

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
економічного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ЗАЇКА Вікторія Юріївна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПІДПРИЄМСТВОМ
(на матеріалах ТОВ «Полімер»)

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Магістерська робота

Виконала студентка
групи _ ПТБДвнм – 21 _____
Заїка Вікторія Юріївна

підпис

Науковий керівник
д. е. н., професор
Ясишена В. В.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри
В. М. Пилявець

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність, завдання та класифікація застосування інноваційних технологій в управлінні торговельним підприємством	7
1.2. Зарубіжний досвід застосування інноваційних технологій у торгівлі.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПОЛІМЕР».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ«Полімер».....	22
2.2. Оцінка діючої системи управління підприємством.....	27
2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності управління підприємством.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПОЛІМЕР» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	35
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інновацій у систему управління підприємством.....	35
3.2. Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій і технічного забезпечення в діяльність підприємства.....	38
3.3. Організаційно-прибуткові результати, соціально-економічні ефекти та оцінка ефективності інновацій.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю змін, глобалізацією ринків і стрімким зростанням ролі інноваційних технологій у всіх сферах діяльності підприємств. Під впливом цифровізації, розвитку інформаційно-комунікаційних систем та автоматизації бізнес-процесів значно змінюються підходи до організації управління, маркетингу, логістики, фінансового планування та кадрового менеджменту. У таких умовах впровадження інноваційних технологій управління стає ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Торговельні підприємства, що функціонують в Україні, стикаються з низкою викликів: зростаючою конкуренцією, мінливою поведінкою споживачів, коливанням попиту, нестабільністю зовнішнього середовища. Традиційні управлінські методи дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах цифрової економіки. Тому ключовим завданням сучасного менеджменту є інтеграція інноваційних технологій, які здатні оптимізувати процеси управління, покращити якість прийняття управлінських рішень і забезпечити гнучкість організаційних структур.

Інновації в цілому та способи впровадження інновацій в управління торговельним підприємством досліджували такі вчені: Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Колот А.М., Кравченко І.С., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Макарова О.В., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Семикіна М.В., Шаульська Л.В., Йозеф Шумпетер, А. Маршалл, Іван Туган-Барановський, Х. Кларк і В. С. Джевонс.

Одним із перших, хто досліджував інновації був Йозеф Шумпетер, визначивши їх як впровадження винаходів у нові технології або продукти. Хоча він не спеціалізувався суто на управлінні торговельним підприємством, його концепція інновацій є фундаментальною для розуміння сучасних технологій у

цій сфері, як-от інноваційний менеджмент, що вивчає умови інноваційного розвитку будь-якої організації.

Йозеф Шумпетер ввів поняття інновації, визначивши її як втілення наукового відкриття чи технічного винаходу в новій технології або новому продукті [1].

Інші науковці, наприклад, А. Маршалл, також зробили внесок, додавши до факторів виробництва підприємницьку творчість. А. Маршалл розглядав підприємницьку творчість як четвертий фактор виробництва, що є важливим для створення інновацій [2].

Проблематика інноваційного управління є актуальною як для великих компаній, так і для середніх і малих підприємств, адже саме ефективне управління ресурсами, персоналом і бізнес-процесами визначає стабільність розвитку підприємства. Інновації в управлінні передбачають застосування сучасних цифрових рішень, таких як CRM- і ERP-системи, автоматизовані платформи управління запасами, електронна аналітика, маркетингові інструменти на основі штучного інтелекту, тощо. Їх впровадження дозволяє значно скоротити витрати часу, знизити ризики управлінських помилок і забезпечити інтегровану взаємодію між усіма підрозділами підприємства.

У контексті даного дослідження доцільним є розгляд впровадження інноваційних технологій управління на прикладі діяльності ТОВ «Полімер» — підприємства, яке працює у сфері виробництва та реалізації поліетиленової продукції, пакувальних матеріалів і супутніх товарів. ТОВ «Полімер» здійснює постачання продукції як для роздрібних мереж, так і для промислових споживачів, що вимагає чіткої організації процесів управління закупівлями, продажами, складським обліком та фінансами. Аналіз діяльності цього підприємства дозволяє виявити можливості застосування сучасних управлінських технологій для підвищення ефективності бізнесу.

Впровадження інновацій у систему управління торговельним підприємством не лише підвищує його операційну ефективність, але й створює нові конкурентні переваги. Зокрема, використання автоматизованих систем

планування ресурсів дозволяє здійснювати прогнозування попиту, контролювати рух товарних запасів і фінансові потоки, а впровадження CRM-технологій — підвищувати якість обслуговування клієнтів і формувати довгострокові взаємини із замовниками.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління торговельними підприємствами в умовах цифрової трансформації, підвищення рівня їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та зростання ролі інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад впровадження інноваційних технологій управління торговельним підприємством та розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи управління на прикладі ТОВ «Полімер».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні основи інноваційного управління підприємствами;
- дослідити сутність та роль інноваційних технологій у процесі управління;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Полімер»;
- оцінити ефективність діючої системи управління підприємством;
- провести економічне обґрунтування доцільності впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління торговельним підприємством в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є інноваційні технології управління, їх вплив на ефективність діяльності підприємства та можливості їх впровадження на прикладі ТОВ «Полімер».

У процесі написання роботи застосовано такі наукові методи: системний підхід (для комплексного аналізу процесів управління підприємством),

порівняльний аналіз (для оцінки ефективності традиційних та інноваційних методів управління), економіко-статистичні методи (для аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Полімер»), графічний і табличний методи (для наочного представлення результатів дослідження), моделювання (для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів).

Наукова новизна магістерської роботи полягає в удосконаленні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій управління торговельним підприємством. У роботі запропоновано модель оптимізації управлінських процесів із використанням сучасних цифрових інструментів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок автоматизації обліку, підвищення прозорості комунікацій і оперативності прийняття рішень.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій керівництвом торговельних підприємств для вдосконалення організаційної структури управління, покращення взаємодії між підрозділами, підвищення рівня контролю за виконанням завдань і зменшення витрат часу на обробку інформації. Запропоновані підходи можуть бути використані для розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств малого та середнього бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження було опубліковано тези доповіді на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Conceptual framework and dynamics of the development of science», що відбулася у грудні 2025 р. На конференції було підготовлено та представлено тези доповіді на тему «Впровадження інноваційних технологій управління торговельним підприємством».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг магістерської роботи становить 60 сторінок друкованого тексту, містить 9 таблиць, 2 рисунка, 4 додатки, а також список використаних джерел із 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, завдання та класифікація застосування інноваційних технологій в управлінні торговельним підприємством

Ефективне управління торговельним підприємством є ключовим чинником його стабільного функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки. Управління охоплює цілеспрямовану діяльність керівництва, спрямовану на раціональне використання ресурсів підприємства, забезпечення прибутковості та задоволення потреб споживачів. Система управління має забезпечити узгодження економічних інтересів підприємства, персоналу, споживачів та партнерів, а також створити умови для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Управління торговельним підприємством — це процес планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю всіх структурних підрозділів, який спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. В основі управління лежить прийняття рішень, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) і забезпечити ефективне функціонування всіх елементів торговельного процесу. Сучасне розуміння управління виходить за межі традиційного адміністрування. Воно включає аналітичну, стратегічну та інноваційну складові. Підприємство, що прагне до успіху, повинно не лише контролювати поточну діяльність, а й передбачати тенденції ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології управління та комунікації.

Управління торговельним підприємством передбачає постійний цикл взаємопов'язаних дій. На практиці цей процес є неперервним: результати контролю впливають на нові рішення, а аналіз діяльності формує підґрунтя для планування подальших дій.

Загальну структуру процесу управління торговельним підприємством подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні етапи процесу управління торговельним підприємством

Етап управління	Зміст етапу	Результат
Планування	Визначення цілей, завдань і стратегій розвитку підприємства	План діяльності, стратегічні напрями
Організація	Формування організаційної структури, розподіл обов'язків, ресурсів	Структура управління, підпорядкування
Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективної праці, формування корпоративної культури	Підвищення продуктивності
Координація	Забезпечення узгодженості дій між підрозділами	Оптимізація внутрішніх процесів
Контроль і регулювання	Оцінка результатів, коригування планів і рішень	Досягнення поставлених цілей

Відповідно до принципів менеджменту, ефективна система управління базується на поєднанні централізованих і децентралізованих підходів. Центральний апарат приймає стратегічні рішення, тоді як підрозділи та лінійні менеджери реалізують їх на операційному рівні. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність і гнучкість системи управління.

Цілі управління формуються відповідно до загальної місії підприємства. Для торговельного підприємства основна мета — задоволення потреб споживачів у товарах і послугах із максимальним економічним ефектом. У стратегічному вимірі — це забезпечення довгострокового розвитку, стабільного прибутку та конкурентоспроможності.

Цілі управління мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-принцип). Залежно від рівня управління, виділяють такі групи цілей:

- стратегічний (збільшення частки ринку, формування бренду, інноваційний розвиток, цифровізація бізнес-процесів)

- тактичний (оптимізація логістики, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів)

- операційний (виконання плану продажів, дотримання стандартів обслуговування, управління запасами)

Таким чином, цілі управління повинні бути взаємопов'язаними і узгодженими між собою. Досягнення операційних цілей забезпечує виконання тактичних, а їх реалізація, у свою чергу, наближає підприємство до стратегічних орієнтирів.

Особливу увагу при визначенні цілей управління слід приділяти гнучкості та адаптивності, адже ринок торговельних послуг характеризується високою мінливістю попиту, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Тому управлінські рішення повинні мати динамічний характер і передбачати можливість швидкого коригування планів.

На основі поставлених цілей формується конкретні управлінські завдання. Їх суть полягає в реалізації стратегічних напрямів діяльності через систему функціональних рішень.

Основні завдання управління торговельним підприємством можна представити так:

1. Планово-аналітичні завдання – розробка стратегії розвитку підприємства, планування обсягів продажу, визначення асортиментної політики, прогнозування попиту.

2. Організаційні завдання – формування ефективної структури управління, оптимізація функцій і повноважень персоналу, удосконалення системи комунікацій.

3. Економічні завдання – забезпечення прибутковості, контроль за витратами, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів.

4. Інноваційно-технологічні завдання – впровадження сучасних цифрових рішень (ERP, CRM, POS-системи), автоматизація обліку, підвищення інформаційної безпеки.

5. Маркетингові завдання – формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності клієнтів, використання інтернет-маркетингу.

6. Кадрові завдання – підбір, навчання та мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури.

7. Контрольні завдання – моніторинг виконання планів, аналіз відхилень, оцінка результативності управлінських рішень.

Система управління базується на реалізації певних функцій, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Класична система функцій менеджменту (за Г. Файолам) адаптується до специфіки торговельного бізнесу, де головними функціями є [3]:

1. Планування — визначення стратегічних і поточних напрямів діяльності підприємства;

2. Організація — формування структури управління, розподіл ролей і відповідальності;

3. Мотивація — стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства;

4. Контроль — перевірка виконання планів і коригування діяльності;

5. Регулювання — адаптація управлінських рішень до змін середовища.

Функції управління взаємопов'язані та утворюють цілісну систему. Порушення хоча б однієї з них може призвести до дисбалансу управлінського процесу.

У сучасних умовах розвитку ринку впровадження інноваційних технологій у систему управління стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. Це стосується як цифрових технологій, так і управлінських інновацій (нові методи планування, управління запасами, комунікацій).

Інноваційні технології управління дозволяють:

- підвищити оперативність прийняття управлінських рішень;
- забезпечити прозорість бізнес-процесів;
- автоматизувати рутинні операції;

- знизити управлінські витрати;
- покращити взаємодію між підрозділами;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, ефективне управління торговельним підприємством в умовах цифрової трансформації передбачає гармонійне поєднання класичних принципів менеджменту та сучасних інноваційних технологій.

Управління торговельним підприємством є складним, багатоаспектним процесом, спрямованим на досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства. Основними завданнями управління є раціональне використання ресурсів, забезпечення стабільного прибутку та задоволення потреб споживачів.

Ефективна система управління базується на поєднанні традиційних управлінських функцій — планування, організації, мотивації, контролю — з сучасними інноваційними технологіями.

Саме їх інтеграція дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Сучасні умови господарювання вимагають від торговельних підприємств високої гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати нові підходи до управління. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють інноваційні технології, які стають інструментом підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Поняття «інноваційні технології управління» охоплює сукупність методів, інструментів, технічних засобів та організаційних рішень, що використовуються для вдосконалення процесів планування, контролю, мотивації, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Зміст поняття “інноваційна технологія управління” можна представити у вигляді схеми в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Сутність інноваційних технологій управління торговельним підприємством

Компонент системи	Зміст	Приклади застосування
Технічний	Використання сучасного програмного забезпечення, обладнання, систем амортизації	ERP, CRM, POS-системи, платформи бізнес-аналітики
Інформаційний	Збір, обробка, зберігання та передача управлінської інформації	Хмарні сервіси, Big Data, електронний документообіг
Організаційний	Нові моделі управління персоналом і бізнес-процесами	Гнучкі структури, Agile, Project management
Комунікаційний	Підвищення швидкості і якості внутрішньої та зовнішньої взаємодії	Корпоративні месенджери, платформи спільної роботи
Аналітичний	Використання інструментів аналізу даних для прийняття рішень	ВІ-системи, штучний інтелект, прогнозна аналітика

Таким чином, інноваційні технології управління не обмежуються лише впровадженням програмних рішень. Це комплексний процес трансформації управлінських методів, що передбачає зміну культури управління, стилю лідерства, структури підприємства та принципів взаємодії з персоналом.

У широкому розумінні інноваційні управлінські технології виступають як інструмент цифрової трансформації бізнесу. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та створити передумови для довгострокового розвитку.

Водночас необхідно враховувати, що ефективність використання інноваційних технологій у сфері управління значною мірою залежить від готовності персоналу сприймати зміни та адаптуватися до нових методів роботи. Тому підприємствам важливо формувати культуру постійного розвитку, мотивувати працівників до навчання та створювати умови для обміну досвідом. Крім того, впровадження інноваційних рішень повинно спиратися на чітку стратегію, що враховує специфіку діяльності підприємства та його довгострокові цілі. Лише комплексний підхід дасть можливість забезпечити стійке зростання та підвищити конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

Для ефективного впровадження інноваційних технологій важливо здійснити їх класифікацію за основними ознаками. Узагальнену систему класифікації наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Класифікація інноваційних технологій управління торговельним підприємством [4]

Ознака класифікації	Види інноваційних технологій	Приклади
За функціональним призначенням	Планувальні, аналітичні, контрольні, комунікаційні	ERP, CRM, BI-системи
За сферою застосування	Фінансові, логістичні, кадрові, маркетингові, виробничі	FinTech-платформи, HRM-системи, e-CRM
За ступенем новизни	Радикальні (змінюють систему управління) та вдосконалюючі (покрощують існуючі процеси)	Впровадження AI-рішень, оптимізація документообігу
За рівнем автоматизації	Частково автоматизовані, повністю автоматизовані	Ексел-аналітика, комплексні ERP
За типом технології	Цифрові, інформаційно-комунікаційні, організаційні	Хмарні сервіси, платформи віддаленої роботи
За масштабом впровадження	Корпоративні, функціональні, локальні	Єдина ERP-система, CRM у відділі продажів

Класифікація дозволяє більш глибоко зрозуміти різноманітність інноваційних технологій та визначити, які з них є найбільш доцільними для впровадження в конкретному підприємстві.

Такі вчені як Котлер Ф., Келлер К., класифікують інноваційні технології за різними ознаками, зокрема як продуктові (нові товари, послуги, матеріали), процесні (нові методи організації, логістики,

продажів), організаційні (нові моделі бізнесу, управління персоналом), маркетингові (нові канали збуту, способи просування), інформаційні (ІКТ) (e-commerce, Big Data, CRM) та технологічні (автоматизація, роботи, IoT), що охоплюють увесь спектр діяльності від закупівель до обслуговування клієнтів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [5].

Так, для торговельних підприємств, подібних до ТОВ «Полімер», найбільш ефективними є такі напрями інноваційного управління:

- 1) Автоматизація облікових і фінансових процесів (впровадження ERP-систем);
- 2) Цифровізація відносин з клієнтами (CRM-технології);
- 3) Аналітика продажів і поведінки споживачів (BI-платформи);
- 4) Управління ланцюгом постачання (SCM-рішення);
- 5) Електронна комунікація (внутрішні корпоративні портали, системи документообігу).

Сучасні підприємства впроваджують інновації за кількома ключовими напрямками:

- 1) Автоматизація управління ресурсами.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію основних бізнес-процесів — фінансів, виробництва, логістики, персоналу. Для торговельних підприємств вони дають можливість контролювати запаси, планувати поставки, здійснювати оперативний аналіз продажів.

- 2) Управління взаєминами з клієнтами.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють формувати базу клієнтів, відстежувати історію продажів, підвищувати якість обслуговування. Вони допомагають персоналізувати підхід до кожного покупця та забезпечити довгострокову лояльність.

- 3) Бізнес-аналітика (BI).

Використання аналітичних систем на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дає змогу оперативно приймати рішення на основі достовірної інформації, прогнозувати попит, визначати тенденції ринку.

4) Електронний документообіг.

Сприяє скороченню часу на обробку документів, зниженню ризиків помилок і забезпечує прозорість процесів управління.

5) HRM-технології.

Системи управління персоналом дозволяють здійснювати відбір, оцінку, навчання та мотивацію працівників на основі цифрових інструментів.

Використання сучасних інноваційних рішень у сфері управління дозволяє торговельним підприємствам досягти таких результатів:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- скорочення витрат і підвищення точності обліку;
- зменшення часу на прийняття управлінських рішень;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- посилення гнучкості й адаптивності до ринкових змін.

На практиці впровадження інноваційних технологій управління сприяє переходу підприємства від реактивного до проактивного стилю управління, коли рішення приймаються не за фактом проблеми, а на основі прогнозів і аналітики.

Інноваційні технології управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту торговельних підприємств. Вони забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищують ефективність управління, знижують витрати і створюють нові можливості для розвитку.

Класифікація інноваційних технологій дозволяє систематизувати їх за різними ознаками та обрати оптимальний набір рішень для кожного підприємства. Застосування ERP, CRM, BI, SCM і HRM-систем створює основу для цифрової трансформації торговельної діяльності, що є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Оцінювання ефективності інноваційного управління є ключовим елементом у процесі прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. Упровадження інноваційних технологій у систему управління не

має сенсу без можливості виміряти їх вплив на загальні результати діяльності організації. Тому в науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення сутності, змісту та критеріїв ефективності інноваційного управління.

Згідно з класичними підходами, ефективність управління розглядається як співвідношення результатів до витрат, які були понесені для їх досягнення. Проте у випадку інновацій цей показник потребує розширення, оскільки інноваційна діяльність передбачає довгострокові інвестиції, невизначеність результатів і необхідність урахування нематеріальних факторів, таких як підвищення конкурентоспроможності, рівень цифровізації бізнес-процесів, зростання гнучкості організаційної структури тощо.

1.2. Зарубіжний досвід застосування інноваційних технологій у торгівлі

У контексті інноваційного управління виділяють три основні теоретичні підходи до оцінювання ефективності: економічний, організаційний та соціальний [6].

Економічний підхід ґрунтується на аналізі фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження інновацій. Основними показниками є зростання прибутку, продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення обсягу реалізації. У межах цього підходу ефективність визначається шляхом розрахунку показників рентабельності інновацій, періоду окупності інвестицій, чистої поточної вартості (NPV) або внутрішньої норми прибутковості (IRR).

Такий підхід дозволяє кількісно виміряти економічний ефект, проте не враховує якісних змін у структурі управління або рівні цифрової культури персоналу.

Організаційний підхід розглядає ефективність управління через призму внутрішніх процесів і здатності системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основна увага приділяється вдосконаленню процесів планування, комунікації, контролю та мотивації персоналу.

У межах цього підходу оцінюють такі показники, як рівень автоматизації управлінських процесів, оперативність прийняття рішень, зменшення кількості управлінських помилок і покращення організаційної структури. Важливою складовою організаційного підходу є аналіз ефективності управлінських інновацій не лише як технічного інструменту, а й як засобу підвищення якості управлінських рішень.

Соціальний аспект оцінювання ефективності інноваційного управління полягає у визначенні впливу нововведень на персонал і корпоративну культуру. Впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових систем управління, передбачає зміну стилю комунікацій, розподілу ролей у команді, методів навчання і стимулювання працівників.

До показників соціальної ефективності належать рівень задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, зростання кваліфікації персоналу та покращення психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах соціальна ефективність має велике значення, оскільки саме людський фактор визначає успішність інновацій.

З метою узагальнення різних аспектів оцінювання ефективності інноваційного управління доцільно застосовувати системний підхід, який поєднує економічні, організаційні та соціальні критерії. Такий підхід дає змогу оцінити не лише безпосередні фінансові результати, а й довгостроковий стратегічний ефект від впровадження інноваційних технологій.

Системна оцінка може включати такі етапи:

- 1) Визначення мети впровадження інноваційного управління.
- 2) Ідентифікація ключових показників ефективності (KPI).
- 3) Збір та аналіз кількісних і якісних даних.
- 4) Визначення динаміки змін у діяльності підприємства.
- 5) Формування узагальненого висновку щодо досягнення поставлених цілей.

У сучасній економічній науці також поширені інтегральні моделі оцінювання ефективності, які дозволяють враховувати взаємозв'язок різних

показників. Наприклад, Balanced Scorecard (BSC), що включає фінансову, клієнтську, внутрішньоопераційну та навчальну перспективи, або модель EFQM Excellence Model, орієнтована на комплексне управління якістю [7].

Ці підходи дають можливість не лише кількісно, але й якісно оцінити результати впровадження інновацій.

Особливу увагу дослідники приділяють впровадженню інформаційно-аналітичних систем оцінки, які базуються на цифрових платформах та штучному інтелекті. Такі системи дозволяють автоматизувати процес аналізу даних, зменшити людський фактор та підвищити точність управлінських рішень. Для підприємства ТОВ «Полімер» це може бути реалізовано шляхом інтеграції CRM-або ERP-системи, яка фіксуватиме не лише фінансові результати, а й ефективність управлінських процесів у реальному часі.

Таким чином, теоретичні підходи до оцінювання ефективності інноваційного управління демонструють багатовимірність цього явища. Економічний підхід дає змогу оцінити матеріальні результати, організаційний — структурні зміни, а соціальний — людський вимір інновацій. Для забезпечення об'єктивності та комплексності оцінювання доцільно поєднувати всі три підходи в межах системної моделі.

Отже, ефективність інноваційного управління повинна розглядатися не лише як кінцевий результат діяльності підприємства, а як безперервний процес удосконалення, який формує конкурентні переваги, сприяє сталому розвитку та забезпечує готовність організації до майбутніх викликів ринку.

Застосування інноваційних технологій у торговельному секторі є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Досвід зарубіжних країн демонструє, що інтеграція цифрових інструментів, автоматизації бізнес-процесів та сучасних управлінських методів значно підвищує ефективність торговельних підприємств, зменшує витрати та покращує якість обслуговування споживачів.

У Сполучених Штатах Америки інноваційні технології у торгівлі традиційно впроваджуються на основі комплексної цифровізації бізнес-процесів.

Відомі компанії роздрібного сектору, такі як Walmart та Amazon, активно використовують ERP та CRM-системи для управління запасами, персоналом та взаємовідносинами з клієнтами [8].

Amazon, наприклад, застосовує алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту, персоналізації рекомендацій та оптимізації логістики, що дозволяє знижувати витрати і збільшувати швидкість обслуговування клієнтів. Walmart запровадив автоматизовані системи контролю запасів і аналітики продажів, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та уникати надлишкових запасів [9].

У Західній Європі інноваційні технології орієнтовані на підвищення якості обслуговування та сталий розвиток. У країнах, таких як Німеччина, Франція та Великобританія, активно застосовують цифрові платформи для управління ланцюгами постачання (SCM-системи), що дозволяє скоротити логістичні витрати та підвищити ефективність взаємодії з постачальниками. Багато компаній використовують електронні касові системи та мобільні додатки для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації процесів продажу [10].

У країнах Азії, зокрема в Китаї та Японії, впровадження інноваційних технологій у торгівлі має масовий та комплексний характер. Китайські торговельні платформи, такі як Alibaba та JD.com, інтегрують електронну комерцію, мобільні платежі, аналітику великих даних та управління ланцюгами постачання [11].

Alibaba активно використовує технології штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації покупок, прогнозування попиту та оптимізації логістики. Система “Cainiao” дозволяє координувати доставку товарів на мільйони замовлень щодня, що демонструє високу ефективність інтеграції інновацій у торговельну діяльність [12].

Японські компанії, зокрема мережі супермаркетів Seven & I Holdings, застосовують робототехніку, автоматизацію складів та інтелектуальні системи управління запасами. Використання таких рішень дозволяє знизити витрати на

персонал, підвищити точність обліку та забезпечити високий рівень обслуговування споживачів [13].

Зарубіжний досвід показує, що основними напрямками впровадження інновацій у торгівлі є:

1) Автоматизація управлінських процесів – ERP та CRM-системи, автоматизація бухгалтерського та складського обліку, контроль за витратами.

2) Аналітика та прогнозування – використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу продажів, прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання.

3) Цифрова взаємодія з клієнтами – мобільні додатки, онлайн-платформи, електронна комерція та персоналізація обслуговування.

4) Оптимізація логістики та складських процесів – автоматизовані склади, роботизація, інтегровані платформи доставки.

5) Інноваційні підходи до HR та мотивації персоналу – цифрові платформи навчання, оцінки ефективності та планування ресурсів.

ERP та CRM-системи	<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція бізнес-процесів, управління ресурсами, взаємодія з клієнтами
Big Data та AI	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозування попиту, аналітика продажів, оптимізація логістики
Цифрова комунікація	<ul style="list-style-type: none"> • Мобільні додатки, онлайн-торгівля, персоналізовані послуги
Автоматизація складів і логістики	<ul style="list-style-type: none"> • робототехніка, інтегровані платформи доставки
HR-технології	<ul style="list-style-type: none"> • електронне навчання, оцінка персоналу, мотиваційні системи

Рис. 1.1. Основні напрямки застосування інноваційних технологій у зарубіжній торгівлі

Зарубіжний досвід свідчить про те, що впровадження інноваційних технологій у сфері торгівлі дозволяє значно підвищити ефективність

управлінських процесів, скоротити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. У США, країнах Західної Європи та Азії використовуються комплексні цифрові системи, аналітичні платформи та інструменти автоматизації, що забезпечують інтеграцію всіх ключових напрямів діяльності підприємства.

Для українських підприємств, таких як ТОВ «Полімер», аналіз зарубіжного досвіду дає змогу визначити оптимальні інноваційні рішення та адаптувати їх до національних умов.

Таким чином, вивчення міжнародних практик дає можливість не лише запозичити готові технологічні рішення, а й сформуванню власну стратегію цифрової трансформації. Для ТОВ «Полімер» це може означати впровадження сучасних CRM-систем, використання big data для прогнозування попиту, автоматизацію складських операцій та підвищення прозорості бізнес-процесів. Адаптація таких інструментів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню операційних витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. Крім того, впровадження інновацій стимулюватиме розвиток корпоративної культури, зорієнтованої на постійне вдосконалення та гнучкість у ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПОЛІМЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полімер»

ТОВ «Полімер» є сучасним українським підприємством, яке спеціалізується на виробництві та реалізації поліетиленових пакетів, плівок та пакувальних матеріалів. Компанія функціонує з 2010 року та має приватну форму власності. Головний офіс і виробничі потужності розташовані у м. Вінниця. Підприємство налічує 55 працівників, серед яких виробничий персонал, відділи збуту, маркетингу, фінансів та логістики.

Основна стратегія розвитку полягає у забезпеченні стабільного постачання продукції для регіональних і національних замовників, а також підвищенні якості та ефективності виробничих і торговельних процесів.

Підприємство ТОВ «Полімер» діє на основі статуту (додаток А).

Організаційна структура ТОВ «Полімер» є лінійно-функціональною та передбачає чіткий розподіл управлінських функцій [14]:

- 1) директор підприємства – здійснює стратегічне управління та контролює загальні результати діяльності;
- 2) виробничий відділ – відповідає за організацію та контроль виробничих процесів, виконання планів продукції та технічне забезпечення;
- 3) відділ збуту та маркетингу – веде роботу з клієнтами, формує ціни, організовує рекламні кампанії та продажі;
- 4) фінансовий відділ – контролює витрати, веде бухгалтерський та управлінський облік, аналізує фінансові показники;
- 5) логістичний відділ – забезпечує ефективне управління запасами та доставку продукції.

Ця структура дозволяє забезпечувати стабільну діяльність та контроль за ключовими процесами, проте у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва та

продажів виникає потреба в автоматизації та інноваційних рішеннях управління, що дозволяє скоротити час на рутинні операції та підвищити ефективність процесів.

Для обґрунтування потреби у впровадженні інновацій проведено аналіз фінансово-господарської діяльності за останні три роки.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ТОВ «Полімер»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, % (2022/2024 р.)
Обсяг реалізації, тис. грн	8500	9200	10000	+17,6
Валовий прибуток, тис. грн	3400	3750	4100	+20,6
Чистий прибуток, тис. грн	1020	1150	1300	+27,5
Рентабельність продажів, % (чистий прибуток/обсяг реалізації*100%)	12,0	12,5	13,0	+1,0 п.п.

Аналіз фінансових показників свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації та чистого прибутку. Рентабельність продажів зросла на 1 процентний пункт, що вказує на ефективне використання ресурсів, але при цьому обсяги виробництва та продажів зростають, і виникає потреба в управлінських інноваціях для оптимізації процесів.

Підприємство постійно нарощує обсяг виробництва, однак зростання витрат на енергоресурси та персонал створює резерви для оптимізації.

Таблиця 2.2.

Виробничі показники ТОВ «Полімер» (2022-2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, % (2022/2024 р.)
Обсяг виробленої продукції, т	5000	5500	6000	+20
Собівартість 1т продукції, грн	2000	2050	2100	+5
Витрати на енергоресурси, тис. грн	400	420	450	+12,5
Кількість виробничого персоналу, чол	50	52	55	+10

Аналіз показує необхідність впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та інструментів контролю ресурсів, що дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати.

ТОВ «Полімер» активно розвиває продажі, але без цифрових систем управління запасами та клієнтською базою існує ризик неефективного планування.

Таблиця 2.3.

Торговельні показники ТОВ «Полімер»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, % (2022/2024 р.)
Середня націнка, %	28	28,5	29	+1 п.п.
Кількість клієнтів, осіб	1200	1300	1450	+20,8
Оборотність запасів, дні	45	43	40	-11,1

Скорочення оборотності запасів та зростання кількості клієнтів свідчить про покращення обіговості товарів, але нехватка автоматизованих інструментів обмежує ефективність прогнозування попиту та планування продажів.

Отже, підприємство демонструє стабільне зростання фінансових і виробничих показників, проте існують резерви для оптимізації управлінських процесів.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Полімер» охоплює виробництво, збут та управління ресурсами підприємства. Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються такі показники:

- обсяг реалізації продукції;
- валовий та чистий прибуток;
- рентабельність продажів;
- структура витрат та доходів.

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та визначити резерви підвищення продуктивності.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства наведено дані за три роки (2022-2024) у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні фінансові показники ТОВ «Полімер»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, % (2024-2022 р.)
1	2	3	4	5
Обсяг реалізації, тис. грн	8500	9200	10000	+17,6

Продовження таблиці 2.4.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, % (2024-2022 р.)
1	2	3	4	5
Валовий прибуток, тис. грн	3400	3750	4100	+20,6
Чистий прибуток, тис. грн	1020	1150	1300	+27,5
Рентабельність продажів, %	12	12,5	13	+1 п.п.
Витрати на виробництво, тис. грн	5100	5450	5900	+15,7
Собівартість продукції, тис. грн	5100	5450	5900	+15,7

Аналіз таблиці показує:

- обсяг реалізації стабільно зростає, що свідчить про попит на продукцію підприємства;

- валовий та чистий прибуток збільшуються швидше, ніж обсяг реалізації, що говорить про ефективне управління витратами;

- рентабельність продажів зросла на 1 процентний пункт, що є позитивним показником;

- витрати на виробництво збільшуються, але з меншим темпом, ніж прибуток.

Для детального аналізу розглянемо структуру витрат і доходів підприємства за 2024 рік.

Таблиця 2.5.

Структура витрат і доходів ТОВ «Полімер» за 2024 рік

Показник	Сума, тис. грн	Частка, %
Виручка від реалізації	10000	100
Витрати на сировину та матеріали	3200	32
Витрати на оплату праці	1600	16
Витрати на енергоресурси	450	4,5
Амортизаційні відрахування	250	2,5
Інші витрати	400	4
Валова маржа	4100	41

Аналіз показує, що основна частка витрат припадає на сировину та матеріали (32%) та оплату праці (16%), а валова маржа становить 41%, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільний прибуток та планувати інвестиції.

Для наочності динаміки фінансових результатів побудуємо коефіцієнти зростання прибутку та реалізації:

1. Темп зростання реалізації (2024 до 2022):

$$\frac{10000 - 8500}{8500} \times 100\% = 17,6\%$$

2. Темп зростання чистого прибутку (2022 до 2024):

$$\frac{1300 - 1020}{1020} \times 100\% = 25,5\%$$

3. Зміна рентабельності продажів: $13,0 - 12,0 = +1,0$ п.п.

Дані підтверджують позитивну динаміку діяльності підприємства, але підкреслюють необхідність впровадження інновацій для оптимізації витрат та управління.

Зробимо висновки, що:

1) Підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації та прибутку, що свідчить про ефективну фінансову політику.

2) Витрати на виробництво та енергоресурси зростають, але повільніше, ніж прибуток, що дозволяє підтримувати стабільну рентабельність.

3) Структура витрат показує можливість оптимізації матеріальних та енергетичних ресурсів.

4) Для подальшого підвищення ефективності та скорочення витрат доцільно впроваджувати інноваційні системи управління, автоматизацію обліку та планування ресурсів.

Узагальнюючи наведені висновки, можна стверджувати, що впровадження інноваційних технологій є логічним наступним етапом розвитку підприємства. Автоматизація виробничих і управлінських процесів дозволить підвищити точність планування, зменшити вплив людського фактора та забезпечити більш ефективний контроль за використанням ресурсів. Використання сучасних аналітичних інструментів сприятиме оперативному ухваленню рішень і швидшому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури.

2.2. Оцінка діючої системи управління підприємством

Ефективна система управління є ключовою умовою стабільного розвитку будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, раціональне використання ресурсів, швидке реагування на зміни ринку та конкурентоспроможність підприємства. Для оцінки діючої системи управління ТОВ «Полімер» розглянемо її основні елементи — організаційну структуру, функціональні зв'язки, стиль керівництва, систему комунікацій, мотиваційний механізм та інструменти контролю.

ТОВ «Полімер» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що є характерною для середніх виробничих підприємств. Її перевага полягає у чіткій підпорядкованості працівників та швидкому прийнятті управлінських рішень. Директор підприємства здійснює стратегічне керівництво, визначає напрями розвитку, координує роботу головних підрозділів — виробничого, комерційного, фінансового, маркетингового та адміністративного.

Виробничий відділ відповідає за організацію технологічного процесу, планування випуску продукції та контроль якості. Комерційний відділ займається закупівлею сировини, збутом готової продукції та взаємодією з постачальниками і споживачами. Маркетинговий відділ аналізує кон'юнктуру ринку, розробляє стратегію просування, а фінансовий — контролює грошові потоки, облік витрат і доходів.

Попри відносну стабільність, така структура має ряд недоліків, зокрема недостатню гнучкість, дублювання управлінських функцій та відсутність інтегрованої інформаційної системи. В окремих випадках рішення затверджуються на кількох рівнях, що уповільнює процес реагування на зміни ринкової ситуації. Це свідчить про потребу у частковій децентралізації управління та впровадженні сучасних інструментів електронного документообігу.

На підприємстві функціонують усі основні управлінські підрозділи, проте їхня взаємодія часто здійснюється вручну або через окремі Excel-звіти, що

створює ризики втрати інформації та помилок при обміні даними. Наприклад, виробничий відділ формує плани випуску на основі попередніх замовлень, але не має оперативного доступу до інформації про фактичні продажі чи складські залишки.

Це призводить до дисбалансу між виробництвом і збутом, коли окремі позиції продукції виробляються у надлишку, а інші — в дефіциті. Відсутність централізованої аналітичної системи ускладнює стратегічне планування, прогнозування попиту та управління запасами.

Наявна система комунікацій між підрозділами базується переважно на усних розпорядженнях та звітах у паперовому вигляді, що сповільнює процес прийняття рішень і знижує рівень інформаційної прозорості.

Ключові рішення ухвалюються директором підприємства або заступниками, а участь середньої ланки управління часто є формальною. Це забезпечує контроль і дисципліну, але водночас зменшує ініціативність персоналу. В умовах сучасного ринку така централізована модель управління поступово стає неефективною, оскільки вимагає швидкого реагування на зміни, оперативного аналізу даних та делегування повноважень.

У практиці ТОВ «Полімер» відсутні регулярні стратегічні сесії або наради з обговорення нових ідей, інновацій чи оптимізації процесів. Більшість рішень має реактивний характер, тобто ухвалюються після виникнення проблем, а не на випередження. Це знижує адаптивність підприємства та обмежує можливість його модернізації.

Мотиваційна система підприємства поєднує фіксовану заробітну плату та преміальні виплати за результатами місяця. Проте показники преміювання часто не пов'язані з реальними результатами роботи або ефективністю конкретних співробітників. Відсутність гнучкої системи КРІ (ключових показників ефективності) призводить до того, що частина працівників не зацікавлена у підвищенні продуктивності праці.

Також спостерігається обмежений розвиток корпоративної культури, що знижує командну взаємодію.

Мотиваційна політика потребує оновлення, зокрема впровадження нематеріальних стимулів — визнання досягнень, навчання персоналу, участі в ухваленні рішень, створення системи кар'єрного зростання. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників та зменшенню плинності кадрів.

Контроль на підприємстві здійснюється переважно у вигляді бухгалтерського та виробничого обліку. Основна увага приділяється фінансовим показникам — обсягам реалізації, прибутковості, витратам. Проте система не включає оперативного контролю за виконанням планів, ефективністю окремих процесів чи рівнем задоволеності клієнтів.

Відсутність системного моніторингу призводить до того, що потенційні проблеми виявляються із запізненням. У більшості випадків контроль носить каральний, а не аналітичний характер, тобто орієнтований на виявлення помилок, а не на їх запобігання. Це знижує ефективність управлінської системи і не сприяє розвитку ініціативи серед персоналу.

В цілому діюча система управління ТОВ «Полімер» може бути охарактеризована як функціонально стабільна, але малодинамічна. Вона забезпечує виконання виробничих завдань, однак не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підприємства через недостатній рівень цифровізації та інноваційності.

Основні проблеми поточної системи управління можна узагальнити так:

- відсутність інтегрованої інформаційної системи для контролю й планування;
- дублювання функцій між підрозділами;
- низький рівень автоматизації документообігу;
- централізоване прийняття рішень без участі середнього менеджменту;
- обмежена система мотивації та оцінювання ефективності працівників.

У результаті підприємство не має достатньо швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, що ускладнює адаптацію до конкурентного ринку.

Для підвищення ефективності управління доцільно запровадити такі заходи [15]:

1) Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для автоматизації фінансового, виробничого та збутового обліку. Це забезпечить єдиний інформаційний простір, зменшить помилки в плануванні та покращить контроль за ресурсами.

2) Оптимізація організаційної структури шляхом делегування частини повноважень керівникам середньої ланки. Це прискорить прийняття рішень і підвищить відповідальність виконавців.

3) Запровадження KPI-системи мотивації, яка прив'яже преміювання до реальних результатів роботи — продуктивності, якості продукції, обсягів продажів тощо.

4) Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, що сприятиме формуванню командного духу і зниженню конфліктності.

5) Проведення регулярних аналітичних нарад та стратегічних планувань для обговорення інноваційних рішень, нових технологій і шляхів розвитку підприємства.

Впровадження цих заходів дозволить не лише підвищити ефективність управління, а й створити основу для впровадження інноваційних технологій у майбутньому.

Отже, система управління ТОВ «Полімер» є функціонально сформованою, проте потребує модернізації. Основним напрямом удосконалення має стати цифровізація управлінських процесів, автоматизація обліку, запровадження гнучкої системи мотивації та делегування відповідальності. Лише за умов модернізації системи управління підприємство зможе ефективно впроваджувати інноваційні технології, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечити стабільне економічне зростання.

Ефективність управління підприємством безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, рентабельність та здатність до розвитку. У сучасних умовах господарювання, коли ринок характеризується високим рівнем динамічності та нестабільності, система управління має бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на результат.

2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності управління підприємством

Виявлення проблем управління ТОВ «Полімер» та визначення резервів підвищення його ефективності є необхідним етапом для подальшого удосконалення організаційної структури й управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Полімер» виявлено низку системних проблем, що знижують ефективність управлінських рішень і перешкоджають розвитку підприємства.

1) Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів.

У більшості підрозділів інформаційний обмін здійснюється вручну або через окремі файли, що призводить до втрат даних, дублювання інформації та затримок у прийнятті рішень. Відсутність єдиної ERP-системи унеможливорює централізований контроль за процесами виробництва, фінансів і збуту.

2) Низький рівень аналітичної підтримки управління.

Прийняття рішень базується переважно на досвіді керівників та інтуїції, а не на системному аналізі ринку, витрат чи ефективності процесів. Це знижує точність планування та обмежує стратегічне бачення розвитку.

3) Недосконала система мотивації персоналу.

Відсутність чітких показників оцінки результатів праці (KPI) знижує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності. Мотиваційна система орієнтована лише на матеріальні стимули, що не враховує потреби у професійному розвитку та нематеріальних заохоченнях.

4) Централізація процесів управління.

Значна частина рішень приймається на рівні директора або вузького кола керівників, що ускладнює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це створює перевантаження управлінської ланки та знижує ефективність комунікацій.

5) Відсутність стратегічного планування інноваційного розвитку.

Підприємство орієнтоване на підтримку поточної діяльності, але не має системного підходу до розвитку нових продуктів, технологій та каналів збуту. Це обмежує можливість розширення ринкових позицій і зниження витрат через технологічні інновації.



Рис. 2.1. Основні проблеми системи управління ТОВ «Полімер»

Попри виявлені проблеми, ТОВ «Полімер» має значний потенціал зростання ефективності, який може бути реалізований через упровадження інноваційних, організаційних та управлінських рішень. Основні резерви полягають у наступному:

1) Інформаційно-технологічний резерв.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, MRP) дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір, оптимізувати обмін даними між відділами, автоматизувати облік і планування.

2) Організаційно-структурний резерв.

Оптимізація структури управління передбачає делегування повноважень середньому менеджменту, створення крос-функціональних команд і зменшення бюрократичного навантаження. Це сприятиме підвищенню гнучкості управлінських процесів і зменшенню часу реакції на зміни ринку.

3) Мотиваційно-кадровий резерв.

Вдосконалення системи стимулювання працівників через поєднання матеріальних і нематеріальних чинників (кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік, корпоративна культура) підвищить продуктивність і залученість персоналу. Запровадження системи KPI забезпечить об'єктивність оцінки праці.

4) Інноваційно-виробничий резерв.

Використання інноваційних технологій у виробництві (наприклад, енергоефективних установок, автоматизованих ліній пакування, нових матеріалів) дозволить знизити собівартість і підвищити якість продукції. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

5) Маркетингово-аналітичний резерв.

Активне використання цифрового маркетингу, аналіз споживчої поведінки та конкурентного середовища забезпечать краще розуміння потреб клієнтів. Розвиток власного бренду та збільшення присутності в онлайн-просторі може стати джерелом додаткових прибутків.

Застосування наведених резервів можливе лише за умови системного підходу до змін. Насамперед необхідно розробити програму підвищення ефективності управління, яка включатиме:

- поетапне впровадження інформаційної системи управління (ERP);
- навчання персоналу користуванню новими технологіями;
- створення системи контролю за реалізацією інноваційних проєктів;
- моніторинг показників ефективності після кожного етапу змін [16].

Таким чином, основними проблемами системи управління ТОВ «Полімер» є низький рівень автоматизації, централізованість прийняття рішень, слабка аналітична база та відсутність дієвої мотиваційної системи. Проте підприємство має суттєві резерви для підвищення ефективності управління, які полягають у цифровізації, інноваційному розвитку, оптимізації структури та активному залученні персоналу.

Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить створити сучасну модель управління, орієнтовану на результат, гнучкість і безперервне

вдосконалення, що стане основою для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У перспективі ТОВ «Полімер» може сформувати ефективну систему управління, що поєднуватиме технологічні рішення з розвитком людського потенціалу. Важливим кроком є впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM та інструменти бізнес-аналітики, які забезпечать прозорість процесів, оперативний доступ до даних і точність управлінських рішень. Паралельно доцільно удосконалити організаційну структуру, зменшивши надмірну централізацію та делегувавши частину повноважень середньому менеджменту, що сприятиме підвищенню оперативності й відповідальності.

Не менш важливою складовою є розробка мотиваційної системи, що враховуватиме результати роботи, рівень залученості та ініціативність персоналу. Це стимулюватиме працівників до впровадження нових ідей і підвищення продуктивності. У комплексі такі зміни забезпечать формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації, ефективність та адаптивність, що дозволить підприємству успішно конкурувати в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПОЛІМЕР» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інновацій у систему управління підприємством

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, глобалізацією ринків, стрімким розвитком цифрових технологій та зростаючою конкуренцією. У таких умовах ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від здатності керівництва впроваджувати інновації в усі сфери діяльності — від виробництва до організації управлінських процесів. Для ТОВ «Полімер», яке функціонує на ринку полімерної продукції, інновації стають не лише фактором підвищення конкурентоспроможності, а й умовою виживання в мінливому бізнес-середовищі.

Традиційна модель управління, що базується на ручному контролі, паперовому документообігу та централізованому прийнятті рішень, уже не забезпечує гнучкості, оперативності й точності управлінських дій. На підприємстві ТОВ «Полімер» спостерігається низка обмежень:

- інформаційна ізоляваність підрозділів;
- відсутність аналітичних систем підтримки управлінських рішень;
- низький рівень комунікацій між службами;
- надмірна централізація управління.

Ці фактори призводять до повільного реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення ризику управлінських помилок і зниження загальної ефективності діяльності.

Впровадження інноваційних технологій у систему управління дозволить підприємству перейти до моделі адаптивного управління, що базується на гнучких організаційних структурах, швидкому аналізі інформації та цифровій взаємодії між усіма рівнями управління.

Інноваційна діяльність у сфері управління передбачає застосування нових підходів, технологій та інструментів, які сприяють зростанню ефективності процесів. Для ТОВ «Полімер» інновації у системі управління можуть включати:

- впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для комплексного управління ресурсами підприємства;
- застосування CRM-систем для управління взаєминами з клієнтами;
- автоматизацію документообігу та звітності;
- цифрові інструменти планування та контролю витрат;
- модернізацію кадрової політики через HRM-системи [17].

Ці інструменти дозволять інтегрувати усі управлінські процеси в єдиний інформаційний простір, що сприятиме зменшенню людського фактору, підвищенню точності прогнозування та прозорості діяльності підприємства.

Впровадження інновацій у систему управління створює низку конкурентних переваг, серед яких:

- скорочення часу на ухвалення управлінських рішень;
- зменшення витрат на адміністративні процеси;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- швидше реагування на зміни ринку;
- підвищення продуктивності праці персоналу.

Таким чином, інноваційні технології стають стратегічним ресурсом розвитку підприємства, який забезпечує його довгострокову стійкість та прибутковість.

Впровадження інноваційних технологій у систему управління вимагає певних інвестицій, однак ці витрати є економічно виправданими.

Порівняльний аналіз свідчить, що після автоматизації ключових процесів підприємства подібного профілю отримують такі результати:

- зниження адміністративних витрат на 15–20%;
- скорочення часу обробки замовлень на 25–30%;
- підвищення точності фінансових розрахунків до 98%;
- покращення контролю за запасами на 20–25%;

- зростання рівня задоволеності клієнтів на 15–18%.

У випадку ТОВ «Полімер» впровадження ERP-системи дозволить інтегрувати дані бухгалтерії, виробництва, логістики та продажів у єдину базу. Це зменшить потребу в дублюванні звітів і прискорить процес формування управлінських рішень.

Окупність таких інвестицій зазвичай становить 1,5–2 роки, що підтверджує економічну доцільність упровадження інновацій.

Інноваційні технології створюють умови для прийняття більш точних і своєчасних управлінських рішень.

Використання аналітичних платформ (Business Intelligence, Power BI) дозволяє керівництву підприємства в режимі реального часу аналізувати ключові показники діяльності — обсяги виробництва, продажів, прибутковість, рівень запасів, витрати тощо.

На основі таких даних можна прогнозувати тенденції, визначати «вузькі місця» у процесах і розробляти ефективні управлінські стратегії.

Крім того, цифровізація управління забезпечує прозорість бізнес-процесів, що знижує ризики зловживань та покращує внутрішній контроль.

Управління персоналом є однією з найважливіших складових загальної системи управління. Для підвищення ефективності роботи колективу ТОВ «Полімер» доцільно впровадити інноваційні HRM-рішення, зокрема:

- автоматизовані системи обліку робочого часу та продуктивності;
- платформи для навчання персоналу (LMS — Learning Management System);
- індивідуальні плани розвитку кар'єри;
- електронні системи зворотного зв'язку та оцінки задоволеності працівників.

Такі інструменти дозволяють формувати гнучку кадрову політику, орієнтовану на результат і розвиток компетенцій співробітників.

Впровадження цифрових технологій у сфері HR сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації та створенню сучасної корпоративної культури.

Розвиток цифрових технологій дає можливість удосконалити систему комунікацій із клієнтами через використання CRM-платформ (Customer Relationship Management).

Це дозволить:

- вести історію взаємодії з клієнтами;
- прогнозувати попит;
- планувати маркетингові кампанії;
- персоналізувати пропозиції.

Для підприємства, що працює у сфері виробництва полімерних пакувальних матеріалів, це особливо важливо, адже клієнтська база має широкий спектр потреб — від малих підприємців до великих торговельних мереж.

Таким чином, CRM-технології забезпечують персоналізацію обслуговування та підвищують рівень задоволеності споживачів, що позитивно впливає на лояльність клієнтів і стабільність доходів.

3.2. Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій і технічного забезпечення в діяльність підприємства

Впровадження інновацій у систему управління дозволяє створити адаптивну організаційну модель, здатну до саморегулювання та постійного вдосконалення.

Зокрема, цифрові технології допомагають здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, виявляти ринкові ризики, прогнозувати зміни попиту й оперативно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, інноваційність стає ключовим фактором стійкості бізнесу, оскільки забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості, які виникають на ринку.

Проведене обґрунтування доводить, що впровадження інновацій у систему управління ТОВ «Полімер» є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інноваційні технології створюють можливість для:

- інтеграції всіх управлінських процесів у єдину систему;
- підвищення оперативності й точності прийняття рішень;
- оптимізації ресурсів і зниження витрат;
- покращення комунікації між підрозділами;
- формування сучасної корпоративної культури.

Завдяки впровадженню інновацій ТОВ «Полімер» зможе не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку полімерних матеріалів.

Отже, інноваційність управління є основою стратегічного розвитку підприємства, що визначає його успішність у сучасних економічних умовах.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та динамічного розвитку споживчих ринків, ефективне управління торговельним підприємством неможливе без впровадження інноваційних управлінських технологій. Для підприємства ТОВ «Полімер», яке функціонує у сфері виробництва та реалізації пакувальних матеріалів, доцільним є інтегрування CRM-системи, ERP-рішення та автоматизованого обліку, що забезпечить комплексне управління бізнес-процесами.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінки системи управління визначено три ключові напрями модернізації управління на підприємстві:

1) Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для оптимізації взаємодії з клієнтами, ведення бази контактів і підвищення лояльності покупців.

2) Інтеграція ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для централізованого планування ресурсів підприємства, контролю виробництва, складських запасів та фінансів.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика інноваційних управлінських технологій для
ТОВ «Полімер»

Назва технології	Основне призначення	Очікувані результати	Приблизні витрати (грн)
CRM-система	Управління взаєминами з клієнтами, контроль продажів	+20% повторних замовлень, персоналізований сервіс	45000
ERP-рішення	Планування ресурсів підприємства, управління виробництвом	Зменшення витрат на 10%, скорочення термінів постачань	80000
Автоматизація бухгалтерського обліку	Синхронізація даних у фінансових звітах, облік товарів	Скорочення часу на підготовку звітів на 40%	30000
Разом	-	-	155000

Для підприємства доцільно реалізувати поетапне впровадження інноваційних технологій, що дозволить зменшити фінансове навантаження та мінімізувати ризики.

Етапи впровадження інноваційного проєкту:

1. Підготовчий етап (1–2 місяці): аудит бізнес-процесів, вибір постачальника програмного забезпечення, визначення бюджету.
2. Впроваджувальний етап (3–5 місяців): інсталяція програмних модулів, навчання персоналу, тестування роботи систем.
3. Етап інтеграції (1 місяць): налаштування взаємодії між CRM, ERP та бухгалтерськими модулями.
4. Контроль і оцінювання результатів (після 6 місяців): моніторинг показників ефективності, оптимізація витрат, розширення функціональності.

За попередніми розрахунками, впровадження комплексу інноваційних управлінських технологій дозволить:

- скоротити операційні витрати на 12–15 %;
- підвищити оборотність товарів на 10 %;
- збільшити точність управлінських рішень завдяки аналітичним звітам

ERP-системи;

- скоротити час обробки замовлень клієнтів на 30 %;
- забезпечити прозорість внутрішніх процесів і зменшити ризик помилок персоналу.

3.3. Організаційно-прибуткові результати, соціально-економічні ефекти та оцінка ефективності інновацій

Розроблений проєкт упровадження CRM, ERP і автоматизованої системи обліку для ТОВ «Полімер» створює передумови для переходу підприємства на новий рівень цифрового управління. Його реалізація сприятиме не лише покращенню координації діяльності структурних підрозділів, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві ТОВ «Полімер» має не лише організаційний, але й вагомий економічний ефект. Економічна доцільність модернізації управління підтверджується розрахунками очікуваних вигід від застосування CRM-системи, ERP-рішення та автоматизації обліку, що забезпечують зниження витрат, підвищення продуктивності праці та приріст прибутку.

Після впровадження CRM-системи очікується зростання обсягів реалізації за рахунок повторних покупок та покращення якості обслуговування клієнтів. Згідно з прогнозом, приріст виручки від продажу може становити близько 10–15 % на рік, що для підприємства з обсягом реалізації 8 млн грн забезпечить додатковий дохід у розмірі 800–900 тис. грн. Реальну ситуацію підприємства можна побачити в таблиці (додаток В).

ERP-рішення дозволить оптимізувати використання матеріальних ресурсів, зменшити залишки на складах та запобігти дублюванню управлінських функцій. Це знизить операційні витрати в середньому на 12 %, що еквівалентно приблизно 480 тис. грн щорічної економії.

Витрати ТОВ «Полімер» можна побачити в таблиці(додаток Б).

Автоматизація обліку сприятиме зменшенню трудових витрат на формування звітності, уникненню штрафних санкцій через помилки у документації та скороченню часу на обробку даних. За попередніми оцінками, економічний ефект від автоматизації становитиме 100–150 тис. грн на рік.

Сумарний економічний ефект від реалізації комплексу інновацій оцінюється на рівні 1,3–1,5 млн грн на рік при одноразових інвестиційних витратах у розмірі близько 155 тис. грн. Таким чином, термін окупності інвестицій не перевищуватиме 2–3 місяці, що свідчить про високу ефективність проєкту та мінімальний інвестиційний ризик.

Крім прямого фінансового результату, впровадження інновацій забезпечить і непрямі економічні переваги: підвищення точності управлінських рішень, покращення внутрішньої комунікації, зменшення кількості помилок персоналу, а також підвищення ділової репутації підприємства. У сукупності ці фактори створюють стійку конкурентну перевагу, що сприятиме стабільному розвитку ТОВ «Полімер» у середньостроковій перспективі. Фінансову звітність підприємства можна побачити в таблиці (додаток Г).

Отже, проведене економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження інноваційних управлінських технологій є економічно доцільним, прибутковим та стратегічно важливим кроком для подальшого розвитку підприємства.

Реалізація проєкту впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві ТОВ «Полімер» вимагає дотримання комплексу організаційних, правових і соціально-економічних умов. Врахування цих аспектів забезпечує стабільність функціонування підприємства, мінімізує ризики та сприяє досягненню запланованих результатів.

ТОВ «Полімер» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає особливості його управління, відповідальності та розподілу прибутку відповідно до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю».

Для реалізації інноваційного проєкту підприємство має забезпечити:

- укладання договорів із постачальниками програмного забезпечення (CRM, ERP, бухгалтерських систем);
- захист комерційної та персональної інформації, згідно з Законом України «Про захист персональних даних»;
- реєстрацію змін у внутрішніх положеннях підприємства, що стосуються обліку, документообігу, регламентів роботи персоналу;
- дотримання вимог Закону України «Про інноваційну діяльність» щодо обліку інвестицій та фінансування інноваційних проєктів.

Важливим організаційним аспектом є формування команди проєкту, до складу якої мають увійти представники адміністрації, бухгалтерії, IT-відділу, відділу продажів і маркетингу. Кожен з учасників має чітко визначені функції, що забезпечує узгодженість дій на всіх етапах впровадження інновацій.

Для підвищення ефективності управління доцільно розробити внутрішній регламент впровадження інновацій, який визначатиме порядок збору інформації, тестування системи, передачі даних та технічного супроводу. Це дозволить уникнути дублювання функцій і забезпечить прозорість реалізації проєкту.

Упровадження інноваційних управлінських технологій суттєво впливає на персонал підприємства. З одного боку, воно сприяє зниженню навантаження на працівників, автоматизації рутинних операцій і створенню більш комфортних умов праці. З іншого — вимагає адаптації персоналу до нових умов, підвищення кваліфікації, навчання роботі з новими цифровими інструментами.

ТОВ «Полімер» планує організувати внутрішнє навчання персоналу за участі фахівців компанії-розробника програмного забезпечення. Очікується, що після впровадження систем CRM та ERP ефективність праці працівників підвищиться в середньому на 15–20 %, а рівень трудової мотивації зросте за рахунок спрощення виконання повсякденних завдань і прозорості оцінювання результатів.

Соціальний ефект також проявляється у покращенні корпоративної культури, посиленні внутрішньої комунікації між підрозділами, скороченні

кількості конфліктних ситуацій і підвищенні відповідальності працівників за результати своєї роботи.

З економічного боку реалізація проєкту сприятиме:

- зростанню прибутковості підприємства;
- підвищенню конкурентоспроможності на ринку пакувальних матеріалів;
- стабілізації зайнятості та можливості створення нових робочих місць у перспективі;
- розширенню ринку збуту за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і швидкості обробки замовлень.

Крім того, реалізація інноваційного проєкту матиме мультиплікативний ефект: підвищення ефективності управління позитивно впливатиме на діяльність суміжних підприємств, постачальників і клієнтів. У результаті підвищується загальний рівень економічної активності в регіоні та формується позитивний імідж компанії як сучасного, технологічно розвиненого роботодавця.

Отже, організаційно-правові та соціально-економічні аспекти реалізації проєкту є визначальними факторами його успіху. Їх урахування забезпечує правову стабільність, соціальну підтримку персоналу та економічну ефективність запланованих заходів. Комплексне впровадження інноваційних технологій управління на підприємстві ТОВ «Полімер» сприятиме не лише підвищенню його конкурентоспроможності, а й створенню позитивного соціально-економічного ефекту для всіх зацікавлених сторін.

Упровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві ТОВ «Полімер» дозволить суттєво підвищити ефективність організації виробничих і збутових процесів, а також оптимізувати управління ресурсами. Очікувані результати реалізації проєкту можна розділити на економічні, організаційні та соціальні.

До економічних результатів належать:

- підвищення обсягів реалізації продукції на 10–15 % за рахунок удосконалення взаємодії з клієнтами через CRM-систему;

- скорочення операційних витрат на 12–15 % завдяки впровадженню ERP-рішення;
- зниження витрат на облік та підготовку звітності на 30–40 % у результаті автоматизації бухгалтерських процесів;
- підвищення прибутковості підприємства та скорочення терміну окупності інвестицій до 2–3 місяців.

Організаційні результати включають підвищення рівня управлінської координації між підрозділами, створення єдиного інформаційного середовища, прозорість внутрішніх процесів та можливість швидкого прийняття рішень на основі аналітичних даних. Удосконалення системи комунікації сприятиме підвищенню дисципліни, відповідальності персоналу та якості обслуговування клієнтів.

Соціальні результати реалізації проєкту полягають у створенні комфортних умов праці, зниженні навантаження на працівників, зростанні рівня їхньої кваліфікації та задоволеності роботою. Підприємство отримає імідж сучасного, інноваційного та привабливого для молодих спеціалістів роботодавця.

Разом із тим реалізація проєкту пов'язана з певними ризиками, що потребують оцінювання та контролю. Основними з них є:

- технічні ризики — можливі збої при інтеграції нових систем або недостатня сумісність з існуючим програмним забезпеченням;
- організаційні ризики — опір персоналу до змін, недостатня мотивація або недооцінка необхідності впровадження;
- фінансові ризики — перевищення запланованого бюджету через додаткові витрати на адаптацію систем;
- інформаційні ризики — потенційні порушення безпеки даних або втрати інформації через технічні помилки.

Для зменшення впливу ризиків передбачається впровадження етапного підходу, створення робочої групи з контролю за реалізацією проєкту, регулярне тестування систем і проведення навчання персоналу.

Отже, впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві ТОВ «Полімер» є економічно обґрунтованим, соціально доцільним і технічно здійсненним, а потенційні ризики можуть бути ефективно мінімізовані за рахунок грамотної організації процесу реалізації.

ВИСНОВКИ

В процесі написання роботи було розглянуто теоретичні засади інноваційних технологій у системі управління торговельними підприємствами. Проаналізовано сутність інновацій як економічної категорії, їх класифікацію та роль у розвитку сучасного бізнесу. Визначено, що інновації в управлінні виступають одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та адаптивність до змін ринкового середовища.

Особливу увагу приділено зарубіжному досвіду впровадження інновацій у торгівлі. Було доведено, що провідні компанії світу активно використовують CRM- та ERP-системи, автоматизовані платформи обліку й аналітики для підвищення якості управлінських рішень. Аналіз показав, що успішне використання інновацій за кордоном ґрунтується на інтеграції цифрових технологій з гнучкими організаційними моделями управління.

Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Полімер». Підприємство спеціалізується на виробництві поліетиленових пакетів, плівок та пакувальних матеріалів, стабільно працює на ринку Вінницької області, має сформовану клієнтську базу та власні виробничі потужності. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності за останні роки встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку обсягів виробництва і реалізації, однак стикається з проблемами неефективної організації управлінських процесів, надмірним навантаженням на персонал та недостатнім рівнем автоматизації обліку.

У рамках дослідження було оцінено діючу систему управління підприємством, виявлено низку проблем і резервів підвищення її ефективності.

До основних проблем віднесено: дублювання функцій між структурними підрозділами, недостатню швидкість обробки замовлень, неузгодженість інформаційних потоків і брак аналітичних інструментів для прийняття

управлінських рішень. Визначено, що для розв'язання цих проблем доцільно впровадити сучасні цифрові рішення — CRM-, ERP- та автоматизовані бухгалтерські системи.

Розроблено проєкт впровадження інноваційних управлінських технологій, спрямований на комплексну модернізацію системи управління ТОВ «Полімер».

Запропоновано інтегровану модель, що поєднує:

- CRM-систему для вдосконалення роботи з клієнтами;
- ERP-рішення для ефективного планування ресурсів і контролю виробництва;
- систему автоматизації обліку для підвищення точності фінансової інформації та оперативності звітності.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проєкту. Очікуваний економічний ефект від упровадження інновацій становить 1,3–1,5 млн грн на рік при одноразових витратах близько 155 тис. грн. Термін окупності інвестицій не перевищує 2–3 місяці, що свідчить про високу ефективність і мінімальні ризики.

У роботі також розглянуто організаційно-правові та соціально-економічні аспекти реалізації проєкту. Доведено, що його впровадження відповідає чинному законодавству України, а також забезпечує позитивний соціальний ефект: підвищення кваліфікації персоналу, зростання мотивації до праці, покращення умов роботи та корпоративної культури.

Оцінка ризиків упровадження інноваційних технологій показала, що найбільш імовірними є технічні, організаційні та фінансові ризики. Проте завдяки поетапному підходу, ретельному плануванню, навчанню персоналу та контролю реалізації проєкту, їх вплив можна суттєво мінімізувати.

Іноваційні технології управління є необхідним елементом розвитку сучасних торговельних підприємств і визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності.

Розроблений проєкт цифрової трансформації управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити сталий економічний розвиток.

Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, соціально доцільними та технічно здійсненними, що свідчить про реальну можливість їх практичного впровадження.

Таким чином, реалізація розроблених у магістерській роботі рекомендацій сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи управління ТОВ «Полімер», забезпечить зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Полімер» підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Обсяг реалізації продукції за період зріс з 52,4 млн грн до 61,8 млн грн (на 18%), тоді як чистий прибуток збільшився з 4,2 млн грн до 5,6 млн грн (на 33%). Витрати підприємства підвищилися помірно — з 46,1 млн грн до 50,7 млн грн (на 9,9%), що дозволило зберегти рентабельність продажів на рівні 8,5–9,1%.

Структура витрат показує домінування матеріальних ресурсів (приблизно 60%) та енергетичних витрат (17–19%), що формує потенціал для подальшої оптимізації. Загальна оцінка свідчить, що підприємство працює ефективно, але його розвиток залежить від впровадження цифрових технологій, автоматизації та вдосконалення системи управління витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Маслюківська, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/145_21.pdf
2. Г. В. Ільїна, Інновація як результат креативної діяльності підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1412>
3. П. І. Безус, Еволюція принципів корпоративного управління URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/61.pdf
4. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2016. 432 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2018. 832 с.
6. Брич В. Я., Дешманська Л. В., Шпак Я. О., Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/576c5858-2acf-46f4-98bc-882bdd169ddf/content>
7. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. (2024). Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. Бізнес Інформ, № 5. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>
8. Мазаракі А. А., Глобалізаційні виклики розвитку національних економік DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2021-10-19>
9. Юрій Тарасовський, Amazon інтегрує ШІ у логістику: «розумні» роботи, окуляри для кур'єрів та прогнози попиту URL: <https://forbes.ua/news/amazon-integrue-shi-u-logistiku-rozumni-roboti-okulyari-dlya-kureriv-ta-prognozi-popitu-05062025-30300>
10. Гринів Н.Т., Андрухів В.А. (2023). Green logistics as a global trend development of business processes. Scientific Notes of Lviv University of

- Business and Law. № 39. P. 51-57. URL:
<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960>
11. Артамонова Г. В., Технологічне лідерство у світі: досвід Китаю та Японії
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ce89cc00-e930-497f-8dd7-529a65038f01/content>
12. О. Балабан, Міжнародна інвестиційна та інноваційна діяльність, URL:
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/79th-scientific-and-technical-students-conference2021.pdf>
13. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 276 с. URL:
<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/0d857407-ef2e-424e-bdf1-d5d29720f42a/content>
14. Інформаційний сайт ТОВ «Полімер» URL: <https://polimer.ltd/>
15. Карпусь Я.В., Переваги на недоліки впровадження ерр-системи для підвищення ефективності діяльності підприємства, URL:
<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14086/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D1%83%D1%81%D1%8C.pdf>
16. Плєскач В.Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах. Підручник / В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька . К.: 2011.
17. Аблов А.С., Довгий О.С. (2005). Інституційні засади інноваційної економіки: Міжнародний довід та вітчизняна практика: монографія. Київ: НАУ, 198 с.
18. Амоша О.І., Землянкін А.І., Підоричева І.Ю. (2015). Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. Економіка України, № 9. С. 32–59. URL:
http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2015_9_5.pdf
19. Антонюк А.А., Сьомченко А.А. (2017). Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. Серія «Економіка та

- підприємство», № 2. С. 45–50. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/2_2017/10.pdf.
20. Гуманізація бізнес-процесів. Повернення сенсу в роботу. 2019. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/humancapital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>.
21. Денисенко М.П., Воронкова Т.Є. (2011). Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств. Проблеми науки, № 2. С. 12–21.
22. Єфремов О.С. (2012). Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1. С. 201–226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_29.
23. Жуковська В.М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент, № 2. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%28%29_5.
24. Ревуцька Н.В., Гороховська Д.В. (2010). Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. К.: КНЕУ, Ч. 2. С. 109–131
25. Примостка Л.О. та ін. (ред). (2022). Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання : міжнародна колективна монографія. Київ : КНЕУ, 375 с. ISBN 978-966-926-400-8. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d0312a79-c7b8-41a2-86b2-8e36cdac13bf/download>.
26. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1 (28). С. 369-381.
27. Іжевський В. В. Інноваційний розвиток роздрібної торгівлі та ресторанного господарства у ринковому середовищі: дис. кандидата економічних наук: 08.00.04 / Львів. 2011. 189 с.
28. Колодяжна І. В. Проблеми і перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України . Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 5. С. 53-56.

29. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / редакц. кол.: Апопій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. Вип. 12. 144 с.
30. Лігоненко Л. І. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 69-81.
31. Черноіванова Г. С. Функції менеджменту та їх роль в управлінні інноваціями/ Г. С. Черноіванова, О. М. Миронова // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30–31 трав. 2019 р. : тези допов.– Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2019. С. 14- 16.
32. Явдак М. Ю. Інформаційне забезпечення планування операційної діяльності підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики, Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 р.) – Одеса : Атлант, 2015. – С. 177-178.
33. Ястремська О. М. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія / О. М. Ястремська, Г. В. Демченко // Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. –232 с.
34. Тімонін О. М. Оцінка розвитку промислового підприємства: монографія / О. М. Тімонін, К. В. Діхтяренко. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 188 с.
35. Томах В. В. Аналіз підприємницької діяльності в умовах інноваційної економіки / В. В. Томах // «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15-16 листопада 2018 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. – С. 255-259.
36. Трубаєва К. О. Особливості організації обліку на підприємствах будівельної галузі / К. О. Трубаєва // Управління розвитком. – 2012. – №13. – С. 58-61.

37. Войченко Р. А. Управління якістю продукції підприємства як умова підвищення його конкурентоспроможності / Р. А. Войченко // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матер. Всеукр наук-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 28 квітня 2017 року. – Харків : ФОП Панов А. М., 2017. – С. 465-469.
38. Гаврик А. А. Стратегічне значення фінансових інновацій на підприємстві / А. А. Гаврик, Т. Ю. Назарова // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14-16 грудня 2022 р. – Харків : НТУ «ХП», 2022. – С. 254-261.
39. Бутенко Д. С. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Бутенко Д. С. ; Харківський національний економічний університет. Харків, 2012. – 20 с.
40. Бутенко Д. С. Роль та значення мотивації в підприємницькій діяльності / Д. С. Бутенко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р. – 2020. – С. 29-30.