наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Визначення незмінних поточних витрат

Показники	Одиниця виміру	Величина
1.Витрати по сировині	Грн.	806,13
2.Витрати по тарі	Грн.	72,18
3. Вартість води	Грн.	102,32
4. Загальногосподарські витрати	Грн.	39,56

Джерело: сформовано на основі результатів власних розрахунків

Сума вартості допоміжних матеріалів, в розрахунку на 1т продовольчих товарів (за даними ТОВ «М'ясний пул») буде становити – 559.5 грн.

Отже, сума витрат на весь випуск складе $559.5 \times 500 = 279.75$ тис. грн.

Також, допоміжні витрати збільшуються на суму витрат на поліпропіленову плівку – 26.5 грн.

Відповідно сума витрат за допоміжними матеріалами, після встановлення фасувального апарату, складе 586 грн.

Сума витрат, на весь випуск після модернізації буде визначена в розмірі: $500 \times 586 = 293$ тис. грн.

Сума додаткових витрат, після встановлення апарату, складе 214.2 грн.

Відповідно, на весь випуск після модернізації знадобиться 8.66 тис. грн.

Розрахунок суми фонду оплати праці виробничих працівників.

Сума, в розрахунку на 7 виробничих працівників, на весь випуск до модернізації – 894.88 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Порівняння витрат до та після встановленні пакувального агрегату (для товарів), у розрахунку на 1 т продукції

Показники	Одиниці виміру	До встановлення обладнання	Після встановлення обладнання
1. Витрати по сировині	Грн.	806,13	806,13
2. Витрати на допоміжні матеріали	Грн.	559,5	568,0
3. Витрати по тарі	Грн.	72,18	72,18
4. Загальногосподарські	Грн.	102,32	102,32
5. Витрати на воду та дезрозчини	Грн.	801	1002
6. Електроенергія	Грн.	5237,1	8659,2
7. Заробітна плата з нарахуваннями	Тис. грн.	1091700	479400
9. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	Грн.	370,0	624,94
10. Загальновиробничі витрати	Грн.	327	417
Разом витрат	Тис. грн.	1099,975	491,6518

Джерело: побудовано за результатами приведених розрахунків

Після проведеної модернізації, маємо: для 2-х робітників – 255.68 тис. грн., а ще 1-го працівника – 137.24 тис. грн.

Соціальні відрахування на оплату праці (22 %): для 7 працівників – 1091.75 тис. грн., а на 3 – 479.36 тис. грн.

Сума річної амортизація: $607 \text{ тис. грн.} \times 0,15 = 91.1 \text{ тис. грн.}$

Ремонт обладнання – 30.35 тис. грн.

Страхування майна – 6.07 тис. грн.

Загальні витрати, при цьому, будуть становити – 127.47 тис. грн., а в розрахунку на 1 тону товарів: $127.47 \text{ тис. грн.} / 500 = 254.94 \text{ грн.}$

Таким чином, можна констатувати, що встановлення пакувально-фасувального апарату для здійснення пакувальних робіт щодо товарної продовольчої продукції у пакети дрібного фасування є раціональною. Результати розрахунків, вказують на отримання відповідної економії, в першу чергу, через вивільнення 4 працівників.

Отже, обґрунтовуючи можливість впровадження на практиці діяльності торговельного підприємства, товарно-продуктової стратегії було за пропоновано провести конкретні заходи, зокрема, і придбати новий пакувально-фасувальний апарат.

Економічна доцільність встановлення якого була підтверджена на основі застосування витратного методу визначення ефективності інвестування. Також був визначений ряд аргументованих тез про можливості та доцільність модернізації поточної стратегії менеджменту в сфері управління процесами інноваційного забезпечення діяльності торговельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Підприємницька діяльність в торговельній сфері діяльності, вже тривалий час, є однією з найбільш високорентабельних галузей економіки України.

Суттєвий вплив на діяльність торговельних підприємств, як і на рівень розвитку торгівлі в нашій країні відіграють глобалізаційні процеси та цілий ряд інших викликів.

З урахуванням вагомості значення для економіки країни, актуальним постало питання дослідження сучасного стану роздрібної торгівлі та особливостей управління інноваційними процесами при діяльності торговельних підприємств в умовах глобальних викликів та нестабільності.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи та визначених до неї актуальних, в процесі її досягнення завдань, можна сформулювати наступні висновки.

У першому розділі, що був присвячений розгляду теоретичних і методологічних засад функціонування та значення торговельних підприємств, було розглянуті відповідні аспекти понять сучасної комерційної діяльності, а також значення та передумови функціонування торговельних підприємств.

В рамках методологічної характеристики ключових понять, було запропоновано, в першу чергу, визначати основні чинники торговельної діяльності, що безпосередньо впливають на цю діяльність за різними векторами. Підвищення науково-технологічного рівня, більшість з яких вийшли в лідери у сфері нових технологій, привело до зростання продуктивності в розглянутій сфері і її внеску в загальногосподарську ефективність. У конкурентному середовищі, що здатне швидко змінюватися, ведеться активна боротьба за покупця. Прагнення до якомога швидшого задовільнити потреби вибагливих споживачів спонукає оптових та роздрібних торговців до пошуку нових та ефективних способів просування товарів на ринок.

Розвиток торгівельної сфери економічних відносин, сьогодні, спирається на можливості визначених інноваційних пріоритетів країни. До таких було віднесено наступні:

- активний е-комерційний розвиток торгівельних мереж;
- реалізація на практиці підходів до впровадження гнучкого електронного ціноутворення; використання електронних засобів супроводу штрих-кодованих товарів та звернення до засобів радіочастотної технології моніторингу клієнтів;
- розробка та реалізація інноваційних управлінських рішень на базі персоніфікованого обліку клієнта (ведення профілю) через застосування клубних, дисконтних і карток самообслуговування; комплексної автоматизації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі, тощо.
- вироблення форматних і товарних новацій, що сприяють скороченню, використаного на обслуговування покупців, час, а також пропозиція екологічно чистих і, максимально, якісних/безпечних товарів.

В другому розділі роботи було встановлено, що умови розвитку та діяльності суб'єктів торговельного підприємництва в Україні протягом 2021-2023 рр., формувалися під впливом ряду чинників, що і позитивно, і негативно відображалися на бізнесі країни, в цілому.

До складу чинників з позитивним впливом на діяльність торговельних структур бізнесу, були віднесені наступні:

- визнання ролі України в світовій економіці та включення її до числа учасників СОТ;
- досягнутий рівень розбудови логістичних шляхів, що сприяв здійсненню оптових закупок більш дешевше імпортованих товарів, з послідуною їхньою роздрібною реалізацією в Україні;
- отримання країною статусу кандидата в члени ЄС та посилення зовнішньоекономічних зв'язків на основі дотримання сформованих нових принципів торгівлі між майбутніми учасниками європейського політико-економічного об'єднання;

Перелік негативних факторів можна скласти із наступних дій та явищ:

- загальносвітова економічна криза, що була викликана, в першу чергу, через прояв наслідків пандемії COVID-19;
- агресорська поведінка та безпосереднє вторгнення російської армії в Україну, створили непоправну шкоду для економіки нашої країни;
- глобалізація економіки – через низькі ціни на імпорتنі товари та легкість їх доставки, значна частина споживачів переорієнтувалися на іноземних постачальників;
- загальна тенденція до погіршення стану економіки країни, в цілому.

Також на прикладі діяльності торгівельного підприємства ТОВ «М'ясний пул», було проаналізовано локальний стан умов, факторів впливу та результатів діяльності суб'єкта підприємництва протягом 2021-2023 рр. В процесі проведеного дослідження зазначених напрямків, були визначені та концептуально сформульовані стратегічні та тактичні способи забезпечення подальшого розвитку торгівельного підприємства.

За результатами аналізу різних напрямів та внутрішніх можливостей розвитку торговельного підприємства, було сформовано висновок про доцільний шлях забезпечення інноваційних підходів в управлінні торгівельною організацією. Основними із них стали наступні: моніторинг, підтримка конкурентоспроможного стану, обов'язкове врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, активний контакт щодо оптимізації товарообігу, постійна робота з клієнтами, удосконалення управління персоналом підприємства, а також модернізація ефективної логістичної мережі.

В підсумку, обґрунтовуючи прийнятність впровадження товарно-продуктової стратегії в роботі були обґрунтовані окремі заходи організаційно-виробничого змісту. Економічна доцільність їхньої реалізації була підтверджена шляхом застосування витратного методу визначення ефективності інноваційного інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційний розвиток ЗВО: Роль R&D та партнерства з бізнесом : навч. посібник / Подольчак Н.Ю., Сокіл О.Г., Небесний Р.В. [та ін.]; за заг. ред: Н. Ю. Подольчака, О.Г. Сокола, Ю.М. Дзюраха. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 147 с.
2. Сарай Н. І. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком на торгівельному підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. С. 81-87.
3. Колодяжна І. В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С. 53-56.
4. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
5. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.]; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.
6. Шевченко К. В., Сагер Л. Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>.
7. Що і як купують українці в Інтернеті: дослідження GfK і OLX. Асоціація рітейлерів України. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/doslidzhennya-gfk-i-olx/>
8. Бугрименко В. Дослідження інноваційних процесів в торгівельній сфері діяльності. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні» (16-17 травня 2024 р.)*. Суми, 2024. С. 45-46.
9. Бугрименко В. М. Механізм управління інноваційними процесами торгівельного підприємства. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-*

практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. С.69-70.

10. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 292 с.

11. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В. В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.

12. Аранчій В. І., Зоря О. П., Галінська Т. С., Голбан Т. Т. Інституційні засади формування інвестиційно-інноваційних кластерів в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 4, № 2. С. 17-23.

13. Про підприємництво: закон України від 07.02.1991 р. № № 698-XII. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/2/05.pdf> .

14. Господарський кодекс України: закон України від 16.01.2003 р. № № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

15. Petro Matkovskyi, Diana Shelenko, Liudmyla Sas, Ivan Balaniuk. Innovatization of agriculture enterprises in the context of the economy modernization. *European Journal of Economics and Management*. 2019. Vol. 5, Issue 2. p. 79-85.

16. Cherevko H., Smulka O. Peculiarities and results of innovative activity of agricultural enterprises in Ukraine. *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. 2020. №18(4). P. 15-22.

17. Shelenko D., Sas L., Matkovskyi P., Balaniuk I. Improving economic mechanism of innovative development of agricultural enterprises and farming economies of Ukraine. *Sciences of Europe*. 2020. Vol. 2, №. 43. p. 13-20.

18. Sustainable Development Goals in agriculture and responsible investment: A comparative study of the Czech Republic and Ukraine / Alex Plastun, Inna Makarenko, Tetiana Grabovska, Ricardo Situmeang, Serhii Bashlai. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19(2). P. 65-76.

19. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: монографія. Алчевськ: ДГМІ, 2018. 216 с.
20. Забезпечення сталого розвитку України в контексті глобального партнерства: монографія / за заг. ред. Л. О. Петкової, О. Ю. Березіної, І. Г. Гончаренко / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси, 2019. С. 335.
21. Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. та план заходів з її реалізації. Кабінет міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2024).
22. Економічна діяльність. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.09.2024).
23. Асоціація рітейлерів України. Рітейл іде у контрнаступ: скільки втратили магазинів провідні торговельні мережі України (інфографіка): веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/>. (дата звернення: 20.09.2024).
24. Васюта В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4(77). С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2022.04.120 (дата звернення: 15.10.2024).
25. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4> (дата звернення: 15.10.2024).
26. Бровкіна Ю. Управління конкурентоспроможністю торговельної мережі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 363-367. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-57> (дата звернення: 17.10.2024).
27. Пухальська Я. Особливості створення інтернет-магазину для залучення нових покупців в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 114-117.

28. Фари́на О., Сімола Х. Вплив структури торгівлі на чутливість економіки до зовнішніх шоків: застосування глобальної векторної авторегресійної моделі для України. *Вісник НБУ*. 2019. № 1. URL: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/247_1_ukr.pdf. (дата звернення: 05.11.2024).

29. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. Київська торгово-промислова палата. URL : <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html> (дата звернення: 07.11.2024).

30. Насікан Н. І., Лошенюк О. В., Сухомлин Л. В. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 46-51. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.46. дата звернення: 12.11.2024).

31. Шевченко К., Сагер Л. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111> (дата звернення: 20.11.2024).

32. Bashlai S., Pihul O., Somushkin V., Glukh V., and Kulahin D. Environmental management of modern international corporations in the context of sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 559 (2024) 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455901001> (дата звернення: 21.11.2024).

33. Кривохижа Є. М., Башлай С. В., Курило Ю. А. Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-59> (дата звернення: 25.11.2024).

34. Продавець НВП сервіс ПАК. URL: <https://prom.ua/ua/c3711837-npp-servis-pak.html> (дата звернення: 31.11.2024).

35. Mishenin Y., Koblianska I., Yarova I., Kovalova O., Bashlai S. Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 4. P. 50-78. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.03>.