

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі
(на прикладі мережі «Файно маркет») м. Кропивницький**

**Innovative tools for developing entrepreneurship in retail trade (using the
example of the "Faino Market" chain)**

Виконала здобувачка вищої освіти

2м курсу, групи ПТЛ-24м

ОПП «Підприємництво, торгівля та
логістика»),

спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Козьма О.С.

«__» _____ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Харченко І.В.

«__» _____ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Подплетній В.В.

м. Кропивницький

2025

подальшого застосування; обґрунтувати необхідність підсилення інноваційного розвитку мережі та розробити інноваційні рішення; оцінити економічну ефективність запропонованих інноваційних інструментів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Пошук джерел інформації</i>	<i>вересень 2025</i>	
2	<i>Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи</i>	<i>жовтень 2025</i>	
3	<i>Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи</i>	<i>жовтень 2025</i>	
4	<i>Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи</i>	<i>листопад 2025</i>	
5	<i>Написання висновків</i>	<i>листопад 2025</i>	
6	<i>Оформлення списку використаних джерел</i>	<i>грудень 2025</i>	
7	<i>Остаточне оформлення роботи та додатків</i>	<i>грудень 2025</i>	
8	<i>Перевірка на унікальність</i>	<i>грудень 2025</i>	
9	<i>Отримання відгуку наукового керівника та рецензії</i>	<i>грудень 2025</i>	
10	<i>Підготовка до захисту</i>	<i>грудень 2025</i>	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ *Харченко І.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2025 р.

Здобувач _____ *Козьма О.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Козьма О.С. «Інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі (на прикладі мережі «Файно Маркет»), м. Кропивницький». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та логістика», зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 110 с.

У першому розділі розкрито теоретичні засади розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі, узагальнено наукові підходи до трактування інновацій, їх класифікації та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Проаналізовано сучасні тенденції інноваційного розвитку роздрібною торгівлі, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, трансформацію споживчої поведінки, розвиток омніканальних моделей та зростання ролі нематеріальних активів.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку діяльності торговельної мережі «Файно Маркет», охарактеризовано організаційно-економічні параметри функціонування підприємства, проаналізовано фінансово-економічні показники, маркетингову діяльність, логістику та систему взаємодії з клієнтами. Виявлено ключові проблеми та обмеження інноваційного розвитку, пов'язані з рівнем цифровізації, ефективністю маркетингових інструментів, використанням даних і адаптацією до змін ринкового середовища.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційної діяльності підприємства на основі впровадження сучасних інноваційних інструментів розвитку підприємництва. Запропоновано комплекс рішень щодо цифровізації маркетингу, використання data-driven підходів, розвитку програм лояльності, персоналізованих комунікацій, омніканальних стратегій та оптимізації бізнес-процесів. Оцінено очікуваний економічний та стратегічний ефект від реалізації запропонованих заходів з урахуванням впливу на конкурентоспроможність і стійкість розвитку торговельної мережі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, підприємництво, інноваційні інструменти, цифровізація, маркетингові інновації, омніканальність, конкурентоспроможність, економічна ефективність.

ABSTRACT

Kozma O. S. Innovative Tools for the Development of Entrepreneurship in Retail Trade (a Case Study of the “Faino Market” Chain), *Kropyvnytskyi*. Master’s qualification thesis for the second (Master’s) level of higher education under the educational and professional program “**Entrepreneurship, Trade and Logistics**”, specialty **076 “Entrepreneurship and Trade”** / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 110 p.

The first chapter reveals the theoretical foundations of entrepreneurship development in retail trade and summarizes scientific approaches to the interpretation of innovations, their classification, and their role in ensuring the competitiveness of retail enterprises. The current trends in the innovative development of retail trade are analyzed, in particular the digitalization of business processes, transformation of consumer behavior, development of omnichannel models, and the growing importance of intangible assets.

The second chapter provides an analytical assessment of the activities of the “Faino Market” retail chain. The organizational and economic parameters of the enterprise’s functioning are characterized, financial and economic indicators, marketing activities, logistics, and the customer interaction system are analyzed. Key problems and constraints of innovative development related to the level of digitalization, effectiveness of marketing tools, data utilization, and adaptation to changes in the market environment are identified.

The third chapter substantiates the directions for improving the innovative activity of the enterprise based on the implementation of modern innovative tools for entrepreneurship development. A set of solutions is proposed for marketing digitalization, application of data-driven approaches, development of loyalty programs, personalized communications, omnichannel strategies, and optimization of business processes. The expected economic and strategic effects of implementing the proposed measures are evaluated, taking into account their impact on competitiveness and the sustainable development of the retail chain.

Keywords: retail trade, entrepreneurship, innovative tools, digitalization, marketing innovations, omnichannel approach, competitiveness, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	9
1.1.Сутність підприємництва у роздрібній торгівлі та особливості його розвитку	9
1.2.Інновації в роздрібній торгівлі: класифікація, тенденції та світовий досвід	13
1.3.Інноваційні інструменти розвитку підприємництва: сутність, цілі та методичні підходи до оцінювання їх ефективності	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В МЕРЕЖІ «ФАЙНО МАРКЕТ».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі «Файно маркет».....	40
2.2. Оцінка використання інновацій у діяльності мережі «Файно маркет»	50
2.3. Аналіз результативності інноваційних рішень та проблеми їх подальшого застосування	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ «ФАЙНО МАРКЕТ»).....	68
3.1. Обґрунтування необхідності підсилення інноваційного розвитку мережі «Файно маркет».....	68
3.2. Розробка інноваційних рішень, спрямованих на розвиток підприємництва в мережі.....	74
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих інноваційних інструментів.....	90
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Сучасний роздрібний ринок в Україні функціонує в умовах високої конкуренції, цифровізації споживчих практик, нестабільності логістичних ланцюгів та обмеженості фінансових ресурсів, що особливо відчутно для регіональних торговельних мереж. За таких умов інновації стають не окремими технологічними рішеннями, а інструментами підприємницького розвитку, здатними забезпечити підвищення операційної ефективності, стійкості бізнес-моделі та довгострокової конкурентоспроможності. **Актуальність дослідження** посилюється тим, що мережі, які масштабуються, потребують одночасного вдосконалення асортиментної політики, логістики, сервісу та клієнтських комунікацій на основі даних. Практична значущість теми підтверджується масштабом діяльності оператора мережі «Файно Маркет» — ТОВ «Вересень Плюс», яке демонструє зростання виручки та зберігає позитивний фінансовий результат, що створює підґрунтя для обґрунтування доцільності інноваційних інструментів і кількісної оцінки їх ефектів.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення інноваційних інструментів розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі й оцінювання економічної ефективності їх упровадження на прикладі мережі «Файно Маркет» (ТОВ «Вересень Плюс»).

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність підприємництва у роздрібній торгівлі та визначити особливості його розвитку в сучасних умовах;
- узагальнити підходи до класифікації інновацій у роздрібній торгівлі, охарактеризувати сучасні тенденції та світовий досвід їх упровадження;
- дослідити інноваційні інструменти розвитку підприємництва та методичні підходи до оцінювання їх ефективності;

- надати організаційно-економічну характеристику мережі «Файно Маркет» та оцінити використання інновацій у її діяльності;
- проаналізувати результативність інноваційних рішень і проблеми їх подальшого застосування;
- обґрунтувати необхідність підсилення інноваційного розвитку мережі та розробити інноваційні рішення;
- оцінити економічну ефективність упровадження запропонованих інноваційних інструментів.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку підприємництва у роздрібній торгівлі на основі застосування інноваційних інструментів у діяльності торговельної мережі.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методичних підходів і практичних рішень щодо обґрунтування, відбору та оцінювання економічної ефективності інноваційних інструментів розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі (на прикладі мережі «Файно Маркет»).

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для систематизації теоретичних підходів); порівняння та групування (для узагальнення видів інноваційних інструментів); економіко-статистичні методи (для оцінювання динаміки показників діяльності); методи фінансово-економічного аналізу (для оцінки результативності); інвестиційні методи оцінювання ефективності (ROI, PP, DPP, NPV, PI) та елементи сценарного підходу (для обґрунтування припущень і управлінських висновків).

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансові показники та аналітичні матеріали щодо діяльності ТОВ «Вересень Плюс» як оператора мережі «Файно Маркет» за 2020–2024 роки, а також узагальнені матеріали наукових джерел з проблематики інновацій у роздрібній торгівлі та оцінювання їх ефективності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

– уточненні прикладної інтерпретації інноваційних інструментів розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі як інтегрованого пакета рішень (аналітика асортименту, цифрові сервіси, логістичні ІТ-системи, автоматизація касової зони, есо-інновації), що формують синергетичний ефект;

– удосконаленні підходу до оцінювання економічної ефективності інновацій у мережевому ритейлі шляхом поєднання витратної логіки (CAPEX/OPEX) та інвестиційних критеріїв (ROI, PP, DPP, NPV, PI) із поданням результатів у розрахунку на 1 магазин для підвищення управлінської інтерпретованості;

– формуванні практично орієнтованої матриці «інструмент – економічний ефект – соціальний ефект» як основи для пріоритизації інновацій та поетапного масштабування за КРІ.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані інноваційні інструменти та результати їх економічного оцінювання можуть бути використані керівництвом і функціональними підрозділами мережі «Файно Маркет» для обґрунтування інвестиційних рішень, бюджетування інновацій, вибору пріоритетних проєктів і побудови механізму «пілот → контроль КРІ → масштабування». Окрему прикладну цінність має подання ефектів на рівні мережі та в розрахунку на 1 торговельну точку, що спрощує контроль результативності та управління впровадженням у кластерному розрізі.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній

торгівлі в умовах цифрової трансформації», яка відбулась 27 листопада 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана згідно з методичних рекомендацій до виконання та захисту випускних кваліфікаційних робіт. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи використання інноваційних інструментів у розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі. У другому розділі здійснено аналіз використання інноваційних інструментів у діяльності мережі «Файно Маркет». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційного розвитку, запропоновано пакет інноваційних рішень і виконано оцінку економічної ефективності їх упровадження

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок, у тому числі 109 сторінок основного тексту. Робота містить 13 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність підприємництва у роздрібній торгівлі та особливості його розвитку

Економічна природа роздрібно́ї торгівлі зумовлює її багатофункціональний характер. Вона поєднує в собі не лише операції купівлі-продажу, а й логістичні, маркетингові, сервісні та інформаційні процеси, які формують споживчий досвід і конкурентні переваги торговельного підприємства. У цьому контексті підприємництво в роздрібній торгівлі набуває рис сервісно-орієнтованої діяльності, де ключовим ресурсом стає не лише товар, а й якість обслуговування, доступність, швидкість, зручність та емоційна складова взаємодії зі споживачем [11].

Особливістю розвитку підприємництва у сфері роздрібно́ї торгівлі є його висока чутливість до змін у споживчому попиті, доходах населення та загальній макроекономічній ситуації. Роздрібна торгівля оперативно реагує на структурні зрушення в економіці, трансформацію моделей споживання, розвиток цифрових технологій і зміну поведінки покупців. Це зумовлює підвищену роль підприємницької гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації бізнес-моделей [4].

Водночас підприємництво в роздрібній торгівлі має яскраво виражену соціально-економічну функцію. Воно забезпечує зайнятість населення, сприяє розвитку малого й середнього бізнесу, формує конкурентне середовище та впливає на рівень і якість життя. Через механізм роздрібно́ї торгівлі реалізуються економічні інтереси як виробників, так і споживачів, що підсилює її системоутворюючу роль у національній економіці [16].

Отже, сутність підприємництва у роздрібній торгівлі полягає в організації ефективного процесу доведення товарів і послуг до кінцевого

споживача з урахуванням економічних, поведінкових та соціальних чинників. Його розвиток визначається економічною природою роздрібної торгівлі як динамічної, клієнтоорієнтованої та інноваційно чутливої сфери господарювання, що відіграє ключову роль у формуванні доданої вартості та стійкості економічної системи загалом.

З метою поглиблення теоретичного аналізу сутності підприємництва у роздрібній торгівлі та розкриття його економічної природи доцільним є систематизація різних наукових підходів, виокремити ключові характеристики роздрібної торгівлі як виду економічної діяльності та наочно відобразити взаємозв'язок між економічною природою торгівлі й особливостями підприємницької діяльності в цій сфері (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до інтерпретації підприємництва у сфері роздрібної торгівлі та їх економічний зміст

Підхід	Сутність підходу	Інтерпретація підприємництва у роздрібній торгівлі
Класичний економічний	Підприємництво розглядається як діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом купівлі та продажу товарів	Роздрібна торгівля виступає завершальною стадією товарного обігу, де формується грошовий дохід підприємця
Неокласичний	Акцент на ефективному використанні ресурсів та максимізації корисності	Підприємництво в роздрібній торгівлі полягає в оптимізації витрат, асортименту та ціноутворення
Інституціональний	Увага приділяється правилам, нормам і ринковим інститутам	Роздрібна торгівля функціонує як інституційний посередник між виробником і споживачем
Поведінковий	Орієнтація на поведінку та очікування споживачів	Підприємництво формується через управління споживчим досвідом і лояльністю клієнтів
Інноваційний	Підприємництво пов'язується з упровадженням нових форм і технологій	Роздрібна торгівля виступає середовищем швидкого поширення інновацій і цифрових рішень

Джерело: сформовано автором на основі [4]; [11]

Згрупована в таблиці 1.1. інформація, що дає змогу показати еволюцію наукових поглядів і обґрунтувати багатогранний характер підприємництва в

роздрібній торгівлі як процесу створення доданої вартості, орієнтованого на кінцевого споживача.

Для узагальнення та систематизації теоретичних положень щодо ролі роздрібною торгівлі в економічній системі доцільно здійснити порівняльну характеристику її базових економічних функцій і підприємницьких функцій торговельного підприємства. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати макроекономічну роль роздрібною торгівлі та мікроекономічні механізми реалізації підприємницької діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання. У цьому контексті таблиця 1.2 слугує аналітичним інструментом, що дозволяє аргументовано показати, що підприємництво в роздрібній торгівлі виходить за межі суто операцій купівлі-продажу та включає логістичну координацію товарних потоків, управління асортиментною політикою, формування споживчої цінності, а також здатність підприємства до гнучкої адаптації до змін ринкового середовища.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика економічних функцій роздрібною торгівлі та підприємницьких функцій торговельного підприємства

Характеристика економічної природи роздрібною торгівлі	Економічний зміст	Вплив на підприємництво
Орієнтація на кінцевого споживача	Реалізація товарів безпосередньо населенню	Формування клієнтоорієнтованих бізнес-моделей
Завершальна стадія товарного обігу	Перетворення товарної вартості у грошову	Визначення фінансових результатів підприємства
Висока оборотність капіталу	Швидкий обіг товарних запасів	Підвищення ролі управління запасами та логістикою
Поєднання матеріальних і нематеріальних факторів	Вплив сервісу, бренду, локації	Зростання значення нематеріальних активів
Соціальна спрямованість	Забезпечення доступності товарів	Відповідальність бізнесу перед суспільством

Джерело: сформовано автором на основі [4]; [11]; [21]

Наведені в таблицях 1.1 та 1.2 узагальнення дозволяють розкрити підприємництво у роздрібній торгівлі як складне багатовимірне економічне явище, що формується на перетині макроекономічних функцій торгівлі та мікроекономічних механізмів господарської діяльності торговельного

підприємства. З одного боку, роздрібна торгівля виконує системну роль у національній економіці, забезпечуючи завершення процесу суспільного відтворення, перерозподіл доходів і стабілізацію споживчого ринку. З іншого боку, на рівні окремого суб'єкта господарювання вона виступає середовищем реалізації підприємницької ініціативи, де ключовими чинниками успіху є ефективне управління ресурсами, здатність до інновацій та орієнтація на споживача.

Суттєвою особливістю сучасного етапу розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі є зростання ролі нематеріальних складових створення доданої вартості. Поряд із традиційними факторами конкурентоспроможності, такими як ціна, асортимент і місце розташування торговельного об'єкта, дедалі більшого значення набувають бренд, репутація, рівень сервісу, цифрові канали комунікації та якість клієнтського досвіду. Це трансформує підприємництво в роздрібній торгівлі з операційно-орієнтованої діяльності у стратегічно керований процес формування довгострокових відносин зі споживачами.

Крім того, розвиток підприємництва у сфері роздрібної торгівлі відбувається в умовах посилення конкуренції, концентрації капіталу та інтеграції торговельних мереж у глобальні ланцюги постачання. Це підвищує вимоги до управлінських компетенцій підприємців, зокрема у сферах логістики, фінансового планування, управління ризиками та впровадження цифрових рішень. У таких умовах підприємницька діяльність у роздрібній торгівлі дедалі більше набуває рис системного управління бізнес-процесами, орієнтованого на підвищення ефективності та стійкості функціонування підприємства.

Таким чином, підприємництво у роздрібній торгівлі слід розглядати не лише як форму економічної активності, спрямовану на отримання прибутку, а як складний соціально-економічний процес, що поєднує ринкові, інституційні, поведінкові та інноваційні компоненти. Його сутність проявляється у

здатності торговельного підприємства інтегрувати економічні функції роздрібною торгівлі з підприємницькими механізмами створення споживчої цінності, забезпечуючи адаптацію до динамічних змін ринкового середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме в цьому контексті роздрібна торгівля виступає однією з ключових сфер реалізації підприємницького потенціалу в сучасній економіці.

1.2. Інновації в роздрібній торгівлі: класифікація, тенденції та світовий досвід

Інновації в роздрібній торгівлі на сучасному етапі розвитку економіки набули статусу ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості торговельних підприємств. Це зумовлено комплексом взаємопов'язаних змін у ринковому середовищі, які істотно трансформують умови здійснення підприємницької діяльності у сфері торгівлі. Насамперед йдеться про посилення конкурентного тиску, що проявляється як у зростанні кількості учасників ринку, так і в активній експансії великих торговельних мереж та цифрових платформ. У таких умовах традиційні інструменти цінової конкуренції поступово втрачають ефективність, а інновації стають основним засобом диференціації торговельної пропозиції [1]; [2].

Важливим фактором актуалізації інноваційного розвитку є зростання вимог споживачів до якості товарів і сервісу, швидкості обслуговування, зручності придбання та персоналізованості взаємодії. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується не лише на ціну, а й на сукупну споживчу цінність, що формується через досвід взаємодії з торговельним підприємством. Це зумовлює необхідність упровадження інноваційних рішень, спрямованих на покращення клієнтського сервісу, оптимізацію комунікаційних каналів і створення додаткової нематеріальної вартості.

Цифровізація економіки істотно змінює механізми функціонування роздрібної торгівлі, формуючи нові можливості й водночас нові виклики для підприємців. Масове впровадження цифрових технологій, розвиток електронної комерції, використання аналітики даних і автоматизація бізнес-процесів трансформують роздрібну торгівлю у даноорієнтовану систему управління попитом і пропозицією. За таких умов інновації стають необхідною передумовою ефективного прийняття управлінських рішень і адаптації торговельних підприємств до динамічних змін ринкового середовища [5]; [7].

Додатковим чинником, що посилює роль інновацій, є зростаючий тиск на маржинальність роздрібної торгівлі, зумовлений коливаннями цін, зростанням витрат на логістику, енергоресурси та оплату праці. У відповідь на ці виклики торговельні підприємства змушені шукати інноваційні підходи до оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Інновації в цьому контексті виступають інструментом збереження прибутковості за умов обмежених можливостей цінового маневру.

Суттєвий вплив на інноваційний розвиток роздрібної торгівлі має також ускладнення логістичних ланцюгів постачання, що зумовлено глобалізаційними процесами, нестабільністю міжнародних ринків і зростанням логістичних ризиків. Забезпечення безперервності товаропостачання, оптимального рівня запасів і своєчасного обслуговування споживачів потребує впровадження інноваційних логістичних рішень, інтегрованих з інформаційними системами управління [4]; [11].

Водночас інновації в роздрібній торгівлі не слід ототожнювати виключно з технологічними нововведеннями. Їх зміст значно ширший і охоплює трансформацію бізнес-моделей, що передбачає переорієнтацію торговельних підприємств з операційної ефективності на створення комплексної споживчої цінності. Інноваційні зміни проявляються у впровадженні нових форматів взаємодії зі споживачами, розвитку

омніканальних стратегій, формуванні клієнтоорієнтованих сервісних рішень і персоналізованих пропозицій [15]; [21].

Крім того, інноваційний розвиток роздрібної торгівлі пов'язаний з удосконаленням підходів до управління ресурсами, зокрема товарними запасами, фінансовими потоками, персоналом і нематеріальними активами. Інновації у сфері управління дозволяють підвищити гнучкість торговельних підприємств, їх здатність до адаптації та швидкого реагування на зміну ринкових умов.

Інновації в роздрібній торгівлі виступають системним фактором її розвитку, що формується під впливом економічних, технологічних і поведінкових змін. Усвідомлення багатовимірного характеру інновацій створює теоретичне підґрунтя для їх подальшої класифікації, аналізу тенденцій і дослідження світового досвіду впровадження інноваційних рішень у сфері роздрібної торгівлі.

Теоретичні підходи до розуміння інновацій у роздрібній торгівлі формуються на основі еволюції загальноекономічної теорії інновацій та її адаптації до специфіки торговельної діяльності. Класичне трактування інновацій бере початок у працях Й. Шумпетера, який розглядав інновації як упровадження «нових комбінацій» факторів виробництва, що проявляються у створенні нових продуктів, застосуванні нових технологій, освоєнні нових ринків, використанні нових джерел сировини або зміні організаційних форм господарювання. У межах цього підходу інновації виступають ключовим джерелом економічного розвитку та підприємницького прибутку, а підприємець розглядається як носій інноваційної ініціативи [4]; [21].

Подальший розвиток економічної теорії зумовив розширення змісту поняття інновацій і перехід від їх вузького трактування як результату техніко-технологічних змін до розуміння інновацій як безперервного процесу та системної трансформації господарської діяльності. У сучасних наукових підходах інновації інтерпретуються як комплекс змін, що охоплюють

технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові та інституційні аспекти функціонування підприємств. Такий підхід акцентує увагу не лише на кінцевому результаті інноваційної діяльності, а й на процесі їх створення, поширення та впровадження в економічній системі.

Адаптація теорії інновацій до специфіки роздрібної торгівлі зумовлена особливостями цієї сфери економічної діяльності, де створення доданої вартості відбувається переважно не через виробництво нових продуктів, а через організацію процесу доведення товарів і послуг до кінцевого споживача. У роздрібній торгівлі інновації не завжди мають продуктовий характер, оскільки асортимент товарів формується здебільшого за рахунок виробників. Натомість ключового значення набувають сервісні, організаційні та цифрові інновації, спрямовані на підвищення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів і формування унікального споживчого досвіду.

Сервісні інновації в роздрібній торгівлі проявляються у впровадженні нових форматів обслуговування, персоналізованих пропозицій, програм лояльності та клієнтоорієнтованих моделей взаємодії зі споживачами. Організаційні інновації пов'язані з удосконаленням внутрішньої структури управління, перерозподілом функцій, інтеграцією логістичних і торговельних процесів, а також із впровадженням гнучких форм організації праці. Цифрові інновації забезпечують інформаційну підтримку цих змін через використання аналітики даних, автоматизацію управління запасами, омніканальні стратегії збуту та цифрові платформи.

Теоретичне осмислення інновацій у роздрібній торгівлі потребує системного підходу, що враховує не лише технологічні аспекти, а й поведінкові, організаційні та інституційні чинники. Роздрібна торгівля, перебуваючи на стику виробництва та споживання, виступає середовищем швидкої дифузії інновацій, у якому нові управлінські рішення, цифрові інструменти та сервісні моделі оперативно поширюються й трансформують

ринкові практики. Саме це зумовлює її особливу роль у процесах інноваційного розвитку сучасної економіки.

З урахуванням функціональної ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств, інновації в роздрібній торгівлі доцільно класифікувати за такими основними групами: цифрові, логістичні, маркетингові та технологічні. Така класифікація відображає ключові напрями трансформації торговельної діяльності та дозволяє систематизувати інноваційні рішення залежно від їх впливу на управління попитом, організацію торговельного процесу, логістику й взаємодію зі споживачами (табл. 1.3). Запропонований підхід створює методологічну основу для подальшого аналізу тенденцій і світового досвіду інноваційного розвитку роздрібної торгівлі.

Таблиця 1.3 – Класифікація інновацій у роздрібній торгівлі за функціональною спрямованістю

Група інновацій	Змістова характеристика	Ключовий ефект для роздрібної торгівлі
Цифрові інновації	Використання цифрових технологій, аналітики даних, CRM-систем, штучного інтелекту та омніканальних платформ в управлінні торговельною діяльністю	Підвищення точності управлінських рішень, персоналізація пропозиції, зростання продажів
Логістичні інновації	Удосконалення управління ланцюгами постачання, складською логістикою, доставкою останньої милі та управлінням запасами	Скорочення логістичних витрат, прискорення оборотності капіталу, підвищення рівня сервісу
Маркетингові інновації	Запровадження data-driven marketing, програм лояльності, персоналізованих комунікацій та управління клієнтським шляхом	Зростання лояльності споживачів, збільшення середнього чека, формування нематеріальної цінності
Технологічні інновації	Автоматизація та роботизація торговельних процесів, self-checkout, безконтактні платежі, smart stores	Підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, оптимізація торговельного процесу

Джерело: сформовано автором на основі [2]; [8]; [18]; [25].

У межах запропонованої класифікації центральне місце займають цифрові інновації, оскільки саме вони формують інформаційно-аналітичну основу сучасних торговельних бізнес-моделей і забезпечують інтеграцію всіх

ключових процесів підприємства. Їх поширення зумовлене переходом роздрібною торгівлі від інтуїтивних управлінських рішень до даноорієнтованих підходів, що дозволяють підвищити точність планування, гнучкість реагування на ринкові зміни та ефективність використання ресурсів.

Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є базовим елементом цифрових інновацій у роздрібній торгівлі. CRM-системи забезпечують накопичення та аналіз інформації про поведінку покупців, частоту й структуру покупок, цінову чутливість і реакцію на маркетингові стимули. У поєднанні з аналітикою великих даних (Big Data) та інструментами штучного інтелекту ці системи дозволяють здійснювати глибоку сегментацію клієнтської бази й формувати персоналізовані пропозиції, що безпосередньо впливає на зростання обсягів продажів і підвищення лояльності споживачів [24].

Застосування технологій штучного інтелекту та predictive analytics суттєво змінює підходи до управління попитом у роздрібній торгівлі. На основі аналізу історичних даних, сезонних коливань, поведінкових патернів і зовнішніх факторів цифрові інструменти прогнозування дозволяють більш точно визначати майбутні обсяги реалізації, своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань і зменшувати ризики дефіциту або надлишку товарних запасів. Це підвищує узгодженість між попитом і пропозицією та знижує операційні витрати підприємства.

Важливою складовою цифрових інновацій є розвиток омніканальних моделей торгівлі, що передбачають інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів збуту в єдину систему взаємодії зі споживачем. Омніканальність дозволяє забезпечити безперервний клієнтський досвід, коли покупець може вільно переходити між різними каналами продажу, отримуючи доступ до однакової інформації про товар, ціни та сервіс. Такий підхід розширює ринки збуту, підвищує доступність товарів і сприяє зростанню частоти повторних покупок.

Цифрові платформи відіграють роль інфраструктурного ядра сучасних роздрібних мереж, забезпечуючи інтеграцію управління асортиментом, логістикою, фінансами та маркетингом. Вони дозволяють торговельним підприємствам швидко масштабувати бізнес, оптимізувати асортиментну політику з урахуванням даних про реальний попит і скорочувати транзакційні витрати. Завдяки цифровим платформам асортимент роздрібної торгівлі стає більш гнучким і адаптивним до змін споживчих уподобань [19].

Особливе значення цифрові інновації мають для персоналізації торговельної пропозиції, що є ключовою тенденцією розвитку сучасного ритейлу. На основі аналізу клієнтських даних торговельні підприємства отримують можливість формувати індивідуальні цінові пропозиції, рекомендації товарів і маркетингові комунікації. Персоналізація підвищує ефективність просування, збільшує середній чек і сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Узагальнюючи, цифрові інновації справляють комплексний вплив на діяльність роздрібних підприємств. У сфері управління попитом вони забезпечують підвищення точності прогнозування та оперативності реагування на зміни ринку. В управлінні асортиментом цифрові інструменти сприяють оптимізації товарної структури та скороченню непродуктивних запасів. З фінансової точки зору впровадження цифрових інновацій дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити оборотність капіталу та покращити фінансові результати торговельних підприємств. Саме тому цифрові інновації займають провідне місце в класифікації інновацій у роздрібній торгівлі та виступають фундаментом її сучасного інноваційного розвитку.

Наступною групою в межах класифікації інновацій у роздрібній торгівлі є логістичні інновації, які забезпечують просторово-часову доступність товарів, оскільки саме логістика забезпечує просторово-часову доступність товарів, безперервність торговельного процесу та узгодженість матеріальних і фінансових потоків. В умовах зростання конкуренції, розвитку електронної

комерції та підвищення очікувань споживачів щодо швидкості й надійності обслуговування логістика перетворюється з допоміжною функцією на стратегічне джерело конкурентних переваг торговельних підприємств.

Впровадження сучасних систем управління складом (WMS) є базовою складовою логістичних інновацій у роздрібній торгівлі. WMS забезпечують автоматизацію складських операцій, точний облік товарних запасів, оптимізацію процесів зберігання та комплектації замовлень. У поєднанні з технологіями радіочастотної ідентифікації (RFID) такі системи дозволяють здійснювати контроль руху товарів у режимі реального часу, мінімізувати втрати від помилок обліку та скорочувати витрати на складське обслуговування. Автоматизація та роботизація складських комплексів сприяють підвищенню продуктивності логістичних операцій і зниженню залежності від людського фактору.

Особливе значення в сучасних умовах мають інновації у сфері доставки останньої милі (last-mile delivery), яка є найбільш витратною та чутливою до якості сервісу ланкою логістичного ланцюга. Розвиток електронної комерції та омніканальних моделей збуту зумовлює необхідність упровадження гнучких форматів доставки, використання цифрових платформ для маршрутизації, автоматизованого планування та відстеження замовлень. Інноваційні рішення в доставці останньої милі дозволяють скоротити час виконання замовлень, знизити логістичні витрати та підвищити рівень задоволеності споживачів [21].

Перехід до demand-driven supply chains, або ланцюгів постачання, орієнтованих на попит, є ще одним важливим напрямом логістичних інновацій у роздрібній торгівлі. Такий підхід передбачає формування логістичних рішень на основі реальних даних про споживчий попит, а не лише прогнозних або планових показників. Інтеграція логістики з аналітичними системами дозволяє оперативно коригувати обсяги постачання, асортимент і рівень

запасів, зменшуючи ризики дефіциту або надлишкових товарів. У результаті логістика стає активним інструментом управління попитом і пропозицією.

З точки зору конкурентоспроможності логістичні інновації формують довгострокові переваги роздрібних підприємств за рахунок підвищення швидкості реагування на ринкові зміни, зниження логістичних витрат і покращення якості сервісу. Ефективна логістика дозволяє торговельним підприємствам забезпечувати стабільну наявність товарів, скорочувати терміни обслуговування клієнтів і підвищувати рівень їх лояльності, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі.

Водночас логістичні інновації мають безпосередній зв'язок з оборотністю капіталу в роздрібній торгівлі. Оптимізація управління запасами, прискорення руху товарних потоків і скорочення циклу «закупівля–зберігання–реалізація» сприяють швидшому перетворенню вкладеного капіталу у грошові кошти. Це дозволяє зменшити потребу в додатковому фінансуванні, підвищити ліквідність і покращити фінансову стійкість торговельного підприємства.

Логістичні інновації в роздрібній торгівлі виступають не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг і забезпечення високої оборотності капіталу. Їх комплексне впровадження створює передумови для сталого розвитку торговельних підприємств в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Важливу групу інновацій у межах класифікації становлять маркетингові інновації, що відображають трансформацію підходів до взаємодії зі споживачами торговельних підприємств, оскільки вони відображають глибоку трансформацію підходів до взаємодії зі споживачами в умовах насиченості ринку та зростання інформаційної відкритості. За сучасних умов традиційні інструменти стимулювання збуту втрачають ефективність, поступаючись

місцем інноваційним маркетинговим рішенням, що ґрунтуються на аналізі даних, персоналізації та формуванні довгострокових відносин із клієнтами.

Ключовою ознакою маркетингових інновацій у роздрібній торгівлі є поширення підходів *data-driven marketing*, які передбачають прийняття маркетингових рішень на основі системного аналізу даних про поведінку споживачів. Використання аналітики великих даних, CRM-систем і цифрових платформ дозволяє торговельним підприємствам відстежувати клієнтські патерни, оцінювати ефективність комунікаційних каналів і прогнозувати реакцію споживачів на маркетингові стимули. У результаті маркетинг перестає бути інтуїтивним процесом і трансформується у науково обґрунтований інструмент управління попитом [24].

Важливою складовою маркетингових інновацій є розвиток програм лояльності, які еволюціонують від простих механізмів накопичення бонусів до комплексних систем управління відносинами з клієнтами. Сучасні програми лояльності інтегруються з цифровими платформами, дозволяючи враховувати індивідуальні особливості споживачів, їх купівельну історію та поведінкові характеристики. Це сприяє підвищенню частоти повторних покупок, збільшенню середнього чека та формуванню емоційного зв'язку між клієнтом і брендом.

Персоналізовані комунікації є логічним продовженням розвитку *data-driven* підходів у маркетингу роздрібної торгівлі. Завдяки використанню цифрових каналів, автоматизованих систем розсилок і алгоритмів рекомендацій торговельні підприємства отримують можливість формувати індивідуальні повідомлення, пропозиції та контент для різних сегментів споживачів. Персоналізація комунікацій підвищує релевантність маркетингових повідомлень, знижує інформаційне перевантаження та сприяє зростанню ефективності взаємодії зі споживачами.

Особливе місце в системі маркетингових інновацій займає управління клієнтським шляхом (*customer journey management*), яке передбачає

комплексний підхід до аналізу та оптимізації всіх точок контакту споживача з торговельним підприємством. Управління клієнтським шляхом дозволяє ідентифікувати ключові етапи взаємодії, виявляти бар'єри та формувати цілісний і позитивний споживчий досвід. У результаті маркетинг роздрібною торгівлі виходить за межі окремих рекламних кампаній і перетворюється на інструмент системного управління взаємодією зі споживачами.

Маркетингові інновації відображають перехід роздрібною торгівлі від орієнтації на разовий продаж до управління споживчим досвідом і довгостроковою цінністю клієнта. Зміщення акценту з продукту на клієнта дозволяє торговельним підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень лояльності споживачів і забезпечувати стабільність фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Саме тому маркетингові інновації виступають одним із ключових напрямів інноваційного розвитку роздрібною торгівлі в сучасних економічних умовах.

Окрему групу в класифікації інновацій у роздрібній торгівлі формують технологічні інновації, які безпосередньо впливають на організацію торговельного процесу, оскільки вони безпосередньо впливають на організацію торговельного процесу, швидкість обслуговування та ефективність використання ресурсів. Їх запровадження зумовлене необхідністю підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат і адаптації торговельних підприємств до зростаючих вимог споживачів щодо зручності, швидкості та безпеки здійснення покупок.

Одним із ключових проявів технологічних інновацій є запровадження систем self-checkout, які дозволяють покупцям самостійно здійснювати процес оплати товарів без участі касира. Такі рішення істотно скорочують час обслуговування, зменшують черги та підвищують пропускну спроможність торговельних залів. З економічної точки зору self-checkout сприяє оптимізації витрат на персонал і підвищенню продуктивності торговельних площ, що особливо важливо в умовах високої вартості робочої сили та дефіциту кадрів.

Вагомою складовою технологічних інновацій є розвиток безконтактних платіжних рішень, які забезпечують швидкість, зручність і безпеку фінансових операцій. Використання безконтактних карток, мобільних гаманців і цифрових платіжних сервісів зменшує тривалість транзакцій, знижує операційні ризики та підвищує рівень довіри споживачів до торговельного підприємства. У результаті прискорюється оборот грошових коштів і покращуються показники ліквідності.

Роботизація торговельних і складських процесів є ще одним важливим напрямом технологічних інновацій у роздрібній торгівлі. Застосування роботизованих систем для переміщення, сортування та комплектації товарів дозволяє підвищити точність виконання операцій, скоротити втрати та зменшити залежність від людського фактору. Роботизація сприяє зростанню продуктивності логістичних і торговельних процесів, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Концепція smart stores, або «розумних магазинів», поєднує різні технологічні інновації в єдину інтегровану систему управління торговельним простором. Використання сенсорів, відеоаналітики, цифрових цінників і автоматизованих систем контролю дозволяє оптимізувати викладку товарів, відстежувати поведінку покупців і оперативно реагувати на зміну попиту. Smart stores формують новий рівень споживчого досвіду, одночасно підвищуючи ефективність управління торговельними операціями.

Впровадження технологічних інновацій істотно впливає на продуктивність роздрібною торгівлі, оскільки дозволяє скоротити тривалість операційних процесів, підвищити точність виконання завдань і оптимізувати використання трудових і матеріальних ресурсів. Водночас такі інновації зумовлюють трансформацію ролі персоналу торговельних підприємств. Працівники поступово переходять від виконання рутинних операцій до сервісних, консультаційних і контрольних функцій, що підвищує загальний

рівень якості обслуговування та створює нові вимоги до професійних компетенцій.

Для узагальнення впливу технологічних інновацій доцільно подати їх у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 1.4 – Технологічні інновації в роздрібній торгівлі та їх економічний ефект

Вид інновацій	Основні інструменти	Економічний ефект
Self-checkout	Автоматизовані каси, системи самообслуговування	Скорочення часу обслуговування, зниження витрат на персонал, зростання продуктивності
Безконтактні платежі	NFC-технології, мобільні гаманці, цифрові платіжні сервіси	Прискорення грошових потоків, зниження транзакційних витрат, підвищення ліквідності
Роботизація	Роботи для складів і торговельних залів, автоматизовані комплекси	Підвищення точності операцій, зменшення витрат, оптимізація витрат
Smart stores	Сенсори, відеоаналітика, цифрові цінники	Оптимізація торговельного простору, покращення управління попитом, зростання ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, технологічні інновації в роздрібній торгівлі виступають потужним інструментом підвищення продуктивності та ефективності діяльності торговельних підприємств, одночасно трансформуючи роль персоналу та формуючи нові стандарти організації торговельного процесу.

Сучасний етап розвитку роздрібною торгівлі характеризується високою динамікою інноваційних змін, що відображають глибоку трансформацію економічного середовища, споживчої поведінки та управлінських підходів. Інновації дедалі частіше набувають системного характеру й охоплюють не лише окремі технологічні рішення, а й стратегічні напрями розвитку торговельних підприємств. Саме аналіз ключових тенденцій інноваційного розвитку дозволяє оцінити актуальні вектори еволюції роздрібною торгівлі та визначити передумови формування її довгострокової конкурентоспроможності.

Однією з провідних тенденцій є формування data-driven retail, що передбачає використання даних як основного ресурсу управління торговельною діяльністю. Аналітика великих даних, штучний інтелект і системи прогнозування дозволяють роздрібним підприємствам приймати рішення щодо асортименту, ціноутворення, управління запасами та маркетингових комунікацій на основі реальної інформації про споживчий попит. Такий підхід підвищує точність планування, знижує ризики та забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Важливою тенденцією інноваційного розвитку є сервісизація роздрібною торгівлі, яка проявляється у зміщенні акценту з продажу товарів на надання комплексних сервісних рішень. Роздрібні підприємства дедалі більше орієнтуються на створення споживчої цінності через якість обслуговування, консультаційні послуги, післяпродажний сервіс і формування позитивного клієнтського досвіду. У таких умовах інновації спрямовуються на вдосконалення сервісних процесів і побудову довгострокових відносин зі споживачами.

Інтеграція фізичних і цифрових форматів торгівлі є ще однією ключовою тенденцією, що визначає сучасний розвиток ритейлу. Омніканальні стратегії поєднують традиційні торговельні об'єкти з онлайн-платформами, мобільними застосунками та цифровими сервісами, забезпечуючи єдиний споживчий простір. Така інтеграція дозволяє роздрібним підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати доступність товарів і формувати безперервний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії.

Зростання ролі нематеріальних активів є характерною ознакою інноваційного розвитку роздрібною торгівлі. Бренд, репутація, клієнтська база, цифрові платформи та дані про споживачів стають ключовими джерелами створення доданої вартості. Інновації в цій площині спрямовані на розвиток брендингу, управління клієнтською лояльністю та накопичення

інтелектуального капіталу, що забезпечує стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Автоматизація торговельних і логістичних процесів розглядається як відповідь на дефіцит трудових ресурсів і зростання витрат на персонал. Упровадження автоматизованих кас, роботизованих складів, цифрових систем управління дозволяє компенсувати нестачу кадрів, підвищити продуктивність праці та знизити операційні витрати. Водночас автоматизація зумовлює трансформацію структури зайнятості та зростання вимог до професійних компетенцій працівників роздрібної торгівлі.

Окремо слід відзначити зростання значущості ESG-орієнтованих та сталих інновацій у роздрібній торгівлі. Увага до екологічної відповідальності, соціальних аспектів і якості корпоративного управління зумовлює впровадження енергоефективних рішень, скорочення відходів, використання екологічної упаковки та відповідальних ланцюгів постачання. Хоча ці інновації не завжди мають безпосередній фінансовий ефект у короткостроковій перспективі, вони формують позитивний імідж підприємства та підвищують його інвестиційну привабливість.

Сучасні тенденції інноваційного розвитку роздрібної торгівлі відображають її перехід до даноорієнтованих, сервісно-орієнтованих і технологічно інтегрованих моделей функціонування. Висока динаміка інноваційних змін підтверджує актуальність дослідження інновацій у роздрібній торгівлі та їх ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку торговельних підприємств у сучасному економічному середовищі.

1.3. Інноваційні інструменти розвитку підприємництва: сутність, цілі та методичні підходи до оцінювання їх ефективності

Інноваційні інструменти розвитку підприємництва в сучасних економічних умовах набувають статусу ключових важелів забезпечення

конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості суб'єктів господарювання. Їх використання зумовлене ускладненням ринкового середовища, зростанням невизначеності, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією моделей споживчої поведінки. У цьому контексті інноваційні інструменти слід розглядати не як окремі технологічні рішення, а як цілісну систему управлінських, фінансово-економічних, організаційних та цифрових механізмів, інтегрованих у стратегію розвитку підприємства.

Сутність інноваційних інструментів розвитку підприємництва полягає у їх здатності забезпечувати якісні зміни в способах створення економічної цінності, використанні ресурсного потенціалу та формуванні конкурентних переваг. До таких інструментів належать цифрові платформи управління бізнесом, інноваційні фінансові механізми, логістичні та маркетингові технології нового покоління, а також організаційні рішення, орієнтовані на гнучкість, клієнтоцентричність і швидке масштабування діяльності. Вони дозволяють підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й активно формувати власну ринкову позицію в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [25].

Основною метою впровадження інноваційних інструментів розвитку підприємництва є забезпечення сталого економічного зростання шляхом підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. До стратегічних цілей їх застосування належать зростання прибутковості бізнесу, підвищення продуктивності праці, скорочення трансакційних і операційних витрат, прискорення оборотності капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас важливим цільовим орієнтиром є посилення інноваційної активності, що проявляється у здатності підприємства генерувати та впроваджувати нові продукти, послуги або бізнес-моделі [21].

З позицій тактичного управління інноваційні інструменти спрямовані на підвищення якості управлінських рішень, удосконалення системи планування

та контролю, а також зниження рівня підприємницьких ризиків. Їх використання сприяє формуванню прозорої інформаційної бази для прийняття рішень, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Таким чином, інноваційні інструменти виконують не лише функцію розвитку, а й функцію антикризового управління підприємницькою діяльністю.

Оцінювання ефективності застосування інноваційних інструментів розвитку підприємництва потребує використання комплексних методичних підходів, здатних відобразити як економічні, так і нефінансові результати їх впровадження. Традиційні фінансові показники, такі як зростання доходу, прибутку, рентабельності та оборотності активів, залишаються базовими критеріями оцінки, проте вони не завжди повною мірою відображають довгостроковий ефект інноваційних змін. У зв'язку з цим доцільним є поєднання фінансового підходу з процесним, ресурсним та стратегічним підходами до оцінювання результативності.

Фінансово-економічний підхід передбачає аналіз динаміки ключових показників фінансового стану підприємства до та після впровадження інноваційних інструментів, що дозволяє визначити їхній вплив на прибутковість і ліквідність бізнесу. Процесний підхід орієнтований на оцінювання змін у швидкості, якості та надійності бізнес-процесів, зокрема у сфері постачання, виробництва, збуту та обслуговування клієнтів. У межах цього підходу інноваційні інструменти розглядаються як чинники підвищення операційної ефективності підприємства.

Ресурсний підхід до оцінювання ефективності інноваційних інструментів зосереджується на аналізі використання ресурсного потенціалу, включаючи людський капітал, інформаційні ресурси та технологічну базу. Його застосування дозволяє визначити, наскільки інноваційні рішення сприяють підвищенню віддачі від залучених ресурсів і формуванню нематеріальних активів підприємства. Стратегічний підхід, у свою чергу,

акцентує увагу на довгострокових наслідках впровадження інноваційних інструментів, зокрема на зміцненні конкурентних позицій, здатності до масштабування бізнесу та підвищенні рівня ринкової стійкості.

З огляду на функціональну роль у розвитку бізнесу інноваційні інструменти доцільно розглядати за групами: управлінські (CRM/ERP), маркетингові (програми лояльності та Big Data) і логістичні (WMS/TMS). Така структуризація дозволяє конкретизувати як цілі впровадження, так і релевантні показники оцінювання ефективності [24].

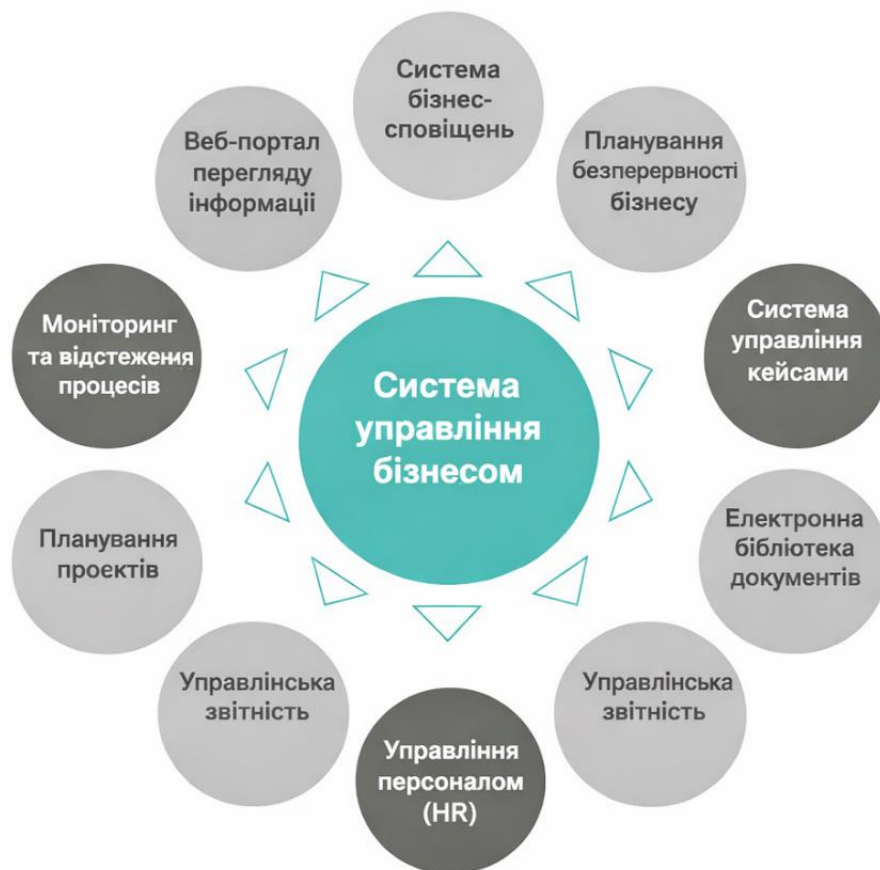


Рисунок 1.3 – Інтегрована система інноваційних інструментів управління розвитком підприємництва

Джерело: сформовано автором на основі [7]; [19]; [25].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інноваційні інструменти управління посідають центральне місце в системі розвитку

підприємництва, оскільки саме вони забезпечують інтеграцію стратегічних і операційних процесів, підвищують обґрунтованість управлінських рішень та формують інформаційну основу для сталого зростання бізнесу. ІТ-рішення, зокрема системи CRM та ERP, дедалі частіше розглядаються не лише як допоміжні технологічні засоби, а як ключові елементи управлінської інфраструктури підприємства.

Сутність інноваційних управлінських інструментів полягає в автоматизації, цифровізації та інтеграції основних бізнес-процесів підприємства з метою підвищення їх прозорості, керованості та ефективності. ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, охоплюючи фінанси, облік, логістику, виробництво, закупівлі та персонал, що дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. CRM-системи, у свою чергу, орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, акумулюючи дані про споживчу поведінку, історію продажів, маркетингові комунікації та сервісне обслуговування.

Використання інноваційних ІТ-інструментів управління сприяє переходу від фрагментарного та інтуїтивного менеджменту до системного й аналітично обґрунтованого підходу. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати точність планування та контролю, а також знижувати рівень управлінських і операційних ризиків. Особливої актуальності такі інструменти набувають для підприємницьких структур у сфері торгівлі, логістики та послуг, де швидкість обробки інформації та координація процесів є критичними чинниками конкурентоспроможності.

Основними цілями впровадження інноваційних управлінських інструментів у підприємницькій діяльності є підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація бізнес-процесів і зростання фінансових результатів. ERP-рішення дозволяють скоротити витрати за рахунок усунення дублювання функцій, зменшення обсягів надлишкових запасів і підвищення

контролю за грошовими потоками. CRM-інструменти, у свою чергу, спрямовані на зростання доходів підприємства шляхом підвищення лояльності клієнтів, персоналізації пропозицій та підвищення конверсії продажів [25].

Крім економічних цілей, інноваційні IT-інструменти управління виконують важливу стратегічну функцію, пов'язану з формуванням довгострокових конкурентних переваг. Вони забезпечують накопичення та аналіз великих масивів управлінських даних, що дозволяє підприємству переходити до проактивних моделей управління, прогнозувати поведінку споживачів і ефективніше планувати розвиток бізнесу. У цьому контексті CRM та ERP-системи виступають інструментами інституціоналізації знань і цифрового капіталу підприємства.

Фінансовий ефект упровадження CRM/ERP проявляється через зниження адміністративних і операційних витрат, підвищення оборотності та зростання продуктивності управлінських процесів [25].

Процесний аспект оцінювання CRM/ERP ґрунтується на вимірюванні змін у тривалості, вартості та якості ключових бізнес-процесів на аналізі змін у тривалості, вартості та якості виконання бізнес-процесів. У межах цього підходу оцінюється скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності облікових операцій, зменшення кількості управлінських помилок і зростання рівня координації між підрозділами. Такий підхід дозволяє кількісно відобразити організаційні ефекти впровадження інноваційних управлінських інструментів.

Ресурсний підхід зосереджується на оцінюванні ефективності використання людського, інформаційного та фінансового капіталу підприємства. Застосування CRM та ERP-систем дозволяє підвищити продуктивність управлінського персоналу, знизити залежність бізнесу від окремих працівників і забезпечити збереження управлінських знань. Стратегічний підхід, у свою чергу, передбачає оцінювання впливу

інноваційних IT-інструментів на здатність підприємства до масштабування, цифрової адаптації та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

В умовах загострення конкуренції, насичення ринків і трансформації споживчої поведінки інноваційні інструменти маркетингу та клієнтської взаємодії стають визначальним чинником розвитку підприємництва. Програми лояльності та технології Big Data формують якісно новий підхід до взаємодії з клієнтами, за якого центр управлінських рішень зміщується від масового маркетингу до персоналізованих, даноорієнтованих стратегій створення споживчої цінності.

Сутність інноваційних маркетингових інструментів полягає у використанні цифрових технологій для збору, оброблення та аналітичної інтерпретації великих обсягів даних про поведінку споживачів, їхні вподобання, частоту та структуру покупок. Програми лояльності трансформуються з інструментів стимулювання повторних продажів у комплексні системи управління клієнтськими відносинами, що дозволяють ідентифікувати найбільш цінні сегменти клієнтів і формувати довгострокові взаємовигідні відносини. Технології Big Data, у свою чергу, забезпечують можливість інтеграції інформації з різних каналів взаємодії — офлайн-торгівлі, електронної комерції, соціальних мереж, мобільних застосунків — у єдиний аналітичний простір.

Використання інноваційних інструментів клієнтської взаємодії змінює логіку маркетингового управління підприємством. Маркетинг дедалі більше набуває характеру стратегічної функції, орієнтованої не лише на просування товарів, а й на управління споживчою цінністю протягом усього життєвого циклу клієнта. Завдяки програмам лояльності підприємства отримують можливість прогнозувати попит, підвищувати стабільність грошових потоків і зменшувати залежність від цінової конкуренції. Аналітика Big Data дозволяє ідентифікувати приховані закономірності споживчої поведінки та оперативно адаптувати маркетингові стратегії до змін ринкового середовища.

Цілями впровадження інноваційних інструментів маркетингу та клієнтської взаємодії є підвищення рівня утримання клієнтів, зростання середнього чека, збільшення частоти покупок і формування довгострокової клієнтської лояльності. Водночас важливою стратегічною метою є підвищення ефективності маркетингових витрат за рахунок точнішого таргетування та персоналізації комунікацій. Інструменти Big Data дозволяють підприємству мінімізувати неефективні рекламні впливи та зосереджувати ресурси на найбільш перспективних клієнтських сегментах.

Фінансовий результат таких інструментів відображається у прирості виручки на клієнта, підвищенні маржинальності та зростанні довічної цінності клієнта завдяки утриманню й повторним покупкам.

Крім безпосередніх економічних цілей, інноваційні маркетингові інструменти сприяють формуванню нематеріальних активів підприємства, зокрема брендової капіталізації, репутації та інформаційного капіталу. Систематичне накопичення клієнтських даних і досвіду взаємодії з покупцями створює основу для довгострокових конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам. У цьому аспекті програми лояльності та Big Data виступають інструментами стратегічного розвитку підприємницьких структур.

Процесний підхід до оцінювання ефективності базується на аналізі змін у якості та швидкості маркетингових процесів, зокрема сегментації клієнтів, розроблення персоналізованих пропозицій і управління маркетинговими кампаніями. У межах цього підходу оцінюється здатність підприємства оперативно адаптувати маркетингові рішення на основі аналітичних даних. Ресурсний підхід орієнтований на оцінювання ефективності використання інформаційних ресурсів і маркетингового бюджету, а також на зростання віддачі від інвестицій у клієнтські дані та аналітичні інструменти.

Стратегічний підхід до оцінювання ефективності інноваційних маркетингових інструментів передбачає аналіз їх впливу на ринкову позицію

підприємства, рівень клієнтської лояльності та стабільність доходів у довгостроковій перспективі. У цьому контексті ефективність програм лояльності та Big Data визначається не лише поточними фінансовими результатами, а й здатністю підприємства формувати стійкі відносини зі споживачами та забезпечувати адаптивність бізнес-моделі до змін ринку.

У сучасному підприємницькому середовищі логістика дедалі частіше трансформується з допоміжної функції в один із ключових чинників формування конкурентних переваг. Зростання складності ланцюгів постачання, багатоканальність збуту, підвищення вимог споживачів до швидкості та надійності доставки зумовлюють необхідність упровадження інноваційних логістичних інструментів управління. Серед них особливе місце посідають системи управління транспортом (TMS) та складськими процесами (WMS), які забезпечують синхронізацію складських і транспортних операцій у режимі реального часу та підвищують керованість виконання замовлень.

Сутність інноваційних логістичних інструментів полягає у використанні спеціалізованих цифрових рішень для планування, координації та контролю логістичних операцій у режимі реального часу. WMS-системи орієнтовані на оптимізацію складської логістики шляхом автоматизації процесів приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів, що дозволяє підвищити точність обліку запасів і скоротити операційні витрати. TMS-системи, у свою чергу, забезпечують управління транспортними потоками, включаючи планування маршрутів, вибір перевізників, контроль витрат на доставку та моніторинг виконання транспортних операцій.

Використання TMS і WMS змінює підхід до управління логістикою підприємства, забезпечуючи перехід від фрагментарного контролю окремих операцій до системного управління ланцюгами постачання. Інноваційні логістичні інструменти дозволяють синхронізувати складські й транспортні процеси з виробництвом і збутом, що особливо важливо для підприємницьких структур у сфері роздрібно́ї торгівлі, дистрибуції, електронної комерції та

HoReCa. У результаті логістика стає інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Основними цілями впровадження інноваційних логістичних інструментів у підприємницькій діяльності є скорочення логістичних витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і забезпечення безперервності товаропостачання. WMS-системи сприяють оптимізації рівня запасів, зменшенню втрат від помилок комплектації та підвищенню продуктивності складського персоналу. TMS-рішення дозволяють мінімізувати транспортні витрати за рахунок оптимізації маршрутів, підвищення завантаженості транспортних засобів і зниження кількості простоїв [25].

Фінансовий ефект проявляється через скорочення логістичної складової собівартості, прискорення оборотності запасів і зниження втрат від помилок та простоїв.

Поряд з економічними цілями, інноваційні логістичні інструменти виконують важливу стратегічну функцію, пов'язану з підвищенням гнучкості та адаптивності підприємницьких структур. Завдяки цифровому контролю логістичних процесів підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні або зовнішні ризики, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища. Таким чином, TMS і WMS виступають інструментами не лише оптимізації, а й забезпечення логістичної та фінансової стійкості бізнесу.

Процесний підхід до оцінювання ефективності орієнтований на аналіз змін у швидкості та якості логістичних операцій. У межах цього підходу оцінюється скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності складського обліку, зменшення кількості помилок у відвантаженнях і підвищення рівня сервісу доставки. Ресурсний підхід зосереджується на оцінюванні ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів, зокрема на зростанні продуктивності складського персоналу та зменшенні потреби в додаткових площах і транспортних засобах.

Стратегічний підхід до оцінювання ефективності інноваційних логістичних інструментів передбачає аналіз їх впливу на конкурентні позиції підприємства, здатність до масштабування діяльності та інтеграції в цифрові ланцюги постачання. У цьому контексті ефективність TMS і WMS визначається не лише рівнем поточних логістичних витрат, а й здатністю підприємства забезпечувати стабільний рівень сервісу, адаптуватися до змін ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інноваційні логістичні інструменти у вигляді TMS і WMS-систем є важливою складовою розвитку сучасного підприємництва. Вони забезпечують цифрову трансформацію логістичних процесів, підвищують прозорість і керованість потоків та сприяють зростанню економічної ефективності бізнесу. Оцінювання їх результативності доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання фінансово-економічних, процесних, ресурсних і стратегічних підходів, що дозволяє повною мірою відобразити роль інноваційної логістики у забезпеченні сталого розвитку підприємницьких структур.

Ефективність упровадження інноваційних інструментів розвитку підприємництва визначається не лише фактом їх застосування, а передусім здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування системи показників та методів аналізу, які дозволяють комплексно оцінити результати інноваційних змін з позицій економічної доцільності, організаційної результативності та довгострокового розвитку підприємства.

Показники ефективності інноваційних інструментів підприємництва доцільно розглядати як сукупність кількісних і якісних характеристик, що відображають вплив інновацій на фінансові результати, бізнес-процеси, ресурсний потенціал та ринкову позицію підприємства. Традиційно базовою групою є фінансово-економічні показники, до яких належать динаміка доходів і прибутку, рівень рентабельності, показники оборотності активів і запасів, а

також структура та рівень операційних витрат. Саме ці індикатори дозволяють безпосередньо оцінити економічний ефект від упровадження інноваційних інструментів.

Разом із тим фінансові показники не завжди повною мірою відображають результативність інновацій, особливо в короткостроковому періоді. У зв'язку з цим важливе значення мають процесні показники ефективності, які характеризують зміни в організації та якості бізнес-процесів. До них належать тривалість операційних циклів, швидкість обробки замовлень, рівень помилок у виконанні операцій, показники логістичного сервісу та рівень виконання замовлень у встановлені строки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити організаційний ефект інноваційних інструментів.

Окрему групу становлять ресурсні показники ефективності, що відображають ступінь раціональності використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів підприємства. До таких показників належать продуктивність праці, фондівіддача, ефективність використання складських і транспортних потужностей, а також віддача від інвестицій у цифрові та організаційні інновації. У цьому контексті інноваційні інструменти розглядаються як засоби підвищення віддачі від наявного ресурсного потенціалу.

Важливим елементом системи оцінювання є стратегічні показники ефективності, які характеризують довгострокові результати інноваційного розвитку. До них належать зміцнення конкурентних позицій підприємства, стабільність ринкової частки, зростання клієнтської лояльності, здатність до масштабування бізнесу та рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Такі показники мають переважно якісний або інтегрований характер, проте саме вони відображають стійкість підприємницького розвитку в умовах нестабільності.

Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційних інструментів ґрунтуються на поєднанні традиційних економічних методів із сучасними

аналітичними інструментами. Фінансово-економічний аналіз передбачає використання методів горизонтального й вертикального аналізу, аналізу динаміки та структури показників, а також порівняння результатів до і після впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити прямий економічний ефект інноваційних рішень.

Процесний аналіз орієнтований на дослідження змін у логіці та результативності бізнес-процесів, зокрема шляхом порівняння фактичних показників із нормативними або цільовими значеннями. У межах цього підходу широко застосовуються методи бенчмаркінгу, моделювання процесів і аналізу «вузьких місць», що дозволяє виявити резерви підвищення ефективності інноваційних інструментів.

Ресурсний аналіз базується на оцінюванні ефективності використання ресурсів із застосуванням показників віддачі, продуктивності та економії витрат. Він дозволяє встановити, наскільки інноваційні інструменти сприяють оптимізації структури ресурсів і зниженню рівня неефективних витрат. Стратегічний аналіз, у свою чергу, орієнтований на оцінювання відповідності інноваційних інструментів довгостроковим цілям розвитку підприємства та їх впливу на формування конкурентних переваг.

Узагальнюючи, слід зазначити, що показники ефективності й методи аналізу інноваційних інструментів розвитку підприємництва мають формувати цілісну систему, здатну відобразити як поточні економічні результати, так і стратегічні наслідки інноваційної діяльності.

Поєднання фінансових, процесних, ресурсних і стратегічних індикаторів забезпечує об'єктивність оцінювання та створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В МЕРЕЖІ «ФАЙНО МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі «Файно маркет»

ТОВ «Вересень Плюс» є власником і оператором торговельної мережі «Файно Маркет», яка функціонує на регіональному рівні та спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами повсякденного попиту. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись принципів комерційного розрахунку, самофінансування та відповідальності за результати господарської діяльності [20].

Організаційна структура ТОВ «Вересень Плюс» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для мережевих підприємств роздрібною торгівлі. Управління мережею здійснюється з єдиного адміністративного центру, який координує діяльність торговельних об'єктів, логістичної інфраструктури, закупівель, маркетингу, фінансів та управління персоналом. Такий підхід забезпечує централізацію ключових управлінських функцій і водночас дозволяє торговельним точкам зберігати певний рівень оперативної автономії.

Мережа «Файно Маркет» орієнтована переважно на формат магазинів біля дому, що визначає її товарну, цінову та логістичну політику. Асортимент підприємства формується з урахуванням структури споживчого попиту та включає продовольчі товари, товари щоденного споживання, а також окремі групи непродовольчих товарів. Значну частку асортименту становлять товари вітчизняних виробників, що сприяє скороченню логістичних витрат і забезпечує стабільність постачання [20].

Економічна діяльність ТОВ «Вересень Плюс» базується на класичній для роздрібної торгівлі бізнес-моделі, що передбачає формування доходів за рахунок торговельної націнки на реалізовану продукцію. Основними джерелами формування фінансових результатів є обсяги товарообороту, рівень маржинального доходу та ефективність управління витратами обігу. Особлива увага приділяється контролю операційних витрат, зокрема витрат на логістику, оренду торговельних площ, оплату праці та енергоресурси.

Логістичне забезпечення мережі «Файно Маркет» організоване за принципом централізованого постачання, що дозволяє оптимізувати управління товарними запасами та забезпечувати безперебійне наповнення торговельних залів. Використання елементів сучасних логістичних підходів, зокрема планування постачань і контролю обігу товарів, сприяє зниженню ризиків дефіциту або надлишкових запасів і позитивно впливає на оборотність оборотних активів.

У сфері управління персоналом ТОВ «Вересень Плюс» застосовує стандартизовані підходи до організації праці, навчання та мотивації працівників торговельної мережі. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, оскільки якість обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів і конкурентоспроможність мережі на регіональному ринку роздрібної торгівлі.

Маркетингова політика мережі «Файно Маркет» орієнтована на формування стійкої клієнтської бази та підтримку впізнаваності бренду на локальних ринках. Для цього використовуються інструменти цінкових акцій, програм лояльності, локальної реклами та комунікації з покупцями безпосередньо в торговельних залах. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно конкурувати з національними роздрібними мережами за рахунок близькості до споживача та гнучкості управлінських рішень.

ТОВ «Вересень Плюс» як оператор мережі «Файно Маркет» є економічно активним суб'єктом роздрібної торгівлі, який поєднує

централізовану систему управління з адаптацією до особливостей регіональних ринків. Організаційно-економічна модель підприємства спрямована на забезпечення стабільного товарообороту, оптимізацію витрат і формування довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного та конкурентного середовища. Надані фінансові показники за 2020–2024 роки дають змогу всебічно оцінити масштаби, динаміку розвитку та ефективність діяльності підприємства.

У 2020–2024 роках підприємство демонструє стійку висхідну динаміку доходу. Обсяг виручки зріс з 2,39 млрд грн у 2020 році до 9,08 млрд грн у 2024 році, тобто майже у 3,8 раза. Така динаміка свідчить про активне розширення торговельної мережі, зростання кількості торгових об'єктів, збільшення клієнтського потоку та зміцнення позицій на регіональному ринку продовольчого ритейлу. Найінтенсивніше зростання доходу спостерігається у 2021–2023 роках, що може бути пов'язано з масштабуванням мережі та адаптацією бізнес-моделі до умов воєнної економіки [22].

Аналіз чистого прибутку свідчить про нестабільність рівня прибутковості в окремі роки за загальної позитивної тенденції розвитку. Пікове значення чистого прибутку зафіксовано у 2022 році (427,8 млн грн), що забезпечило надзвичайно високий фінансовий результат на фоні зростання попиту та оптимізації витрат. У 2023–2024 роках спостерігається зниження абсолютного обсягу прибутку до 225,8 млн грн і 198,2 млн грн відповідно, що може бути наслідком зростання операційних витрат, інвестицій у розширення мережі, підвищення витрат на персонал та логістику.

Водночас підприємство зберігає позитивний фінансовий результат у всі аналізовані роки, що свідчить про фінансову життєздатність бізнесу та ефективну систему управління витратами навіть в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Вартість активів ТОВ «Вересень Плюс» зросла з 538,2 млн грн у 2020 році до 3,24 млрд грн у 2024 році, тобто більш ніж у 6 разів. Така динаміка

свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на розвиток торговельної, логістичної та майнової інфраструктури. Зростання активів є характерною ознакою мережевих ритейлерів, які розширюють фізичну присутність та матеріально-технічну базу [22].

Обсяг зобов'язань підприємства також зростає протягом аналізованого періоду – з 474,7 млн грн у 2020 році до 1,48 млрд грн у 2024 році. Водночас темпи зростання активів перевищують темпи зростання зобов'язань, що свідчить про збереження прийняттого рівня фінансової стійкості. Співвідношення активів і зобов'язань вказує на переважання власного капіталу в структурі фінансування та помірне використання позикових ресурсів для забезпечення розвитку.

Чисельність персоналу ТОВ «Вересень Плюс» зросла з 1 778 осіб у 2021 році до 3 329 осіб у 2024 році, що відображає розширення масштабів операційної діяльності та торговельної мережі. Одночасно спостерігається стійке зростання середньої заробітної плати: з 9 466 грн у 2021 році до 18 881 грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, а також про зростання витрат на персонал як одного з ключових факторів формування собівартості у роздрібній торгівлі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Вересень Плюс» характеризується високими темпами зростання масштабів діяльності, нарощуванням активів і кадрового потенціалу, а також стабільною прибутковістю. Водночас коливання рівня чистого прибутку в окремі роки свідчать про чутливість фінансових результатів до змін операційних витрат та інвестиційного навантаження, що є типовим для динамічно зростаючих мереж роздрібної торгівлі.

Для оцінки структури та стану майнового потенціалу ТОВ «Вересень Плюс» доцільно здійснити аналіз показників майнового стану, які відображають рівень зношеності основних засобів, ступінь їх придатності до подальшої експлуатації, а також співвідношення необоротних і оборотних

активів у валюті балансу. Розрахунок зазначених показників дає змогу визначити характер формування активів підприємства, оцінити капіталомісткість його діяльності та виявити тенденції трансформації структури майна в динаміці. Результати розрахунків показників оцінки майнового стану ТОВ «Вересень Плюс» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка показників оцінки майнового стану ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула (НП(С)БО 1)	2022	2023	2024
Коефіцієнт зносу ОЗ	$p.1012 / p.1011$	0,33	0,29	0,29
Коефіцієнт придатності ОЗ	$1 - K_{\text{зносу}}$	0,67	0,71	0,71
Частка необоротних активів	$p.1095 / p.1300$	0,55	0,71	0,74
Частка оборотних активів	$p.1195 / p.1300$	0,45	0,29	0,26

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Оцінка майнового стану показує, що структура активів ТОВ «Вересень Плюс» поступово трансформується у бік капіталомісткої моделі розвитку. Частка необоротних активів у валюті балансу зросла з 55 % у 2022 р. до майже 74 % у 2024 р., що зумовлено насамперед збільшенням вартості основних засобів та інвестиційної нерухомості.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом усього періоду утримується на рівні 0,29–0,33, що свідчить про задовільний технічний стан матеріально-технічної бази та відсутність критичного фізичного старіння активів. Високе значення коефіцієнта придатності (понад 0,70 у 2023–2024 рр.) формує передумови для стабільного виробничого процесу в середньостроковій перспективі.

Разом з тим зменшення частки оборотних активів означає зниження гнучкості структури майна, що ускладнює оперативне реагування підприємства на короткострокові фінансові зобов'язання.

З метою поглибленої оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Вересень Плюс» доцільно здійснити побудову агрегованого балансу, який

передбачає групування активів і зобов'язань за ступенем ліквідності та терміновості їх погашення. Такий підхід дозволяє встановити відповідність між джерелами формування фінансових ресурсів і напрямками їх розміщення, а також перевірити дотримання умов абсолютної та поточної ліквідності балансу. Агрегований баланс підприємства для аналізу ліквідності сформовано на основі даних фінансової звітності та подано нижче.

Таблиця 2.2 – Агрегований баланс для аналізу ліквідності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Групи	Склад за НП(С)БО 1	Сума, тис. грн
A1 – найбільш ліквідні активи	p.1160 + p.1165	39 609
A2 – швидкоореалізовані активи	p.1125 + p.1130 + p.1135 + p.1145 + p.1155	≈ 630 000
A3 – повільноореалізовані активи	p.1100 + p.1170	576 419
A4 – важкоореалізовані активи	p.1095 + p.1200	2 384 400
P1 – найбільш термінові зобов'язання	p.1615–1690	1 478 481
P3 – довгострокові зобов'язання	p.1595	1 113 778
P4 – постійні пасиви	p.1495	642 862

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Аналіз агрегованого балансу свідчить про структурну неліквідність балансу ТОВ «Вересень Плюс». У 2022–2024 роках у підприємства не дотримується класична умова абсолютної ліквідності балансу ($A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$), оскільки найбільш ліквідні та швидкоореалізовані активи істотно поступаються обсягам найбільш термінових зобов'язань.

Особливо критичною є ситуація у 2023–2024 роках, коли обсяг поточних зобов'язань зростає швидшими темпами, ніж оборотні активи. Це означає, що підприємство фактично фінансує значну частину своєї операційної діяльності за рахунок короткострокових джерел.

Для кількісної оцінки здатності ТОВ «Вересень Плюс» своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання проведено розрахунок системи коефіцієнтів ліквідності, які характеризують рівень забезпеченості підприємства оборотними активами різного ступеня ліквідності. Аналіз цих показників дозволяє оцінити поточну платоспроможність підприємства,

визначити наявність або відсутність дефіциту оборотного капіталу та виявити тенденції зміни ліквідності в динаміці. Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників ліквідності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття	$p.1195 / p.1695$	0,92	0,60	0,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(p.1195 - p.1100) / p.1695$	0,34	0,20	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(p.1160 + p.1165) / p.1695$	0,23	0,04	0,03
Чистий оборотний капітал, тис. грн	$p.1195 - p.1695$	-60 093	-428 652	-627 400

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Розраховані за методикою Феценка коефіцієнти ліквідності демонструють стійку негативну динаміку. Коефіцієнт покриття знизився з 0,92 у 2022 р. до 0,58 у 2024 р., що істотно нижче нормативного рівня. Це свідчить про хронічну нестачу оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усього періоду перебуває на рівні 0,19–0,34, що вказує на обмежені платіжні можливості підприємства навіть за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 роках опустився до 0,03–0,04, що означає практичну відсутність резервів негайної платоспроможності.

Негативне значення чистого оборотного капіталу у всі роки аналізу підтверджує дефіцит власних обігових ресурсів і залежність від короткострокового залученого капіталу.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Вересень Плюс» ґрунтується на аналізі структури джерел фінансування активів та співвідношення власного і залученого капіталу. Розрахунок показників платоспроможності дає змогу визначити рівень фінансової незалежності підприємства, ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність власного капіталу виконувати стабілізаційну функцію. Узагальнені результати розрахунку

показників фінансової стійкості підприємства за 2022–2024 роки подано в таблиці.

Таблиця 2.4 – Оцінка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	$p.1495 / p.1900$	0,32	0,30	0,20
Коефіцієнт фінансування	$(p.1595 + p.1695) / p.1495$	2,16	2,34	4,03
Забезпеченість власними ОЗ	$(p.1195 - p.1695) / p.1195$	-0,09	-0,68	-0,74
Маневреність власного капіталу	$(p.1195 - p.1695) / p.1495$	-0,13	-0,67	-0,98

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Фінансова стійкість ТОВ «Вересень Плюс» у 2022–2024 роках характеризується поступовим зниженням рівня фінансової автономії. Коефіцієнт автономії скоротився з 0,32 до 0,20, що означає, що лише п'ята частина активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування зріс до 4,03 у 2024 р., що вказує на критично високий рівень фінансового левериджу та значну залежність підприємства від кредиторів. Від'ємні значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу означають, що власний капітал практично повністю іммобілізований у необоротних активах і не виконує стабілізаційної функції.

Ділова активність підприємства відображає інтенсивність використання його ресурсного потенціалу та ефективність організації господарської діяльності. Для її оцінки доцільно проаналізувати показники оборотності активів і власного капіталу, які характеризують швидкість трансформації вкладених ресурсів у дохід від реалізації. Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022–2024 роки здійснено на основі даних фінансової звітності та представлено в таблиці 2.5.

У 2022–2024 рр. простежується уповільнення оборотності активів, що є наслідком випереджального зростання необоротних активів порівняно з

доходами. Період обороту активів збільшився з 95 до 130 днів, що свідчить про зниження загальної ділової активності.

Таблиця 2.5 – Оцінка показників ділової активності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Оборотність активів, разів	$p.2000 / p.1900$	3,86	3,39	2,81
Період обороту активів, днів	$365 / OA$	95	108	130
Оборотність власного капіталу, разів	$p.2000 / p.1495$	12,19	11,34	14,12

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Водночас оборотність власного капіталу залишається високою, особливо у 2024 році, що зумовлено низькою часткою власного капіталу в структурі фінансування. Це формує підвищений фінансовий ризик і означає, що кожна гривня власного капіталу використовується надмірно інтенсивно.

З метою оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вересень Плюс» проведено аналіз показників рентабельності, які відображають рівень прибутковості реалізації, активів та власного капіталу. Дані показники дозволяють визначити фінансову віддачу від використання ресурсів підприємства, оцінити результативність обраної бізнес-моделі та виявити тенденції зміни прибутковості в умовах масштабування діяльності. Результати розрахунку показників рентабельності підприємства за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка показників рентабельності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Рентабельність продажу, %	$p.2350 / p.2000 \times 100$	7,53	2,41	2,18
Рентабельність активів (ROA), %	$p.2350 / p.1900 \times 100$	29,09	8,17	6,12
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$p.2350 / p.1495 \times 100$	91,80	27,27	30,83

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Рентабельність продажу ТОВ «Вересень Плюс» демонструє різке зниження у 2023 році, що свідчить про істотне зростання витрат або зміну

цінової політики. У 2024 році показник залишається на низькому рівні, що є характерним для підприємств із високою капіталомісткістю та значним борговим навантаженням.

Рентабельність активів скоротилася майже у 5 разів за аналізований період, що означає зниження ефективності використання майнового потенціалу. Надзвичайно високе значення ROE у 2022 році пояснюється ефектом фінансового левериджу, а не реальною високою прибутковістю бізнесу, що підтверджується подальшим зниженням показника у 2023–2024 роках.

Для комплексної характеристики фінансово-економічного стану ТОВ «Вересень Плюс» доцільно узагальнити результати аналізу ділової активності та рентабельності в інтегрованому вигляді. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні результати розрахунків з якісною інтерпретацією динаміки розвитку підприємства та сформулювати цілісне уявлення про ефективність його діяльності у 2022–2024 роках. Узагальнююча оцінка ефективності діяльності підприємства подана в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Узагальнююча оцінка ефективності діяльності ТОВ «Вересень Плюс» за 2022-2024 рр.

Критерій	2022	2023	2024
Динаміка доходу	помірне зростання	активне зростання	інтенсивне зростання
Ділова активність	висока	середня	знижена
Прибутковість	висока	різко знижена	низька
Фінансовий ризик	підвищений	високий	дуже високий
Загальна оцінка	ефективна, але ризикова	нестійка	ризикована

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Ділова активність і рентабельність ТОВ «Вересень Плюс» у 2022–2024 роках характеризуються зростанням обсягів реалізації при одночасному зниженні ефективності використання активів і прибутковості діяльності. Підприємство демонструє модель розвитку, орієнтовану на масштабування, однак без адекватного зростання фінансової віддачі, що в поєднанні з високим борговим навантаженням формує підвищені фінансові ризики.

Фінансовий стан ТОВ «Вересень Плюс» у 2022–2024 роках формувався в умовах активного нарощування майнового потенціалу та масштабів діяльності. Валюта балансу за аналізований період зросла з 1 470 811 тис. грн у 2022 р. до 3 235 121 тис. грн у 2024 р., що свідчить про істотне розширення економічної бази підприємства. Водночас зростання активів супроводжувалося поглибленням фінансових диспропорцій між структурою активів і джерелами їх фінансування, що негативно вплинуло на ліквідність і фінансову стійкість.

2.2. Оцінка використання інновацій у діяльності мережі «Файно маркет»

Мережа «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», у межах інноваційного розвитку активно впроваджує цифрові сервіси, орієнтовані на підвищення якості клієнтської взаємодії та ефективності маркетингових рішень. Ключовими інструментами цифровізації у цьому напрямі виступають мобільний додаток і програма лояльності, які формують сучасну клієнтоцентричну модель функціонування торговельної мережі.

Цифрові сервіси мережі «Файно Маркет» мають на меті інтеграцію покупця в єдиний інформаційно-комунікаційний простір підприємства. Мобільний додаток виконує функцію цифрового каналу взаємодії зі споживачами, забезпечуючи доступ до інформації про асортимент, акційні пропозиції, персоналізовані знижки та умови участі у програмі лояльності. Використання такого інструменту дозволяє мережі скоротити витрати на традиційні рекламні носії та водночас підвищити оперативність комунікації з клієнтами.

Програма лояльності у «Файно Маркет» виступає не лише засобом стимулювання повторних покупок, а й важливим інноваційним інструментом збору та аналізу клієнтських даних. Акумуляування інформації про частоту покупок, структуру споживчого кошика та реакцію клієнтів на промоакції

створює основу для формування більш точних маркетингових рішень. У цьому контексті програма лояльності трансформується з інструменту цінового заохочення в елемент стратегічного управління попитом.

Оцінюючи ефективність використання мобільного додатка та програми лояльності, слід відзначити їх позитивний вплив на стабільність товарообороту та зростання клієнтської бази. Збільшення доходів підприємства у 2020–2024 роках свідчить про здатність мережі утримувати споживачів і нарощувати обсяги реалізації навіть в умовах високої конкуренції. Цифрові сервіси сприяють підвищенню частоти відвідувань магазинів і середнього чека за рахунок персоналізованих пропозицій та акційних механізмів.

Важливим аспектом оцінки інноваційності цифрових сервісів є їх вплив на ефективність маркетингових витрат. Перехід до цифрових каналів комунікації дозволяє мережі більш раціонально використовувати маркетинговий бюджет, знижуючи витрати на масову рекламу та зосереджуючись на цільових сегментах клієнтів. Це підвищує віддачу від маркетингових інвестицій і сприяє зростанню рентабельності операційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Крім економічного ефекту, мобільний додаток і програма лояльності мають важливе організаційне та стратегічне значення. Вони підвищують рівень залученості клієнтів, формують емоційний зв'язок із брендом і сприяють зростанню нематеріальних активів підприємства, зокрема брендової капіталізації та клієнтського капіталу. У регіональному ритейлі такі нематеріальні переваги є особливо важливими, оскільки забезпечують стійкість конкурентних позицій у довгостроковому періоді.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що цифрові сервіси у вигляді мобільного додатка та програми лояльності є ефективними інноваційними інструментами розвитку мережі «Файно Маркет». Їх впровадження сприяє підвищенню клієнтської лояльності, оптимізації маркетингових витрат і

формуванню стійких конкурентних переваг. Подальший розвиток аналітичних функцій цифрових сервісів та поглиблення персоналізації взаємодії з клієнтами може істотно посилити економічний ефект від їх використання та забезпечити додаткові можливості для зростання мережі.

Мережа «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», у процесі розвитку впроваджує інноваційні підходи до автоматизації обліку, логістики та складських процесів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації роздрібної торгівлі. З огляду на масштаби діяльності підприємства, зростання товарообороту та кількості торговельних об'єктів, автоматизація операційних процесів виступає ключовим чинником забезпечення ефективності та керованості мережі.

Автоматизація облікових процесів у діяльності мережі спрямована на формування єдиного інформаційного простору для управління фінансовими, товарними та управлінськими потоками. Використання сучасних облікових систем дозволяє забезпечити оперативний контроль за рухом товарів, грошових коштів і витрат обігу, що особливо важливо для мережевого ритейлу з високою інтенсивністю операцій. Це підвищує точність управлінської інформації, знижує ризики помилок ручного обліку та створює аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сфері логістики мережа «Файно Маркет» використовує елементи цифрової координації постачання, що забезпечує синхронізацію товарних потоків між постачальниками, логістичними підрозділами та торговельними об'єктами. Автоматизоване планування постачань і контроль руху товарів дозволяють оптимізувати рівень запасів, зменшувати логістичні витрати та забезпечувати безперервність товаропостачання магазинів. У результаті логістика перетворюється з допоміжної функції на стратегічний елемент управління ефективністю мережі.

Особливе значення у діяльності підприємства має автоматизація складських процесів, яка спрямована на підвищення швидкості та точності

обробки товарів. Використання цифрових інструментів обліку складських операцій дозволяє оптимізувати процеси приймання, зберігання, комплектації та відвантаження продукції. Це сприяє скороченню часу обробки замовлень, зменшенню втрат від пересортиці та надлишкових запасів, а також підвищенню продуктивності праці складського персоналу.

Оцінка ефективності автоматизації обліку, логістики та складських процесів свідчить про її позитивний вплив на економічні результати діяльності мережі. Зростання доходів і активів підприємства у 2020–2024 роках відбувається на фоні збереження керованості бізнес-процесів, що підтверджує результативність застосування автоматизованих рішень. Водночас коливання показників чистого прибутку в окремі роки можуть бути пов'язані з інвестиційними витратами на впровадження та модернізацію цифрової логістичної й облікової інфраструктури.

З організаційної точки зору автоматизація сприяє стандартизації операційних процесів у межах усієї мережі, що знижує залежність результатів діяльності від людського фактора та забезпечує однаковий рівень якості виконання операцій у різних торговельних точках. Це є особливо важливим для регіональної мережі, яка активно розширюється та функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У стратегічному вимірі автоматизація обліку, логістики та складських процесів формує основу для подальшого впровадження більш складних інноваційних рішень, зокрема аналітики великих даних, прогнозування попиту та інтеграції цифрових сервісів у ланцюгах постачання. Таким чином, автоматизація виступає не лише інструментом поточної оптимізації витрат, а й чинником довгострокового підвищення конкурентоспроможності мережі «Файно Маркет».

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що рівень використання інновацій у сфері автоматизації обліку, логістики та складських процесів у діяльності мережі «Файно Маркет» є середнім із тенденцією до зростання.

Впроваджені автоматизовані рішення забезпечують економічну та організаційну результативність, створюють передумови для подальшої цифрової трансформації та сприяють формуванню стійких конкурентних переваг на регіональному ринку роздрібною торгівлі.

2.3. Аналіз результативності інноваційних рішень та проблеми їх подальшого застосування

Інноваційні рішення, впроваджені у діяльності мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», мають безпосередній вплив на фінансові результати підприємства та визначають його здатність до сталого розвитку в умовах динамічного й конкурентного ринкового середовища. Аналіз результативності інноваційних рішень доцільно здійснювати на основі ключових фінансових показників, що відображають масштаби діяльності, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Інноваційні рішення, реалізовані у мережі «Файно Маркет», доцільно оцінювати через причинно-наслідковий ланцюг «інновація → КРІ бізнес-процесу → фінансовий/конкурентний ефект». Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного трактування результативності лише через зростання доходів, оскільки частина інновацій формує відкладений ефект і проявляється у зміні операційних параметрів: швидкості та точності виконання операцій, рівня втрат, керованості запасів і якості сервісу.

У межах діяльності «Файно Маркет» ключовими групами інновацій виступають:

- цифровізація обліку та аналітики;
- інновації в управлінні запасами й логістиці;
- інновації в магазинних операціях і клієнтському сервісі;
- маркетингові та CRM-інструменти (програми лояльності).

Інтегральний фінансовий ефект таких рішень у 2022–2024 рр. проявився у зростанні товарообороту з 5 683 187 тис. грн до 9 077 730 тис. грн (+59,7%), однак супроводжувався зниженням рентабельності продажу з 7,53% до 2,18%, що свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з доходами.

По-перше, цифровізація обліку та управлінської аналітики (ERP/облікові модулі, інтеграція з POS, централізована звітність) впливає на КРІ точності даних і дисципліни операцій (зменшення помилок, швидкість консолідації даних, контроль списань і коригувань). Її фінансовий прояв — у можливості масштабування обороту: за 2022–2024 рр. підприємство збільшило виручку на 3 394 543 тис. грн, однак одночасно ROA знизився з 29,09% до 6,12%, що означає: активи зростали швидше, ніж прибуток, і частина цифрових інвестицій працює з відкладеним ефектом [22].

По-друге, інновації в управлінні запасами та постачанням (автоматизоване планування поставок, ABC/XYZ-підходи, цифровий контроль запасів, EDI-взаємодія, централізоване поповнення) транслуються в КРІ доступності та оборотності товару, а фінансово — у здатність нарощувати продажі без втрати безперервності постачання. Проте з позиції ліквідності у 2022–2024 рр. спостерігається погіршення: коефіцієнт покриття знизився з 0,92 до 0,58, а чистий оборотний капітал залишався від'ємним і поглибився з –60 093 тис. грн до –627 400 тис. грн. Це означає, що масштабування запасів і операційної діяльності відбувалося переважно за рахунок короткострокових джерел, що підвищує фінансовий ризик навіть за наявності операційних покращень.

По-третє, інновації складської та транспортної логістики (WMS, адресне зберігання, штрихкодування/QR-ідентифікація, оптимізація маршрутів) повинні зменшувати витрати обігу та підвищувати стабільність постачання магазинів. Однак у фінансових індикаторах 2022–2024 рр. результативність проявилася неоднозначно: з одного боку, мережа продовжувала нарощувати продажі, з іншого — показники абсолютної ліквідності впали з 0,23 до 0,03,

що свідчить про мінімальний запас грошових резервів для негайного погашення поточних зобов'язань. Водночас період обороту активів зріс із 95 до 130 днів, що може бути наслідком збільшення капіталомістких інвестицій у логістичну інфраструктуру (склади, транспорт, ІТ), які потребують часу для повної окупності.

По-четверте, інновації в магазинних операціях і сервісі (стандартизація процесів, цифрові інструкції/контроль виконання, сучасні касові рішення, безконтактні платежі тощо) зазвичай ведуть до зростання пропускної спроможності й стабільності обслуговування, що підтримує товарооборот. Фінансовим підтвердженням масштабування при зростанні навантаження на витрати є те, що попри зростання виручки у 2023–2024 рр., чистий прибуток (р.2350) знизився з 427 808 тис. грн (2022) до 175 294 тис. грн (2023) та 198 164 тис. грн (2024). Відповідно, рентабельність продажу впала з 7,53% до 2,41% та 2,18%, що вказує: операційні покращення супроводжувалися випереджальним зростанням витрат (оплата праці, логістика, підтримка ІТ та сервісних рішень) [22].

По-п'яте, маркетингові та CRM-інновації (програми лояльності, персоналізовані пропозиції, цифрові комунікації) насамперед впливають на КРІ клієнтської бази (частота покупок, частка повторних покупок, середній чек), а фінансово — на підтримку стабільного товарообороту. Водночас у 2022–2024 рр. спостерігається зниження загальної ефективності використання активів: оборотність активів скоротилася з 3,86 до 2,81 разів, що означає — для генерації 1 грн виручки потрібно більше ресурсів, ніж раніше. Це створює потребу переходу від «інновацій для масштабування» до «інновацій для підвищення маржинальності».

Насамперед про результативність інновацій свідчить динаміка доходів підприємства. Упродовж 2020–2024 років дохід ТОВ «Вересень Плюс» зріс із 2,39 млрд грн до 9,08 млрд грн, тобто майже у чотири рази [22]. Така динаміка є індикатором ефективності управлінських, логістичних і маркетингових

інновацій, які забезпечили масштабування мережі, підвищення товарообороту та стабільність продажів навіть в умовах воєнної економіки. Інноваційні рішення у сфері автоматизації обліку, управління запасами та цифрових сервісів сприяли зростанню операційної пропускну здатності бізнесу без пропорційного збільшення адміністративних витрат.

Разом із тим аналіз чистого прибутку демонструє неоднозначну фінансову динаміку результативності інновацій. Після різкого зростання прибутку у 2022 році до 427,8 млн грн у наступні роки спостерігається його зниження до 225,8 млн грн у 2023 році та 198,2 млн грн у 2024 році. За умов зростання доходів це свідчить про зменшення рентабельності діяльності, що може бути пов'язано з високими інвестиційними витратами на впровадження інноваційних рішень, зростанням витрат на логістику, оплату праці та маркетинг. Таким чином, інновації мають значний позитивний ефект у довгостроковому вимірі, проте в короткостроковому періоді вони знижують показники прибутковості.

Позитивним фінансовим результатом інноваційної діяльності є істотне зростання активів підприємства — з 538,2 млн грн у 2020 році до 3,24 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про нарощування матеріально-технічної, логістичної та торговельної інфраструктури, що формує основу для подальшого розвитку мережі. Водночас зростання зобов'язань до 1,48 млрд грн у 2024 році вказує на активне використання залученого капіталу для фінансування інноваційних проєктів. Хоча структура балансу залишається відносно стабільною, подальше розширення інновацій може підвищувати фінансові ризики та потребувати більш жорсткого контролю за борговим навантаженням [22].

Аналіз фінансових показників дозволяє виявити низку проблем, що обмежують подальшу результативність інноваційних рішень. По-перше, зростання масштабів діяльності супроводжується підвищенням постійних витрат, що знижує маржинальність бізнесу. По-друге, інноваційні рішення у

сфері автоматизації та цифровізації потребують постійних інвестицій у підтримку, оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу, що посилює навантаження на фінансові ресурси. По-третє, відкладений економічний ефект від частини інновацій ускладнює оперативну оцінку їх окупності та ефективності.

У стратегічному вимірі подальше застосування інноваційних рішень потребує переходу від екстенсивного масштабування до підвищення внутрішньої фінансової ефективності. Це передбачає посилення контролю за рентабельністю інноваційних проєктів, оптимізацію структури витрат і більш тісну прив'язку інноваційних інструментів до фінансових результатів. Особливої уваги потребує оцінювання ефективності інновацій не лише за показниками зростання доходів, а й за рівнем прибутковості та фінансової стійкості.

Аналіз фінансових показників свідчить, що інноваційні рішення у діяльності мережі «Файно Маркет» є результативними з позицій зростання масштабів бізнесу та формування інфраструктурної бази розвитку. Водночас проблемами їх подальшого застосування залишаються зниження рентабельності, зростання інвестиційного навантаження та потреба в удосконаленні системи фінансового контролю ефективності інновацій. Вирішення цих проблем є ключовою умовою забезпечення довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності мережі.

Інноваційні рішення, впроваджені у діяльності мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», суттєво вплинули на рівень операційної ефективності підприємства. Їх результативність доцільно оцінювати через зміни у швидкості, узгодженості та якості виконання ключових бізнес-процесів, насамперед у сфері обліку, логістики, складського господарства та торговельного обслуговування.

Одним із ключових результатів упровадження інноваційних рішень є підвищення керованості операційних процесів. Автоматизація обліку та

цифровий контроль руху товарів дозволили зменшити кількість операційних помилок, скоротити часові витрати на обробку інформації та забезпечити синхронізацію дій між торговельними точками, складською інфраструктурою й управлінським центром. У результаті підприємство отримало можливість обслуговувати значно більші обсяги товарообороту без пропорційного зростання адміністративного персоналу, що є важливим індикатором зростання операційної ефективності.

У сфері логістики інноваційні рішення сприяли оптимізації товарних потоків і підвищенню надійності постачання. Централізація логістичних операцій у поєднанні з автоматизованим плануванням поставок дозволила скоротити простой, зменшити ризики дефіциту товарів і підвищити рівень виконання замовлень у встановлені строки. Це позитивно позначилося на стабільності роботи магазинів і якості обслуговування кінцевих споживачів, що є важливим чинником конкурентоспроможності у форматі «магазин біля дому».

Автоматизація складських процесів забезпечила підвищення продуктивності праці та точності операцій. Цифровий облік приймання, зберігання й комплектації товарів дозволив скоротити час обробки замовлень і зменшити втрати, пов'язані з пересортицею та надлишковими запасами. У операційному вимірі це означає зростання пропускнуєї спроможності складської інфраструктури та більш ефективне використання наявних площ і трудових ресурсів.

Водночас аналіз операційної ефективності дозволяє виявити низку проблем, що ускладнюють подальше застосування інноваційних рішень. По-перше, зростання масштабів мережі підвищує складність координації операційних процесів, що потребує постійного доопрацювання та адаптації цифрових інструментів. По-друге, ефективність інновацій значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу, а потреба у регулярному навчанні працівників збільшує непрямі операційні витрати. По-третє, частина

інноваційних рішень має фрагментарний характер, що обмежує потенціал їх синергетичного впливу на операційну ефективність у межах усєї мережі.

Окремою проблемою є зростання операційних витрат на підтримку автоматизованих систем, включаючи технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення та інтеграцію нових функціональних модулів. За відсутності чіткої системи вимірювання операційного ефекту такі витрати можуть знижувати загальну ефективність інновацій у короткостроковому періоді, попри їх позитивний стратегічний потенціал.

У стратегічному аспекті подальше підвищення операційної ефективності інноваційних рішень у діяльності мережі «Файно Маркет» потребує переходу до більш глибокої інтеграції управлінських, логістичних і аналітичних систем. Це дозволить посилити ефект масштабу, зменшити дублювання операцій і забезпечити більш точну прив'язку операційних результатів до фінансових показників діяльності.

Отже, аналіз операційної ефективності свідчить, що інноваційні рішення, впроваджені у діяльності мережі «Файно Маркет», забезпечили суттєве підвищення продуктивності, керованості та стабільності бізнес-процесів. Водночас проблемами їх подальшого застосування залишаються зростання складності операційного управління, потреба у постійному навчанні персоналу та необхідність поглибленої інтеграції інноваційних інструментів. Подолання цих обмежень є ключовою умовою збереження та нарощування операційної ефективності мережі в довгостроковій перспективі.

Інноваційні рішення, що впроваджуються у діяльності мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», відіграють важливу роль у формуванні її конкурентної позиції на регіональному ринку роздрібної торгівлі. Їх результативність доцільно оцінювати з точки зору здатності створювати стійкі конкурентні переваги, а також виявляти структурні та функціональні обмеження, що знижують ефект від подальшого інноваційного розвитку.

До ключових конкурентних переваг, сформованих завдяки інноваційним рішенням, належить підвищення адаптивності мережі до змін ринкового середовища. Автоматизація обліку, логістики та складських процесів дозволяє «Файно Маркет» оперативно реагувати на коливання попиту, перебої в постачанні та зміни споживчих уподобань. Це особливо важливо для регіонального ритейлу, який функціонує в умовах високої нестабільності та обмежених ресурсів порівняно з національними торговельними мережами.

Суттєвою конкурентною перевагою є клієнтоорієнтованість, посилена впровадженням маркетингових і цифрових інновацій. Програми лояльності, цифрові сервіси та сучасні підходи до внутрішньомагазинних комунікацій дозволяють формувати довгострокові відносини зі споживачами та підвищувати рівень їхньої залученості. У результаті мережа отримує більш стабільний клієнтський потік і знижує чутливість до цінової конкуренції, що є вагомим перевагою в сегменті продовольчої роздрібною торгівлі.

Ще однією конкурентною перевагою є операційна ефективність, досягнута завдяки інноваційним управлінським і логістичним рішенням. Стандартизація процесів у межах усієї мережі, цифровий контроль виконання операцій і централізація ключових функцій дозволяють зменшувати витрати обігу та забезпечувати однаковий рівень сервісу в різних торговельних точках. Це створює ефект масштабу, який є критично важливим для зростання мережевого бізнесу.

Водночас аналіз результативності інноваційних рішень виявляє й низку конкурентних недоліків, що можуть обмежувати подальший розвиток мережі. По-перше, значна частина інновацій має інвестиційно місткий характер і потребує постійного фінансування для підтримки та модернізації. Це знижує короткострокову фінансову гнучкість підприємства та підвищує ризик зменшення рентабельності в періоди економічної нестабільності.

По-друге, інноваційні рішення, впроваджені у діяльності мережі, мають переважно інкрементальний характер і не завжди забезпечують унікальність,

складну для копіювання конкурентами. Багато технологічних і маркетингових інструментів можуть бути відносно швидко запозичені іншими регіональними або національними ритейлерами, що обмежує тривалість конкурентних переваг, сформованих на їх основі.

По-третє, зростання рівня автоматизації та цифровізації підвищує залежність мережі від якості управління людським капіталом. Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу або опір організаційним змінам можуть знижувати фактичну результативність інновацій і послаблювати їх конкурентний ефект. Це особливо актуально для роздрібною торгівлі, де значна частина операцій виконується лінійним персоналом.

У стратегічному вимірі проблемою подальшого застосування інноваційних рішень є необхідність переходу від фрагментарного впровадження окремих інструментів до формування цілісної інноваційної екосистеми. За відсутності глибокої інтеграції управлінських, логістичних і маркетингових інновацій їх конкурентний потенціал реалізується не повною мірою, а синергетичний ефект залишається обмеженим.

Отже, результати аналізу свідчать, що інноваційні рішення забезпечили мережі «Файно Маркет» низку вагомих конкурентних переваг, зокрема підвищення адаптивності, операційної ефективності та клієнтоорієнтованості. Водночас їх подальше застосування супроводжується проблемами, пов'язаними з інвестиційною місткістю, обмеженою унікальністю інновацій та залежністю від людського фактора. Подолання цих недоліків є необхідною умовою формування стійких довгострокових конкурентних переваг і збереження позицій мережі на регіональному ринку роздрібною торгівлі.

Інноваційні рішення, що впроваджуються у діяльності мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», забезпечили суттєві позитивні зрушення в управлінні, логістиці, маркетингу та операційних процесах. Водночас подальший інноваційний розвиток мережі супроводжується низкою проблем і обмежень, які стримують повну

реалізацію потенціалу впроваджених рішень і потребують системного управлінського реагування.

Однією з ключових проблем інноваційного розвитку є висока інвестиційна місткість інновацій. Автоматизація обліку, цифровізація логістики, впровадження IT-рішень і клієнтських сервісів потребують значних фінансових вкладень не лише на етапі впровадження, а й у процесі подальшої експлуатації. Постійні витрати на оновлення програмного забезпечення, технічну підтримку, інтеграцію нових модулів і кібербезпеку знижують короткострокову фінансову гнучкість підприємства та можуть негативно впливати на рівень рентабельності в окремі періоди.

Суттєвим обмеженням є відкладений економічний ефект інновацій. Значна частина інноваційних рішень, особливо у сфері цифровізації та маркетингових технологій, не дає миттєвого фінансового результату. Це ускладнює оцінювання їх ефективності в короткостроковому періоді та підвищує ризик управлінських рішень, орієнтованих виключно на поточні фінансові показники. За таких умов виникає загроза скорочення або уповільнення інноваційних програм, незважаючи на їх стратегічну доцільність.

Важливою проблемою інноваційного розвитку є людський фактор і кадрові обмеження. Підвищення рівня автоматизації та цифровізації вимагає від персоналу нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності, аналітичного мислення та здатності працювати з інформаційними системами. Недостатня підготовка працівників або опір організаційним змінам можуть знижувати фактичну результативність інновацій, збільшувати кількість операційних помилок і нівелювати потенційний ефект від впроваджених технологій.

Ще одним обмеженням є фрагментарність інноваційних рішень, що характерна для етапу поступового розвитку мережі. У разі відсутності глибокої інтеграції між управлінськими, логістичними, маркетинговими та

аналітичними системами інновації реалізують лише частину свого потенціалу. Недостатній рівень синергії між окремими цифровими інструментами призводить до дублювання функцій, ускладнення операційних процесів і зростання непрямих витрат.

Зовнішнім обмеженням інноваційного розвитку виступає нестабільність економічного та регуляторного середовища. Умови воєнного стану, коливання купівельної спроможності населення, логістичні ризики та зміни податкового законодавства знижують прогнозованість результатів інноваційних проєктів і підвищують рівень підприємницького ризику. У таких умовах інноваційні рішення часто набувають характеру вимушеної адаптації, а не стратегічного розвитку.

Окремою проблемою є обмежена унікальність інновацій, характерних для регіонального ритейлу. Більшість управлінських, логістичних і маркетингових інструментів мають інкрементальний характер і можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами. Це знижує тривалість конкурентних переваг, сформованих на основі інновацій, і потребує постійного оновлення та ускладнення інноваційних рішень.

У стратегічному вимірі основним обмеженням інноваційного розвитку є необхідність балансування між масштабуванням бізнесу та внутрішньою ефективністю. Орієнтація на швидке розширення мережі може призводити до перевантаження інноваційної інфраструктури та зниження якості управління, тоді як надмірна концентрація на оптимізації витрат може стримувати інноваційну активність і зменшувати довгостроковий потенціал зростання.

Отже, аналіз проблем і обмежень інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет» свідчить, що подальша результативність інноваційних рішень значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити фінансову збалансованість інноваційних інвестицій, підвищити рівень інтеграції цифрових інструментів і сформувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Подолання виявлених обмежень є ключовою умовою

трансформації інновацій із засобу адаптації до чинника довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Інноваційні рішення, що впроваджуються у діяльності мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», забезпечили суттєві позитивні зрушення в управлінні, логістиці, маркетингу та операційних процесах. Водночас подальший інноваційний розвиток мережі супроводжується низкою проблем і обмежень, які стримують повну реалізацію потенціалу впроваджених рішень і потребують системного управлінського реагування.

Однією з ключових проблем інноваційного розвитку є висока інвестиційна місткість інновацій. Автоматизація обліку, цифровізація логістики, впровадження IT-рішень і клієнтських сервісів потребують значних фінансових вкладень не лише на етапі впровадження, а й у процесі подальшої експлуатації. Постійні витрати на оновлення програмного забезпечення, технічну підтримку, інтеграцію нових модулів і кібербезпеку знижують короткострокову фінансову гнучкість підприємства та можуть негативно впливати на рівень рентабельності в окремі періоди.

Суттєвим обмеженням є відкладений економічний ефект інновацій. Значна частина інноваційних рішень, особливо у сфері цифровізації та маркетингових технологій, не дає миттєвого фінансового результату. Це ускладнює оцінювання їх ефективності в короткостроковому періоді та підвищує ризик управлінських рішень, орієнтованих виключно на поточні фінансові показники. За таких умов виникає загроза скорочення або уповільнення інноваційних програм, незважаючи на їх стратегічну доцільність.

Важливою проблемою інноваційного розвитку є людський фактор і кадрові обмеження. Підвищення рівня автоматизації та цифровізації вимагає від персоналу нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності,

аналітичного мислення та здатності працювати з інформаційними системами. Недостатня підготовка працівників або опір організаційним змінам можуть знижувати фактичну результативність інновацій, збільшувати кількість операційних помилок і нівелювати потенційний ефект від упроваджених технологій.

Ще одним обмеженням є фрагментарність інноваційних рішень, що характерна для етапу поступового розвитку мережі. У разі відсутності глибокої інтеграції між управлінськими, логістичними, маркетинговими та аналітичними системами інновації реалізують лише частину свого потенціалу. Недостатній рівень синергії між окремими цифровими інструментами призводить до дублювання функцій, ускладнення операційних процесів і зростання непрямих витрат.

Зовнішнім обмеженням інноваційного розвитку виступає нестабільність економічного та регуляторного середовища. Умови воєнного стану, коливання купівельної спроможності населення, логістичні ризики та зміни податкового законодавства знижують прогнозованість результатів інноваційних проєктів і підвищують рівень підприємницького ризику. У таких умовах інноваційні рішення часто набувають характеру вимушеної адаптації, а не стратегічного розвитку.

Окремою проблемою є обмежена унікальність інновацій, характерних для регіонального ритейлу. Більшість управлінських, логістичних і маркетингових інструментів мають інкрементальний характер і можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами. Це знижує тривалість конкурентних переваг, сформованих на основі інновацій, і потребує постійного оновлення та ускладнення інноваційних рішень.

У стратегічному вимірі основним обмеженням інноваційного розвитку є необхідність балансування між масштабуванням бізнесу та внутрішньою ефективністю. Орієнтація на швидке розширення мережі може призводити до перевантаження інноваційної інфраструктури та зниження якості управління,

тоді як надмірна концентрація на оптимізації витрат може стримувати інноваційну активність і зменшувати довгостроковий потенціал зростання.

Отже, аналіз проблем і обмежень інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет» свідчить, що подальша результативність інноваційних рішень значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити фінансову збалансованість інноваційних інвестицій, підвищити рівень інтеграції цифрових інструментів і сформувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Подолання виявлених обмежень є ключовою умовою трансформації інновацій із засобу адаптації до чинника довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ «ФАЙНО МАРКЕТ»)

3.1. Обґрунтування необхідності підсилення інноваційного розвитку мережі «Файно маркет»

Мережа «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», функціонує в умовах глибоких структурних змін роздрібною торгівлі, що зумовлює необхідність подальшого підсилення інноваційного розвитку. Стратегічні виклики, з якими стикається мережа, мають комплексний характер і пов'язані як із зовнішнім конкурентним середовищем, так і з внутрішніми обмеженнями масштабування та ефективності бізнес-моделі.

Одним із ключових стратегічних викликів є посилення конкуренції на регіональних ринках. Активна експансія національних і міжрегіональних торговельних мереж супроводжується впровадженням ними високотехнологічних управлінських, логістичних і маркетингових рішень, що підвищує стандарти обслуговування та знижує цінову чутливість споживачів. У таких умовах збереження конкурентних позицій «Файно Маркет» потребує не лише підтримки наявного рівня інновацій, а й переходу до більш проактивної інноваційної стратегії, орієнтованої на створення унікальної споживчої цінності.

Важливим викликом є зміна споживчої поведінки та зростання вимог клієнтів. Сучасний покупець очікує швидкого обслуговування, персоналізованих пропозицій, стабільної наявності товарів і зручних цифрових сервісів. Формат «магазину біля дому» залишається актуальним, проте його ефективність дедалі більше залежить від рівня цифровізації та інтеграції клієнтських сервісів. Це зумовлює необхідність поглиблення

інновацій у сфері аналітики попиту, програм лояльності та омніканальної взаємодії зі споживачами.

Ще одним стратегічним викликом є зростання операційної складності в умовах масштабування мережі. Розширення кількості торговельних об'єктів, збільшення асортименту та обсягів товарообороту підвищують навантаження на систему управління, логістику й складську інфраструктуру. За відсутності подальшої інтеграції інноваційних рішень зростає ризик втрати керованості, зниження операційної ефективності та нерівномірної якості сервісу між торговельними точками. Це робить підсилення інноваційного розвитку критично важливим для забезпечення ефекту масштабу [15].

Суттєвим викликом залишається тиск на фінансові результати та рентабельність діяльності. Аналіз фінансових показників свідчить, що зростання доходів супроводжується коливаннями прибутковості, що частково зумовлено інвестиційним навантаженням інноваційних проєктів і зростанням постійних витрат. У такій ситуації інновації мають бути спрямовані не лише на розширення бізнесу, а й на глибшу оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та зростання внутрішньої ефективності.

Окрему групу стратегічних викликів формує нестабільність макроекономічного та безпекового середовища. Воєнні ризики, логістичні обмеження, коливання купівельної спроможності населення та регуляторні зміни підвищують рівень невизначеності та вимагають від підприємства високої адаптивності. За таких умов інноваційний розвиток набуває характеру не лише інструменту зростання, а й механізму забезпечення стійкості та безперервності діяльності мережі.

Не менш важливим стратегічним викликом є обмеженість довгострокових конкурентних переваг інкрементальних інновацій. Більшість застосовуваних управлінських і технологічних рішень можуть бути відтворені конкурентами, що знижує тривалість отриманого ефекту. Це зумовлює необхідність переходу до більш системного інноваційного підходу,

орієнтованого на інтеграцію даних, розвиток власних аналітичних компетенцій і формування інноваційної екосистеми навколо бренду [21].

Отже, стратегічні виклики, з якими стикається мережа «Файно Маркет», об'єктивно обґрунтовують необхідність підсилення її інноваційного розвитку. Подальше впровадження та поглиблення інновацій має бути спрямоване на підвищення адаптивності бізнес-моделі, зростання операційної та фінансової ефективності, формування унікальної клієнтської цінності й забезпечення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Саме за таких умов інновації можуть стати не лише реакцією на виклики, а й стратегічним ресурсом розвитку мережі.

Сучасний розвиток роздрібно́ї торгівлі характеризується глибокими трансформаціями споживчої поведінки, що суттєво змінює умови функціонування торговельних мереж і зумовлює необхідність підсилення інноваційного розвитку. Для мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», ці зміни набувають особливої актуальності з огляду на регіональний формат діяльності та орієнтацію на щоденний попит населення.

Однією з ключових тенденцій є зростання раціональності споживчої поведінки. В умовах економічної нестабільності та зниження реальних доходів населення покупці дедалі частіше орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни й цінності товару, уважніше порівнюють пропозиції та демонструють високу чутливість до акцій і знижок. За таких умов інноваційний розвиток мережі має бути спрямований на вдосконалення аналітики попиту, гнучке ціноутворення та персоналізацію маркетингових інструментів, що дозволяє ефективніше реагувати на зміну споживчих пріоритетів.

Водночас простежується зростання вимог до зручності та швидкості обслуговування. Сучасний споживач очікує мінімізації часу на здійснення покупки, стабільної наявності товарів і комфортної організації торговельного простору. Формат «магазину біля дому» залишається привабливим, проте його

конкурентоспроможність дедалі більше залежить від рівня автоматизації торговельних і логістичних процесів. Це зумовлює потребу у впровадженні інновацій, спрямованих на оптимізацію внутрішніх операцій, зниження черг і підвищення швидкості обслуговування клієнтів.

Суттєвих змін зазнає інформаційна поведінка споживачів. Покупці все активніше використовують цифрові канали для отримання інформації про акції, асортимент і ціни, очікуючи від торговельних мереж оперативної та адресної комунікації. За цих умов традиційні форми маркетингового впливу втрачають ефективність, а цифрові сервіси та програми лояльності перетворюються на ключові інструменти утримання клієнтів. Для «Файно Маркет» це означає необхідність подальшого розвитку цифрових каналів взаємодії та поглиблення персоналізації комунікацій зі споживачами [25].

Ще одним важливим аспектом є зміна структури споживчого попиту. Зростає попит на локальні товари, продукцію щоденного споживання, а також на товари з прогнозованою ціною та стабільною якістю. Це посилює роль інновацій у сфері управління асортиментом і логістикою, оскільки торговельна мережа має забезпечувати баланс між широтою пропозиції та ефективністю управління запасами. За відсутності сучасних аналітичних і логістичних інструментів ризики дефіциту або надлишкових запасів зростають, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, посилюється значення емоційних і довірчих чинників у споживчій поведінці. У період соціальної та економічної невизначеності покупці віддають перевагу торговельним мережам, які асоціюються зі стабільністю, доступністю та орієнтацією на потреби місцевої громади. Формування такої довіри потребує системного інноваційного підходу до клієнтського сервісу, комунікацій і брендингу, що виходить за межі традиційних маркетингових інструментів.

Отже, зміна поведінки споживачів об'єктивно зумовлює необхідність підсилення інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет». Подальше

впровадження та поглиблення інновацій має бути спрямоване на підвищення клієнтоорієнтованості, персоналізацію пропозицій, оптимізацію операційних процесів і розвиток цифрових сервісів. Саме здатність оперативно адаптуватися до трансформацій споживчої поведінки стає визначальним чинником збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку мережі в довгостроковій перспективі.

Зростання ролі omnichannel-підходу є одним із ключових чинників, що об'єктивно обґрунтовує необхідність підсилення інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс». Сучасний ринок роздрібної торгівлі характеризується переходом від ізольованого використання каналів збуту до їх глибокої інтеграції, за якої покупець сприймає торговельну мережу як єдиний сервісний простір незалежно від формату взаємодії.

Однією з ключових передумов зростання ролі omnichannel є зміна логіки споживчого вибору. Покупці дедалі частіше поєднують офлайн- та онлайн-канали: ознайомлюються з акціями через цифрові сервіси, планують покупки заздалегідь, а безпосереднє придбання здійснюють у найближчому магазині. За таких умов відсутність інтеграції між каналами призводить до фрагментарного клієнтського досвіду, що знижує рівень лояльності та конкурентоспроможність мережі.

Для формату «магазину біля дому», який є базовим для «Файно Маркет», omnichannel набуває особливої ваги. Він дозволяє поєднати фізичну доступність торговельної точки з перевагами цифрових сервісів — оперативним інформуванням про акції, персоналізованими пропозиціями, програмами лояльності та зручними інструментами комунікації. У цьому контексті omnichannel виступає не альтернативою традиційній роздрібній торгівлі, а механізмом підсилення її ціннісної пропозиції для споживача.

Зростання ролі omnichannel також обумовлює нові вимоги до управління операційними та логістичними процесами. Інтеграція онлайн- і офлайн-

каналів потребує синхронізації даних про запаси, ціни, акції та попит у реальному часі. Без подальшого розвитку інноваційних управлінських і логістичних рішень зростає ризик інформаційних розривів, дефіциту товарів або неузгодженості маркетингових кампаній, що негативно впливає на операційну ефективність мережі.

Важливим аспектом omnichannel-трансформації є поглиблення аналітики споживчої поведінки. Інтеграція каналів дозволяє накопичувати комплексні дані про клієнтські маршрути, частоту контактів із брендом і реакцію на маркетингові стимули. Для «Файно Маркет» це створює можливість переходу від масових акцій до більш точного управління попитом і персоналізованих рішень, що підвищує ефективність маркетингових витрат і стабільність товарообороту.

Крім того, omnichannel-підхід посилює конкурентний тиск з боку національних і міжнародних ритейлерів, які активно інвестують у цифрові екосистеми та безшовний клієнтський досвід. У таких умовах збереження позицій на регіональному ринку без підсилення інноваційного розвитку стає дедалі складнішим. Omnichannel перетворюється з додаткової опції на стратегічну необхідність, що визначає здатність мережі до довгострокового зростання.

Отже, зростання ролі omnichannel об'єктивно зумовлює потребу у подальшому підсиленні інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет». Інтеграція офлайн- і цифрових каналів, розвиток аналітичних інструментів і синхронізація операційних процесів дозволять мережі підвищити якість клієнтського досвіду, посилити лояльність споживачів і сформувати стійкі конкурентні переваги. Саме omnichannel-підхід у сучасних умовах стає одним із ключових стратегічних напрямів інноваційного розвитку регіонального ритейлу.

3.2. Розробка інноваційних рішень, спрямованих на розвиток підприємництва в мережі

Результати аналітичного дослідження діяльності мережі «Файно Маркет», проведеного у другому розділі роботи, засвідчили наявність низки обмежень, що стримують подальший розвиток підприємництва в межах мережі. До них належать зростання операційних і логістичних витрат, ускладнення управління асортиментом, недостатній рівень персоналізації взаємодії зі споживачами та обмежена аналітична підтримка управлінських рішень. Зазначені обмеження мають системний характер і проявляються у вигляді непродуктивних витрат, втрат від надлишкових/дефіцитних запасів, зниження маржинальності окремих категорій та зростання чутливості попиту до конкурентних акцій.

За таких умов доцільним є впровадження комплексу інноваційних рішень, спрямованих не лише на цифровізацію окремих бізнес-процесів, а й на трансформацію підприємницької моделі розвитку мережі. Запропоновані інноваційні інструменти орієнтовані на підвищення економічної ефективності діяльності «Файно Маркет», посилення його конкурентних позицій та формування стійких довгострокових переваг на регіональному ринку роздрібною торгівлі. При цьому обрані рішення формують взаємопов'язаний контур “дані – рішення – виконання – контроль результату”, де аналітика підтримує асортиментні й маркетингові рішення, а логістика забезпечує їх операційну реалізацію [7].

В умовах зростання конкуренції та ускладнення споживчої поведінки одним із пріоритетних напрямів інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», є впровадження smart-аналітики для управління асортиментом. Такий інноваційний інструмент відповідає наявним можливостям мережі (програма лояльності, цифровий облік продажів, централізоване управління) і водночас створює нові

підприємницькі можливості для підвищення ефективності бізнес-моделі. З практичної точки зору це означає перехід до управління асортиментом на основі вимірюваної прибутковості та оборотності, а не лише нормативів представленості товарів у категорії [8].

Smart-аналітика асортименту передбачає використання цифрових аналітичних інструментів для комплексного аналізу продажів, оборотності, маржинальності та споживчих переваг у розрізі товарних категорій, окремих SKU та торговельних точок. На відміну від традиційного статистичного аналізу, smart-аналітика базується на інтеграції даних з касових систем, програм лояльності та складського обліку, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення в режимі, близькому до реального часу. Технологічно рішення може реалізовуватися через BI-платформу (дашборди категорій/магазинів), модулі ABC/XYZ-аналізу, аналіз еластичності попиту, контроль промо-ефективності та алгоритми виявлення “товарів-лідерів/аутсайдерів” [17].

Для мережі «Файно Маркет» таке рішення є логічним етапом еволюції від інтуїтивного та нормативного управління асортиментом до data-driven моделі підприємництва, у межах якої асортимент формується з урахуванням реального попиту, локальних особливостей споживання та фінансової ефективності кожної товарної позиції. Практичним результатом є можливість керувати “полицією прибутковості”: підтримувати товари, що забезпечують маржу й трафік, та обмежувати позиції, які заморожують оборотний капітал.

Впровадження smart-аналітики створює умови для розвитку підприємництва всередині мережі за рахунок підвищення автономності та відповідальності управлінських рішень. Менеджмент отримує можливість експериментувати з асортиментом, оперативно тестувати нові товарні позиції, локальні бренди та формати викладки без суттєвого зростання ризиків. Це особливо важливо для регіональної мережі, орієнтованої на локальні ринки та специфіку споживчого попиту. Підприємницький ефект проявляється у

скороченні часу управлінського циклу “ідея – тест – масштабування”, що дозволяє швидше займати нішу, адаптуватися до змін і підвищувати гнучкість бізнес-моделі.

Запровадження smart-аналітики асортименту дозволяє:

- підвищити оборотність товарних запасів за рахунок скорочення малорентабельних і повільнообертових позицій;
- збільшити маржинальний дохід через оптимізацію структури асортименту;
- знизити логістичні та складські витрати шляхом точнішого планування закупівель;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів завдяки кращій відповідності асортименту реальному попиту.

З підприємницької точки зору це означає перехід від екстенсивного зростання асортименту до інтенсивного управління його ефективністю, що є ключовою умовою стійкого розвитку мережі в умовах обмежених ресурсів. Для управлінського контролю результативності доцільно встановити KPI: оборотність запасів за категоріями, частку “повільного товару” у запасах, валову маржу категорій, рівень out-of-stock (дефіциту), частку списань/харчових втрат та промо-ROI.

Smart-аналітика для асортименту органічно поєднується з уже наявними інноваційними інструментами «Файно Маркет», зокрема програмою лояльності та автоматизованим обліком продажів. Дані про купівельні кошики, частоту покупок і реакцію клієнтів на акції можуть використовуватися для сегментації попиту та формування диференційованого асортименту для окремих торговельних точок. Це підсилює omnichannel-стратегію мережі та сприяє глибшій персоналізації пропозицій. Важливо, що синхронізація асортиментних рішень із логістичним плануванням зменшує ризики дефіциту під час промо та забезпечує керованість товаропотоків.

У довгостроковій перспективі впровадження smart-аналітики асортименту формує основу для розвитку аналітичних компетенцій

підприємства та підвищення його інноваційної зрілості. Мережа отримує можливість не лише реагувати на зміни попиту, а й прогнозувати їх, що знижує підприємницькі ризики та підвищує стабільність фінансових результатів. Таким чином, smart-аналітика виступає не окремим ІТ-рішенням, а стратегічним інструментом розвитку підприємництва в межах мережі «Файно Маркет». Ризики впровадження пов'язані з якістю даних, опором змінам і браком аналітичних компетенцій; тому доцільним є пілот у 2–3 категоріях із подальшим масштабуванням після досягнення цільових KPI [19].

Одним із найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», є підсилення функціоналу мобільного застосунку та розвиток персоналізованих клієнтських сервісів. Такий інноваційний крок відповідає вже наявним цифровим практикам мережі (програма лояльності, електронна комунікація з клієнтами) і водночас відкриває нові можливості для підприємницького зростання та підвищення конкурентоспроможності. На відміну від масових акцій, персоналізовані сервіси дозволяють точніше керувати попитом і підвищувати монетизацію клієнтської бази.

Підсилення мобільного застосунку передбачає трансформацію його з інструменту інформування та накопичення бонусів у повноцінну цифрову платформу взаємодії з клієнтом. Такий застосунок має поєднувати функції персоналізованих пропозицій, цифрової програми лояльності, індивідуальних рекомендацій і зручної навігації асортиментом. Основою рішення виступає використання даних про купівельну поведінку клієнтів, історію покупок і частоту відвідувань магазинів. Функціонально доцільно передбачити: персональні купони, “улюблені товари”, push-повідомлення з тригерами (повторна купівля), цифрові чеки, добірки за дієтичними/ціновими критеріями та інструменти швидкого зворотного зв'язку.

Запровадження персоналізованих сервісів створює умови для розвитку підприємництва в межах мережі за рахунок переходу від масових

маркетингових рішень до індивідуалізованої ціннісної пропозиції. Персоналізовані акції, рекомендації товарів і спеціальні пропозиції для окремих сегментів клієнтів дозволяють підвищити середній чек, частоту покупок і рівень лояльності без пропорційного зростання маркетингових витрат. Для регіональної мережі це є важливим джерелом додаткової конкурентної переваги. Ключовим підприємницьким результатом стає зростання LTV клієнта та зниження залежності від “цінової війни” з конкурентами.

Підсилення мобільного застосунку та персоналізованих сервісів здатне забезпечити:

- зростання доходів за рахунок підвищення частоти покупок і середнього чека;
- підвищення ефективності маркетингових витрат через точніше таргетування пропозицій;
- зменшення залежності від цінових акцій масового характеру;
- накопичення клієнтських даних як нематеріального активу підприємства.

З позицій підприємницького розвитку це означає перехід до data-driven маркетингу, у межах якого рішення щодо стимулювання попиту базуються на аналітиці, а не на інтуїтивних підходах. Для оцінювання результативності доцільно використовувати КРІ: частка активних користувачів застосунку, конверсія персональних купонів, приріст середнього чека в групі користувачів застосунку, частота повторних покупок, частка продажів під персоналізовані пропозиції та ROMI.

Підсилений мобільний застосунок може бути інтегрований з автоматизованими системами обліку продажів і програмою лояльності, що вже функціонують у мережі «Файно Маркет». Це дозволяє формувати єдиний цифровий контур клієнтської взаємодії та підтримувати omnichannel-стратегію розвитку. Така інтеграція забезпечує безперервність клієнтського

досвіду між офлайн- та цифровими каналами. З практичного боку це також зменшує витрати на комунікації, оскільки частина контактів переноситься в “власний канал” мережі (mobile-first).

У довгостроковій перспективі підсилення мобільного застосунку та персоналізованих сервісів формує основу для стійкого інноваційного розвитку мережі. Мережа отримує можливість не лише реагувати на зміну споживчих уподобань, а й активно формувати їх через індивідуальні пропозиції та комунікації. Таким чином, мобільний застосунок перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічний актив розвитку підприємництва, що підвищує адаптивність бізнес-моделі та забезпечує довгострокову лояльність клієнтів. Ризики пов’язані з кібербезпекою та захистом персональних даних, а також з “перевантаженням” клієнта повідомленнями; тому потрібні політики частоти контактів і прозора згода на обробку даних [19].

Підсилення мобільного застосунку та розвиток персоналізованих сервісів є одним із найбільш доцільних напрямів інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс». Обґрунтованість цього рішення визначається наявністю в мережі базових цифрових інструментів (програма лояльності, автоматизований облік продажів, цифрові канали комунікації), що створює необхідні передумови для переходу до більш зрілої, клієнтоорієнтованої та підприємницько-активної моделі розвитку.

Сутність запропонованого інноваційного рішення полягає у трансформації мобільного застосунку з допоміжного інструменту інформування в інтегровану цифрову платформу персоналізованої взаємодії з клієнтами. Такий застосунок має поєднувати функції цифрової програми лояльності, персоналізованих рекомендацій, індивідуальних акційних пропозицій і зручного каналу комунікації між мережею та споживачем. Основою функціонування платформи виступає використання даних про

історію покупок, структуру споживчого кошика, частоту відвідувань і реакцію клієнтів на маркетингові стимули.

З позицій розвитку підприємництва підсилення мобільного застосунку формує умови для переходу від масового маркетингу до персоналізованої ціннісної пропозиції, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси. Персоналізовані сервіси створюють можливість підвищення доходів не за рахунок екстенсивного розширення мережі, а шляхом зростання середнього чека, частоти покупок і рівня клієнтської лояльності. Такий підхід є особливо важливим для регіональної торговельної мережі, яка функціонує в умовах жорсткої конкуренції та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Впровадження персоналізованих сервісів на базі мобільного застосунку сприяє також підвищенню ефективності маркетингових витрат. Використання аналітики клієнтських даних дозволяє зменшити частку нецільових рекламних впливів і зосередити маркетингову активність на найбільш перспективних сегментах споживачів. У результаті маркетинг перетворюється з витратної статті на інструмент формування доданої вартості та стабільних грошових потоків.

Важливим аспектом запропонованого інноваційного рішення є його інтеграція з наявними бізнес-процесами мережі «Файно Маркет». Поєднання мобільного застосунку з системами обліку продажів, управління запасами та програмою лояльності забезпечує формування єдиного цифрового контуру клієнтської взаємодії. Це створює передумови для розвитку omnichannel-підходу, за якого клієнт отримує цілісний і безперервний досвід взаємодії з мережею незалежно від каналу контакту.

У стратегічному вимірі підсилення мобільного застосунку та персоналізованих сервісів формує нематеріальні активи підприємства, зокрема клієнтський капітал, інформаційний ресурс і брендову лояльність. Накопичення та систематичне використання клієнтських даних дозволяє мережі не лише адаптуватися до змін споживчої поведінки, а й прогнозувати

їх, знижуючи підприємницькі ризики та підвищуючи стабільність фінансових результатів.

Отже, підсилення мобільного застосунку та персоналізованих сервісів є економічно та стратегічно обґрунтованим інноваційним рішенням для мережі «Файно Маркет». Його реалізація сприятиме переходу до data-driven моделі підприємництва, підвищенню ефективності маркетингових рішень і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі логістика перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності та підприємницького зростання. Для мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», подальше удосконалення логістичних процесів шляхом упровадження нових ІТ-систем є логічним і економічно обґрунтованим напрямом інноваційного розвитку, що відповідає масштабам діяльності та динаміці зростання мережі. Оскільки логістика формує значну частку операційних витрат і безпосередньо впливає на рівень сервісу, її цифровізація має прямий фінансовий ефект.

Запропоноване інноваційне рішення передбачає поглиблення цифровізації логістики на основі впровадження та інтеграції сучасних ІТ-систем управління транспортом і складськими процесами, а також аналітичних модулів планування постачання. Йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про створення єдиного цифрового логістичного контуру, що поєднує закупівлі, склади, транспорт і торговельні точки в режимі близькому до реального часу.

Для мережі «Файно Маркет» таке рішення є продовженням уже наявних практик централізованого постачання та автоматизованого обліку й водночас переходом до більш зрілої моделі управління ланцюгами постачання. Практично це означає зменшення “ручних” коригувань, підвищення точності замовлень і синхронізацію промо-активностей із можливостями постачання.

Удосконалення логістичних процесів через нові ІТ-системи створює умови для розвитку підприємництва всередині мережі за рахунок зниження операційних обмежень і ризиків. Менеджмент отримує можливість більш гнучко управляти запасами, оперативно реагувати на зміни попиту та тестувати нові формати асортименту й постачання без суттєвого зростання логістичних витрат. Це підвищує швидкість прийняття рішень і знижує бар'єри для інноваційних управлінських експериментів. Таким чином, логістика перестає бути “обмеженням” і перетворюється на інструмент підтримки підприємницьких рішень категорійного та комерційного менеджменту.

Запровадження сучасних логістичних ІТ-систем у діяльності мережі «Файно Маркет» дозволить:

- скоротити логістичні витрати за рахунок оптимізації маршрутів і графіків постачання;
- підвищити оборотність товарних запасів і зменшити обсяг замороженого капіталу;
- знизити ризики дефіциту та надлишкових запасів у торговельних точках;
- підвищити стабільність товаропостачання й рівень сервісу для кінцевого споживача.

З підприємницької точки зору це означає перехід до інтенсивної моделі зростання, за якої підвищення фінансових результатів досягається не лише за рахунок розширення мережі, а й через зростання внутрішньої ефективності бізнес-процесів. Для контролю доцільно застосувати КРІ: ОТІФ (вчасно і в повному обсязі), точність прогнозу/замовлень, частка out-of-stock, витрати на доставку на 1 магазин/на 1 грн товарообороту, тривалість циклу “замовлення—поставка”, частка термінових дозамовлень.

Нові логістичні ІТ-системи мають бути інтегровані з автоматизованим обліком продажів, програмою лояльності та аналітичними інструментами

управління асортиментом. Така інтеграція дозволить синхронізувати маркетингові акції з можливостями постачання, що є критично важливим для формату «магазину біля дому». У результаті логістика перестає бути реактивною функцією і перетворюється на проактивний інструмент підтримки підприємницьких рішень. Доцільним є поетапний підхід: пілот на одному складі/кластері магазинів → оцінка KPI → стандартизація → масштабування.

У довгостроковій перспективі удосконалення логістичних процесів через нові IT-системи формує основу для підвищення стійкості мережі до зовнішніх ризиків, зокрема логістичних збоїв, коливань попиту та нестабільності постачань. Мережа «Файно Маркет» отримує можливість масштабувати бізнес без пропорційного зростання логістичних витрат і зберігати контроль над якістю сервісу в умовах подальшого розширення.

Отже, впровадження сучасних логістичних IT-систем є стратегічно важливим інноваційним рішенням, спрямованим на розвиток підприємництва в мережі «Файно Маркет». Воно забезпечує підвищення операційної та фінансової ефективності, зниження підприємницьких ризиків і формування довгострокових конкурентних переваг у регіональному ритейлі.

Одним із перспективних напрямів інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», є поступове впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів. Такий підхід відповідає сучасним глобальним тенденціям у роздрібній торгівлі та водночас може бути адаптований до реалій регіонального формату «магазин біля дому» без радикальної трансформації всієї бізнес-моделі. З урахуванням дефіциту кадрів і зростання вартості праці автоматизація касових операцій може забезпечити одночасно операційний та сервісний ефект.

Впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів передбачає не повну відмову від персоналу, а часткову автоматизацію процесу розрахунку та контролю покупок. Йдеться про використання self-checkout-зон, цифрової ідентифікації товарів, інтеграції з мобільним застосунком і

програмою лояльності, а також автоматизованого контролю виходу з торговельного залу. Такий формат дозволяє суттєво зменшити навантаження на касову зону та скоротити час обслуговування клієнтів.

Для мережі «Файно Маркет» доцільним є поетапний підхід — упровадження автоматизованих рішень у магазинах з найбільшим трафіком або в години пікового навантаження, що дозволяє протестувати ефективність інновації без значних підприємницьких ризиків. Для контролю якості впровадження слід передбачити процедури навчання персоналу й клієнтської підтримки на старті.

Автоматизовані елементи магазинів без касирів створюють нові можливості для розвитку підприємництва всередині мережі за рахунок підвищення операційної гнучкості та зниження залежності від людського фактора. Скорочення потреби в касовому персоналі дозволяє перерозподілити трудові ресурси на сервісні та консультативні функції, підвищуючи загальну якість обслуговування клієнтів.

З підприємницької точки зору це сприяє зменшенню постійних витрат і підвищенню масштабованості бізнесу, що є особливо важливим в умовах зростання мінімальної заробітної плати та дефіциту кадрів у роздрібній торгівлі.

Впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів здатне забезпечити:

- скорочення витрат на касове обслуговування та підвищення продуктивності праці;
- зменшення черг і часу обслуговування покупців;
- підвищення пропускної спроможності торговельних залів;
- зростання задоволеності клієнтів і лояльності до бренду.

В операційному вимірі це означає підвищення ефективності використання торговельних площ і можливість обслуговувати більший потік клієнтів без пропорційного зростання витрат.

Елементи автоматизованих магазинів без касирів можуть бути органічно інтегровані з мобільним застосунком, програмою лояльності та системами обліку продажів, які вже функціонують у мережі «Файно Маркет». Це дозволяє формувати єдиний цифровий контур обслуговування клієнтів і підтримувати omnichannel-стратегію розвитку. Покупець отримує можливість самостійно здійснювати покупки з використанням цифрових інструментів, що підвищує зручність і швидкість взаємодії з мережею.

У довгостроковій перспективі впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів сприяє формуванню іміджу інноваційної та технологічно розвиненої торговельної мережі. Це особливо важливо для залучення молодших вікових груп споживачів і підвищення конкурентоспроможності на фоні національних ритейлерів. Крім того, автоматизація касових процесів підвищує стійкість бізнесу до кадрових ризиків і дозволяє мережі адаптуватися до майбутніх змін у форматах роздрібної торгівлі.

Отже, впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів є стратегічно обґрунтованим інноваційним рішенням для мережі «Файно Маркет». Воно поєднує економічну доцільність, операційну ефективність і підприємницький потенціал, створюючи передумови для переходу до більш гнучкої, цифрово орієнтованої моделі розвитку в умовах сучасного ритейлу.

Модель поетапного впровадження елементів автоматизованих магазинів без касирів для мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», доцільно реалізовувати на основі принципу керованого експерименту з подальшим масштабуванням. Такий підхід дозволяє мінімізувати підприємницькі ризики, оцінити економічну доцільність інновацій і забезпечити адаптацію персоналу та споживачів до нових форматів обслуговування.

І етап. Підготовчо-аналітичний

На початковому етапі здійснюється формування концепції автоматизованого обслуговування з урахуванням формату «магазин біля

дому» та реальних можливостей мережі. Відбувається відбір торговельних точок для пілотування — перевага надається магазинам із високим трафіком, значною часткою швидких покупок і стабільним клієнтським потоком. Паралельно проводиться аналіз структури продажів, пікових годин навантаження та операційних витрат на касове обслуговування.

Результатом етапу є техніко-економічне обґрунтування пілотного проєкту та визначення ключових показників ефективності, за якими оцінюватиметься результативність інновації.

II етап. Пілотне впровадження

Пілотний етап передбачає часткове впровадження автоматизованих рішень без повної відмови від традиційних кас. У вибраних магазинах створюються зони самообслуговування або напівавтоматизованого розрахунку, інтегровані з наявними системами обліку продажів і програмою лояльності. Персонал проходить навчання щодо супроводу клієнтів у новому форматі, а покупцям надається інформаційна підтримка для зниження бар'єру сприйняття інновації.

На цьому етапі автоматизація виконує не лише операційну, а й комунікаційну функцію — формується довіра до нового формату та збираються дані про поведінку клієнтів.

III етап. Оцінювання результатів пілоту

Після завершення тестового періоду здійснюється комплексна оцінка результативності пілоту. Аналізуються показники часу обслуговування, пропускної спроможності торговельної точки, змін у витратах на персонал, рівні задоволеності клієнтів і кількості операційних збоїв. Особлива увага приділяється співвідношенню отриманого операційного ефекту та інвестиційних витрат.

На основі результатів оцінювання приймається рішення щодо доцільності масштабування, коригування технологічних рішень або модифікації формату автоматизованого обслуговування.

IV етап. Оптимізація та стандартизація

У разі позитивних результатів пілотного проєкту здійснюється доопрацювання організаційних і технічних рішень. Формуються стандарти використання автоматизованих касових зон, інструкції для персоналу, регламенти технічної підтримки та алгоритми взаємодії з клієнтами. На цьому етапі інновація переходить із експериментальної форми в керований бізнес-процес.

Оптимізація дозволяє зменшити витрати на впровадження в розрахунку на одну торговельну точку та підвищити передбачуваність результатів масштабування.

V етап. Масштабування в межах мережі

Заключний етап передбачає поетапне розширення автоматизованих рішень на інші магазини мережі з урахуванням їхнього формату, площі та інтенсивності клієнтського потоку. Масштабування здійснюється поступово, що дозволяє зберігати фінансову стійкість підприємства та уникати різкого зростання інвестиційного навантаження.

Для оцінювання результативності пілоту доцільно застосувати KPI: середній час обслуговування, частка транзакцій через self-checkout, кількість інцидентів/помилки, економія витрат на касове обслуговування, NPS/оцінка задоволеності клієнтів, а також співвідношення отриманого ефекту та інвестиційних витрат (payback/ROI), що забезпечує підготовку даних для розрахунків у підпункті 3.3.

У стратегічному вимірі автоматизовані елементи стають частиною єдиної інноваційної екосистеми мережі «Файно Маркет», інтегрованої з мобільним застосунком, програмою лояльності та логістичними ІТ-системами.

Запропонована поетапна модель «пілот → масштабування» дозволяє мережі «Файно Маркет» реалізувати інновації у форматі автоматизованих магазинів без касирів із мінімальними ризиками та максимальним

підприємницьким ефектом. Такий підхід забезпечує контрольовану цифрову трансформацію, підвищує операційну ефективність і створює довгострокові конкурентні переваги в умовах сучасного роздрібного ринку.

В умовах зростання екологічної свідомості споживачів, посилення регуляторних вимог і підвищення вартості ресурсів есо-інновації стають важливим інструментом розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі. Для мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», впровадження екологічно орієнтованих інновацій є не лише елементом соціальної відповідальності, а й економічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Есо-інновації в роздрібній мережі доцільно розглядати як сукупність організаційних, технологічних і управлінських рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля при одночасному підвищенні економічної результативності. Для «Файно Маркет» такими рішеннями можуть бути оптимізація енергоспоживання торговельних об'єктів, скорочення харчових втрат, використання екологічного пакування та розвиток локальних ланцюгів постачання.

Одним із пріоритетних напрямів є енергоефективність торговельних приміщень. Запровадження LED-освітлення, енергоощадного холодильного обладнання та систем автоматичного керування споживанням електроенергії дозволяє зменшити експлуатаційні витрати та підвищити фінансову стійкість мережі. В умовах зростання тарифів на енергоресурси такі інновації мають прямий економічний ефект.

Економічна результативність енергоефективних рішень може оцінюватися через скорочення витрат на електроенергію в розрахунку на 1 м² торговельної площі та через строк окупності інвестицій у модернізацію обладнання.

Іншим важливим напрямом є зменшення харчових втрат і відходів. Використання цифрових інструментів для контролю термінів придатності, динамічне ціноутворення для товарів із наближеним терміном реалізації та співпраця з благодійними організаціями дозволяють скоротити списання продукції. Це не лише знижує втрати, а й позитивно впливає на імідж мережі як соціально відповідального бізнесу.

Для контролю ефекту доцільно використовувати показники: частка списань у товарообороті, обсяг харчових втрат у натуральному та вартісному вимірі, а також приріст маржі за рахунок динамічного ціноутворення на товари з наближеним терміном реалізації.

Значний потенціал має екологічне пакування та відмова від надмірного пластику. Запровадження багаторазових сумок, паперового пакування та стимулювання покупців до повторного використання пакувальних матеріалів сприяє формуванню екологічно орієнтованої поведінки споживачів і підвищує лояльність клієнтів, особливо серед молодших вікових груп.

З позицій розвитку підприємництва есо-інновації відкривають для мережі «Файно Маркет» нові можливості створення доданої вартості. Вони дозволяють оптимізувати витрати, диференціювати торговельну пропозицію та формувати нематеріальні активи — репутацію, бренд довіри та клієнтську лояльність. Есо-орієнтовані рішення також створюють умови для співпраці з локальними виробниками, що підсилює регіональну ідентичність мережі та скорочує логістичні витрати.

Очікувані економічні та стратегічні ефекти

Упровадження есо-інновацій може забезпечити:

- зниження витрат на енергоресурси та утримання торговельних об'єктів;
- скорочення втрат від списання товарів;
- підвищення привабливості бренду для екологічно свідомих споживачів;

– зміцнення конкурентних позицій у сегменті регіонального ритейлу.

У стратегічному вимірі есо-інновації формують основу для переходу до сталого підприємницького розвитку, у межах якого економічні цілі узгоджуються з соціальними та екологічними пріоритетами.

Для мережі «Файно Маркет» есо-інновації можуть стати важливим елементом довгострокової інноваційної стратегії, спрямованої на підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентоспроможності. Їх впровадження дозволяє трансформувати екологічні виклики у джерело підприємницьких можливостей і забезпечити стійкий розвиток мережі в умовах сучасного ринку.

Таким чином, запропоновані інноваційні рішення (smart-аналітика асортименту, персоналізовані сервіси на базі мобільного застосунку, цифровізація логістики, елементи автоматизованих касових зон та есо-інновації) формують взаємодоповнювальний комплекс розвитку підприємництва в мережі «Файно Маркет». Їх реалізація забезпечує перехід до більш зрілої data-driven моделі управління, підвищує операційну ефективність і створює умови для стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим у підпункті 3.3 доцільно здійснити кількісну оцінку економічної ефективності запропонованих рішень на основі витрат впровадження та прогнозованих ефектів (приріст маржі/оборотності, економія витрат, строк окупності, ROI).

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих інноваційних інструментів

Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних інструментів у мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», передбачає ґрунтовний аналіз структури та обсягів витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованих рішень. Саме витратна складова є ключовим

фактором, що визначає доцільність і темпи інноваційного розвитку, особливо для регіональної торговельної мережі, яка функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів і підвищеної економічної невизначеності. Водночас для об'єктивності оцінювання необхідним є використання поєднання статичних і динамічних методів інвестиційного аналізу, що дозволяє враховувати часовий лаг між інвестуванням та отриманням ефекту.

Для оцінки ефективності впровадження інновацій доцільно застосувати такі показники:

- 1) приріст операційного результату ($\Delta EBIT$ або Δ операційного прибутку);
- 2) приріст валового прибутку (ΔGP) через зростання маржі та зниження витрат;
- 3) економію операційних витрат ($\Delta OPEX$);
- 4) показники окупності та дохідності інвестицій — ROI, строк окупності (PP), дисконтований строк окупності (DPP), чисту приведену вартість (NPV) та індекс прибутковості (PI). Такий набір показників дозволяє відобразити як короткострокові операційні ефекти, так і довгострокову інвестиційну результативність.

Для переходу від якісного обґрунтування до кількісної оцінки економічної ефективності доцільно виконати розрахунки за базовим сценарієм на основі фактичного масштабу діяльності мережі. Вихідною базою приймаємо показники 2024 року: виручка ТОВ «Вересень Плюс» (оператор мережі «Файно Маркет») становила 9,08 млрд грн, а чистий прибуток — 198,2 млн грн. Мережа «Файно Маркет» налічує понад 217 магазинів, тому результати додатково подано в розрахунку на 1 торговельну точку для підвищення прикладної інтерпретованості оцінювання.

Відповідно чиста рентабельність продажу у 2024 році дорівнює:

$$NPM_0 = \frac{NP_0}{R_0} = \frac{198,2}{9080} = 0,0218 \approx 2,18\%$$

Додатково визначимо середні показники на 1 магазин:

$$R_{0/\text{магазин}} = \frac{9080}{217} = 41,84 \text{ млн грн/рік}, \quad NP_{0/\text{магазин}} = \frac{198,2}{217} = 0,913 \text{ млн грн/рік}$$

Отримані значення використовуються для інтерпретації результатів оцінювання у “магазинному” вимірі та перевірки реалістичності сценарних припущень.

Оцінювання здійснюємо на горизонті 3 роки (типовий період для ІТ- та операційних інновацій у ритейлі) із використанням ставки дисконту $r = 20\%$ як наближеного відображення підвищеного ризику інвестицій в умовах економічної невизначеності. Річний економічний ефект визначається як приріст результату від підвищення маржі/зменшення витрат, економії витрат, приросту доходу (з урахуванням того, що в прибуток трансформується лише частина приросту виручки), за мінусом щорічних витрат підтримки (ОРЕХ).

Для забезпечення порівнюваності результатів прийнято базовий (консервативний) сценарій, у якому частки ефектів (0,15% від виручки для smart-аналітики, 0,25% для логістичних ІТ-систем, 0,3% приросту виручки від мобільного застосунку) відображають помірні поліпшення показників без урахування можливих пікових ефектів у разі масштабування. Внесок приросту виручки у фінансовий результат оцінено через маржинальний внесок (contribution margin) 20%, що відповідає практиці управлінського аналізу в ритейлі, коли у прибуток трансформується лише частина приросту доходу після покриття змінних витрат. Горизонт оцінювання 3 роки обрано як типовий для окупності ІТ- та процесних інновацій, а ставка дисконту $r = 20\%$ використана як наближене відображення підвищеного ризику інвестування в умовах нестабільного макросередовища.

Розрахунок річного ефекту за інструментами (базовий сценарій)

Узагальнено річний чистий ефект від інноваційного інструмента i визначається як:

$$Net_i = Benefit_i - OPEX_i \quad (3.1)$$

а сукупний річний ефект пакета інновацій:

$$Net_{total} = \sum_{i=1}^n Net_i \quad (3.2)$$

де $Benefit_i$ — валовий ефект (економія витрат або маржинальний приріст),

$OPEX_i$ — щорічні витрати підтримки.

1. Smart-аналітика асортименту. Консервативно приймаємо ефект підвищення маржинального результату та зниження втрат на рівні 0,15% від виручки. Тоді річний валовий ефект:

$$Benefit_{smart} = 0,0015 \cdot 9,08 \text{ млрд} = 13,62 \text{ млн грн}$$

За умови щорічних витрат підтримки $OPEX = 1,2$ млн грн, чистий річний ефект:

$$Net_{smart} = 13,62 - 1,2 = 12,42 \text{ млн грн}$$

2. Мобільний застосунок + персоналізація. Приймаємо приріст виручки 0,3% (за рахунок частоти покупок/середнього чека), однак у фінансовий результат переходить не вся виручка, тому застосовуємо внесок у результат 20% (contribution margin):

$$\Delta R_{app} = 0,003 \cdot 9,08 = 27,24 \text{ млн грн}, \quad Benefit_{app} = 27,24 \cdot 0,20 = 5,448 \text{ млн грн}$$

За умови $OPEX = 2,0$ млн грн:

$$Net_{app} = 5,448 - 2,0 = 3,448 \text{ млн грн}$$

3. Логістичні ІТ-системи (TMS/WMS/планування). Приймаємо економію витрат на рівні 0,25% від виручки:

$$Benefit_{log} = 0,0025 \cdot 9,08 = 22,70 \text{ млн грн}$$

За умови $OPEX = 3,0$ млн грн:

$$Net_{sc} = 18,0 - 2,5 = 15,5 \text{ млн грн}$$

4. Self-checkout / елементи автоматизації касової зони. Ефект формують скорочення касових витрат і підвищення продуктивності; консервативно приймаємо валовий ефект 18,0 млн грн/рік. За умови OPEX = 2,5 млн грн:

$$Net_{sc} = 18,0 - 2,5 = 15,5 \text{ млн грн}$$

5. Есо-інновації (енергоєфективність + зменшення списань). Консервативно приймаємо валовий ефект 10,0 млн грн/рік, за умови OPEX = 0,5 млн грн:

$$Net_{eco} = 10,0 - 0,5 = 9,5 \text{ млн грн}$$

Таблиця 3.1 – Розрахунок річного економічного ефекту (базовий сценарій)

Інструмент	CAPEX, млн грн	OPEX, млн грн/рік	Річний валовий ефект, млн грн	Чистий ефект, млн грн/рік
Smart-аналітика асортименту	6,0	1,2	13,62	12,42
Мобільний застосунок + персоналізація	8,0	2,0	5,448	3,448
Логістичні IT-системи	15,0	3,0	22,70	19,70
Self-checkout / автоматизація кас	20,0	2,5	18,00	15,50
Есо-інновації	10,0	0,5	10,00	9,50
Разом	59,0	9,2	69,768	60,568

Джерело: сформовано автором

Отже, у базовому сценарії сукупний очікуваний чистий економічний ефект від пакета інновацій становить:

$$Net_{total} = 12,42 + 3,448 + 19,70 + 15,50 + 9,50 = 60,568 \text{ млн грн/рік}$$

а загальний обсяг CAPEX = 59,0 млн грн. З огляду на те, що чистий прибуток у 2024 році дорівнював 198,2 млн грн, потенційний приріст результату за умови якісної реалізації може становити близько 30% від рівня чистого прибутку 2024 року.

Додатково подамо ефект у розрахунку на 1 магазин (217 магазинів):

$$CAPEX/\text{магазин} = \frac{59,0}{217} = 0,272 \text{ млн грн } (\approx 272 \text{ тис. грн}),$$

$$OPEX/\text{магазин} = \frac{9,2}{217} = 0,0424 \text{ млн грн/рік } (\approx 42,4 \text{ тис. грн/рік}),$$

$$Net_{total}/\text{магазин} = \frac{60,568}{217} = 0,279 \text{ млн грн/рік } (\approx 279 \text{ тис. грн/рік})$$

Таким чином, навіть за консервативних припущень, пакет інновацій забезпечує відчутний приріст результату в “магазинному” розрізі та може бути масштабований поетапно без надмірного операційного навантаження.

2) Інтегральні інвестиційні показники пакета інновацій

Річний показник окупності інвестицій (ROI) визначається як відношення чистого річного ефекту до CAPEX:

$$ROI = \frac{60,568}{59,0} = 1,027 \approx 102,7\%$$

Простий строк окупності (PP):

$$PP = \frac{59,0}{60,568} = 0,974 \text{ року}$$

Дисконтований строк окупності (DPP) при $r = 20\%$: дисконтований ефект 1-го року дорівнює

$$\frac{60,568}{1,2} = 50,473 \text{ млн грн}$$

залишок до покриття CAPEX:

$$59,0 - 50,473 = 8,527 \text{ млн грн}$$

частка 2-го року:

$$\frac{8,527}{\left(\frac{60,568}{1,2^2}\right)} = 0,203$$

Отже:

$$DPP \approx 1,20 \text{ року}$$

Чиста приведена вартість (NPV) за 3 роки:

$$NPV = -59,0 + \sum_{t=1}^3 \frac{60,568}{(1,2)^t} \approx +68,59 \text{ млн грн}$$

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^3 \frac{60,568}{(1,2)^t}}{59,0} \approx 2,16$$

Додатне значення NPV та $PI > 1$ свідчать, що у базовому сценарії пакет інновацій є економічно доцільним, забезпечує швидку окупність і створює фінансовий резерв для подальшого масштабування інновацій (за підходом “пілот → контроль KPI → розширення”).

Управлінська інтерпретація отриманих показників полягає в тому, що $PP < 1$ року та $DPP \approx 1,2$ року означають швидке повернення вкладень навіть з урахуванням дисконту, тоді як $NPV > 0$ і $PI \approx 2,16$ підтверджують створення доданої вартості для власників бізнесу протягом трирічного горизонту. Практично це дає підстави застосовувати поетапний механізм реалізації: запуск пілотів у вибраних кластерах магазинів, перевірка KPI (списання, out-of-stock, продуктивність касової зони, частота покупок у додатку), після чого — масштабування лише тих інструментів, що демонструють підтвержений фінансовий ефект.

Насамперед доцільно виділити капітальні витрати, які виникають на початкових етапах упровадження інновацій. До них належать витрати на придбання та встановлення ІТ-обладнання, програмного забезпечення, сенсорних систем і автоматизованих касових рішень, а також модернізацію інфраструктури торговельних об’єктів і логістичних підрозділів. Для таких інструментів, як smart-аналітика асортименту, нові логістичні ІТ-системи або елементи автоматизованих магазинів, ці витрати мають разовий, але відносно високий характер і формують основне інвестиційне навантаження на підприємство. До складу CAPEX також доцільно віднести витрати на

первинну інтеграцію систем (API/обмін даними), налаштування аналітичних модулів, тестування та запуск пілотів.

Суттєвою складовою є поточні операційні витрати, пов'язані з експлуатацією інноваційних рішень. Вони включають витрати на технічну підтримку та оновлення програмного забезпечення, обслуговування ІТ-інфраструктури, ліцензійні платежі, кібербезпеку та інтеграцію нових функціональних модулів. Хоча ці витрати є регулярними, у довгостроковій перспективі вони мають тенденцію до стабілізації та можуть бути частково компенсовані за рахунок скорочення витрат на ручну працю й операційні помилки. Для коректного розрахунку ефекту доцільно розмежовувати:

- а) постійні OPEX (підписки/ліцензії);
- б) змінні OPEX (підтримка/ремонт/сервіс залежно від масштабування).

Окрему групу становлять витрати на персонал і організаційні зміни. Упровадження інноваційних інструментів потребує навчання працівників, адаптації бізнес-процесів і формування нових управлінських компетенцій. На початкових етапах це супроводжується зростанням витрат на навчання, консалтинг і тимчасовим зниженням продуктивності персоналу. Водночас у середньо- та довгостроковому періодах ці витрати трансформуються в інвестиції в людський капітал, що підвищує загальну ефективність управління мережею. Для оцінювання цього ефекту доцільно враховувати: економію робочого часу на операціях; зменшення помилок і втрат; зростання продуктивності праці (виручка/працівник або операції/зміна).

У контексті есо-інновацій важливо враховувати витрати на екологічну модернізацію, зокрема інвестиції в енергоефективне обладнання, екологічне пакування та системи скорочення відходів. Хоча такі витрати можуть бути значними на старті, вони характеризуються високим потенціалом окупності за рахунок зниження витрат на енергоресурси, утилізацію та списання продукції. Економічний ефект есо-інновацій доцільно вимірювати через: зниження витрат на енергію в розрахунку на 1 м²; скорочення списань у % до

товарообороту; зменшення витрат на пакування в розрахунку на 1 чек (за переходу на багаторазові рішення/мотиваційні механіки).

Важливим аспектом оцінки витрат є їх нерівномірний розподіл у часі. Інноваційні інструменти зазвичай потребують значних вкладень на початковому етапі, тоді як економічний ефект від їх використання проявляється поступово. Це створює короткострокове фінансове навантаження на підприємство й потребує ретельного планування інвестиційних потоків, а також поетапного впровадження інновацій із використанням пілотних проєктів. Тому доцільним є підхід “пілот → оцінка КРІ → масштабування”, який дозволяє мінімізувати ризик інвестиційних помилок і підвищити точність прогнозу ефекту.

Узагальнюючи, можна зазначити, що витрати на впровадження запропонованих інноваційних інструментів у мережі «Файно Маркет» мають комплексний характер і включають капітальні, операційні та організаційні складові. Хоча на початкових етапах вони підвищують фінансове навантаження на підприємство, у довгостроковій перспективі такі витрати слід розглядати як інвестиції у підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Саме баланс між рівнем інвестиційних витрат і очікуваним економічним ефектом визначає доцільність і результативність інноваційного розвитку мережі. Для подальших розрахунків доцільно систематизувати витрати й результати за кожним інструментом у вигляді узагальнювальної матриці.

Впровадження запропонованих інноваційних інструментів у діяльність мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», матиме комплексний економічний і соціальний ефект, що проявляється не лише у фінансових показниках, а й у підвищенні якості обслуговування, розвитку людського капіталу та посиленні соціальної ролі підприємства в регіоні. Такий підхід відповідає сучасній логіці сталого та підприємницько орієнтованого розвитку роздрібної торгівлі.

Економічний ефект від упровадження інноваційних інструментів формується насамперед за рахунок підвищення операційної та управлінської ефективності. Використання smart-аналітики асортименту, нових логістичних IT-систем, персоналізованих цифрових сервісів і елементів автоматизованих магазинів дозволяє оптимізувати витрати, прискорити обіг капіталу та підвищити результативність використання ресурсів.

Зростання доходів очікується внаслідок підвищення середнього чека, частоти покупок і стабільності клієнтського потоку, що забезпечується персоналізацією пропозицій і розвитком omnichannel-взаємодії. Паралельно з цим прогнозується зниження витрат обігу за рахунок оптимізації логістики, скорочення втрат від списання товарів і підвищення продуктивності праці. У середньостроковій перспективі це створює умови для зростання маржинальності діяльності та підвищення фінансової стійкості мережі.

Важливим економічним результатом є також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Наявність системних інноваційних рішень, цифрової інфраструктури та прозорих управлінських процесів знижує ризики для інвесторів і партнерів, що розширює можливості залучення фінансових ресурсів для подальшого розвитку мережі.

Соціальний ефект від упровадження інновацій проявляється передусім у підвищенні якості обслуговування споживачів. Скорочення часу покупок, зменшення черг, стабільна наявність товарів і персоналізовані сервіси підвищують рівень задоволеності клієнтів і формують довгострокову лояльність до бренду. Для регіональної мережі це має особливе значення, оскільки сприяє зміцненню довіри з боку місцевих громад.

Водночас інновації сприяють розвитку людського капіталу через автоматизацію рутинних операцій і перерозподіл функцій персоналу на більш кваліфіковані та сервісно орієнтовані завдання, що підвищує мотивацію та продуктивність праці. Реалізація есо-інновацій забезпечує зменшення втрат і енергоспоживання, формує екологічно відповідальну поведінку споживачів та

зміцнює соціальну репутацію мережі. Синергетичне поєднання економічних і соціальних ефектів сприяє формуванню стійкої підприємницької моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову цінність бізнесу.

Узагальнювальна таблиця 3.2 очікуваних ефектів упровадження інноваційних інструментів

Таблиця 3.2 – Узагальнена матриця оцінювання економічної ефективності інноваційних інструментів

Інноваційний інструмент	Очікуваний економічний ефект	Очікуваний соціальний ефект
Smart-аналітика управління асортиментом	Підвищення оборотності запасів; зростання маржинального доходу; скорочення втрат від списання та замороженого капіталу	Краща відповідність асортименту потребам споживачів; підвищення задоволеності клієнтів
Підсилення мобільного застосунку та персоналізованих сервісів	Зростання середнього чека і частоти покупок; підвищення ефективності маркетингових витрат; стабілізація грошових потоків	Зручність і персоналізація обслуговування; зростання клієнтської лояльності; формування цифрової культури споживання
Удосконалення логістичних процесів через нові ІТ-системи	Скорочення логістичних витрат; підвищення точності планування постачань; зменшення дефіциту та надлишкових запасів	Стабільна наявність товарів у магазинах; підвищення якості сервісу; зниження стресового навантаження на персонал
Елементи автоматизованих магазинів без касирів	Підвищення продуктивності праці; скорочення витрат на касове обслуговування; зростання пропускної спроможності магазинів	Скорочення черг і часу покупок; підвищення комфорту обслуговування; сучасний імідж мережі
Есо-інновації (енергоефективність, зменшення відходів, екопакування)	Зниження витрат на енергоресурси та списання товарів; оптимізація операційних витрат	Зменшення негативного впливу на довкілля; формування екологічної відповідальності споживачів; зміцнення соціальної репутації бренду
Інтеграція інновацій в omnichannel-модель	Зростання сукупного доходу з клієнта; ефективніше використання даних; підвищення конкурентоспроможності	Безшовний клієнтський досвід; доступність сервісів незалежно від каналу взаємодії

Джерело: сформовано автором

Наведені у таблиці 3.2 результати свідчать, що впровадження інноваційних інструментів у мережі «Файно Маркет» формує подвійний ефект:

економічний — через підвищення ефективності, рентабельності та фінансової стійкості;

соціальний — через покращення якості обслуговування, розвиток людського капіталу та екологічну відповідальність.

Саме така комбінація забезпечує перехід від короткострокових управлінських рішень до стійкої підприємницької моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову цінність бізнесу.

Упровадження комплексу запропонованих інноваційних інструментів у діяльність мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», матиме довгостроковий і системний вплив на рівень її конкурентоспроможності. Прогноз такого впливу доцільно розглядати з позицій зміцнення ринкових позицій, підвищення адаптивності бізнес-моделі та формування стійких конкурентних переваг у регіональному сегменті роздрібною торгівлі.

Передусім очікується зростання конкурентоспроможності за рахунок підвищення внутрішньої ефективності. Впровадження smart-аналітики асортименту, нових логістичних IT-систем і автоматизованих елементів обслуговування сприятиме зниженню витрат обігу, прискоренню оборотності запасів і підвищенню продуктивності праці. У прогностному періоді це дозволить мережі підтримувати конкурентний рівень цін без втрати маржинальності, що є критично важливим чинником конкурентної боротьби на ринку продовольчого ритейлу.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність матиме посилення клієнтоорієнтованості та якості споживчого досвіду. Підсилення мобільного застосування, персоналізованих сервісів і розвиток omnichannel-взаємодії формують безшовний контакт споживача з мережею, підвищують рівень лояльності та зменшують ймовірність переходу клієнтів до конкурентів. У середньостроковій перспективі це забезпечить стабільність клієнтської бази та підвищить бар'єри входу для інших регіональних операторів.

У прогностному вимірі важливим чинником конкурентоспроможності є підвищення адаптивності мережі до змін ринкового середовища. Інноваційні

інструменти, засновані на аналізі даних і цифровому управлінні процесами, дозволяють оперативно реагувати на коливання попиту, логістичні збої та зміни споживчої поведінки. Це створює перевагу швидкості прийняття рішень, яка дедалі частіше визначає успішність торговельних мереж у нестабільних економічних умовах.

Прогноз також свідчить про зміцнення нематеріальних конкурентних переваг мережі. Реалізація есо-інновацій, автоматизованих форматів обслуговування та сучасних цифрових сервісів сприятиме формуванню іміджу інноваційного, соціально відповідального та технологічно орієнтованого бренду. Такий імідж підвищує довіру споживачів, партнерів і місцевих громад, що має непрямий, але стійкий вплив на конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Водночас прогноз конкурентного ефекту враховує, що інновації не є статичним джерелом переваг. Частина технологічних і маркетингових рішень може бути відтворена конкурентами, особливо великими національними мережами. Проте комплексність і інтегрованість запропонованих інноваційних інструментів забезпечують синергетичний ефект, який важко швидко скопіювати. Саме поєднання аналітики, логістики, цифрових сервісів і есо-орієнтованих рішень формує відносно стійку конкурентну позицію мережі.

У прогнозованому горизонті 2–3 років очікується перехід «Файно Маркет» від реактивної до проактивної конкурентної стратегії, за якої мережа не лише реагує на дії конкурентів, а й самостійно формує стандарти обслуговування та споживчі очікування на регіональному ринку. Це дозволить зберегти й посилити позиції мережі навіть за умов подальшої експансії великих ритейлерів.

Отже, прогноз впливу впровадження запропонованих інноваційних інструментів свідчить про позитивне й довгострокове зростання конкурентоспроможності мережі «Файно Маркет». Інновації забезпечують

підвищення ефективності, клієнтської лояльності, адаптивності та репутаційного капіталу, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги й створює основу для стабільного підприємницького розвитку в умовах сучасного роздрібного ринку.

Упровадження інноваційних інструментів у діяльність мережі «Файно Маркет», оператором якої є ТОВ «Вересень Плюс», супроводжується не лише очікуваними економічними вигодами, а й певними ризиками, що можуть впливати на фактичну результативність інноваційних проєктів. У цьому контексті доцільною є оцінка можливих ризиків та формування сценаріїв розвитку, які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень і знизити рівень підприємницької невизначеності.

Одним із основних ризиків є фінансово-інвестиційний ризик, пов'язаний зі значними початковими витратами на цифровізацію, автоматизацію логістики, розвиток мобільних сервісів і впровадження автоматизованих форматів обслуговування. У разі затримки економічного ефекту або погіршення макроекономічних умов це може призвести до зниження рентабельності інвестицій у короткостроковому періоді.

Суттєвим є також операційний ризик, який виникає внаслідок складності інтеграції нових ІТ-систем із чинними бізнес-процесами. Недостатня сумісність програмного забезпечення, технічні збої або нестача кваліфікованого персоналу можуть знижувати ефективність інновацій і тимчасово погіршувати якість обслуговування клієнтів.

Окрему групу становлять кадрові та організаційні ризики. Інноваційні зміни потребують адаптації персоналу, формування нових компетенцій і подолання опору змінам. За відсутності системної роботи з персоналом потенційні переваги автоматизації та цифровізації можуть бути реалізовані лише частково.

В умовах роздрібно́ї торгівлі значним залишається ринковий ризик, пов'язаний із реакцією споживачів на нові формати обслуговування. Частина

клієнтів може негативно сприймати автоматизовані рішення або цифрові сервіси, що тимчасово знижує їх використання й очікуваний економічний ефект.

З урахуванням зазначених ризиків доцільно розглядати кілька базових сценаріїв розвитку інноваційного проєкту в мережі «Файно Маркет».

Оптимістичний сценарій передбачає успішну інтеграцію інноваційних інструментів у бізнес-процеси, високу готовність персоналу та позитивне сприйняття змін споживачами. За таких умов економічний ефект проявляється швидше за прогнозований, що забезпечує зростання доходів, підвищення операційної ефективності та формування стійких конкурентних переваг. Інновації стають джерелом проактивного розвитку мережі.

Базовий сценарій ґрунтується на поступовій реалізації інновацій із частковими коригуваннями у процесі впровадження. Економічний ефект формується в середньостроковій перспективі, а початкове інвестиційне навантаження компенсується за рахунок оптимізації витрат і зростання клієнтської лояльності. Такий сценарій є найбільш імовірним для регіональної торговельної мережі й відповідає логіці поетапного розвитку.

Песимістичний сценарій передбачає реалізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків: погіршення економічної ситуації, технічні труднощі, низьку адаптивність персоналу або негативну реакцію споживачів. У цьому випадку економічний ефект від інновацій відтермінується, а частина інструментів потребує доопрацювання або тимчасового призупинення. Проте навіть за такого сценарію інновації виконують функцію адаптації бізнесу до нових умов і знижують стратегічні ризики у довгостроковій перспективі.

Аналіз ризиків і сценаріїв підтверджує економічну доцільність упровадження інноваційних інструментів за умови поетапної реалізації, постійного контролю ефективності та гнучкого управління ризиками, що забезпечує фінансову стійкість і адаптивність розвитку мережі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено інноваційні інструменти розвитку підприємництва в роздрібній торгівлі на прикладі мережі «Файно Маркет» та обґрунтовано напрями підвищення ефективності її функціонування в умовах сучасних економічних трансформацій.

У ході теоретичного дослідження встановлено, що підприємництво в роздрібній торгівлі в сучасних умовах зазнає суттєвої трансформації, переходячи від традиційної торговельної діяльності до складної системи створення доданої вартості, орієнтованої на клієнтський досвід, цифрові технології та ефективне управління ресурсами. Обґрунтовано, що інновації стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості торговельних мереж, особливо в умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та обмеженості фінансових ресурсів.

У роботі узагальнено підходи до класифікації інновацій у роздрібній торгівлі та визначено, що найбільш значущими для розвитку підприємництва є технологічні, логістичні, маркетингові, цифрові та есо-орієнтовані інновації. Аналіз світового досвіду показав, що успішні торговельні мережі реалізують інновації системно, поєднуючи автоматизацію процесів, аналітику даних, персоналізацію сервісів та принципи сталого розвитку.

Аналітична частина роботи засвідчила, що мережа «Файно Маркет» є розвиненою регіональною торговельною мережею з понад 217 магазинами, стабільними фінансовими показниками та сформованою організаційно-управлінською структурою. Водночас встановлено, що використання інновацій у діяльності мережі має переважно фрагментарний характер і не забезпечує повною мірою реалізації підприємницького потенціалу. Основними проблемами є недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень, неефективне управління асортиментом, логістичні втрати та обмежена персоналізація взаємодії зі споживачами.

Обґрунтовано необхідність підсилення інноваційного розвитку мережі «Файно Маркет» шляхом переходу до системної, data-driven моделі підприємництва. У роботі запропоновано комплекс інноваційних рішень, спрямованих на розвиток підприємництва в мережі, зокрема впровадження smart-аналітики управління асортиментом, підсилення мобільного застосунку та персоналізованих клієнтських сервісів, удосконалення логістичних процесів на основі сучасних ІТ-систем, застосування елементів автоматизованих магазинів без касирів та реалізацію есо-інновацій.

Результати оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих інноваційних інструментів свідчать про їх високу інвестиційну доцільність. У базовому сценарії сукупний чистий економічний ефект становить понад 60 млн грн на рік за загального обсягу інвестицій 59 млн грн, що забезпечує швидку окупність проєкту та позитивні значення показників ROI, NPV і індексу прибутковості. Отримані результати підтверджують можливість суттєвого приросту фінансових результатів мережі та підвищення її конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Доведено, що запропоновані інноваційні інструменти мають синергетичний характер: економічні ефекти поєднуються з соціальними результатами, зокрема підвищенням якості обслуговування, розвитком людського капіталу, зниженням екологічного навантаження та зміцненням соціальної репутації бренду. Це створює передумови для формування стійкої підприємницької моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову цінність бізнесу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а сформульовані завдання — виконані. Запропоновані інноваційні інструменти можуть бути використані в практичній діяльності мережі «Файно Маркет» та інших регіональних торговельних мереж як основа для підвищення ефективності підприємницької

діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. All for sale: які інновації чекають роздрібну торгівлю. *Forbes Україна*. URL: <http://forbes.net.ua>.
2. Jude G. Innovation in retail. *Business Insider* URL: <http://www.businessinsider.com>
3. Riordan S. What the heck is innovation in retail. *Business Insider* URL: <http://www.businessinsider.com>.
4. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 46–50.
5. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.
6. Боліла С. Інноваційні підходи та новітні технології у вирішенні завдань у сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 20. С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>.
7. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>.
8. Гавриленко Т. В., Белєєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>.
9. Гринько Т. В., Патлаха В. В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 6–13.

URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Tetyana-V.-Grynko-Viktorija-V.-Patlakha-6-13.pdf.

10. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С. 89–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf.

11. Колодяжна І. В. Проблеми і перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. С. 53–56.

12. Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 4. С. 66–73. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1357/1498>.

13. Михальченко І. Г., Токар Ю. В., Литвиненко А. О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 1 (94). С. 113–119. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/18.pdf.

14. Носач Н. М. Інновації як стимулюючий фактор зростання обсягу реалізації підприємств роздрібною торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20, ч. 2. С. 126–130.

15. Полякова Ю. В., Новосад З. Г., Надь Г. О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-8>.

16. Пугачевська К. Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. С. 58–60.

17. Романенко Л. Ф., Семчук Ж. В. Цифровий маркетинг: особливості, інструменти, тенденції розвитку в сучасному світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія: Економічна. 2021. Вип. 28. С. 265–270.
18. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 30, ч. 1. С. 143–146. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf.
19. Смотров Д. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>.
20. ТОВ «Вересень Плюс». *youcontrol.com.ua*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31774943/.
21. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2017. № 3 (113). С. 48–64.
22. Фінансова звітність ТОВ «Вересень Плюс». *opendatabot.ua*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31774943>.
23. Чернявська М. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2017. Т. 4, № 1. С. 102–107.
24. Шатеев О. В. Маркетингові цифрові інструменти та їх вплив на розвиток підприємств ІТ-галузі. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13318717>.
25. Юринець З. В. Інноваційні технології та інструменти розвитку сфери торгівлі // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Т. 26, № 2. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260210>.
26. Юринець З. В. Інноваційні технології та інструменти розвитку сфери торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 125–129.