

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки



«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри

*З.Корнієнко*  
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО  
(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б.)  
«15» грудня 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«СІЛЬПО»)**

Робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістра за спеціальністю «Підприємництво та торгівля»  
за кваліфікацією - «магістр з бізнесу та підприємництва»

Науковий керівник

к.е.н., доцент Корнієнко О.П.

Здобувач

Коврижкін Д.І.

Миколаїв - 2025

**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова**  
**Факультет економіки та екології моря**

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки

Освітня кваліфікація: *Магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *076 Підприємництво та торгівля*

Освітня програма: *Бізнес та приватне підприємництво*

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**



Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц. Рогов В.Г.

«15» грудня 2025р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**  
**Коврижкін Дмитро Ігорович**

Тема роботи: *«Розробка та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо»)»*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Корнієнко О.П.*

Затверджені наказом ректора «22»10. 2025р. № 1281-уч

Вихідні дані по роботі:

У процесі дослідження використано такі основні джерела інформації:

**Англомовні електронні ресурси:**

Наукові бази даних і фахові економічні журнали, що містять публікації з інноваційного розвитку підприємств, стратегічного управління та конкурентоспроможності (ScienceDirect, SpringerLink, ResearchGate, Google Scholar).

Матеріали міжнародних консалтингових і аналітичних компаній (McKinsey & Company, Deloitte, PwC, Boston Consulting Group, Statista), присвячені формуванню інноваційних стратегій, розвитку роздрібної торгівлі та впровадженню сучасних бізнес-моделей.

Аналітичні огляди та звіти щодо тенденцій інноваційного розвитку, цифровізації ритейлу, автоматизації операційних процесів і клієнтоорієнтованих рішень.

**Тематичні наукові статті:**

Наукові публікації з проблем формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Дослідження з управління інноваційною діяльністю, стратегічного планування, підвищення ефективності та конкурентних переваг підприємств.

Статті, присвячені особливостям інновацій у сфері роздрібної торгівлі, впливу технологічних нововведень на результати діяльності підприємств.

**Монографії та навчальні посібники:**

Праці вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії інновацій, економіки підприємства

та стратегічного менеджменту.

Навчальні посібники з управління інноваційним розвитком, формування корпоративних стратегій та управління змінами.

Видання, що розкривають сучасні концепції інноваційного розвитку, зокрема відкриті інновації, цифрову трансформацію та сталий розвиток бізнесу.

#### **Нормативно-правова база та офіційні документи:**

Законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють інноваційну діяльність, підприємництво та інвестиційну політику.

Державні програми, стратегії та концепції розвитку інноваційної економіки України.

Рекомендації та аналітичні матеріали міжнародних організацій (OECD, World Bank, UNIDO) щодо стимулювання інновацій та розвитку підприємств.

#### **Інтернет-ресурси практичного спрямування:**

Офіційний сайт ТОВ «Сільпо» та групи компаній **Fozzy Group**.

Публічні фінансові та нефінансові звіти, презентаційні матеріали, пресрелізи та аналітичні огляди діяльності підприємства.

Галузеві бізнес-портали, аналітичні платформи та кейси інноваційного розвитку провідних підприємств роздрібної торгівлі.

#### Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО»**

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО»**

#### Перелік презентаційних матеріалів:

Плакат 1. Мета, об'єкт та предмет дослідження

Плакат 2. Порівняльна характеристика понять «винахід», «відкриття» та «інновація»

Плакат 3. Види інновацій за класифікаційними ознаками

Плакат 4. Характеристика інноваційних стратегій підприємства в залежності від ринкової та технологічної позиції

Плакат 5. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування інноваційної стратегії підприємства

Плакат 6. PEST-аналіз ТОВ «СІЛЬПО»

Плакат 7. SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

Плакат 8. Тенденції розвитку «Сільпо»

Плакат 9. Стратегія власного імпорту та категорійна диверсифікація «Сільпо»

Плакат 10. Партнерства, логістика та ексклюзивність «Сільпо»

Плакат 11. Інноваційний імідж, дизайн магазинів та комунікаційна стратегія «Сільпо»

Плакат 12. Організаційна, асортиментна та фінансова ефективність запропонованих заходів для Сільпо

Плакат 13. Стратегічні цілі інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо»

Плакат 14. Ключові інноваційні пріоритети ТОВ «Сільпо» та їх обґрунтування

Плакат 15. Система інноваційних заходів ТОВ «Сільпо»

## КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

| №  | Назва етапів роботи                                                                           | Терміни виконання етапів роботи | Примітка |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|
| 1  | Визначення наукового керівника роботи                                                         | 10.03.2025 р.                   |          |
| 2  | Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником                                      | 20.03.2025 р.                   |          |
| 3  | Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником                    | 10.04.2025 р. - 17.04.2025 р.   |          |
| 4  | Вивчення джерел, методичних та наукових видань з теми роботи                                  | 01.05.2025 р. - 01.09.2025 р.   |          |
| 5  | Розробка теоретичного розділу                                                                 | 07.09.2025 р. - 10.10.2025 р.   |          |
| 6  | Розробка аналітичного розділу                                                                 | 12.10.2025 р. - 27.10.2025 р.   |          |
| 7  | Розробка проєктного розділу                                                                   | 29.11.2025 р. - 09.12.2025 р.   |          |
| 8  | Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури                                    | 09.12.2025 р. - 12.12.2025 р.   |          |
| 9  | Редагування рукопису наукової роботи                                                          | 14.12.2025 р.                   |          |
| 10 | Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи                                   | 15.12.2025 р.                   |          |
| 11 | Подання рукопису кваліфікаційної роботи для перевірки на академічну доброчесність             | 16.12.2025 р.                   |          |
| 12 | Подання рукопису на попередній захист                                                         | 16.12.2025 р.                   |          |
| 13 | Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на академічну доброчесність | 17.12.2025 р.                   |          |
| 14 | Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді                                       | 18.12.2025 р.                   |          |
| 15 | Подання роботи рецензенту та отримання рецензії                                               | 21.12.2025 р.                   |          |
| 16 | Захист роботи перед АК                                                                        | 23.12.2025 р.                   |          |

Науковий керівник



(підпис)

Оксана КОРНІЄНКО

(ПІБ)

Здобувач



(підпис)

Дмитро Коврижкін

(ПІБ)

## АНОТАЦІЯ

**Коврижкін Д.І.** «Розробка та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства (на прикладі тов «Сільпо») кваліфікаційна робота на здобуття другого ступеня вищої освіти «магістр». - Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища, що охоплює систему управління, організаційно-економічні механізми та стратегічні підходи до впровадження інновацій.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні засади розробки й обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо».

У випускній кваліфікаційній роботі досліджується процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розкрито соціально-економічну сутність інноваційної діяльності підприємств та визначено її роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено аналізу теоретичних підходів до управління інноваційним розвитком та стратегічного планування. У роботі систематизовано чинники, що впливають на інноваційну активність підприємств, а також охарактеризовано сучасні моделі та інструменти інноваційного розвитку. Досліджено сучасний стан і тенденції розвитку інноваційної діяльності у сфері роздрібної торгівлі. Проаналізовано організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «Сільпо», рівень його інноваційного потенціалу та особливості впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Обґрунтовано напрями та інструменти підвищення ефективності інноваційного розвитку, зокрема шляхом упровадження

цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів і розвитку клієнтоорієнтованих інновацій. Запропоновано стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо», спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення сталого розвитку та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, стратегія розвитку, управління інноваціями, конкурентоспроможність підприємства, роздрібна торгівля.

## THE SUMMARY

**Kovryzhkin D.I.** "Development and substitution of an enterprise's innovative development strategy (on the example of llc "Silpo") qualification work for the second degree of higher education "Master". - Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2025.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for the formation of an effective strategy for the innovative development of an enterprise using the example of LLC "Silpo".

The object of the study of the qualification work is the process of innovative development of an enterprise in the conditions of a modern market environment, which includes the management system, organizational and economic mechanisms and strategic approaches to the implementation of innovations.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of developing and substantiating an enterprise's innovative development strategy using the example of LLC "Silpo".

The final qualification work examines the process of forming and implementing an enterprise's innovative development strategy in a dynamic market environment. The socio-economic essence of the innovative activity of enterprises is revealed and its role in ensuring long-term competitiveness is determined. Special attention is paid to the analysis of theoretical approaches to the management of innovative development and strategic planning. The work systematizes the factors that influence the innovative activity of enterprises, as well as characterizes modern models and tools of innovative development. The current state and trends in the development of innovative activity in the retail sector are studied. The organizational and economic conditions of the functioning of LLC "Silpo", the level of its innovative potential and the features of implementing innovative solutions in the activities of the enterprise are analyzed. The directions and tools for increasing the efficiency of innovative development are substantiated, in particular through the implementation of digital technologies, optimization of business processes and the development of customer-oriented innovations. The innovative development strategy of LLC "Silpo" is proposed, aimed at increasing the competitiveness of the enterprise, ensuring sustainable development and adapting to changes in the external environment.

**Keywords:** innovative development, development strategy, innovation management, enterprise competitiveness, retail trade.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.1. Економічна сутність, види та значення інновацій у діяльності підприємств.....                                  | 6         |
| 1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства...                              | 15        |
| 1.3. Методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємства..... | 22        |
| <b>Висновки до розділу 1.....</b>                                                                                   | <b>29</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО» .....</b>                      | <b>30</b> |
| 2.1. Діагностика загального стану та тенденцій розвитку підприємства ТОВ «Сільпо» .....                             | 30        |
| 2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо».....                      | 47        |
| 2.3. Аналіз стратегічних проблем та можливостей інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо».....                            | 51        |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>                                                                                   | <b>54</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО» .....</b>          | <b>55</b> |
| 3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо».....                                | 55        |
| 3.2. Розроблення заходів і механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.....                 | 61        |
| 3.3. Прогнозування ефективності впровадження запропонованих інноваційних рішень...                                  | 65        |
| <b>Висновки до розділу 3.....</b>                                                                                   | <b>69</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                | <b>70</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                                                                          | <b>74</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** розробки та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства обумовлена посиленою конкуренцією на вітчизняному та глобальному ринках, що вимагає від суб'єктів господарювання системного впровадження новацій для забезпечення стійкого конкурентного переваги. У секторі роздрібної торгівлі, зокрема в продуктовому ритейлі, відбуваються швидкі трансформації споживчої поведінки, цифровізації продажів та логістики, що підвищує вимоги до адаптивності бізнес-моделей. На прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо» наукова студія набуває прикладного змісту, оскільки ця організація функціонує в умовах турбулентно швидкого попиту, надзвичайно масштабних мережевих операцій та високої чутливості до змін у зовнішньому осередку.

Важливість цієї теми як у сфері науки, так і на практиці визначається потребою у створенні цілісного методу формування інноваційної політики. Такий підхід повинен інтегрувати оцінку внутрішніх ресурсів фірми та кон'юнктури зовнішнього ринку, доповнюючи це числовим вимірюванням віддачі від вкладень у нововведення. Результати цієї роботи матимуть позитивний вплив на зростання зрозумілості у сфері управління інноваціями, дозволяючи більш точно передбачати потенційні небезпеки та створювати плани дій для пристосування операційної діяльності компанії до динаміки зовнішніх обставин. Практична реалізація результатів на прикладі ТОВ «Сільпо» дозволить сформувати дорожню карту впровадження інновацій, визначити ключові показники ефективності та механізми контролю їх досягнення. Таким чином, тема є своєчасною і корисною як для наукової спільноти, так і для практиків, зацікавлених у підвищенні інноваційної спроможності підприємств.

**Об'єкт дослідження** - процес інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища, що охоплює систему управління,

організаційно-економічні механізми та стратегічні підходи до впровадження інновацій.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та прикладні засади розробки й обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо».

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо».

**Завдання дослідження:**

1. Розкрити економічну сутність, види та значення інновацій у діяльності сучасних підприємств.
2. Дослідити теоретичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку та визначити їх практичне значення для підприємств різних галузей.
3. Узагальнити методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємства.
4. Провести діагностику фінансово-економічного стану та основних тенденцій розвитку ТОВ «Сільпо».
5. Оцінити інноваційний потенціал і результативність інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо».
6. Визначити ключові проблеми, ризики та можливості стратегічного інноваційного розвитку підприємства.
7. Обґрунтувати стратегічні пріоритети та розробити комплекс заходів і механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку.
8. Провести прогнозування очікуваної ефективності впровадження запропонованих інноваційних рішень та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до інноваційного розвитку; індукції та дедукції - для формування логічних висновків щодо впливу інновацій на діяльність підприємства; системний і структурно-функціональний аналіз - для виявлення взаємозв'язків між елементами інноваційної системи підприємства. Метод економіко-статистичного аналізу використано для оцінювання фінансових показників і результативності інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо».

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення роботи полягає в тому, що науково обґрунтовані положення та висновки доведено до рівня конкретних методичних підходів, інструментів і практичних рекомендацій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Сільпо».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи обговорено й схвалено на Всеукраїнських економічних читаннях: «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки» (м. Миколаїв, 1-2 грудня 2025р.).

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 72 найменувань. Основний зміст магістерського дослідження викладено на 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі 3-х рисунків, 25 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність, види та значення інновацій у діяльності підприємств**

У літературних джерелах з питань інноваційного розвитку поряд із терміном «інновація» часто використовуються споріднені поняття, такі як «нововведення», «новація», «відкриття» та «винахід». Термін «інновація» зазвичай трактується як процес упровадження нових ідей, технологій чи продуктів у практичну діяльність з метою підвищення ефективності або конкурентоспроможності. «Нововведення» охоплює ширше коло змін, що можуть стосуватися не лише технічних, а й організаційних або соціально-економічних аспектів. «Новація» переважно означає нову ідею чи підхід, який ще не обов'язково реалізований на практиці. «Відкриття» стосується виявлення раніше невідомих закономірностей, властивостей чи явищ у природі або суспільстві. «Винахід», своєю чергою, є результатом творчої діяльності людини, який має практичне застосування і може бути захищений патентом.

Л.Л. Антонюк, вважає, що нововведення - це інновація, яка впроваджена у господарську практику і якісно відмінна від попереднього аналогу [1, с. 55-56]. Євтушевський В.А. основною відмінною ознакою інновації від нововведення визначає отримання комерційного ефекту [49, с. 66]. На думку І.Р. Бузько нововведення може бути елементом інновації, але не її аналогом [4, с. 76-77].

Аналізуючи семантику слова «інновація», варто зазначити, що воно походить від англійського терміна innovation, який у свою чергу має латинське коріння nova - «новий» та префікс in, що означає «в» або «введення». Таким чином, буквально значення цього слова - «введення нового» або «нововведення». З огляду на це, терміни «інновація» та «нововведення» можна вважати

синонімічними, оскільки обидва вони передають сутність процесу впровадження чогось нового у практичну діяльність. Проте в сучасній науковій літературі поняття «інновація» частіше використовується для позначення цілого комплексу дій - від виникнення ідеї до її реалізації та комерціалізації. Тоді як «нововведення» іноді розглядається як кінцевий результат цього процесу. Отже, хоча за змістом ці поняття близькі, «інновація» має ширше функціональне значення в контексті розвитку економіки та управління.

Якщо звернутися до Великого тлумачного словника сучасної української мови, то термін «інновація» трактується у двох значеннях: 1. нововведення; 2. комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів і т. ін., а під «нововведенням» слід розуміти - «те нове, яке недавно або тільки-но ввели» [5, с. 440].

Щодо тлумачень значень термінів винахід, «відкриття» та «інновація», то погоджуємось з позицією більшості авторів щодо необхідності розмежування цих понять, оскільки вони мають низку відмінних ознак.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика понять «винахід», «відкриття» та «інновація»

| Критерій            | Винахід                                                                                                                 | Відкриття                                                                                   | Інновація                                                                                |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сутність поняття    | Результат творчої діяльності людини, спрямований на створення нового технічного рішення, що має практичне застосування. | Виявлення раніше невідомих закономірностей, властивостей або явищ у природі чи суспільстві. | Процес упровадження нових ідей, технологій, продуктів чи методів у практичну діяльність. |
| Характер результату | Матеріальний або технічний продукт, що може бути використаний у виробництві.                                            | Наукове знання, нематеріальний результат пізнання.                                          | Комплексна діяльність, що охоплює як створення, так і впровадження новацій.              |

|                                     |                                                                                |                                                                                      |                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета створення                      | Забезпечити технічне або технологічне вдосконалення певного процесу чи виробу. | Розширити наукові знання про світ.                                                   | Підвищити ефективність, конкурентоспроможність та розвиток суспільства або підприємства. |
| Можливість практичного застосування | Має безпосереднє практичне використання.                                       | Безпосередньо не має практичного застосування, але може стати основою для винаходів. | Завжди має практичне спрямування, пов'язане з реалізацією нових рішень.                  |
| Правовий захист                     | Підлягає патентуванню, може мати правову охорону.                              | Не підлягає патентуванню, визнається науковим досягненням.                           | Може бути об'єктом інтелектуальної власності у формі нових технологій, брендів тощо.     |
| Приклад                             | Створення нового типу двигуна або медичного пристрою.                          | Відкриття закону всесвітнього тяжіння.                                               | Впровадження цифрових технологій у систему освіти чи бізнес-процеси.                     |

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури.

В іноземних джерелах зустрічаємо більш загальний підхід до визначення інновацій, а саме, під інновацією розуміють розробку та реалізацію нової ідеї (синтез знань), яка втілюється у новому продукті, процесі, послугі, що відрізняються оригінальністю, корисністю та цінністю і призводять до змін у способах управління, приносять суспільству користь [60, 61,52].

Зубець М. і Тивончук С. розуміють під інновацією новацію, яка матеріалізується у новий продукт, пройшовши стадії науково-технічного й інноваційного циклів [24, с. 55]. На нашу думку, дане визначення не є повним, оскільки результатом інноваційного процесу може виступати не лише новий продукт, але й процес (управління, організації праці, технологічний), послуга.

Дацій О.І., визначаючи інновацію як проведення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері наголошує на пріоритеті економічного ефекту [18, с. 134-136]. Вважаємо, що інновація поряд з

економічним ефектом може спричиняти й інші види ефектів, наприклад, екологічний. Ілляшенко С.М. [32, с. 333-334], Євтушевський В.А. розглядають інновацію як кінцевий результат впровадження результату наукової діяльності з отриманням комплексу ефектів [49, с. 133-134].

Отже, провівши моніторинг наукових підходів до тлумачення терміна «інновація», можна виокремити кілька основних напрямів його розуміння. По-перше, інновація розглядається як процес створення, освоєння та впровадження нових знань, технологій чи продуктів у практичну діяльність. По-друге, її трактують як результат цього процесу - тобто конкретне нововведення, що забезпечує підвищення ефективності або конкурентоспроможності. Третій підхід визначає інновацію як зміну, що спричиняє якісне оновлення у певній сфері діяльності чи системі управління. Окрім того, деякі дослідники акцентують увагу на розумінні інновації як інвестування в новацію, коли нові ідеї отримують матеріальну підтримку для реалізації. Усі ці підходи в комплексі розкривають багатогранність поняття «інновація» та підкреслюють її значення як рушійної сили розвитку сучасного суспільства.

Згідно з положеннями Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна активність визначається як діяльність, першочерговим завданням якої є впровадження та комерційне використання наукових розробок, що дає змогу представити світові оновлені, конкурентоздатні товари та сервіси. Інновації ж являють собою, по суті, як новаторські, так і оновлені конкурентоспроможні технологічні підходи, товари чи послуги, а також управлінські й технічні нововведення різноманітного спрямування (стосуються вони виробництва, адміністрування, торгівлі тощо), які суттєво спроможні підвищити якість та структуру як виробничих циклів, так і суспільної сфери [23].

На часі сформувалися різні погляди щодо структурних складових інноваційного розвитку підприємства. Вчені Рогоза М.Є. та Вергал К.Ю., спираючись на два мікроекономічні підходи до визначення поняття

"інноваційний розвиток", вважають складовими цього розвитку інноваційний потенціал підприємства та інноваційний процес, що в ній відбувається [67]. Водночас науковці Шипуліна Ю.С. та Ілляшенко С.М. наполягають на важливості забезпечення певного рівня не просто інноваційного потенціалу, а потенціалу інноваційного розвитку, що "... складається з трьох потенціалів-підсистем: інноваційного, виробничо-збутового, ринкового" і який запропоновано розглядати з двох позицій: як певну сукупність ресурсів, необхідну та достатню для інноваційного розвитку підприємства та як здатність і спроможність реалізувати ці ресурси в перспективі [68]. Розглядаючи інноваційний розвиток організації як сукупність певних показників, у своїй праці Д.Ю. Крамської, зазначає що можуть бути об'єднання в окремі групи, вчений виділив п'ять основних складових інноваційного розвитку підприємства: загальну, виробничотехнологічну, трудову, маркетингову і товарну [65].

Таблиця 1.2.

## Види інновацій за класифікаційними ознаками

| Класифікаційна ознака              | Види інновацій                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| За масштабом впливу                | глобальні, локальні, внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні                       |
| За глибиною змін                   | новий варіант, нове покоління, новий вид, новий рід                                  |
| За рівнем розробки та поширення    | державні, регіональні, галузеві, корпоративні, фірмові                               |
| За сферами розробки                | виробничі, фінансові, торгівельно-посередницькі, аграрні, правові, інформаційні      |
| За сферами діяльності підприємства | техніко-технологічні, екологічні, економічні, соціальні, організаційні, управлінські |
| За ступенем впливу на зміни        | радикальні, революційні, модифікаційні, комбіновані                                  |
| За спрямованістю дій               | розширюючі, раціоналізуючі, замінюючі                                                |
| За значимістю                      | базисні, покращуючі, псевдоінновації                                                 |
| За причиною виникнення             | реакційні, стратегічні                                                               |
| За результативністю                | високоєфективні, низькоєфективні                                                     |

Джерело: сформовано автором на основі [28].

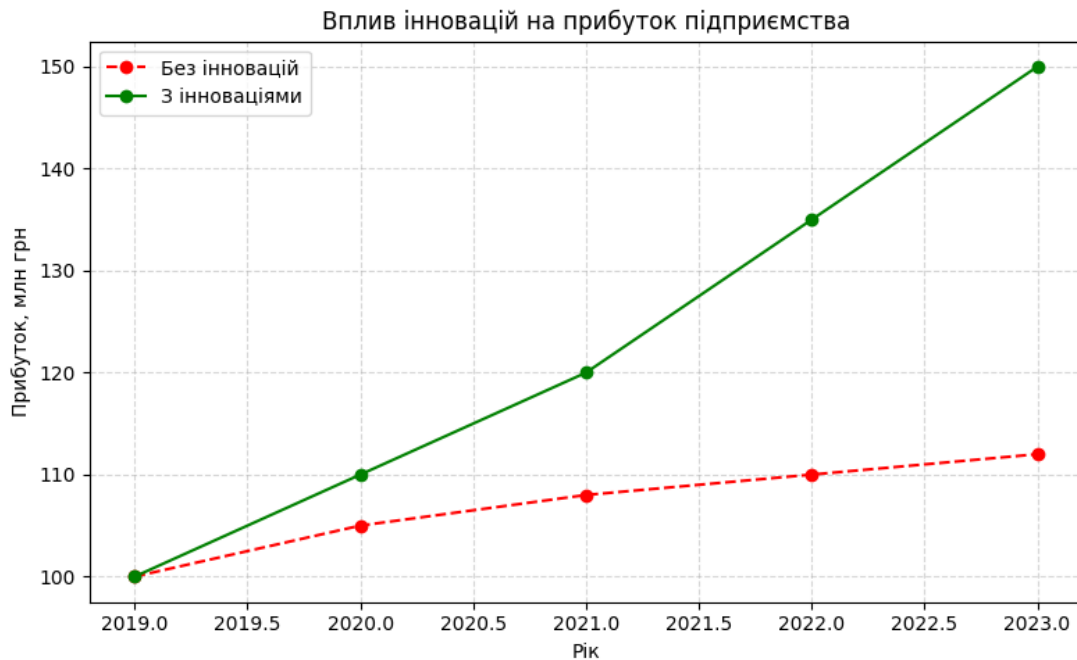


Рис 1.1. Вплив інновацій на прибуток підприємства.

Рис 1. показує, як впровадження інновацій впливає на прибуток підприємства: зелена лінія з інноваціями, червона без інновацій. Чітко видно, що інновації прискорюють зростання прибутку з роками.

У процесі проведеного нами дослідження було встановлено, що інновації підприємств можна класифікувати за різними ознаками залежно від масштабу, сфери дії та глибини змін. Зокрема, за масштабом впливу інновації поділяються на глобальні, локальні, внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні. Глобальні інновації охоплюють міжнародні ринки та мають значний вплив на світову економіку, тоді як локальні впроваджуються в межах окремого регіону чи підприємства. Внутрішньоорганізаційні інновації спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів, тоді як міжорганізаційні реалізуються у співпраці кількох суб'єктів господарювання. Такий поділ дозволяє оцінити масштаб дії інноваційних процесів і визначити їхній потенційний ефект.

За глибиною змін інновації можуть мати форму нового варіанта, нового покоління, нового виду або нового роду. Цей критерій визначає рівень оновлення

продукції чи технології - від незначного вдосконалення до створення принципово нових рішень. Наприклад, розробка нового покоління технологічних процесів передбачає глибоку модернізацію існуючих систем, що змінює їх функціональні можливості. Інновації нового роду, навпаки, створюють абсолютно нові напрями діяльності підприємства.

Особливу увагу в дослідженні приділено класифікації за рівнем розробки та поширення. Вона охоплює державні, регіональні, галузеві, корпоративні та фірмові інновації. Державні інновації формуються в межах національної політики розвитку і мають системний характер, тоді як регіональні зосереджені на підвищенні конкурентоспроможності окремих територій. Галузеві інновації стосуються конкретної сфери економіки, наприклад енергетики чи агропромисловості, а корпоративні та фірмові - є результатом діяльності окремих підприємств. Така класифікація дає змогу визначити рівень організаційної взаємодії та масштаби впливу інноваційних процесів.

Варто також зазначити, що за сферами діяльності підприємства інновації поділяються на техніко-технологічні, екологічні, економічні, соціальні, організаційні та управлінські. Техніко-технологічні інновації сприяють модернізації виробництва, тоді як екологічні спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля. Економічні та соціальні інновації підвищують ефективність господарської діяльності та рівень добробуту працівників. Організаційні та управлінські інновації покращують структуру управління підприємством і підвищують продуктивність праці. Таким чином, проведене нами дослідження доводить, що системна класифікація інновацій дозволяє комплексно оцінити їхній вплив на розвиток підприємств і визначити оптимальні напрями їх реалізації.

У своїй науковій праці Білик Р.С. акцентує увагу на тому, що у сучасних умовах інноваційна модель розвитку є безальтернативною для багатьох країн. У відтворювальний цикл залучаються всі галузі національної економіки, які мають

необхідний потенціал [3, с. 17-24]. При цьому інноваційна активність більшості підприємств значною мірою залежить від соціально-економічного середовища, сформованого за допомогою державної інноваційної політики, ринкової ситуації, попиту на інновації [30, с. 45-49]. Проведені дослідження вченого Смірнова О.О. вказали на суттєвий стримуючим фактор інноваційної діяльності, який проявляється у низькому ступені визначеності щодо економічних перспектив впровадження інновацій [42].

Відтак, погоджуємось з думкою вченого Квасницька Р.С., що реалізація інноваційної діяльності є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції, забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості підприємств до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності [38, с. 108-113]. При цьому, розвиток інноваційної діяльності підприємств потребує супутньої підтримки, яку мають забезпечувати інноваційні структури різних типів. Колодяжна І.В. стверджує, що підприємства, які націлені на розширення власних конкурентних переваг на ринку, особливу увагу приділяють інноваційному аспекту розвитку. При цьому, інноваційна діяльність розглядається як діяльність, яка орієнтована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й оновлення номенклатури, підвищення якості продукції, вдосконалення технології її виготовлення з подальшим впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зовнішніх ринках .

Проведений аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства» дав змогу сформулювати власне трактування цього терміна. На нашу думку, інноваційний розвиток підприємства - це цілеспрямований і системний процес взаємодії всіх ключових елементів його діяльності, спрямований на підвищення ефективності функціонування. Такий розвиток передбачає оцінку рівня стратегічного поступу підприємства з

урахуванням фінансової, управлінської, технологічної, маркетингової, логістичної та інноваційної складових. Сукупність цих компонентів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати нововведення. Результативність функціонування зазначених елементів свідчить про рівень інноваційної активності й стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток. Тільки за умови досягнення високого рівня інноваційної діяльності підприємств економіка країни зможе зайняти гідне місце у світовому процесі економічного розвитку [40].

Інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств в Україні, оскільки забезпечують впровадження нових технологій, методів управління та організації виробництва.

Разом із тим, інноваційний розвиток українських підприємств потребує належної державної підтримки та сприятливого інституційного середовища. Необхідним є удосконалення законодавства у сфері інноваційної діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та розвиток науково-дослідної бази.

Співдіяльність між комерційним сектором, науковими установами та освітніми закладами постає вирішальною умовою для успіху, стимулюючи інтеграцію передових розробок та виведення наукових здобутків у комерційну площину. Таким чином, інноваційність перетворюється із простого інструменту оптимізації діяльності фірм на наріжний камінь для забезпечення довготривалого економічного поступу на теренах України.

Якщо підсумувати, комерційна вартість інновацій для підприємницької діяльності полягає у процесах створення, практичного застосування та монетизації свіжих підходів, котрі ведуть до підвищення ефективності роботи та посилення конкурентних переваг. Ці нововведення можуть варіюватися за обсягом - від несуттєвих удосконалень до докорінних трансформацій, і відповідно, їхній вплив матиме різну значущість. Отже, впровадження інновацій

є невід'ємною стратегічною вимогою для забезпечення сталості функціонування фірм та формування інноваційно-орієнтованої економічної системи держави.

## 1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на системному підході до управління його потенціалом та ресурсами, спрямованому на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Інноваційна стратегія визначає основні напрями діяльності підприємства, пов'язані з розробленням і впровадженням нових технологій, продуктів та методів організації виробництва. Теоретичною основою її формування є сукупність наукових концепцій стратегічного менеджменту, економічного розвитку та інноваційної теорії, що дозволяють обґрунтувати вибір оптимальної моделі інноваційної поведінки. Нижче наведено економічну сутність поняття «стратегія» в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Економічна сутність поняття «стратегія»

| № | Автор(и)                                                          | Визначення стратегії                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Аакер Д. [55]                                                     | Дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги.                                                                                                                                                      |
| 2 | Ансофф І. [57]                                                    | Метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів.                                                                                                                                                                |
| 3 | Армстронг М. [56]                                                 | Визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги.                                                                                                                          |
| 4 | Боумен К. [59]                                                    | Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.                                                                                                                                 |
| 5 | Гавловська Н.,<br>Йолкін С.,<br>Яблонський Т.,<br>Небелюк Н. [11] | Довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності. |

## Продовження таблиці 1.3.

|    |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Гордієнко П.<br>[15]             | Комплексний план діяльності підприємства для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.                                                                                                                                                                                      |
| 7  | Джонсон Г.,<br>Скоулз К.<br>[62] | Визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін. |
| 8  | Ендрюс<br>К.[58]                 | Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами.    |
| 9  | Каплан Р.,<br>Нортон Д.<br>[63]  | Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку.                                                                                                                                                                     |
| 10 | Карлоф Б.<br>[64]                | Узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.                                                                                                                                                                                                       |

Дослідивши різні визначення поняття «стратегія», вважаємо, що єдиного погляду серед вчених не існує. Підсумовуючи наукові підходи до визначення економічної сутності поняття «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія підприємства - це довгостроковий, цілеспрямований план дій, спрямований на досягнення основних цілей розвитку з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування. Вона визначає пріоритетні напрями діяльності, способи використання ресурсів, механізми адаптації до змін середовища та забезпечення конкурентних переваг. Стратегія виступає ключовим інструментом управління, що поєднує аналітичну, планову та організаційну складові діяльності підприємства. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності, стійкості та інноваційності господарської системи в умовах динамічного ринкового середовища.

Інноваційні стратегії підприємства в залежності від ринкової та технологічної позиції визначають напрями його розвитку та характер конкурентної поведінки. Підприємства з сильною ринковою і технологічною позицією, як правило, обирають стратегії лідерства, що передбачають активне

впровадження радикальних інновацій та формування нових стандартів галузі. Ті ж суб'єкти, які мають обмежені ресурси або слабку технологічну базу, зосереджуються на стратегіях імітації чи співпраці. В таблиці 1.4. зображено характеристику інноваційних стратегій підприємства в залежності від ринкової та технологічної позиції.

Таблиця 1.4.

Характеристика інноваційних стратегій підприємства в залежності від  
ринкової та технологічної позиції

| Назва стратегії                                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Злиття з організацією із сильною технологічною позицією | Спільне проведення досліджень та розробок, створення інноваційних продуктів чи послуг. Об'єднання технологічних знань обох організацій дозволяє використати їх сильні сторони для створення нових ринкових пропозицій. |
| Стратегія слідування за лідером                         | Полягає у вивченні та використанні успішних інноваційних підходів, які вже запроваджені лідером ринку. Організація вдосконалює та впроваджує перевірені ідеї, замість створення абсолютно нових.                       |
| Лідерство. Інтенсивні НДДКР                             | Передбачає активну розробку нових продуктів, технологій чи послуг для збереження або посилення лідерських позицій. Характеризується високим рівнем науково-дослідної діяльності та постійними інноваціями.             |
| Раціоналізація                                          | Спрямована на оптимізацію діяльності підприємства, підвищення ефективності та зниження витрат. і.                                                                                                                      |
| Пошук вигідних сфер застосування технології             | Орієнтована на максимальне використання потенціалу технологій у різних галузях для створення нових бізнес-можливостей. Забезпечує ефективне проникнення технологій на ринок і формування конкурентних переваг.         |
| Ліквідація бізнесу                                      | Полягає у закритті неприбуткових напрямів або повній ліквідації підприємства. Застосовується, коли подальший розвиток бізнесу є економічно недоцільним.                                                                |
| Організація венчурного проєкту                          | Передбачає інвестування в нові ідеї або технології з метою створення чи розвитку бізнесу. Венчурні проєкти є ризикованими, але мають високий потенціал для інноваційного прориву і ринкового успіху.                   |

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Отже, підсумовуючи аналіз поданих інноваційних стратегій, можна дійти висновку, що вибір конкретного напрямку інноваційного розвитку підприємства безпосередньо залежить від його ринкової позиції, рівня технологічного потенціалу та фінансових можливостей. Підприємства з потужною науково-

технічною базою здатні реалізовувати стратегії лідерства та інтенсивних досліджень, тоді як організації з обмеженими ресурсами частіше орієнтуються на слідування за лідером або співпрацю з технологічно розвиненими партнерами. Таким чином, ефективність інноваційної стратегії визначається її узгодженістю з потенціалом підприємства та умовами зовнішнього середовища.

Фактори, що впливають на формування інноваційної стратегії підприємства, - це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, чинників та передумов, які визначають напрями, масштаби й ефективність реалізації інноваційної діяльності. Вони формують середовище, у якому підприємство приймає стратегічні рішення щодо впровадження нововведень, модернізації технологій та оптимізації управлінських процесів. До внутрішніх факторів належать фінансові ресурси, рівень технологічного розвитку, кадровий потенціал, організаційна структура та корпоративна культура. Зовнішні фактори охоплюють стан ринкового середовища, рівень конкуренції, науково-технічний прогрес, державну політику у сфері інновацій та інвестиційний клімат. Сукупна дія цих факторів визначає стратегічні можливості підприємства щодо впровадження інновацій та забезпечення його сталого розвитку [25, с. 120-122]. В таблиці 1.5. зображено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування інноваційної стратегії підприємства.

Таблиця 1.5.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування  
інноваційної стратегії підприємства

| Група факторів    | Назва фактора     | Характеристика                                                                                                                      | Вплив на інноваційну стратегію                                                                          |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні фактори | Фінансові ресурси | Визначають можливість підприємства інвестувати в науково-дослідні роботи, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. | Недостатність фінансів обмежує масштаб інновацій, тоді як наявність капіталу сприяє активному розвитку. |

## Продовження таблиці 1.5.

|                  |                               |                                                                                              |                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Організаційна структура       | Відображає систему управління, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами.        | Гнучка структура полегшує прийняття інноваційних рішень і прискорює їх реалізацію.                |
|                  | Кадровий потенціал (персонал) | Рівень професійної підготовки, творчих здібностей і мотивації працівників до нововведень.    | Висококваліфіковані кадри є рушійною силою інноваційного процесу.                                 |
|                  | Корпоративна культура         | Система цінностей, норм і поведінкових моделей, що сприяють чи перешкоджають інноваціям.     | Інноваційно орієнтована культура стимулює ініціативність і відкритість до змін.                   |
|                  | Технологічний рівень          | Стан виробничих потужностей, використання сучасних технологій та обладнання.                 | Високий рівень технологій забезпечує основу для розробки нових продуктів та процесів.             |
| Зовнішні фактори | Ринкове середовище            | Сукупність умов функціонування підприємства: попит, пропозиція, споживацькі тенденції.       | Зміни ринку спонукають підприємство адаптувати інноваційну стратегію до потреб споживачів.        |
|                  | Конкуренція                   | Рівень і характер змагання між суб'єктами ринку за споживача.                                | Висока конкуренція стимулює активніше впровадження інновацій як засобу отримання переваги.        |
|                  | Науково-технічний прогрес     | Розвиток нових технологій, матеріалів і рішень, що формують сучасні стандарти виробництва.   | Є основним рушієм інноваційної активності підприємств та потребує постійного оновлення стратегії. |
|                  | Державна підтримка            | Наявність законодавчих, податкових, фінансових і програмних стимулів для розвитку інновацій. | Позитивна державна політика сприяє залученню інвестицій і розвитку науково-дослідної бази.        |

Джерело: сформовано автором на основі [7, 20].

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів формування інноваційної стратегії підприємства дозволяє зробити висновок, що успішність інноваційної діяльності залежить від гармонійного поєднання внутрішнього потенціалу організації з умовами зовнішнього середовища. Внутрішні фактори,

такі як кадровий потенціал, структура управління, фінансові ресурси та корпоративна культура, визначають готовність підприємства до сприйняття нововведень і здатність ефективно реалізовувати стратегічні рішення.

Стратегічний інноваційний підхід слугує основою для підтримки та нарощування ринкової переваги підприємства. Він фокусує діяльність на створенні свіжих товарів, впровадженні передових технологій та удосконаленні управлінських підходів, що забезпечує унікальні переваги над суперниками. Запровадження новацій формує додаткову цінність, підвищуючи привабливість асортименту для споживачів та закріплюючи надійні позиції у ринковому просторі. Вони дають змогу організації стрімко реагувати на зовнішні зміни, що є життєво необхідним у контексті безперервних ринкових перетворень. Таким чином, інноваційна візія є визначальним важелем для здобуття сталої конкурентоспроможності.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що успішна реалізація такої стратегії обумовлена всебічним врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, аналізом наявних ресурсів, культурою інноваційної діяльності та далекоглядністю топ-менеджменту. Формування інноваційної стратегії базується на системному аналізі ринкових можливостей, технологічних тенденцій і конкурентного середовища, що дозволяє підприємству обирати оптимальні напрями розвитку. Таким чином, інноваційна стратегія є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки.

### **1.3. Методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Будь-яке підприємство функціонує в умовах постійної динаміки, де розвиток і регрес є природними складовими його еволюції. Прагнення до

прогресу зіштовхується з внутрішніми (ендогенними) факторами, такими як неефективна організаційна структура, недостатній рівень кваліфікації персоналу чи обмеженість ресурсів, а також із зовнішніми (екзогенними) факторами - економічною нестабільністю, змінами ринкових умов, посиленням конкуренції або державним регулюванням.

Економічна оцінка інноваційного потенціалу підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє виявити рівень готовності підприємства до впровадження нововведень та оцінити їхню ефективність. Першим напрямом такої оцінки є аналіз економічної ефективності залучених ресурсів, що охоплює оцінку раціональності використання фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів. Визначення їхнього впливу на інвестиційну привабливість підприємства дає змогу оцінити потенціал залучення зовнішнього фінансування для інноваційних проєктів, а також рівень довіри з боку інвесторів і партнерів. Ефективне управління ресурсами створює передумови для підвищення прибутковості та стійкості підприємства в умовах конкуренції [22, с. 354-360].

Другим напрямом є аналіз ефективності випуску та збуту інноваційної продукції або послуг. Цей аспект оцінки спрямований на визначення результативності інноваційних рішень, їх впливу на фінансові показники, ринкову частку та задоволення потреб споживачів. Важливим елементом є дослідження рівня комерціалізації інновацій, рентабельності нових продуктів, а також здатності підприємства швидко адаптуватися до змін попиту. Третім напрямом економічної оцінки виступає аналіз ендегенного (внутрішнього) та екзогенного (зовнішнього) середовища підприємства.

Такий підхід дозволяє виявити як внутрішні можливості для розвитку інновацій. Наприклад, організаційну гнучкість, інноваційну культуру, наявність дослідницьких підрозділів, так і зовнішні чинники, включаючи державну підтримку, рівень конкуренції, технологічні тенденції та ринкову кон'юнктуру.

Комплексна оцінка за цими трьома напрямками створює основу для формування збалансованої інноваційної стратегії, яка забезпечує стійке зростання та конкурентні переваги підприємства [6, 12, 27]. В розрізі зазначених напрямків здійснений аналіз вже існуючих методичних розробок, який дає зрозуміти, що використовують різні методи та підходи під час оцінювання інноваційного потенціалу підприємств.

Інноваційний потенціал під час оцінювання розглядається як сукупність підприємницьких можливостей, створення котрих забезпечуватиме досягнення цілей інноваційної діяльності.

Процес оцінювання передбачає:

- розрахунок одиночних або груп показників оцінки (чиста теперішня вартість від впровадження інновацій;
- рентабельність інноваційного потенціалу;
- коефіцієнт інтенсифікації виробництва тощо);
- аналіз набору результативних показників, які залежать від розгляду дослідників складу інноваційного потенціалу (динамічність розвитку;
- мінімізація рівня ресурсомісткості продукції;
- коефіцієнт інтенсифікації виробництва; частка приросту обсягу виробленої продукції за рахунок використання нововведень і інші) [9, с. 134-136].

При аналізі сили прояву складових інноваційного потенціалу підприємства за даним методом низка вітчизняних та іноземних дослідників залучають використання функції бажаності Харрінгтона. Дана функція є кількісним, однозначним, єдиним й універсальним показником якості досліджуваного об'єкта та характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [72, с. 171-190].

Щодо методів, які побудовані навколо оцінки економічної ефективності реалізації інноваційних проектів: позитивним є те, що вони забезпечують досить

широку оцінку можливостей щодо реалізації інноваційних рішень та надають можливості щодо визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Однак дані методи не дають оцінку інноваційного стану всього підприємства, а також вони є більш витратними через необхідність організації та проведення відповідних досліджень для збору необхідної інформації.

Спробою комплексного оцінювання інноваційного потенціалу можна вважати застосування методу багатофакторної моделі виробництва, в оцінці ного продукту підприємства. Даний метод покликаний відобразити залежності між ресурсами і результатами економічної системи, включаючи оцінку людської, технічної, матеріальної, інституційної, організаційної та інформаційної складових [43, с. 56-59]. В таблиці 1.6. зображено методи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.6.

## Методи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

| Назва методу                 | Сутність методу                                                                                                       | Переваги                                                                                                 | Недоліки                                                                                                         | Сфера застосування                                                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Експертний метод             | Передбачає залучення кваліфікованих експертів для оцінки стану інноваційного потенціалу за обраними критеріями ().    | Простота застосування; можливість врахування якісних показників; адаптивність до специфіки підприємства. | Суб'єктивність оцінок; залежність результатів від кваліфікації експертів; складність забезпечення об'єктивності. | Використовується для початкового аналізу потенціалу, особливо коли відсутні статистичні дані. |
| Економіко-статистичний метод | Базується на використанні кількісних показників (рівень інвестицій, прибутковість інновацій) та статистичних моделей. | Об'єктивність і точність розрахунків; можливість побудови прогнозів; використання реальних даних.        | Потребує великого масиву статистичної інформації; не враховує якісних аспектів інновацій.                        | Доцільний у випадках, коли є наявна статистика діяльності підприємства або галузі.            |

Продовження табл. 1.6

|                                           |                                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                                                         |                                                                            |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Матричний метод                           | Передбачає побудову матриці, де відображаються взаємозв'язки між ресурсним забезпеченням, рівнем інноваційної активності та результативністю діяльності. | Дозволяє виявити слабкі місця інноваційної системи; зручний для стратегічного аналізу.         | Складність у побудові та інтерпретації; потребує якісної аналітичної бази.                              | Використовується для стратегічного планування інноваційного розвитку.      |
| SWOT-аналіз інноваційного потенціалу      | Оцінка сильних (S), слабких (W) сторін, можливостей (O) і загроз (T) інноваційного розвитку підприємства.                                                | Комплексність; дозволяє поєднати внутрішній і зовнішній аналіз; проста інтерпретація.          | Має описовий характер; не забезпечує кількісної оцінки.                                                 | Ефективний на етапі розробки інноваційної стратегії підприємства.          |
| Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) | Передбачає порівняння показників інноваційної діяльності підприємства з найкращими практиками конкурентів або галузевими стандартами.                    | Дозволяє виявити відставання та напрями вдосконалення; сприяє впровадженню передового досвіду. | Потребує доступу до достовірної інформації про конкурентів; складність адаптації отриманих результатів. | Застосовується при оцінці конкурентоспроможності інноваційного потенціалу. |

Джерело: сформовано автором на основі [9, 31, 72].

Отже, підсумовуючи аналіз методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, слід зазначити, що кожен із них має свої переваги, недоліки та сферу ефективного застосування, що зумовлює необхідність комплексного підходу. Експертні та бальні методи забезпечують швидку якісну оцінку, тоді як інтегральні та економіко-статистичні підходи дають змогу отримати кількісно обґрунтовані результати. Таким чином, оптимальним є поєднання декількох

методів, що забезпечує об'єктивну, багатофакторну та надійну оцінку інноваційного потенціалу підприємства.

Методика оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає системний підхід до аналізу результатів упровадження інновацій у взаємозв'язку з економічними, організаційними та соціальними показниками. Основною метою цієї методики є визначення ступеня впливу інноваційних процесів на загальну результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Процес оцінювання охоплює виявлення цілей інноваційної діяльності, відбір релевантних показників, збір і обробку даних, а також узагальнення отриманих результатів для формування висновків і управлінських рішень. Ефективність інновацій може проявлятися як у безпосередніх економічних результатах (зростання прибутку, рентабельності, частки ринку), так і у непрямих ефектах, таких як підвищення іміджу підприємства, поліпшення якості продукції, розвиток персоналу.

Ключовими напрямками оцінювання ефективності інноваційної діяльності є економічний, науково-технічний, організаційний та соціальний. Економічна ефективність визначається через порівняння витрат на інновації з отриманими результатами у вигляді прибутку, зниження собівартості продукції чи підвищення продуктивності праці. Науково-технічна ефективність характеризується кількістю упроваджених нових технологій, патентів, розробок або вдосконалених виробничих процесів. Організаційна ефективність полягає у підвищенні адаптивності управлінських структур, оптимізації бізнес-процесів і налагодженні ефективних комунікацій між підрозділами. Соціальна ефективність виражається у зростанні задоволеності працівників, поліпшенні умов праці та підвищенні корпоративної культури, що сприяє формуванню інноваційно орієнтованого середовища.

Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємства

формують цілісну систему аналізу, спрямовану на визначення рівня готовності підприємства до впровадження інновацій та оцінку результативності їх реалізації. Комплексне застосування різних методів дозволяє отримати об'єктивну картину стану інноваційного розвитку. Таке оцінювання забезпечує можливість виявлення сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу, визначення напрямів підвищення ефективності діяльності та формування стратегічних рішень. Економічна, організаційна та соціальна складові оцінки взаємопов'язані між собою й забезпечують системний підхід до управління інноваційними процесами. Таким чином, методичне оцінювання виступає важливим елементом стратегічного менеджменту, який сприяє забезпеченню сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було всебічно розглянуто теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Зокрема, розкрито економічну сутність інновацій, їхню класифікацію за різними ознаками та визначено ключову роль інновацій у забезпеченні стабільного функціонування і зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У роботі розглянуто ключові наукові концепції розробки інноваційної стратегії, зокрема ресурсний, процесний, системний та ситуаційний підходи. Вони допомагають визначити найефективніші шляхи розвитку інновацій, враховуючи внутрішні ресурси компанії, ринкові умови та технологічні тренди. Також детально вивчено методики оцінки інноваційного потенціалу та результативності інноваційної діяльності, які є незамінними для управлінського аналізу та стратегічного планування. Отже, цей розділ систематизує наукові підходи та методичні рекомендації, створюючи теоретичну базу для подальшого

дослідження практичних аспектів впровадження інноваційної стратегії підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО»**

### **2.1. Діагностика загального стану та тенденцій розвитку підприємства ТОВ «Сільпо»**

Компанія ТОВ «Сільпо», зареєстрована 05.08.2016 року за адресою м. Київ, вул. Бутлерова, 1, є одним із ключових учасників роздрібної торгівлі в Україні. Основним видом її діяльності визначено роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, де переважно реалізуються продукти харчування, напої та тютюнові вироби, що відповідає коду КВЕД 47.11 [46]. На рис 2. Зображено торгову марку компанії.

Компанія працює на основі сучасних підходів до організації торговельного процесу, що спрямовані на забезпечення високого рівня сервісу. «Сільпо» активно розбудовує свою мережу по всій Україні, дбаючи про максимальну зручність для своїх клієнтів. Ця фірма славиться своєю винахідливістю, незмінно пробує різноманітні формати торговельних точок та інтегруючи передові розробки. Першочергове завдання для «Сільпо» - формувати виняткову атмосферу та забезпечувати неповторний досвід кожному, хто робить покупки. Поза оригінального оформлення, мережа завзято застосовує останні технічні досягнення, аби підносити рівень сервісу. До числа таких належать інтуїтивно зрозумілі каси самообслуговування, цифрові цінники, застосунки для смартфонів та бонуси для постійних клієнтів, які сприяють тому, аби купування було оперативним і приємним.

Підприємство також приділяє суттєву увагу якості продукції, забезпечуючи контроль на всіх щаблях господарської діяльності: від постачання до реалізації. «Сільпо» співпрацює з великою кількістю українських виробників, що дозволяє підтримувати національного виробника та пропонувати свіжі й

локальні товари. Поза межами звичної роботи, мережа значну вагу надає нарощуванню потужностей власних виробничих дільниць, наприклад, кулінарних майстерень, хлібопекарень та зон із запакованими харчами. Даний курс - це тактичний хід, що посилює позиції фірми на ринку та розширює вибір товарів, роблячи пропозицію більш бажаною для споживачів.

Для всебічного аналізу ринкової кон'юнктури та зовнішнього середовища використовується метод PEST-аналізу. Даний маркетинговий засіб націлений на ідентифікацію та визначення значущості чотирьох ключових кластерів чинників: владних, фінансових, суспільних та технічних. Розгляд політичної складової має на меті з'ясувати, як акти уряду та чинне право безпосередньо формують норми ведення комерційної діяльності та зумовлюють доступ до життєво необхідних активів. Дослідження економічного елемента є обов'язковим для отримання точного образу того, як ресурси розподіляються у масштабах держави, що становить базову передумову для стійкого та продуктивного функціонування кожного суб'єкта господарювання.

Соціальний аспект також є значущим, оскільки він визначає споживчі уподобання та поведінку споживачів. Останній фактор PEST-аналізу - технологічний аспект, метою дослідження цієї складової є виявлення технологічних тенденцій, які часто призводять до ринкових змін, втрати позицій, а також появи нових продуктів.

Таким чином, результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію в галузях виробництва та комерційної діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

## PEST-аналізу ТОВ «СІЛЬПО»

| Р (політичні фактори)                                      | Е (економічні фактори)         |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Повномасштабне вторгнення                                  | Економічна криза               |
| Нестабільна політична ситуація                             | Дестабілізація економіки       |
| Зміни законодавства щодо оподаткування торгової діяльності | Знецінення національної валюти |

Продовження таблиці 2.1.

|                                                               |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Втрата значної частини ринку (через війну)                    | Платоспроможність населення                                             |
| Зміни урядової політики щодо підтримки вітчизняних виробників | Підвищення цін на товари у постачальників                               |
|                                                               | Рівень інфляції                                                         |
|                                                               | Високий рівень безробіття                                               |
|                                                               | Конкуренція на ринку                                                    |
| S (соціальні фактори)                                         | T (технологічні фактори)                                                |
| • Відтік кваліфікованих працівників                           | • Поява нового удосконаленого обладнання                                |
| • Ризик недобросовісних робітників, партнерів, постачальників | • Інноваційна діяльність в Україні                                      |
| • Демографічна ситуація                                       | • Прискорення інформаційного та технологічного процесу (діджиталізація) |
| • Рівень доходів громадян                                     | • Роботизація                                                           |
| • Зміни у споживчих уподобаннях та попиті                     | • Зміни у попиті, пов'язані з розвитком ІТ та Інтернету                 |
|                                                               | • Впровадження нових технологій у виробництві та логістиці              |

Роблено автором самостійно.

Політичні та економічні фактори створюють складне й мінливе середовище для діяльності торговельних підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Сільпо». Підприємства нині мусять долати значні труднощі, спричинені розв'язанням повномасштабної війни й хистким політичним середовищем. Основні бар'єри, що постають перед ними, стосуються порушень у ланцюгах постачання та редукування частки ринку. Окрім того, законодавчі трансформації та зміна державної політики здатні як стимулювати вітчизняне виробництво, так і збільшувати податкове навантаження на комерційні структури. Економічний спад та загальна нестабільність формують поле підвищеного ризику, де девальвація гривні та її коливання відбиваються на вартості закупівель у постачальників та кінцевому купівельному спросі населення. Здатність громадян розраховуватися за товари залишається визначальним параметром для обсягів роздрібної торгівлі, особливо на тлі зростання цін та рівня незайнятості. Усі ці

аспекти вимагають від бізнесу швидкого пристосування та розробки еластичних стратегій задля збереження здатності конкурувати на ринку.

SWOT-аналіз допомагає структурувати розуміння сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що постають перед ним у сучасних умовах (таблиця 2.2.). Сильні сторони відображають конкурентні переваги ТОВ «Сільпо», а слабкі вказують на напрями, які потребують удосконалення для підвищення ефективності діяльності. Можливості демонструють перспективні напрями розвитку, зокрема цифровізацію, розвиток доставки та оновлення логістичних процесів. Загрози ж окреслюють ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та зміною споживчого попиту.

Таблиця 2.2.

## SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

| Сильні сторони (S)                   | Слабкі сторони (W)                                             |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Відомий та впізнаваний бренд         | Висока конкуренція на ринку                                    |
| Лідуючі позиції на ринку             | Мала кількість інформації про підприємство на офіційному сайті |
| Репутація та довіра                  | Плинність кадрів                                               |
| Широкий асортимент товарів           | Проблеми зі складом та логістикою                              |
| Висока якість продуктів              | Невідповідність цін на касах самообслуговування та цінниках    |
| Привабливі ціни та акції             |                                                                |
| Програма лояльності                  |                                                                |
| Інтернет-супермаркет                 |                                                                |
| Висококваліфіковані працівники       |                                                                |
| Широка мережа магазинів              |                                                                |
| Наявність багаторічного досвіду      |                                                                |
| Активна ринкова та рекламна політика |                                                                |
| Можливості (O)                       | Загрози (T)                                                    |
| Модернізація сайту                   | Підвищення цін на сировину у постачальників                    |
| Вихід на нові регіональні ринки      | Збільшення рівня податків та інших витрат                      |
| Розширення асортименту               | Проблеми з логістикою                                          |
| Збільшення попиту на здорову їжу     | Цінова конкуренція                                             |
|                                      | Економічна криза та нестабільність у країні                    |
|                                      | Зміни законодавства щодо регулювання діяльності магазинів      |
|                                      | Зменшення попиту на продукцію                                  |

Роблено автором самостійно.

Сильні сторони ТОВ «Сільпо-Фуд» формують його конкурентну перевагу на ринку та забезпечують стійке функціонування навіть у складних умовах. Сильні сторони компанії полягають у її впізнаваному бренді, високій репутації та міцній довірі споживачів. Це досягається завдяки різноманітному асортименту високоякісної продукції, привабливим цінам, регулярним акціям та ефективній програмі лояльності. Наявність онлайн-гіпермаркету сприяє охопленню більш широкого кола споживачів. Показниками успіху також виступають високопрофесійні співробітники, розвинена периферійна мережа торгових точок та накопичений роками досвід. Інтенсивна торговельна та промоційна діяльність гарантує незмінне впізнавання бренду та домінантне становище на ринку.

Однак, існують аспекти, що можуть стримувати зростання: часта зміна працівників, труднощі з доставкою товарів та недостатній обсяг відомостей на інтернет-ресурсі. Крім того, розбіжності між тарифами, зчитаними на касах самообслуговування, та тими, що вказані на цінниках, негативно позначаються на довірі клієнтів та потребують вдосконалення внутрішньої організації. Суб'єкт господарювання, зокрема «Сільпо», функціонує в умовах серйозних зовнішніх загроз, як-от економічна непевність, ускладнення у сфері логістики, жорстока конкуренція та зміни у правовому полі. Попри це, підприємство володіє значним потенціалом для прогресу, що включає розширення номенклатури товарів, проникнення у нові географічні зони, переведення операцій у цифровий формат та задоволення зростаючих потреб у продуктах здорового харчування.

Використовуючи свої сильні сторони та потенціал інновацій, ТОВ «Сільпо» здатне зберігати стабільність і продовжувати успішно розвиватися в сучасних умовах. «Сільпо» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів, а також товарами власних торгових марок і власного імпорту. У компанії діє проєкт підтримки

та розвитку малих українських виробників «Лавка Традицій™», продукцію яких можна придбати в «Сільпо» і делікатес-маркетах Le Silpo.

Тенденції розвитку зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Тенденції розвитку «Сільпо» в сфері мобільних рішень

| Напрямок / Тенденція                     | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Вплив та значення                                                                                                                                                            | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мобільні рішення / цифрова трансформація | - «Сільпо» запустило систему Scan & Go („Вільнокаса”), де клієнт сканує товари через додаток, додає їх у «кошик» і розраховується QR-кодом на касі самообслуговування [34].- У додаток «Сільпо» інтегровано цифровий гаманець Masterpass[37].- У додатку вже ~ 800 000 унікальних користувачів за даними на момент запуску електронних фішок [33]. | - Швидкість обслуговування: менше черг, зручність, економія часу- Підвищення лояльності - стимулює активне використання програми- Збір цифрових даних про поведінку покупців | - Розширення системи Scan & Go на більшу кількість магазинів (можливо на всі нові / реконструйовані супермаркети)- Додаткові функції в додатку: аналітика витрат для клієнтів, персоналізовані списки покупок, прогнози акцій- Інтеграція з іншими платіжними платформами. |

Роблено автором самостійно.

Діагностика засвідчує, що впровадження мобільних рішень у «Сільпо» колосально підвищує ефективність обслуговування та комфорт для клієнтів завдяки системі Scan & Go та цифровому гаманцю Masterpass. Наявність приблизно 800 000 активних користувачів свідчить про високу зацікавленість споживачів цих послуг та потенціал для подальшого залучення клієнтської бази. Використання діджитал-інструментів дозволяє підприємству збирати аналітичні дані про поведінку покупців, що сприяє персоналізації послуг і підвищенню лояльності, також очікується, що найближчі п'ять років, а може і менше, технології будуть розширюватися на всі магазини мережі, інтегруючи додаткові функції для зручності та фінансового контролю клієнтів. Також прогнозується

активне тестування та впровадження нових платіжних сервісів, зокрема BNPL, що може стимулювати додаткові покупки та підвищити конкурентоспроможність.

Таблиця 2.4.

## Маркетингові акції «Сільпо»: тенденції та їх аналіз

| Напрямок / Тенденція            | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Вплив та значення                                                                                                                                                                                                                                  | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетингові акції / лояльність | - Сільпо оцифрувало паперові фішки-наліпки, які раніше видавали в акціях - зараз це електронні фішки в додатку («Збиралочка») [41].- Переміщення промоакцій до мобільного: акції, історія покупок, інформація про товари - все в додатку.- Комунікаційна кампанія “Digidealies” (8 bit персонажі), які пояснюють клієнтам переваги цифрових знижок у додатку і заохочують сканувати застосунок на касі [48]. | - Зменшення витрат: менше друку фішок, менше витрат на матеріали (зниження використання паперових наліпок до –70%)- Екологічний імідж: цифрові акції - плюс для сталого розвитку- Зростання залучення: клієнти більш активно користуються додатком | - Розширення програми лояльності через гейміфікацію: нові «ігрові» акції, інтерактивні фішки, віртуальні квести- Використання AI або Big Data для персоналізації акцій: сегментація клієнтів, цільові купони- Більша інтеграція з партнерськими програмами: крос-промо з іншими брендами або сервісами |

Роблено автором самостійно.

Аналіз таблиці 2.4. показує, що перехід «Сільпо» на цифрові фішки та мобільні акції значно підвищує ефективність програми лояльності та заощаджує витрати на друк і матеріали. Використання додатку та комунікаційної кампанії “Digidealies” стимулює клієнтів активніше взаємодіяти з пропозиціями та знижками. Цифрові рішення також покращують екологічний імідж компанії, зменшуючи використання паперових ресурсів. Прогнозується подальше розширення гейміфікованих акцій, персоналізація за допомогою AI і Big Data, а також інтеграція з партнерськими програмами для підвищення залучення клієнтів.

Таблиця 2.5.

## Платежі та фінтех-інновації «Сільпо»

| Напрямок / Тенденція        | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                                                                                                                | Вплив та значення                                                                                                                                                                            | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платежі та фінтех-інновації | У 2025 р. Сільпо разом з «Банком Власний Рахунок» запустив сервіс BNPL (buy now, pay later) - можливість купувати продукти в розстрочку на касах самообслуговування.- Інтеграція Masterpass - полегшує та пришвидшує оплату [44]. | Розширення фінансових можливостей клієнтів: навіть при більших чеках можна використовувати розстрочку- Підвищення середнього чеку- Конкурентна перевага: не всі супермаркети пропонують BNPL | Масштабування BNPL-сервісу на більшу кількість магазинів- Поява «міні-кредитів» або мікрофінансових продуктів у додатку- Партнерства з іншими фінтех-компаніями для інтеграції нових платіжних рішень |

Роблено автором самостійно.

Оцінка даних таблиці 2.5. демонструє, що впровадження сервісу BNPL та інтеграції Masterpass у «Сільпо» підвищує зручність і швидкість оплат, розширюючи фінможливості клієнтів,, навіть при достатньо великих чеках і, як наслідок, це сприяє зростанню середнього чеку та надає підприємству конкурентну перевагу серед аналогічних супермаркетів. Нижче подано аналіз дизайну магазину «Сільпо» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

## Дизайн магазинів «Сільпо»

| Напрямок / Тенденція                    | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                                                                                                                       | Вплив та значення                                                                                                          | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дизайн магазинів / нестандартні формати | ТОВ «Сільпо» зосереджує зусилля на розробці супермаркетів з унікальним дизайнерським оформленням та певною концептуальною ідеєю. Протягом 2025 року торговельні мережі «Сільпо» знову здобули визнання за свої новаторські підходи [48]. | Емоційне залучення клієнтів: дизайн як «досвід». Підвищення брендової впізнаваності- Інклюзивність як конкурентна перевага | Більше «тематичних» супермаркетів з інтерактивними зонами- Використання AR / VR для створення досвіду- «Магазини майбутнього»: без касирів, інтеграція AI, автоматизовані склади- конвєсери |

Роблено автором самостійно.

Отже, Сільпо активно розвиває концепцію дизайнерських супермаркетів. Значна увага до інклюзивності, зокрема зручності для маломобільних осіб, створює додаткову конкурентну перевагу. У найближчі п'ять років очікується поширення інтерактивних та технологічно оснащених «магазинів майбутнього» із AR/VR та автоматизацією процесів. Аналіз конкурентоспроможності та інноваційного бренду Сільпо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

## Конкурентоспроможність та інноваційний бренд Сільпо

| Напрямок / Тенденція                         | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                                                                    | Вплив та значення                                                                                            | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентоспроможність та інноваційний бренд | Сільпо № 1 за інновації в українському ритейлі (рейтинг ТОП-100)- Високий рівень цифрової інноваційності у Fozzy Group- Цифрові рішення (Scan&Go, фішки, оплата) зміцнюють бренд [52] | Підтримка іміджу лідера інновацій- Залучення технологічно свідомих клієнтів- Можливість залучення інвестицій | Подальше інвестування в R&D- Міжнародні колаборації (smart stores, AI, автономні магазини)- Створення внутрішніх інноваційних лабораторій або хакатонів |

Роблено автором самостійно.

Отже, Сільпо утримує лідерство в інноваціях українського ритейлу завдяки цифровим рішенням, таким як Scan&Go та програми лояльності, що зміцнюють бренд. Це підтримує імідж технологічно прогресивної компанії та приваблює клієнтів, які цінують сучасні сервіси.

У перспективі очікується подальше інвестування в R&D, міжнародні колаборації та створення внутрішніх інноваційних лабораторій для розвитку «магазинів майбутнього». Детальніше в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Сталий розвиток / ESG Сільпо

| Напрямок / Тенденція  | Фактичні дані та поточні інновації                                                                                                         | Вплив та значення                                                                                                        | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сталий розвиток / ESG | Цифровізація фішок знижує використання паперу (економія близько 2 тонн)<br>Висока частка магазинів з доступом для маломобільних людей [54] | Позитивний вплив на екологію<br>Поліпшення корпоративного іміджу<br>Підвищення лояльності клієнтів, які цінують сталість | Розширення екологічних ініціатив: так звані «зелені технології», еко-упаковки, ESG звітність, соціальні проєкти, участь у циркулярній економіці: повторне використання упаковок, системи обміну контейнерів |

Роблено автором самостійно.

Отже, впровадження цифрових інструментів у Сільпо дозволяє збирати великі обсяги даних про поведінку клієнтів і використовувати їх для аналітики, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Хоча це відкриває нові можливості для побудови екосистеми магазин + додаток + фінтех, одночасно існують ризики інвестицій, кібербезпеки та адаптації старших клієнтів до нових технологій. Використання Big Data і цифрових рішень може стати значною конкурентною перевагою на ринку, особливо в умовах зростання онлайн-ритейлу. Аналіз стратегій власного імпорту в таблиці 2.9.

Стратегія власного імпорту дозволяє «Сільпо» пропонувати унікальний асортимент ексклюзивних продуктів без посередників, що підвищує конкурентоспроможність і зміцнює імідж мережі як «гурманської». Співпраця з сотнями виробників із понад 65 країн забезпечує різноманіття та преміальні сегменти продукції, що важко копіювати конкурентам.

Таблиця 2.9.

## Стратегія власного імпорту та категорійна диверсифікація «Сільпо»

| Напрямок / Тенденція               | Поточні факти та дані                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Вплив і значення                                                                                                                                                                                            | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія власного імпорту         | - Fozzy Group має напрям власного імпорту, який є стратегічним.- Співпраця з ~ 880 виробниками з 65 країн.- Через власний імпорт поставляє ексклюзивні продукти, які потрапляють у торгові мережі групи (включно з «Сільпо») [45].                                                                                           | - Унікальний асортимент, який важко скопіювати іншими ритейлерами.- Підвищення конкурентоспроможності: імпорт без посередників оптимізує маржу.- Зміцнення статусу «гурманської» мережі, особливо Le Silpo. | - Збільшення частки імпортової продукції, особливо преміальних сегментів.- Розвиток прямого імпорту нових категорій товарів.- Пошук нових виробників в Азії та Південній Америці для диверсифікації асортименту.                         |
| Категорійна диверсифікація імпорту | - У 2022 р. значне зростання імпорту у таких категоріях: пиво +66%, соки +3 122%, макаронні вироби +49%, напої +507%, сіль +1 963%, риби та м'ясні консерви +119%, кава +269%, чай +360%.- Fozzy - провідний імпортер вина та французького вина.- Значна частка імпортованого сиру у категорії сирів і гастрономії [21, 39]. | - Розширення асортименту задовольняє різні гастрономічні смаки.- Підвищення лояльності клієнтів, які цінують імпортовані делікатеси.- Диференціація між супермаркетами та Le Silpo.                         | - Розширення категорій: органічні, «clean label», делікатеси, функціональні напої.- Інвестиції в холодову логістику для чутливих продуктів.- Розвиток власної лінійки імпортованих преміум-брендів під приватними марками Fozzy / Silpo. |

Роблено автором самостійно.

Категорійна диверсифікація імпорту охоплює зростання продажів у ключових сегментах, таких як напої, кавові та чайні вироби, м'ясні та риби консерви, що підвищує лояльність клієнтів і задовольняє різні гастрономічні смаки. Протягом наступних п'яти років очікується розширення преміальних

категорій, розвиток власних брендів та інвестиції в логістику для збереження якості чутливих продуктів. Детальніше в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

## Партнерства, логістика та ексклюзивність «Сільпо»

| Напрямок / Тенденція                             | Поточні факти та дані                                                                                                                                      | Вплив і значення                                                                                                                                                                      | Прогнози на 5 років (2025-2030)                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Партнерства та міжнародна кооперація             | - «Сільпо» підписала угоду з Італійською торговою агенцією (ІТА) для просування італійських брендів в Україні.- Бореться з явищем “Italian sounding” [36]. | - Доступ до справжніх брендів, а не «псевдо-італійських».- Підвищення довіри клієнтів до імпорتنих продуктів.- Позиціонує Silpo як бренд, що підтримує міжнародну культуру продуктів. | - Поглиблення співпраці з іншими країнами / агентствами (Франція, Іспанія, Південна Америка).- Проведення імпорتنих фестивалів у магазинах Silpo.- Створення інкубаторів для міжнародних постачальників.      |
| Логістика та операційні моделі імпорту           | - Власна логістика: розподільчі центри, автопарк, склади.- Прямий імпорт без посередників знижує вартість та ризики [8].                                   | - Контроль над ланцюгом поставок: якість, швидкість, вартість.- Швидке реагування на зміну попиту.- Зниження логістичних ризиків через власні склади та маршрути.                     | - Розширення логістичних потужностей, особливо для чутливих товарів.- Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту.- Оптимізація ланцюга поставок із «зеленою логістикою».                     |
| Ексклюзивність та маркетинг імпортової продукції | - Деякі імпортовані бренди представлені ексклюзивно через Fozzy / Silpo.- Залучення клієнтів, які цінують імпортні делікатеси, вино, сири [16].            | - Формування іміджу «делікатесного ритейлера».- Високомаржинальний сегмент підвищує прибутковість.- Залучення клієнтів, готових витратити більше.                                     | - Маркетингові кампанії на «ексклюзивність»: обмежені партії, колаборації.- Впровадження «імпортного клубу» або програми лояльності для гурманів.- Більша присутність новинок у Le Silpo / преміум-магазинах. |

Роблено автором самостійно.

Власна логістика та прямий імпорт забезпечують контроль над ланцюгом поставок, швидке реагування на попит та зниження ризиків, що підвищує ефективність операцій. Ексклюзивність імпортової продукції створює високий

маржинальний сегмент і залучає клієнтів, готових витратити більше на делікатеси, вина та сири. У перспективі планується поглиблення міжнародної кооперації, розширення логістичних потужностей, впровадження аналітики для прогнозування попиту та розвиток маркетингових програм, спрямованих на ексклюзивність і лояльність гурманів.

Власний імпорт дозволяє контролювати ланцюг поставок, оптимізувати витрати та гарантувати якість продукції, включаючи делікатеси та преміальні товари. Партнерства з міжнародними агентствами та виробниками зміцнюють довіру споживачів і створюють можливості для розширення асортименту імпортованих продуктів.

Завдяки цим стратегіям Сільпо закріплює позицію інноваційного, преміального та соціально відповідального ритейлера на українському ринку. Детальніше в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Інноваційний імідж, дизайн магазинів та комунікаційна стратегія  
«Сільпо»

| Аспект бренду      | Фактичні / поточні дані                                                                                                                                                                           | Як це формує бренд                                                                                                                        | Прогнози / тенденції на 5 років                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційний імідж | - Сільпо - єдиний продуктовий ритейлер у топ 20 інноваційних компаній України за версією рейтингу інновацій.- Мережа визнана № 1 в інноваціях в українському ритейлі за рейтингом «ТОП-100». [26] | Позиціює «Сільпо» як технологічно просунутий, сучасний і трендовий ритейлер. Це залучає клієнтів, які цінують не лише товари, а й досвід. | - Підсилення ролі інновацій у бренд-комунікаціях.- Маркетинг нових технологій (Big Data, мобільні сервіси) як складової бренду.- Можлива колаборація з технологічними брендами або стартапами для підтримки іміджу «ритейл + технології». |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дизайн магазинів як бренд напрямок     | - Велика кількість тематичних дизайнерських супермаркетів («Ван Гог», «Мавка», «котики» та ін.) [69].- У 2021 р. отримав нагороди Retail Design Awards.- Дизайн супермаркетів створює “досвідову атмосферу”: фуд-холи, музичні та концептуальні зони, кути “Лавки Традицій” [70]. | Трансформує шопінг у емоційний досвід, підсилює впізнаваність бренду та робить його унікальним у порівнянні з типовими супермаркетами.     | - Продовження відкриття тематичних супермаркетів із унікальними концепціями.- Використання дизайну як інструмент брендингу: магазини з “історією”, Instagram-дружні локації.- Інтеграція digital-елементів: QR-інсталяції, AR-тури, інтерактивні зони. |
| Комунікаційна стратегія / креативність | Бренд «перезавантажив» кампанії промоакцій через агентство Patsany: з’явився креативний світ “Цінотижиків”.- Сільпо здобув 7 нагород Effie Awards Ukraine та увійшов у топ-10 найефективніших брендів Європи за Effie Index [53].                                                 | Комунікація бренду - це історії та персонажі, що робить бренд більш людським та запам’ятовуваним, підвищує емоційний зв’язок із клієнтами. | Розробка бренд-серіалів та мікс-контенту для соцмереж. Акцент на storytelling: бренд як суміш гастрономії, культури, дизайну та досвіду.                                                                                                               |

Роблено автором самостійно.

Мережа «Сільпо» створює образ передового й інноваційного ритейлера, що притягує покупців, котрим важливі не лише продукти, а й сам процес придбання. Оформлення окремих торгових точок, виконане у певній тематиці, перетворює звичайний похід по покупки у сильне емоційне переживання, посилює впізнаваність торгової марки та дозволяє виділитися на тлі інших гравців ринку завдяки неповторним ідеям та інтерактивним просторам.

Креативна комунікаційна стратегія з персонажами та історіями робить бренд більш людським, запам’ятовуваним і формує емоційний зв’язок із клієнтами. В подальшому очікується поглиблення інноваційного позиціонування,

розширення дизайнерських концепцій та розвиток storytelling у маркетингових кампаніях із інтеграцією діджитал-інструментів і соцмереж.

Таблиця 2.12.

## Корпоративна репутація та патріотичність «Сільпо»

| Аспект бренду                                | Фактичні / поточні дані                                                                                                                                                                                                      | Як це формує бренд                                                                                                                                                 | Прогнози / тенденції на 5 років                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративна репутація та внутрішній бренд   | - Сільпо отримало дві нагороди від “HR-бренд Україна” за імідж роботодавця.- Тематичний дизайн магазинів поширюється на зони для персоналу, “кімнати для співробітників” оформлюються відповідно до концепції магазину. [71] | Сильний внутрішній бренд підвищує лояльність співробітників, зберігає талановиті кадри та позитивно впливає на якість обслуговування та загальний бренд-ідентитет. | - Розвиток програм внутрішньої культури бренду: “бренд як досвід” для співробітників.- Створення “бренд-амбасадорів” серед працівників.- Проведення внутрішніх креативних хакатонів або конкурсів на тему “ідея для нового Сільпо”. |
| Патріотичність та соціальна відповідальність | - Приєднання до ініціативи “Зроблено в Україні”, підтримка українських виробників.- Продукція малих виробників у магазинах через “Лавку Традицій” [53].                                                                      | Формує імідж соціально відповідальної мережі, яка підтримує локальних виробників та українську економіку, що позитивно сприймається клієнтами.                     | Зростання ролі ESG (екологія + соціальна відповідальність) у стратегії бренду. Більше українських виробників, локальні продукти, спільні проекти<br>Комунікація соціальних ініціатив бренду як фундаментальної частини іміджу.      |

Роблено автором самостійно.

Торговельна мережа «Сільпо» цілеспрямовано розбудовує свій корпоративний імідж, вкладаючи кошти у створення привабливих умов праці та підвищення залученості персоналу, зокрема через облаштування спеціальних зон та запровадження системи стимулювання. Такий підхід не лише посилює лояльність працівників до роботодавця, але й безпосередньо впливає на якість обслуговування, яке вони надають клієнтам. Демонструючи небайдужість до вітчизняного бізнесу через такі ініціативи, як «Зроблено в Україні» та «Лавка

Традицій», «Сільпо» підкреслює свою проукраїнську позицію, що знаходить позитивний відгук у споживачів. Усі ці заходи сприяють укріпленню іміджу компанії, вибудовуючи атмосферу довіри та міцні емоційні зв'язки з громадськістю. На перспективу, що охоплює наступні п'ять років, керівництво «Сільпо» має наміри значно поглибити внутрішні культурні програми, активно працювати над інститутом представників бренду (амбасадорів) серед своїх працівників, а також посилити включення засад ESG та розширення соціально орієнтованих проєктів у своїй комунікаційній стратегії.

Загалом, ТОВ «Сільпо» демонструє стабільне зростання та міцні позиції на ринку завдяки впровадженню передових технологій та інноваційних концепцій магазинів. Стратегія розвитку мережі спрямована на досягнення технологічної конкурентоспроможності, інноваційності та сталого зростання в умовах сучасного ритейлу.

## **2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо»**

ТОВ «Сільпо» характеризується високим інноваційним потенціалом, який реалізується через впровадження цифрових рішень, розвиток ексклюзивного імпорту та застосування креативних підходів до брендингу. Інноваційна діяльність компанії сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, формуванню унікального клієнтського досвіду та зміцненню преміального іміджу мережі. Результативність упроваджених нововведень засвідчується змінами у зростанні обсягів збуту, метриками прив'язаності споживачів та місцем, яке підприємство посідає у списках найінноваційніших. Розумне застосування сучасних технологій та діджитал-інструментів у перспективі дасть змогу утримати провідні позиції у галузі та розбудувати єдиний інтегрований

простір, об'єднуючи матеріальні пункти продажу, програмне забезпечення для мобільних пристроїв і фінансові технології.

Впровадження діджитал-інновацій дозволило оптимізувати роботу мережі, зробивши її більш злагодженою та передбачуваною. Діагностика купівельної поведінки допомагає точно визначати потреби споживачів, мінімізуючи надлишки товарів на полицях та запобігаючи дефіциту, відповідно це позитивно позначається як на прибутковості, так і на свіжості асортименту.

Протягом прийдешньої п'ятирічки мережа «Сільпо» має намір посилювати інтеграцію розумних цифрових інструментів. Застосування штучного інтелекту у сфері аналізу даних дасть змогу підвищити точність передбачення потреб споживачів у продукції, ефективніше керувати складськими запасами та мінімізувати надлишки.

Пропозиції, орієнтовані на конкретного клієнта, набудуть вищої значущості та будуть подаватися своєчасно, а акційні пропозиції та поради з'являтимуться саме у ті моменти, коли вони принесуть найбільшу користь.

Акцент буде зроблено на пропозиціях цифровізованих, адаптованих під конкретного користувача. Закупівельникам надаватимуться персоналізовані преференції та додаткові винагороди, згенеровані відповідно до їхніх придбань та вподобань. Системи заохочення лояльності перетворяться на більш гнучкі та залучаючі формати, формуючи відчуття індивідуального обслуговування. Це, відповідно, поглибить взаємну довіру та мотивуватиме до повторних звернень, укріплюючи зв'язок між торговою маркою та її аудиторією.

Додаток для мобільних пристроїв набуде функцій особистого цифрового помічника. Він пропонуватиме варіанти для придбання, надаватиме відповіді на запитання та сприятиме процесу вибору товарів. Інтерактивні боти забезпечать негайну комунікацію та можливість отримання потрібних даних, усуваючи необхідність у зтяжному чеканні фахової допомоги. Запровадження цих покращень зробить обслуговування актуальним та ергономічним, даючи змогу

«Сільпо» ефективно змагатися та зберігати свою привабливість для молодших верств споживачів.

Впровадження новітніх технологій у роздрібній торгівлі супроводжується низкою викликів. Модернізація торгових точок та оснащення їх сучасним обладнанням вимагає значних капіталовкладень. Витрати на придбання техніки, програмного забезпечення та підтримку аналітичних платформ є суттєвими. Це може тимчасово позначитися на фінансових показниках компанії. Тому кожне рішення щодо інвестицій повинно бути ретельно обґрунтоване та мати чіткий прогноз щодо довгострокової прибутковості.

Інтеграція нових цифрових рішень з існуючими системами також становить певну складність. Важливо забезпечити, щоб процес оновлення не порушував безперервність операційної діяльності магазинів. Будь-які збої можуть негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів та продуктивність персоналу. Це зумовлює необхідність тривалого та детального планування процесу впровадження. Компанії доводиться поступово адаптувати свою інфраструктуру до нових вимог, що потребує злагодженої роботи технічних спеціалістів.

Ще однією життєво необхідною складовою постає підготовка кадрів. Працівникам треба досягнути свіжі програмні розробки, апаратуру та цифрові послуги. Не кожен у колективі сприймає подібні трансформації без жодних труднощів. З огляду на це, тренінги та невинна допомога стають невіддільною частиною корпоративного духу. Вкладення коштів у розвиток майстерності співробітників допомагає зменшити хибні дії та підвищити загальний рівень продуктивності, що спрощує команді пристосуватися до нововведень.

Належить зосередити підвищену увагу на збереженні інформації клієнтів. Із збільшенням обсягів даних у цифровому форматі, зростає і рівень відповідальності за їхню безпеку. Підприємство мусить гарантувати надійне тримання особистої інформації та унеможливлення несанкціонованого доступу

до неї. Паралельно з цим, технічні розробки мають бути зрозумілими для кінцевих користувачів "на інтуїтивному рівні". Занадто велика заплутаність має потенціал відштовхнути споживачів. Отже, досягнення рівноваги між інноваційністю та зручністю є головною умовою для стабільного поступу мережі «Сільпо».

Мережа «Сільпо» неухильно працює над збагаченням свого товарного ряду, роблячи особливий наголос на ексклюзивності та широкому спектрі доступних позицій. Фірма самотужки завозить цікаві товари із понад шістдесяти п'яти держав, даючи змогу відвідувачам придбати продукти, котрі неможливо знайти в інших торговельних мережах. А ще, клієнти мають доступ до персоналізованих електронних знижок, можуть відвідати заходи у форматі гастрономічних подій та скористатися вигідними акційними пропозиціями. Усе це перетворює звичний процес шопінгу на приємну подію, зберігаючи інтерес та залученість споживачів, які постійно стикаються з чимось свіжим та оновленим.

Значна увага також спрямована на групування товарів відповідно до потреб споживачів. Покращення лінійок «веганські», «здорове харчування» та «преміум» дає змогу кожному відвідувачу підібрати те, що пасує його способу життя, зокрема тим, хто ставить на перше місце турботу про здоров'я та прагне знайти якісні, неординарні позиції. Така система формування асортименту спрощує процес покупок і прискорює його, що, своєю чергою, підвищує рівень задоволення клієнтів та їхню відданість марці.

Поєднання якісних товарів та інноваційних рішень формує імідж "Сільпо" як сучасної та преміальної мережі. Мобільний додаток з персоналізованими пропозиціями та інтерактивні цифрові кампанії створюють відчуття індивідуального підходу, пропонуючи знижки, що відповідають інтересам кожного. Це зміцнює емоційний зв'язок з брендом, роблячи покупки більш приємними та особистими, що позитивно впливає на загальне сприйняття компанії.

Кожен може помітити новаторські рішення "Сільпо". Покупці оцінюють це через функціональний мобільний застосунок, діляться позитивом у мережах та охоче повертаються знову. Професійні відзнаки у світових оглядах слугують доказом хибності обраної стратегії. Завдяки впровадженню новинок, товарообіг збільшується, а системи постачання оптимізуються, гарантуючи безперебійне забезпечення магазинів.

Використання аналізу даних та індивідуальних пропозицій робить шопінг у «Сільпо» винятково комфортним. Клієнт отримує підбірку порад, що відповідають його вподобанням, а не якісь беззмістовні акції. Це зміцнює лояльність до торгової марки та створює імідж передового, технічно оснащеного бізнесу, що завжди випереджає інших. Саме інноваційна філософія є основою для стійкого розвитку та збереження лідерських позицій «Сільпо».

Хоча "Сільпо" має вагомі переваги, обраний інноваційний вектор несе із собою певні небезпеки. Занадто велике наповнення послугами у сфері цифри та різноманітними заохоченнями може викликати перенасичення у споживачів, що, своєю чергою, нівелює цінність індивідуального підходу. Запровадження новітніх рішень, особливо тих, що стосуються оформлення торговельних площ, вимагає суттєвих грошових витрат і безперервного навчання команди. Вміле керування цими аспектами є вирішальним для збереження лідерських позицій на ринку. Зважене ставлення до потенційних загроз - це фундамент стійкого поступу.

Підтвердженням успіху новацій слугує збільшення товарообігу, схвальні відгуки від відвідувачів та визнання серед фахівців галузі. Оцифрування також упорядковує транспортну логістику, удосконалює передбачення потреб ринку та загальний рівень задоволеності покупців. Водночас, існують труднощі: великі капіталовкладення, забезпечення безпеки особистої інформації та здатність аудиторії при звичаїтися до новітніх розробок. Попри ці перешкоди, курс, обраний мережею "Сільпо", демонструє чітку орієнтацію на майбутнє, посилює

впізнаваність марки, нарощує технологічну перевагу та гарантує розвиток у перспективі.

### **2.3. Аналіз стратегічних проблем та можливостей інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо»**

Інноваційний розвиток ТОВ «Сільпо» стикається з низкою проблем і ризиків, що мають різноманітні фактори та причини. Серед основних - високі інвестиційні витрати на впровадження цифрових технологій, тематичних дизайнів магазинів та інтерактивних сервісів, що може уповільнити окупність проектів.

Поряд з перевагами, використання мобільних додатків, електронних купонів та систем самообслуговування "Scan & Go" несе в собі потенційні загрози кібербезпеці. Це може проявлятися у вигляді шахрайських дій та несанкціонованого доступу до даних клієнтів. Впровадження нових систем у вже налагоджену інфраструктуру також є непростим завданням, що вимагає часу, детального планування та навчання співробітників для їх впевненого використання та забезпечення безперебійної роботи. Усі ці аспекти підкреслюють необхідність ретельного планування інноваційних процесів.

Зміни мають впроваджуватися поступово, без різких кроків, щоб не створювати незручностей ні для клієнтів, ні для персоналу. Необхідно здійснювати безперервний моніторинг ефективності впроваджених інновацій для своєчасного внесення коректив у стратегію та оптимізації розподілу ресурсів на пріоритетних напрямках. Саме такий підхід допоможе компанії стабільно розвиватися та зберігати довіру покупців. Детальніше в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

## Технологічні інновації та маркетингові стратегії

| Напрямок                   | Інновації / Заходи                                   | Вплив на бренд та клієнта                           | Коментарі / Приклади                                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація               | Мобільний додаток, Scan & Go, BNPL, електронні фішки | Підвищення зручності покупок та лояльності клієнтів | Додаток >1 млн завантажень, оцінка 4,7/5                              |
| Big Data та аналітика      | Прогнозування попиту, персоналізація пропозицій      | Точніша робота з асортиментом, індивідуальні акції  | Дані дозволяють підвищити повторні покупки та ефективність акцій      |
| Маркетинг та дизайн        | Тематичні магазини, інтерактивні зони, гейміфікація  | Емоційне залучення, підвищення впізнаваності бренду | Кампанії «Tsinotyzyky», фестивалі, Effie Awards, Retail Design Awards |
| Соціальна відповідальність | Підтримка українських виробників                     | Формування позитивного іміджу, соціальна лояльність | «Лавка Традицій», програми ESG                                        |

Роблено автором самостійно.

## Технологічні інновації та маркетингові стратегії

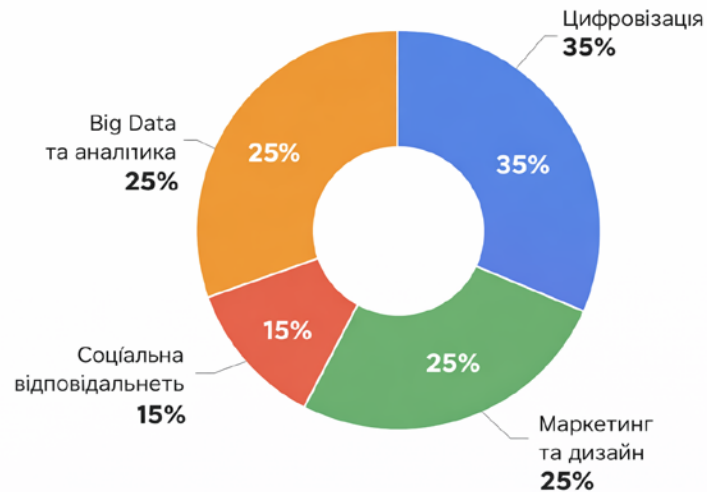


Рис. 2.1. Технологічні інновації та маркетингові стратегії у відсотковому значенні

Таблиця 2.13. та рис 2.1. демонструє, як «Сільпо» використовує цифрові технології та інтерактивні маркетингові рішення для покращення досвіду клієнтів і зміцнення бренду. Інновації в мобільному додатку, Scan & Go та електронних фішках дозволяють підвищити зручність покупок та лояльність, а аналітика Big Data дає можливість точніше прогнозувати попит та

персоналізувати пропозиції. Тематичний дизайн магазинів та інтерактивні маркетингові кампанії формують емоційне залучення клієнтів і роблять шопінг унікальним. Загалом, поєднання технологій і креативних маркетингових рішень забезпечує конкурентну перевагу та інноваційний імідж «Сільпо».

Очікується, що розвиток AR/VR, персоналізованих цифрових кампаній та інтерактивних сервісів ще більше зміцнить позиції мережі у сфері інноваційного ритейлу.

Таблиця 2.14.

Організаційна, асортиментна та фінансова ефективність запропонованих заходів для Сільпо

| Напрямок              | Виклики / Ризики                                                   | Переваги / Потенціал                                                       | Коментарі / Приклади                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Імпорт та асортимент  | Залежність від постачальників, валютні ризики, якість товарів      | Власний імпорт преміальних продуктів, ексклюзивність, розширення категорій | Імпорт з >65 країн, преміальні товари +7-10% щорічно        |
| Персонал і культура   | Опір змінам, потреба у навчанні, витрати на адаптацію              | Високі цифрові компетенції, внутрішні тренінги, мотивація                  | Навчальні курси, тестування нових концепцій магазинів       |
| Фінанси та інвестиції | Великі капітальні витрати, тривала окупність, економічні коливання | Збільшення маржинальності, економія на логістиці, прогнозування попиту     | ROI 10-15%, економія 5-7% витрат, зростання онлайн-продажів |

Роблено автором самостійно.

Таблиця 2.14. підкреслює важливість внутрішніх процесів, управління персоналом, логістики та фінансів для забезпечення ефективності мережі «Сільпо». Власний імпорт і розширення преміального асортименту створюють унікальність товарної пропозиції та підвищують лояльність клієнтів, незважаючи на ризики постачання та коливання валютних курсів. Розвиток цифрових компетенцій співробітників та внутрішні тренінги сприяють швидкому впровадженню інновацій і підвищенню продуктивності персоналу. Незважаючи на значні початкові інвестиції, компанія досягає прибутковості завдяки покращенню маржі, ефективнішій логістиці та зростанню продажів через

інтернет. Ця стратегія дозволяє успішно поєднувати інноваційні рішення з операційною ефективністю та фінансовою стабільністю.

Аналіз стратегічних викликів та перспектив інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо» свідчить про значний потенціал мережі, зумовлений впровадженням цифрових рішень, аналітики великих даних, мобільного додатку та сучасного дизайну магазинів. Однак, існують і суттєві ризики, пов'язані з великими витратами на інвестиції, забезпеченням кібербезпеки та адаптацією частини покупців до нових технологій. Маркетингові інновації, тематичні магазини та інтерактивні кампанії сприяють формуванню іміджу преміального та технологічно розвиненого бренду. Цифрові сервіси та аналітичні інструменти допомагають оптимізувати логістичні процеси, прогнозувати попит та підвищувати результативність продажів. Таким чином, стратегія інноваційного розвитку Сільпо спрямована на зміцнення бренду, підвищення технологічної конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства проявляється через використання Big Data, мобільних сервісів, персоналізованих маркетингових кампаній та власного імпорту преміальних продуктів. Досліджено ефективність інноваційної діяльності, яка підтверджується зростанням продажів, оптимізацією логістики та покращенням користувацького досвіду. Також було проаналізовано стратегічні проблеми та можливості розвитку, зокрема високі інвестиційні витрати, кіберризики, адаптацію клієнтів до нових технологій та організаційні виклики, водночас виявлено значний потенціал для зміцнення бренду та технологічної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО»**

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо»**

Поточний рівень інноваційності ТОВ «Сільпо» характеризується високою інтенсивністю впровадження технологічних та управлінських новацій. Компанія систематично реалізує проєкти, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів і підвищення ефективності складських операцій.

Важливим компонентом інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо» є цифровізація бізнес-процесів. Компанія активно впроваджує цифрові рішення у сфері управління персоналом, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Одним із найбільш успішних проєктів є мобільний застосунок «Сільпо», який забезпечує персоналізовані рекомендації, накопичення балів та зручні сервіси самообслуговування.

Цифровізація в "Сільпо" проявляється, зокрема, у встановленні кас самообслуговування, що допомагає скоротити час очікування та збільшити швидкість обслуговування в магазинах. Компанія прагне покращити якість сервісу та створити зручні умови для своїх клієнтів. Це досягається через розвиток онлайн-сервісів, таких як доставка та можливість попереднього замовлення. Інноваційні рішення, на кшталт системи Scan&Go, дозволяють покупцям здійснювати покупки та оплачувати їх миттєво, уникаючи черг. Важливим елементом є також робота над командною культурою та розвитком співробітників, що позитивно впливає на спілкування з клієнтами. Крім того, "Сільпо" експериментує з новими форматами закладів, де поєднуються можливості покупок та гастрономічні враження.

Сукупність сервісних нововведень формує унікальний споживчий досвід та зміцнює позиції компанії в умовах високої конкуренції.

Таблиця 3.1.

## Стратегічні цілі інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо»

| Стратегічна ціль                       | Зміст цілі                                                                                                      | Ключові напрями реалізації                                                                     | Очікувані результати                                                                                                               | Показники ефективності (KPI)                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Підвищення операційної ефективності | Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та зменшення витрат через впровадження технологічних інновацій.          | автоматизація складської логістики; розвиток самообслуговування (self-checkout);               | скорочення витрат; швидший товарообіг;                                                                                             | рівень скорочених витрат; швидкість обробки товарів, енергоефективність.                                                         |
| 2. Зміцнення ринкових позицій          | Посилення конкурентоспроможності через інновації у форматах магазинів, асортименті.                             | запуск тематичних концепт-сторів; партнерські програми з виробниками; оновлення мерчандайзинг. | зростання частки ринку; підвищення впізнаваності бренду.                                                                           | частка продажу ексклюзивних товарів; темп зростання обороту.                                                                     |
| 3. Посилення клієнтоорієнтованості     | Формування позитивного клієнтського досвіду через інновації в сервісі, персоналізації та якості обслуговування. | персоналізація пропозицій у додатку; - програма лояльності з індивідуальними бонусами.         | підвищення рівня задоволеності клієнтів; зростання частоти покупок;                                                                | індекс задоволеності (CSI); середній чек; частота покупок; оцінка сервісу в додатку.                                             |
| 4. Розвиток цифрових сервісів          | Впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення доступності послуг та зручності покупців.                  | розвиток мобільного застосунку; - цифровізація програм лояльності, інтеграція Big Data та AI.  | спрощення процесу покупки; збільшення онлайн-продажів; - розширення сегмента молоді аудиторії; - покращення сервісної мобільності. | кількість активних користувачів додатку; обсяги онлайн-продажів; частка цифрових операцій; - швидкість обробки онлайн-замовлень. |

Роблено автором самостійно.

Представлена таблиця демонструє комплексний підхід ТОВ «Сільпо» до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку, які охоплюють операційну, ринкову, сервісну та цифрову складові діяльності. Кожна ціль деталізована через ключові напрями реалізації, що дозволяє чітко окреслити інструменти та механізми досягнення бажаних результатів. Структура таблиці відображає логічний зв'язок між інноваційними заходами та очікуваними ефектами, що сприяє глибшому розумінню впливу інновацій на розвиток компанії. Значну увагу приділено показникам ефективності, які створюють можливість не лише оцінювати успіх реалізованих заходів, а й забезпечують прозорість управлінських рішень. Загалом аналіз свідчить, що стратегія «Сільпо» базується на послідовному впровадженні технологічних, маркетингових та сервісних інновацій, завдяки чому компанія підсилює конкурентні позиції та підвищує рівень клієнтоорієнтованості.

Таблиця 3.2.

## Ключові інноваційні пріоритети ТОВ «Сільпо» та їх обґрунтування

| Категорія інновацій       | Конкретні інновації                     | Обґрунтування необхідності                                                                                         | Очікуваний ефект                                                                                     | Приклади КРІ для оцінки                                                                                |
|---------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Технологічні інновації | Автоматизація складів                   | - зростання товарообігу потребує швидшої обробки вантажів;- мінімізація людських помилок.                          | прискорення логістичних процесів, підвищення точності обліку.                                        | - час обробки замовлення.                                                                              |
|                           | Каси самообслуговування (Self-checkout) | - збільшення кількості покупців у пікові години;- потреба скоротити черги;- тренд на самообслуговування у ритейлі. | - зростання пропускної здатності;- покращення клієнтського досвіду;- оптимізація витрат на персонал. | - частка транзакцій через self-checkout;- середній час обслуговування;- рівень задоволеності клієнтів. |

Продовження таблиці 3.2.

|                            |                            |                                                                                                                             |                                                                                                        |                                                                                         |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Маркетингові інновації  | Персоніфіковані пропозиції | - різні сегменти мають різні потреби; big data дозволяють персоналізувати промо.                                            | - підвищення частоти покупок;- формування лояльності клієнтів.                                         | - конверсія персональних пропозицій;- середній чек у персональних кампаніях.            |
| 3. Організаційні інновації | Удосконалення логістики    | - потреба швидкого поповнення товарних запасів;- розширення мережі магазинів;- зростання очікувань щодо швидкості доставки. | - мінімізація затримок у поставках;- економія пального та ресурсів;- узгодженість ланцюгів постачання. | - час поставки товарів у магазини;- витрати на логістику;- кількість логістичних збоїв. |

Роблено автором самостійно.

Таблиця 3.2. демонструє системне та добре аргументоване формування інноваційних пріоритетів ТОВ «Сільпо», що охоплюють технологічний, маркетинговий, організаційний та екологічний напрями розвитку. Кожен пріоритет обґрунтований через реальні потреби ритейлу - від необхідності прискорення логістики та персоналізації обслуговування до вимог екологічної відповідальності та оптимізації кадрового управління. Чіткий зв'язок між конкретними інноваціями, їх мотивацією, очікуваними результатами та ключовими показниками ефективності дозволяє оцінювати доцільність інвестицій у кожен напрям. Така структура відображає стратегічний фокус компанії на підвищенні продуктивності, покращенні клієнтського досвіду та формуванні сталих конкурентних переваг. Загалом таблиця підтверджує, що інноваційний розвиток «Сільпо» базується на комплексному підході, який

охоплює як внутрішню оптимізацію процесів, так і створення екологічно та клієнтськи орієнтованих рішень.

Стратегія розвитку мережі «Сільпо» спрямована на утвердження її як лідера ринку, що відзначається інноваційністю, глибоким розумінням потреб клієнтів та відповідальним ставленням до довкілля. Компанія прагне втілювати передовий європейський досвід та активно інтегрувати найсучасніші технологічні досягнення. У цьому контексті стратегічні пріоритети, зокрема розвиток цифрових сервісів, удосконалення логістики та впровадження екологічних інновацій, відображають довгострокові орієнтири компанії. Інноваційні проєкти забезпечують компанії можливість поступового переходу до моделі інтелектуального управління, де ключовими ресурсами стають дані, технології та високий рівень гнучкості організації.

Підсумовуючи, інноваційна стратегія "Сільпо" базується на комплексному підході, що охоплює технологічні, маркетингові, організаційні та екологічні інновації. Це дозволяє компанії досягати стабільного зростання ефективності, оптимізувати внутрішні процеси, створювати унікальний клієнтський досвід та посилювати свої позиції на ринку. Впровадження цих пріоритетів веде до підвищення діджиталізації, персоналізації послуг та стійкості бізнес-моделі. Крім того, екологічні ініціативи відповідають сучасним трендам відповідального споживання та покращують імідж компанії. Загалом, ці стратегічні напрямки забезпечують "Сільпо" динамічний розвиток та лідерство серед українських торговельних мереж.

### **3.2. Розроблення заходів і механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Розроблення заходів і механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки

саме на цьому етапі визначені пріоритети та цілі трансформуються у конкретні інструменти практичного втілення. Ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від того, наскільки чітко структуровано комплекс заходів, спрямованих на технологічне, організаційне, маркетингове та сервісне оновлення діяльності підприємства. У цьому розділі увага зосереджується на визначенні інструментарію, ресурсного забезпечення, відповідальних структур та контрольних показників, що забезпечують результативність упроваджених інновацій. Такий підхід дозволяє сформувати узгоджену систему управління інноваційними процесами та забезпечити їх відповідність довгостроковим стратегічним орієнтирам компанії. Відтак, акцент робиться на практичній реалізації стратегічних рішень.

Таблиця 3.3.

## Система інноваційних заходів ТОВ «Сільпо»

| Категорія заходів | Конкретні заходи                                                                                                    | Мета/призначення                                                             | Очікуваний ефект                                                 | KPI / Показники ефективності                                                   |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні      | - Автоматизація складів;- Каси самообслуговування (Self-checkout);- Використання Big Data для прогнозування попиту. | Підвищення точності та швидкості операцій, зменшення людського фактору.      | Скорочення часу обробки товарів, зниження витрат.                | Час обробки замовлення, рівень автоматизації (%), точність прогнозування.      |
| Організаційні     | Оптимізація управління персоналом; Впровадження електронного документообігу.                                        | Підвищення продуктивності, ефективності управління та якості обслуговування. | Зниження плинності кадрів, підвищення ефективності робочих змін. | Рівень плинності персоналу, продуктивність, час виконання внутрішніх процесів. |
| Маркетингові      | Персоніфіковані пропозиції у додатку; Тематичні маркетингові кампанії.                                              | Формування лояльності клієнтів та збільшення продажів.                       | Підвищення середнього чека, частоти повторних покупок.           | Середній чек, конверсія персональних пропозицій, , рівень NPS.                 |

Продовження таблиці 3.3.

|            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                          |                                                                                               |                                                                                                                                 |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логістичні | - Оптимізація маршрутів доставки; Використання енергоефективного транспорту.                                                                                     | Підвищення швидкості доставки та зниження логістичних витрат.                                            | Зменшення часу поставки, економія ресурсів, зниження числа затримок.                          | Час доставки, витрати на логістику, точність постачання, енерговитрати.                                                         |
| Екологічні | - Зелена логістика (екологічний транспорт); - Зменшення харчових та пакувальних відходів; - Використання вторинної упаковки; - Програми переробки та утилізації. | Підвищення екологічної відповідальності компанії, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. | Зменшення викидів CO <sub>2</sub> , зниження обсягу відходів, покращення екологічного іміджу. | Обсяг викидів CO <sub>2</sub> , кількість відходів на магазин, рівень переробки сміття, частка використаної вторинної упаковки. |

Роблено автором самостійно.

Для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних переваг, "Сільпо" реалізує комплексну стратегію інновацій, яка охоплює п'ять ключових напрямків: технологічний, організаційний, маркетинговий, логістичний та екологічний. Технологічні інновації, такі як автоматизація складських операцій, впровадження кас самообслуговування та використання аналітики великих даних (Big Data), дозволяють підвищити операційну ефективність, зменшити кількість помилок та оптимізувати управління асортиментом. Це, в свою чергу, призводить до зростання продуктивності та прискорення обслуговування клієнтів. Організаційні заходи, зокрема вдосконалення логістичних процесів та управління персоналом, сприяють кращій структуризації роботи, зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування, забезпечуючи стабільність функціонування мережі.

Маркетингові та сервісні інновації спрямовані на побудову міцних відносин з клієнтами, підвищення їхньої лояльності та рівня задоволеності, що є критично важливим для успіху в роздрібній торгівлі. Ефективна логістика забезпечує своєчасну та точну доставку товарів, оптимізує використання ресурсів

та маршрутів, підтримуючи високий стандарт обслуговування в усіх магазинах. Екологічні ініціативи, такі як впровадження "зеленої" логістики та зменшення обсягів відходів, демонструють прихильність компанії до принципів корпоративної соціальної відповідальності та відповідають зростаючим очікуванням споживачів щодо екологічності бізнесу. Сукупність цих інноваційних напрямків створює збалансовану систему, яка забезпечує комплексне вдосконалення бізнес-процесів, підвищує конкурентоспроможність "Сільпо" та формує його позитивний імідж.

Щоб ТОВ «Сільпо» успішно впроваджувало інновації, компанія задіює комплексний підхід, об'єднуючи фінанси, організаційні зусилля та людський капітал. Важливим джерелом розвитку є інвестиції, що спрямовуються на оновлення технологій, розширення цифрових послуг та модернізацію торгових точок. Співпраця з постачальниками та технологічними партнерами дає змогу реалізовувати спільні проекти, покращувати логістику та знижувати витрати на інноваційні рішення. Власні інноваційні центри слугують майданчиками для створення нових сервісів, тестування передових технологій та інтеграції цифрових інструментів у роботу мережі. Не менш важливим є розвиток персоналу, що гарантує високу кваліфікацію співробітників та їхню готовність до впровадження змін. Таке злагоджене поєднання всіх елементів забезпечує ефективне втілення інноваційної стратегії компанії.

Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій передбачає створення чітких структур управління інноваційною діяльністю та визначення відповідальних підрозділів. Кожен напрям інноваційного розвитку має свої координуючі групи, які контролюють хід реалізації заходів і відповідають за досягнення конкретних KPI. Розподіл ресурсів здійснюється відповідно до пріоритетності проектів та прогнозованого ефекту від їх впровадження. Планування включає розробку детальних графіків робіт, визначення етапів та термінів виконання інноваційних ініціатив. Важливою складовою є контроль за

фінансовим забезпеченням, оптимізація витрат та ефективне використання матеріально-технічних ресурсів. Така система забезпечує системність і послідовність процесу інноваційного розвитку, зменшуючи ризики зриву реалізації стратегії.

Отже, розроблення заходів і механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо» передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних, маркетингових, логістичних та екологічних рішень. Використання інвестицій, партнерських програм, внутрішніх інноваційних центрів та системної кадрової підготовки забезпечує ефективне впровадження стратегічних ініціатив. Організаційно-економічний механізм включає чіткі структури управління інноваціями, відповідальні підрозділи, розподіл ресурсів та детальне планування реалізації заходів. Оцінка фінансових, технологічних, ринкових та кадрових ризиків і застосування шляхів їх мінімізації дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стабільність процесу. Загалом, така системна модель реалізації стратегії створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, ефективності операцій і формування стійкого розвитку компанії.

### **3.3. Прогнозування ефективності впровадження запропонованих інноваційних рішень**

Прогнозування ефективності впровадження інноваційних рішень є ключовим етапом стратегічного планування, який дозволяє оцінити очікуваний вплив нововведень на діяльність підприємства та його конкурентні позиції. Воно передбачає систематичний аналіз потенційних результатів впровадження технологічних, організаційних, маркетингових, логістичних та екологічних інновацій. Основною метою прогнозування є визначення ступеня досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків, пов'язаних із

реалізацією нових заходів. Також воно дозволяє планувати контрольні показники ефективності (KPI) та оцінювати доцільність інвестицій у кожен напрям інноваційної діяльності. Прогнозування слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегічних пріоритетів розвитку. Застосування такого підходу забезпечує комплексну оцінку потенційних результатів і підвищує ймовірність успішного впровадження інноваційних ініціатив.

Таблиця 3.4.

## Прогноз ефективності впровадження інноваційних рішень ТОВ

| Категорія інновацій | Конкретне рішення                         | Очікуваний ефект                                           | Оцінка ефективності | KPI для контролю результату                                                   | Прогнозований термін реалізації |
|---------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Технологічні        | Автоматизація складів                     | Скорочення часу обробки товарів, зниження людських помилок | Висока              | Час обробки замовлення, точність обліку                                       | 12-18 місяців                   |
|                     | Big Data та аналітика                     | Оптимізація запасів, персоналізація пропозицій             | Висока              | Точність прогнозу попиту, оборотність товарів, ефективність цінових стратегій | 9-15 місяців                    |
| Організаційні       | Оптимізація управління персоналом         | Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів       | Середня             | Продуктивність працівників, рівень плинності, якість сервісу                  | 6-12 місяців                    |
| Маркетингові        | Персоніфіковані пропозиції                | Зростання середнього чека, підвищення лояльності           | Висока              | Конверсія персональних пропозицій, середній чек, частка повторних покупок     | 6-12 місяців                    |
| Логістичні          | Використання енергоефективного транспорту | Зниження витрат та викидів CO <sub>2</sub>                 | Висока              | Обсяг викидів CO <sub>2</sub> , енерговитрати                                 | 12-24 місяці                    |

Продовження таблиці 3.4.

|            |                  |                                                    |        |                                                                      |              |
|------------|------------------|----------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------|--------------|
| Екологічні | Зелена логістика | Підвищення екологічного іміджу, скорочення викидів | Висока | Обсяг викидів CO <sub>2</sub> , використання екологічного транспорту | 12-24 місяці |
|------------|------------------|----------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------|--------------|

Роблено автором самостійно.

Впровадження інноваційних рішень у діяльність ТОВ «Сільпо» очікувано призведе до збільшення товарообігу та підвищення фінансової ефективності мережі. Впровадження новітніх технологій та вдосконалення організаційних процесів дозволить суттєво скоротити витрати на утримання магазинів та управління товарними запасами, що позитивно позначиться на загальних операційних витратах. Автоматизація процесів, аналіз великих даних (Big Data) та впровадження систем самообслуговування (self-checkout) прискорять обробку замовлень та зменшать логістичні витрати. Оптимізація шляхів доставки та використання екологічного транспорту також призведуть до економії ресурсів та зниження витрат на логістику. Ці заходи спрямовані на підвищення прибутковості компанії та забезпечення стабільного фінансового зростання. Комплексне управління фінансами створить міцну основу для стабільності та ефективного розвитку бізнесу.

Інновації також підвищать конкурентоспроможність мережі за рахунок покращення клієнтського сервісу. Персоналізовані пропозиції, програми лояльності та цифрові сервіси створять позитивний досвід для покупців, зміцнюючи їхню прив'язаність до бренду. Розширення асортименту та впровадження нових форматів магазинів допоможуть збільшити частку ринку та залучити нових клієнтів. Покращення якості обслуговування та зручності покупок підвищить лояльність клієнтів, зміцнюючи позиції бренду. Інноваційні маркетингові та технологічні рішення нададуть компанії значні конкурентні

переваги. Таким чином, стратегічні інновації сприятимуть зміцненню репутації компанії та її стабільному розвитку на ринку.

Запровадження нових підходів приносить користь як покупцям, так і співробітникам мережі. Коли якість обслуговування зростає, а час очікування зменшується, клієнти стають задоволенішими, що, своєю чергою, формує коло постійних покупців. Інновації в управлінні персоналом, розвиток співробітників та вдосконалення робочих процесів роблять працівників більш продуктивними. Покращення умов праці та створення приємної робочої атмосфери зменшують відтік кадрів і стимулюють співробітників працювати краще. Системний підхід до впровадження інновацій допомагає краще налагоджувати внутрішні процеси та підвищує ефективність спільної роботи. Отже, загальний позитивний вплив на суспільство полягає у стабільному зростанні задоволеності як клієнтів, так і працівників, що сприяє сталому розвитку мережі.

ТОВ «Сільпо» впроваджує екологічні інновації, щоб зменшити свій вплив на довкілля. Використання екологічно чистої логістики та економічного транспорту допомагає скоротити викиди вуглекислого газу та зменшити витрати на паливо. Застосування багаторазової упаковки, а також сортування та переробка відходів сприяють зменшенню кількості сміття та більш ефективному використанню ресурсів. Впровадження екологічно безпечних технологій формує позитивне сприйняття компанії серед споживачів, які дбають про довкілля. Крім того, такі "зелені" практики підкреслюють соціальну відповідальність бізнесу та сприяють його сталому розвитку. Таким чином, екологічні переваги поєднуються з економічними та соціальними вигодами, створюючи комплексну цінність від впроваджених інновацій.

Отже, прогнозування ефективності впровадження інноваційних рішень ТОВ «Сільпо» дозволяє оцінити очікувані економічні, соціальні, конкурентні та екологічні результати. Очікується збільшення товарообігу, оптимізація витрат та підвищення прибутковості компанії завдяки технологічним та організаційним

нововведенням. Інновації сприятимуть зміцненню конкурентних позицій через покращення якості обслуговування, розширення ринкової частки та підвищення іміджу бренду. Соціальні ефекти проявляються у підвищенні продуктивності працівників, покращенні умов праці та задоволеності клієнтів. Екологічні заходи забезпечують зменшення відходів, енергоощадність та підтримку сталого розвитку, що створює комплексну цінність для бізнесу та суспільства.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, у розділі було обґрунтовано стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо», що охоплюють технологічні, організаційні, маркетингові, логістичні та екологічні напрями. Впровадження інновацій на системній та послідовній основі забезпечується завдяки розробці чітких заходів та механізмів їх виконання, що включають інвестиційне фінансування, співпрацю з партнерами, функціонування внутрішніх інноваційних хабів та розвиток компетенцій персоналу.

Прогнозування ефективності впровадження показало потенційне зростання товарообігу, підвищення прибутковості, оптимізацію витрат, покращення конкурентних позицій та соціальних і екологічних результатів. Комплексний підхід до планування та реалізації інноваційних ініціатив дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність розвитку мережі. Загалом, розділ підтвердив доцільність та ефективність обраних напрямів інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності та стійкості ТОВ «Сільпо».

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкості сучасних підприємств. Визначено економічну сутність інновацій як комплекс нововведень, спрямованих на поліпшення продукції, процесів, організації та управління.

Дослідження виявило основні категорії інновацій - технологічні, організаційні, маркетингові та соціальні - та продемонструвало їхню роль у підвищенні ефективності, зменшенні витрат та освоєнні нових ринків. Аналіз підтвердив, що впровадження інновацій позитивно впливає на розвиток людського капіталу та зміцнює репутацію підприємства. Розглянуто різноманітні теоретичні підходи до формування інноваційних стратегій, які адаптуються до специфіки різних галузей.

Зокрема, виділено класичні, ресурсні та процесні моделі, що надають інструменти для визначення стратегічних цілей та механізмів їх досягнення. Для оцінки результативності інноваційної діяльності запропоновано ключові показники, що охоплюють фінансові результати, ринкову позицію, рівень задоволеності клієнтів та соціальний ефект. Наголошено на важливості збалансованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінки. Розроблена методологічна база забезпечує можливість системного аналізу ефективності інноваційних проєктів, прогнозування їхніх результатів та своєчасного коригування стратегій. Таким чином, запропоновані методичні підходи є ефективним інструментом для стратегічного планування та оперативного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо» показав, що підприємство має достатній рівень ресурсного та технологічного забезпечення для реалізації нових проєктів. Виявлено активне використання цифрових технологій,

автоматизації процесів та маркетингових інновацій для підвищення ефективності роботи мережі. Оцінка результативності інноваційної діяльності свідчить про позитивний вплив нововведень на товарообіг, прибутковість та задоволеність клієнтів. Підкреслено важливість організаційних та кадрових заходів для успішного впровадження інновацій. Проведений аналіз дозволяє визначити сильні сторони та пріоритетні напрями подальшого розвитку. Таким чином, ТОВ «Сільпо» має значний потенціал для посилення інноваційної активності та підвищення ефективності своєї діяльності.

Встановлено стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо», що охоплюють технологічні, організаційні, маркетингові, логістичні та екологічні напрями. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, зміцнення ринкових позицій та посилення клієнтоорієнтованості. Механізми реалізації включають використання інвестицій, партнерських програм, внутрішніх інноваційних центрів та кадрової підготовки. Планування, розподіл ресурсів та визначення відповідальних підрозділів забезпечують системність впровадження стратегії.

Вжиті заходи сприяють мінімізації ризиків та оптимізації результативності впровадження інноваційних проектів. Реалізовані заходи спрямовані на зниження потенційних загроз та підвищення продуктивності інноваційних ініціатив.

Інноваційні технології та маркетингові заходи сприятимуть покращенню якості обслуговування, зміцненню іміджу бренду та розширенню ринкової частки. Екологічні інновації забезпечують зменшення обсягу відходів, енергоощадність та підтримку сталого розвитку. Оцінка прогнозованих результатів підтверджує комплексну цінність впровадження інноваційних рішень для бізнесу та суспільства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Артеменко Л.П. Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ" КПІ*, 2022. С.72-79.
3. Білик Р.С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 17-24.
4. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Голубенко Г.О. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
6. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах Євроінтеграції України. *Економіка та суспільство. Випуск 51*, 2023. 12 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (дата звернення: 10.12.2025)
7. Витвицька О.Д. (ред.) (2021). Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 450 с
8. Власний імпорт Fozzy Group. URL: <https://fozzy.ua/ua/import/> (дата звернення: 10.12.2025)
9. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства : дис... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ. 2016. 235 с
10. Вронська Н., Мохнюк А. Дослідження та обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах економічно-політичної невизначеності: зб.

матеріалів учасн. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. Луцьк, 2020. С.336-338

11. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 273-278

12. Ганієва А. Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ. 2005. 236 с.

13. Гладинець Н.І. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства як передумова ефективності його функціонування. *Фінансове регулювання зрушень в економіці України: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2023. С. 138-142

14. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

15. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. Київ : Алерта, 2006. 404 с.

16. Гості мережі супермаркетів «Сільпо» можуть накопичувати електронні фішки онлайн. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2019/11/05/5dc19490932d7.pdf> (дата звернення: 10.12.2025)

17. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 146-154.

18. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. Київ: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.

19. Дикань В. Сотник І., Таранюка Л., Мельник Л., Каринцевої А., Ковальова Б. Економічний зміст прибутку та стратегії його зростання на підприємстві. Київ: 2024. 160 с.

20. Дорошкевич К.О., Івасюк В.В., Іськів О.В. (2020). Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*, № 2. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020- 2-88-94> (дата звернення: 10.12.2025)
21. Доходи найбільших компаній роздрібної торгівлі зросли на 23% URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/07/17/716749/> (дата звернення: 10.12.2025)
22. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 354-360.
23. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 26 грудня 2002 року № № 380-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.12.2025)
24. Зубець М., Тивончук С. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві. Київ: Аграрна наука, 2004. 192 с.
25. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
26. Інтегрована система менеджменту (ICM) ТОВ «Сільпо-Фуд» Офіційний сайт «Сільпо». URL: [https://content.silpo.ua/uploads/2023/06/05/647e251994793.pdf?\\_ga=2.29796479.1180024080.1687284369-148597223.1679825370](https://content.silpo.ua/uploads/2023/06/05/647e251994793.pdf?_ga=2.29796479.1180024080.1687284369-148597223.1679825370) (дата звернення: 10.12.2025)
27. Капінос Г., Радюк О. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та принципи формування. *Наука й економіка*. 2007. № 2 (6). С. 13-130.
28. Карюк В.І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. 2012. URL: [https://library.krok.-edu.ua/media/library/category/statti/karyuk\\_-0007.pdf](https://library.krok.-edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_-0007.pdf) (дата звернення: 10.12.2025)

29. Кащена Н. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ. Підприємництво та інновації, (11-2),2020. 37-43. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24> (дата звернення: 10.12.2025)

30. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 45-49.

31. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 411-417.

32. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.

33. Мережа «Сільпо» запустила систему самостійного сканування та купівлі товарів «Вільнокаса» (Scan&go). URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/merezha-silpo-zapustyla-systemu-samostijnogo-skanuvannya-ta-kupivli-tovariv-vilnokasa-scan-go> (дата звернення: 10.12.2025)

34. Мережа «Сільпо» отримала дві нагороди від «Премія HR-бренд Україна». URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/merezha-silpo-otrymala-dvi-nagorody-vid-premiya-hr-brend-ukrayina> (дата звернення: 10.12.2025)

35. Онісіфорова В.Ю, Болотова Т.М.Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.119> . (дата звернення: 10.12.2025)

36. Офіційний сайт «Сільпо». Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 10.12.2025)

37. Покупки в «Сільпо» можна оплатити мобільним додатком із Masterpass. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/pokupky-v-silpo-mozhna-oplatyty-mobilnym-dodatkom-iz-masterpass> (дата звернення: 10.12.2025)

38. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 108-113.

39. Понад 80% супермаркетів «Сільпо» є доступними для маломобільних людей. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/ponad-80-supermarketiv-silpo-ie-dostupnymy-dlya-malomobilnyx-lyudej> (дата звернення: 10.12.2025)

40. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.-nauka.com.ua/?op=1&z=1690> (дата звернення: 10.12.2025)

41. Сільпо Діджидеаліс. URL: <https://patsany.agency/en/cases/silpo-tsinodidzhyky> (дата звернення: 10.12.2025)

42. Смірнов О.О. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=318> (дата звернення: 10.12.2025)

43. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

44. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗА 2022 РІК. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf><sup>1</sup> (дата звернення: 10.12.2025)

45. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 10.12.2025)

46. ТОВ «Сільпо». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата звернення: 10.12.2025)

47. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*.2022. Вип. 76-77. С.70-80

48. Три «Сільпо» потрапили до переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів.URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/try-silpo-potrapyly-do-pereliku-najkrasshyx-innovacijnyx-dyzajniv-ievropejskyx-magazyniv> (дата звернення: 10.12.2025)

49. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В.А. Євтушевського. Київ: Нічлава, 2006. 359 с.

50. Шершньова З. Є. Стратегічний підхід до розвитку бізнес кластерів. 2021. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». С. 71-77

51. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.

52. «Сільпо» знову №1 з інновацій у ритейлі в Україні - рейтинг журналу «ТОП-100». URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-znovu-1-z-innovacij-u-rytejli-v-ukrayini-rejtyng-zhurnalu-top-100> (дата звернення: 10.12.2025)

53. «Сільпо» першим оцифрував паперові фішки-наліпки для акцій у своїх супермаркетах. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-pershim-ocifruvav-paperovi-fishki-nalipki-dlya-akcij-u-svoyih-supermarketah> (дата звернення: 10.12.2025)

54. «Сільпо» увійшов до десяти найефективніших брендів Європи. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishyx-brendiv-yevropy> (дата звернення: 10.12.2025)

55. AakerD. Strategic Market Management/ D. Aaker. 7th Edition.New York:John Wiley & Sons Inc, 2005.368 p.

56. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones -Irwin : Homewood, 1971. 325 c.
57. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy/ H. I. Ansoff. New York: Wiley, 1988. 241 c.
58. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. London and Philadelphia : Kogan Page, 2011. 313 c.
59. Bowman C. The Essence of Strategic Management / C. Bowman. New York : Prentice Hall, 1990. 152 c.
60. Innovation / edited by Mark Ambramson and D. Littman. Political Science, 2002. 223 p.
61. Innovation and Management: International Comparisons by Urabe Kuniyoshi, John Child. Business&Economics, 1998. 372 p.
62. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / Johnson G. and Scholes K. Prentice Hall.: Hemel Hempstead., 1993. 317 p.
63. Kaplan R. S. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes / R. S. Kaplan, D.P. Norton. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2003. 490 p.
64. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models / B. Karloff. London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. 243 p.
65. Kramskoi, D. (2011), "Formation of innovative enterprise development strategies", Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva, vol. 4, 2011. pp. 161-172.
66. Managing Creativity and Innovation by Richard Luecke, Ralph Katz. Business&Economics, 2003. 192 p.
67. Rogoza, M.E. and Vergal, K.Y., Stratehichniy innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms], RVV PUET, Poltava, Ukraine. 2011.

68. Shipulina, Y. and Ilyashenko, S., "Development of the theoretical and methodological foundations of the transition of enterprises to the innovative path of development", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4, 2011. pp. 103-112
69. Silpo launches Ukraine's first installment payment service. URL: <https://dev.ua/en/news/silpo-launches-ukraines-first-installment-payment-service> (дата звернення: 10.12.2025)
70. Taking Store Design To The Next Level - A Trip To Ukraine. URL: <https://www.esmmagazine.com/retail/taking-store-design-to-the-next-level-a-trip-to-ukraine-254925> (дата звернення: 10.12.2025)
71. The concise Blackwell encyclopedia of management / edited by Cary L. Cooper and Chris Argyris, 1998. 701 p.
72. Yepifanova I., Dzhedzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. № 6 (3). С. 171-190. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10> (дата звернення: 10.12.2025)