Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 330.341.1: 339.37
(індекс)

Амброзяк Андрій Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Андрій АМБРОЗЯК_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Марія ПЕТРИНА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф.____ _____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент_____Галина КІСЬ___
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Амброзяку Андрію Дмитровичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»
_____
_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Петрина М.Ю._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 195/7 від 30.04.2026 р_____

2. Строк подання студентом роботи __16 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані магазину «Інструмент центр» за 2023-2025 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності торговельного підприємства. Розділ 2 Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр». Розділ 3 Вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Система управління інноваційною діяльністю магазину «Інструмент центр»

2 Основні напрями інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

3 Динаміка витрат на інноваційну діяльність магазину «Інструмент центр» у 2023-2025 рр., тис. грн.

4 Динаміка інтегрального індексу інноваційної активності магазину «Інструмент центр»

5 Основні напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

6 Зміна виручки та чистого прибутку магазину «Інструмент центр» після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	14.06.26-15.06.26	Виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності торговельного підприємства	01.06.26-05.06.26	Виконано
3	Розділ 2 Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»	06.06.26-10.06.26	Виконано
4	Розділ 3 Вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»	11.06.26-13.06.26	Виконано
5	Висновки	14.06.26-15.06.26	Виконано

Студент-дипломник _____ Андрій АМБРОЗЯК
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Марія ПЕТРИНА
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр».

В роботі наведено загальну характеристику магазину «Інструмент центр», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр».

Встановлено, що інноваційна діяльність магазину «Інструмент центр» має прикладний характер і формується не як науково-дослідний процес у класичному розумінні, а як постійне оновлення торговельної, сервісної, маркетингової та управлінської діяльності. Система управління інноваційною діяльністю магазину не є формалізованою у вигляді окремого інноваційного підрозділу, однак фактично реалізується через управлінські рішення директора, адміністратора, продавців-консультантів, працівників складу та осіб, відповідальних за комунікацію з клієнтами.

Запропоновано напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр», до яких віднесено: формування системи управління інноваціями, цифровізацію продажів і CRM-комунікацію, удосконалення асортиментної політики, сервісну модернізацію та розвиток персоналу, а також оптимізацію логістики й товарних запасів. Для практичного впровадження обрано два найбільш доцільні заходи: впровадження цифрової системи продажів і CRM та оптимізацію асортименту і запасів на основі ABC-аналізу, контролю мінімальних залишків і формування комплектних пропозицій.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is “Research on the Innovative Activities of the “Instrument Center” Store”.

The paper provides a general description of the “Instrument Center” store and analyzes its internal and external environment. A study of the innovative activities of the “Instrument Center” store has been conducted.

It has been established that the innovative activity of the “Instrument Center” store is applied in nature and is formed not as a research and development process in the classical sense, but as the continuous renewal of trade, service, marketing, and management activities. The system for managing the store’s innovative activity is not formalized as a separate innovation department; however, in practice, it is implemented through the managerial decisions of the director, administrator, sales consultants, warehouse employees, and persons responsible for communication with customers.

The paper proposes directions for improving the innovative activities of the “Instrument Center” store, including the formation of an innovation management system, digitalization of sales and CRM communication, improvement of assortment policy, service modernization and staff development, as well as optimization of logistics and inventory. For practical implementation, two of the most appropriate measures were selected: the introduction of digital sales and CRM system, and the optimization of assortment and inventory based on ABC analysis, control of minimum stock levels, and the formation of bundled offers.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Сутність, зміст і класифікація інновацій у підприємницькій діяльності 9
1.2 Особливості інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі 12
1.3 Показники та критерії оцінки інноваційної активності торговельного підприємства 17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕНТНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ «ІНСТРУМЕНТ ЦЕНР» 22
2.1 Загальна характеристика магазину «Інструмент центр» та аналіз його внутрішнього середовища 22
2.2 Аналіз зовнішнього середовища магазину 32
2.3 Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» 37
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ «ІНСТРУМЕНТ ЦЕНТР» 45
3.1 Напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину 45
3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» 48
3.3 Оцінка ефективності обраних заходів 54
ВИСНОВКИ 56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі інноваційна діяльність стає одним із основних чинників забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Посилення конкуренції, цифровізація продажів, зростання ролі соціальних мереж, зміна поведінки покупців і підвищення вимог до якості сервісу змушують магазини шукати нові підходи до організації торгівлі. Для спеціалізованих роздрібних магазинів інновації мають особливе значення, оскільки покупці очікують не лише наявності якісного товару, а й професійної консультації, швидкого обслуговування, гарантійної підтримки та зручної комунікації. У таких умовах магазин «Інструмент центр» потребує системного дослідження інноваційної діяльності, визначення її сильних і слабких сторін, а також розроблення практичних заходів щодо цифровізації продажів, удосконалення асортименту, сервісу та управління товарними запасами.

Проблеми інноваційної діяльності, інноваційного розвитку підприємств, управління інноваціями та особливостей інновацій у торгівлі досліджували багато вітчизняних науковців, серед яких: О. В. Ареф’єва, Д. Ю. Долженко, О. І. Бабчинська, А. Р. Левченко, Г. М. Богославець, О. М. Трубей, О. С. Брагіна, А. В. Ворона, О. М. Гавриш, В. П. Пильнова, О. В. Пісковець, Ю. О. Головчук, Г. О. Пчелянська, І. Грабчук, В. Бугайчук, В. Аляб’єва, С. А. Гриб, А. В. Гріщенко, О. В. Декалюк, В. М. Нянько та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення інноваційної діяльності невеликих спеціалізованих торговельних підприємств в умовах посилення конкуренції та нестабільного ринкового середовища потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність, зміст і класифікацію інновацій у підприємницькій діяльності;
- досліджено особливості інноваційної діяльності підприємств роздрібної

торгівлі;

- охарактеризовано показники та критерії оцінки інноваційної активності торговельного підприємства;

- подано загальну характеристику магазину «Інструмент центр» та проведено аналіз його внутрішнього середовища;

- здійснено аналіз зовнішнього середовища магазину;

- досліджено інноваційну діяльність магазину «Інструмент центр»;

- визначено напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину;

- обґрунтовано вибір заходів з удосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»;

- виконано оцінку ефективності обраних заходів.

Об’єктом дослідження є інноваційна діяльність магазину «Інструмент центр».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування, оцінювання й удосконалення інноваційної діяльності торговельного підприємства.

У процесі дослідження використовувалися методи порівняння, групування, узагальнення, системного та статистичного аналізу, графічний метод, модель п’яти сил Портера, PEST-аналіз, а також метод оцінювання ефективності інвестицій за чистим дисконтованим доходом.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» шляхом впровадження цифрової системи продажів і CRM, а також оптимізації асортименту та товарних запасів. Реалізація запропонованих заходів дозволить більш системно управляти інноваційною діяльністю, підвищити рівень інноваційної активності, покращити комунікацію з клієнтами, збільшити продажі та зміцнити конкурентні позиції магазину.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці учених, навчальні посібники й підручники з інноваційного менеджменту, матеріали соціальних мереж магазину «Інструмент центр», аналітичні дані щодо його діяльності, а також результати проведених розрахунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст і класифікація інновацій у підприємницькій діяльності

У сучасних умовах розвитку підприємництва інновації розглядаються не лише як окремі нові товари, технології чи управлінські рішення, а як комплексний чинник довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування нової якості господарської діяльності. Особливої актуальності це набуває для торговельних підприємств, які функціонують у динамічному ринковому середовищі, швидко реагують на зміну поведінки споживачів, цифровізацію каналів продажу, посилення конкуренції та необхідність удосконалення сервісу. У науковій літературі інноваційний розвиток підприємства трактується як процес якісного оновлення його діяльності на основі впровадження нововведень, що забезпечують економічний, організаційний, технологічний або соціальний ефект [5, с. 24; 14, с. 8; 22, с. 31].

Поняття «інновація» є багатозначним і в різних наукових підходах розкривається через категорії «новація», «нововведення», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність» та «інноваційний розвиток». Новація зазвичай означає ідею, розробку, метод або технічне рішення, які ще не набули практичного використання, тоді як інновація - це вже впроваджене нововведення, що має прикладну цінність і дає певний результат для підприємства або споживача [40, с. 164; 31, с. 109]. Такий підхід дає змогу відмежувати просте створення нового знання від його господарського використання. Тобто не кожна нова ідея є інновацією; вона стає нею лише тоді, коли проходить шлях від задуму до практичного застосування та створює корисний ефект для підприємства, ринку або суспільства [18, с. 275; 35, с. 41].

У підприємницькій діяльності інновації виконують не допоміжну, а стратегічну функцію. Вони забезпечують можливість підприємства формувати конкурентні переваги, розширювати ринки збуту, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати, удосконалювати бізнес-процеси та створювати додаткову цінність для споживачів. У цьому контексті інноваційність розглядається як здатність підприємства

постійно оновлювати свою діяльність відповідно до змін у технологічному, економічному та соціальному середовищі [4, с. 156; 8, с. 67]. Інноваційне підприємництво, своєю чергою, передбачає орієнтацію суб'єкта господарювання на пошук, створення, освоєння та комерціалізацію нових рішень, здатних забезпечити прибуток і розвиток у довгостроковій перспективі [7, с. 110; 12, с. 18].

Зміст інноваційної діяльності підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів: пошук інноваційних ідей, аналіз потреб ринку, оцінювання ресурсних можливостей, розроблення інноваційного рішення, його впровадження, комерціалізацію, контроль результатів і подальше вдосконалення. Д. Крилов підкреслює, що інноваційна діяльність підприємства має місію, завдання та організаційну специфіку, а її впровадження ускладнюється ризиковістю, невизначеністю результатів, необхідністю подолання опору змінам і потребою в інвестиційному забезпеченні [27, с. 10-11]. Подібний підхід простежується і в працях, де інноваційний процес розглядається як система послідовних дій зі створення, освоєння та поширення інновацій [31, с. 110; 29, с. 42].

Інноваційна діяльність є ширшою категорією, ніж разове впровадження нововведення. Вона передбачає системне управління змінами, поєднання науково-технічних, організаційних, фінансових, маркетингових і кадрових заходів. Саме тому в науковій літературі значна увага приділяється управлінню інноваціями, інноваційній стратегії та інноваційній активності підприємства [20, с. 37; 25, с. 54; 37, с. 28]. Інноваційна активність відображає інтенсивність участі підприємства в інноваційних процесах, готовність до впровадження нових технологій, продуктів, методів управління та форм взаємодії зі споживачами [6; 39, с. 103]. Водночас інноваційна стратегія визначає довгострокові напрями оновлення підприємства, пріоритети інвестування та способи досягнення конкурентних переваг [9; 28, с. 75; 30, с. 167].

Особливе значення для теоретичного розуміння інновацій має їх класифікація (таблиця 1.1). Вона дає змогу впорядкувати різноманітні форми нововведень і визначити, які саме інновації можуть бути застосовані у підприємницькій діяльності. Найчастіше інновації класифікують за ступенем новизни, сферою застосування, масштабом впливу, характером результату, джерелом виникнення та рівнем ризику [16, с. 52; 35, с. 42; 40, с. 170]. Для підприємства така класифікація

має практичне значення, оскільки дозволяє обрати доцільний тип інновації залежно від ресурсів, цілей, ринкової ситуації та очікуваного ефекту.

Таблиця 1.1 - Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Основні види інновацій	Значення для підприємницької діяльності
За ступенем новизни	- радикальні, - поліпшувальні, - модифікаційні	Визначають глибину змін у діяльності підприємства та рівень ризику [11, с. 183; 40, с. 171]
За сферою застосування	- продуктові, - технологічні, - організаційні, - маркетингові	Відображають напрям оновлення товарів, процесів, управління або просування [35, с. 43; 41, с. 151]
За масштабом впливу	- локальні, - внутрішньофірмові, - галузеві, - ринкові	Показують, чи змінює інновація окрему операцію, підприємство або ринок загалом [5, с. 39; 21, с. 42]
За джерелом виникнення	- внутрішні, - зовнішні	Дають змогу визначити, чи створюється нововведення підприємством самостійно, чи запозичується із зовнішнього середовища [1, с. 162; 17]
За очікуваним ефектом	- економічні, - соціальні, - технологічні, - екологічні, - управлінські	Дозволяють оцінити результативність інноваційної діяльності не лише за прибутком, а й за якісними змінами [2, с. 88; 26, с. 173]

У підприємницькій діяльності найбільш поширеними є продуктові, технологічні, організаційні та маркетингові інновації. Продуктові інновації пов’язані зі створенням або виведенням на ринок нових чи вдосконалених товарів і послуг. Технологічні інновації передбачають застосування нових способів виробництва, обслуговування, зберігання, обліку, продажу або логістики. Організаційні інновації охоплюють зміни в структурі управління, бізнес-процесах, комунікаціях, мотивації персоналу та організації праці. Маркетингові інновації стосуються нових методів просування, ціноутворення, взаємодії з клієнтами, формування асортименту та використання цифрових каналів збуту [13, с. 149; 15, с. 225; 32, с. 45].

Для торговельного підприємства інновації мають певну специфіку, оскільки торгівля безпосередньо пов’язана з кінцевим споживачем і швидко відображає зміни попиту. У сфері торгівлі інноваціями можуть бути не лише нові товари, а й нові методи продажу, системи лояльності, електронна комерція, цифрова комунікація з покупцями, автоматизація складського обліку, CRM-системи, нові формати торговельного обслуговування, удосконалення логістики та післяпродажного

сервісу [3, с. 71; 10; 19]. У цьому аспекті інновації торговельного підприємства спрямовані не тільки на підвищення прибутковості, а й на створення додаткової споживчої цінності, зручності купівлі, швидкості обслуговування та довіри клієнтів [21, с. 270; 38, с. 103].

Важливо враховувати, що інновації в підприємництві мають не ізольований, а процесний характер. Вони реалізуються через інноваційний процес, який включає етапи виникнення ідеї, її техніко-економічного обґрунтування, ресурсного забезпечення, впровадження, поширення та оцінювання результатів [2, с. 89; 31, с. 110]. У межах такого процесу підприємство має не лише створити або запозичити нововведення, а й забезпечити його відповідність потребам ринку, фінансовим можливостям, кадровому потенціалу та стратегічним цілям. Тому ефективність інновацій залежить від якості управління, здатності персоналу до змін, наявності інвестиційних ресурсів і готовності керівництва приймати ризикові, але перспективні рішення [24, с. 59; 25, с. 112; 30, с. 169].

Отже, інновації у підприємницькій діяльності доцільно розглядати як впроваджені нововведення, що забезпечують якісне оновлення товарів, послуг, технологій, методів управління, маркетингу або організації бізнес-процесів і приводять до економічного чи іншого корисного ефекту. Їх зміст розкривається через системну інноваційну діяльність, яка охоплює пошук, розроблення, впровадження, комерціалізацію та оцінювання результатів нововведень.

1.2 Особливості інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі має власну специфіку, яка відрізняє її від інноваційної діяльності виробничих, фінансових або суто сервісних підприємств. Це зумовлено тим, що роздрібна торгівля є кінцевою ланкою товароруху, безпосередньо взаємодіє зі споживачем, швидко реагує на зміну попиту, купівельної поведінки, цінової чутливості, технологічних трендів і рівня конкуренції. Якщо для виробничого підприємства інновація часто пов’язана зі створенням нового продукту або технології виробництва, то для магазину інноваційність значною мірою проявляється у способах продажу, формах

обслуговування, цифрових каналах комунікації, управлінні асортиментом, логістиці, сервісі та побудові довгострокових відносин із покупцями. Саме тому дослідження інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі доцільно здійснювати не лише через аналіз товарної пропозиції, а й через оцінку організації продажів, клієнтського сервісу, цифрової присутності, маркетингової активності та здатності підприємства адаптуватися до змін ринку.

У науковій літературі підкреслюється, що торгівля є однією з найбільш чутливих до інновацій сфер економіки, оскільки її розвиток безпосередньо залежить від споживчих очікувань, технологічних змін і конкурентного середовища. Богославець і Трубей зазначають, що інноваційна діяльність підприємств торгівлі спрямована на забезпечення прискорення товароруху, активізацію споживчого попиту, підвищення якості торговельного обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства [3, с. 69-70]. Водночас І. Колодяжна акцентує увагу на тому, що в умовах економічної нестабільності саме інновації стають одним із ключових інструментів збереження конкурентоспроможності торговельних підприємств, оскільки дозволяють швидше пристосовуватися до змін ринкової кон’юнктури [23, с. 53-54]. Отже, інноваційна діяльність у роздрібній торгівлі є не факультативним напрямом розвитку, а необхідною умовою виживання та посилення позицій підприємства.

Першою важливою особливістю інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі є її клієнтоорієнтований характер. Торговельне підприємство впроваджує інновації насамперед для того, щоб підвищити зручність, швидкість, якість і привабливість процесу купівлі для споживача. М. Чернявська визначає інновації торговельного підприємства як комплексний процес генерації та реалізації нових ідей на етапах закупівлі, зберігання й продажу товару, що створює цінність для клієнта та забезпечує розвиток підприємства [38, с. 102-103]. Це означає, що інновації в торгівлі мають подвійний ефект: з одного боку, вони оптимізують внутрішню діяльність підприємства, а з іншого - формують новий рівень споживчої цінності. Це може проявлятися у впровадженні консультаційного сервісу, онлайн-каталогу, системи попереднього замовлення, швидкої доставки, програми лояльності або персоналізованих рекомендацій для покупців.

Другою особливістю є висока залежність інноваційної діяльності торговельного підприємства від змін у поведінці споживачів. Сучасний покупець очікує не лише доступності товару, а й зручного способу пошуку інформації, можливості порівняння цін, швидкої комунікації з продавцем, гарантійного обслуговування, прозорих умов купівлі та наявності цифрових каналів взаємодії. Автори в [15, с. 224-226] підкреслюють, що розвиток підприємств роздрібної торгівлі дедалі більше залежить від споживчих трендів, інформаційно-комунікаційних технологій і нових бізнес-моделей, які змінюють традиційний формат торгівлі. У цьому контексті інноваційність торговельного підприємства полягає не лише у впровадженні нової техніки чи програмного забезпечення, а й у здатності переосмислити саму модель взаємодії з покупцем.

Третьою особливістю інноваційної діяльності в роздрібній торгівлі є поєднання технологічних, маркетингових, організаційних і сервісних інновацій. Т. Яровенко та Я. Літвін зазначають, що торговельні інновації мають специфічні ознаки, оскільки охоплюють не тільки товар, а й процеси обслуговування, просування, управління якістю торговельних послуг, комунікації зі споживачами та організацію торговельного простору [41, с. 149-151]. Це дає підстави розглядати інноваційну діяльність магазину як багатовимірне явище. Наприклад, встановлення сучасної системи обліку товарних залишків є технологічною інновацією; запровадження бонусної програми - маркетинговою; зміна системи управління персоналом - організаційною; запуск консультацій через соціальні мережі - сервісною та комунікаційною інновацією.

Основні напрями інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі узагальнено в таблиці 1.2.

Цифровізація є однією з найважливіших сучасних особливостей інноваційної діяльності роздрібних торговельних підприємств. Вона охоплює використання електронної комерції, соціальних мереж, мобільних комунікацій, онлайн-оплати, електронних баз клієнтів, автоматизованих систем обліку та аналітики продажів. О. Ареф’єва і Д. Долженко зазначають, що сучасний інноваційний розвиток підприємств відбувається в умовах диджиталізації, де важливого значення набуває комплексно-адаптивний підхід, який передбачає взаємодію внутрішніх ресурсів

підприємства із зовнішніми цифровими можливостями [1, с. 161-163]. Для роздрібної торгівлі це важливо, оскільки цифрові інструменти дозволяють підприємству підтримувати зв’язок із покупцями поза межами фізичного магазину, збирати інформацію про попит, швидше реагувати на запити клієнтів і просувати товари через онлайн-канали.

Таблиця 1.2 - Основні напрями інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Напрям інноваційної діяльності	Зміст напряму	Приклади прояву в діяльності магазину
Товарно-асортиментні інновації	Оновлення асортименту, введення нових товарних груп, формування комплексних пропозицій	Продаж нових брендів продукції, наборів товарів, супутніх матеріалів
Технологічні інновації	Автоматизація обліку, продажів, складських операцій, використання цифрових інструментів	CRM-система, електронний облік залишків, онлайн-каталог
Маркетингові інновації	Нові способи просування, комунікації та залучення клієнтів	Реклама в соціальних мережах, програми лояльності, персональні пропозиції
Організаційні інновації	Удосконалення структури управління, роботи персоналу, бізнес-процесів	Розподіл функцій між продавцями, стандарти обслуговування, навчання персоналу
Сервісні інновації	Покращення якості обслуговування та післяпродажної взаємодії	Консультації, доставка, гарантійна підтримка, швидке замовлення товарів
Логістичні інновації	Оптимізація закупівель, постачання, зберігання та руху товарів	Контроль запасів, швидке поповнення популярних позицій, робота з постачальниками

Водночас інноваційна діяльність у роздрібній торгівлі не може зводитися лише до цифрових технологій. Важливе значення мають організаційні та управлінські інновації, які забезпечують узгодженість дій персоналу, ефективне використання ресурсів і сталість бізнес-процесів. Автори в [13, с. 148-150] наголошують, що управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства пов’язане з питаннями конкурентоспроможності, стійкості та інвестиційної привабливості суб’єкта господарювання. Це означає, що навіть невеликий магазин має розглядати інновації не як випадкові зміни, а як керований процес, який потребує планування, ресурсного забезпечення, оцінювання результатів і постійного вдосконалення.

Ще однією особливістю інноваційної діяльності роздрібних підприємств є її тісний зв’язок із логістикою та товарними запасами. Для магазину важливо не лише мати широкий асортимент товарів, а й забезпечити наявність найбільш затребуваних позицій, своєчасне поповнення складу, мінімізацію надлишкових запасів і швидке

виконання замовлень. М. Ільчук та співавтори підкреслюють, що організаційно-економічні аспекти інноваційної діяльності торгових структур пов’язані з логістикою, оскільки ефективне управління потоками товарів прямо впливає на результативність торгівлі [19]. У цьому контексті інноваціями можуть бути автоматизовані системи контролю залишків, прогнозування попиту, оптимізація закупівель, електронний документообіг із постачальниками та впровадження гнучких схем доставки.

Для підприємств роздрібної торгівлі характерною є також висока роль маркетингових інновацій. Полякова, Новосад і Надь зазначають, що інновації у торговельній діяльності стають відповіддю на виклики, пов’язані з глобальними трендами, технологічними змінами та новими вимогами споживачів [32, с. 44-46]. У практичному вимірі це означає використання нестандартних способів просування, персоналізації пропозицій, активності в соціальних мережах, контент-маркетингу, програм лояльності та формування емоційного зв’язку з покупцем.

Інноваційна діяльність торговельного підприємства тісно пов’язана з конкурентоспроможністю. І. Колодяжна підкреслює, що розвиток інноваційної діяльності в умовах конкуренції забезпечує формування та утримання конкурентних переваг підприємства, а також зміцнення його позицій на ринку [24, с. 58-60]. Для роздрібного магазину конкурентна перевага може виникати не тільки завдяки нижчій ціні, а й завдяки кращому сервісу, швидшому обслуговуванню, ширшому асортименту, довірі до продавця, зручності комунікації та наявності додаткових послуг. Тому інновації в торгівлі часто мають нематеріальний характер: вони проявляються у зручності, швидкості, якості взаємодії та позитивному клієнтському досвіді.

Важливою особливістю інноваційної діяльності торговельних підприємств є її залежність від масштабу бізнесу та доступності ресурсів. Великі торговельні мережі мають більше можливостей для впровадження складних ІТ-систем, аналітики великих даних, автоматизованих складів і масштабних програм лояльності. Натомість малі та середні магазини частіше впроваджують прикладні, локальні та поступові інновації: ведення сторінок у соціальних мережах, месенджер-комунікацію, електронний облік товарів, розширення сервісу, покращення викладки продукції, навчання продавців, роботу з відгуками клієнтів. С. Гриб, аналізуючи інноваційний розвиток торговельних підприємств в Україні, звертає увагу на

складність умов функціонування вітчизняної торгівлі, зокрема ризики воєнного часу, нестабільність попиту та потребу в адаптації бізнес-моделей [10]. Тому для українських магазинів інновації часто є не лише інструментом розвитку, а й способом підтримання життєздатності бізнесу.

Не менш важливою є соціально-психологічна складова інноваційної діяльності. Інновації змінюють звичні способи роботи, тому їх успішність залежить від готовності персоналу сприймати нововведення, навчатися, працювати з новими інструментами та взаємодіяти з клієнтами в нових форматах. О. Цюняк, розглядаючи поняття інноваційної діяльності у ширшому філософському сенсі, наголошує на активній ролі людини у перетворенні середовища та здатності особистості діяти в умовах змін [36, с. 175-176]. Для торговельного підприємства це означає, що інноваційність має бути підтримана не лише технічними рішеннями, а й відповідною організаційною культурою, мотивацією персоналу та відкритістю до вдосконалення.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі має низку специфічних рис: клієнтоорієнтованість, високу залежність від поведінки споживачів, поєднання технологічних, маркетингових, організаційних і сервісних нововведень, важливу роль цифровізації, логістики та персоналу. На відміну від виробничої сфери, де інновація часто матеріалізується у новому продукті або технології виробництва, у роздрібній торгівлі вона нерідко проявляється у способі продажу, якості обслуговування, комунікації з клієнтом і зручності здійснення покупки.

1.3 Показники та критерії оцінки інноваційної активності торговельного підприємства

Оцінювання інноваційної активності торговельного підприємства є важливим елементом дослідження його здатності до розвитку, адаптації до змін ринкового середовища та формування конкурентних переваг. Якщо інноваційна діяльність відображає сукупність дій підприємства щодо пошуку, впровадження й використання нововведень, то інноваційна активність характеризує інтенсивність, системність і результативність таких дій. Іншими словами, інноваційна активність показує, наскільки підприємство реально залучене до процесів оновлення асортименту, технологій, методів управління, маркетингу, логістики та

обслуговування клієнтів. У наукових працях інноваційна активність розглядається як важлива передумова розвитку підприємства, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх шляхом упровадження нових рішень [6]. Для торговельного підприємства це особливо важливо, оскільки роздрібна торгівля функціонує в умовах швидкої зміни попиту, високої конкуренції та постійного оновлення споживчих очікувань.

Інноваційна активність підприємства є багатовимірною категорією, тому її неможливо оцінити за одним універсальним показником. Вона охоплює ресурсну готовність підприємства до інновацій, фактичні масштаби впровадження нововведень, фінансові результати інновацій, організаційну спроможність до змін, рівень цифровізації, якість сервісу та вплив інновацій на конкурентоспроможність. О. Бабчинська та А. Левченко зазначають, що оцінка ефективності інноваційної діяльності має враховувати як економічні результати, так і організаційні, соціальні та управлінські наслідки впровадження інновацій [2, с. 87-88]. Це означає, що для торговельного підприємства оцінювання інноваційної активності повинно поєднувати кількісні й якісні показники: від обсягу витрат на інновації до рівня задоволеності покупців новими сервісами.

Першою групою показників оцінки інноваційної активності є ресурсні показники. Вони характеризують потенціал підприємства до впровадження інновацій і включають фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та організаційні ресурси. До таких показників можна віднести частку витрат на інноваційні заходи у загальних витратах підприємства, обсяг інвестицій у цифрові технології, наявність програмного забезпечення для управління продажами та запасами, рівень кваліфікації персоналу, витрати на навчання працівників, забезпеченість сучасним торговельним обладнанням. У навчальній літературі підкреслюється, що інноваційний розвиток підприємства залежить від здатності поєднувати наявні ресурси з довгостроковими цілями оновлення діяльності [5, с. 63; 12, с. 91; 16, с. 144].

Другою групою є процесні показники, які характеризують перебіг інноваційної діяльності. Вони дають змогу визначити, наскільки системно підприємство впроваджує нововведення і чи має воно сформований механізм управління інноваціями. До таких показників належать кількість реалізованих

інноваційних заходів за певний період, частота оновлення асортименту, кількість нових товарних груп, швидкість упровадження нових методів продажу, наявність плану інноваційного розвитку, кількість партнерських рішень із постачальниками, використання цифрових каналів збуту. У працях з інноваційного менеджменту наголошується, що інновації потребують не випадкового, а цілеспрямованого управління, яке охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування інноваційних процесів [20, с. 56; 29, с. 118; 37, с. 94]. Отже, оцінюючи інноваційну активність торговельного підприємства, важливо враховувати не лише факт упровадження окремого нововведення, а й те, чи є інновації постійним елементом управління підприємством.

Третьою групою є результативні показники, які відображають економічний ефект від інноваційної діяльності. До них належать приріст товарообороту після впровадження інновацій, зростання прибутку, підвищення рентабельності продажів, скорочення витрат обігу, зменшення залишків неліквідних товарів, зростання середнього чека, збільшення кількості повторних покупок, підвищення продуктивності праці персоналу. І. Кравчук підкреслює, що інноваційна діяльність впливає на фінансову ефективність підприємства через зміну його структури, бізнес-процесів і здатності створювати додаткову вартість [26, с. 172-174]. Водночас оцінка лише фінансових результатів не є достатньою, оскільки частина інновацій може мати відкладений ефект або проявлятися через нематеріальні результати - покращення іміджу, зростання лояльності клієнтів, підвищення якості обслуговування.

Четверту групу становлять ринкові та клієнтські показники, що є важливими для роздрібної торгівлі, адже кінцевим критерієм успішності інновацій є реакція покупця. До таких показників можна віднести зміну кількості клієнтів, частку постійних покупців, рівень задоволеності клієнтів, кількість позитивних відгуків, активність підписників у соціальних мережах, частоту звернень через онлайн-канали, рівень конверсії рекламних заходів, кількість замовлень через цифрові канали. Т. Дубовик та І. Бучацька зазначають, що інноваційна спрямованість підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається споживчими трендами та очікуваннями покупців [15, с. 224-225]. Тому критерії оцінки інноваційної активності торговельного підприємства повинні враховувати не тільки внутрішні

результати, а й зовнішнє сприйняття інновацій з боку споживачів.

П’ятою групою є цифрові показники інноваційної активності. У сучасній роздрібній торгівлі цифровізація є одним із ключових напрямів інноваційного розвитку, оскільки вона впливає на продажі, комунікацію, облік, рекламу, логістику та клієнтський сервіс. О. Ареф’єва і Д. Долженко підкреслюють, що в умовах диджиталізації підприємство має застосовувати комплексно-адаптивний підхід, який поєднує внутрішні можливості з впливом зовнішніх цифрових факторів [1, с. 161-162]. До цифрових показників можна віднести наявність сайту або онлайн-каталогу, використання CRM-системи, частку онлайн-звернень у загальній кількості клієнтських контактів, активність у соціальних мережах, кількість цифрових рекламних кампаній, автоматизацію складського обліку, швидкість обробки замовлень.

Загальну систему показників оцінки інноваційної активності торговельного підприємства можна подати у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Система показників оцінки інноваційної активності торговельного підприємства

Група показників	Приклади показників	Економічний зміст
Ресурсні	Частка витрат на інновації, витрати на навчання персоналу, забезпеченість цифровими інструментами	Характеризують потенціал підприємства до впровадження нововведень [5, с. 63; 25, с. 86]
Процесні	Кількість упроваджених інновацій, частота оновлення асортименту, наявність інноваційного плану	Показують системність і регулярність інноваційної діяльності [20, с. 56; 29, с. 118]
Результативні	Приріст товарообороту, зростання прибутку, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці	Відображають економічний ефект від інновацій [2, с. 88; 26, с. 174]
Клієнтські	Рівень задоволеності покупців, кількість повторних покупок, активність клієнтів у соцмережах	Характеризують сприйняття інновацій споживачами [15, с. 226; 38, с. 104]
Цифрові	Наявність онлайн-каталогу, CRM, електронного обліку, частка онлайн-звернень	Відображають рівень цифровізації торговельної діяльності [1, с. 163; 13, с. 150]

Окрім показників, важливе значення мають критерії оцінки інноваційної активності. Критерій - це ознака, за якою визначається рівень успішності або доцільності інноваційної діяльності. Основними критеріями для торговельного підприємства можуть бути ефективність, результативність, адаптивність, конкурентоспроможність, клієнтоорієнтованість, ризикованість і стратегічна

відповідність. Ефективність показує співвідношення отриманого результату та витрат на інновацію. Результативність відображає досягнення поставлених цілей. Адаптивність характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту й умов ринку. Конкурентоспроможність визначає, чи дозволяють інновації посилити позиції підприємства порівняно з конкурентами. Клієнтоорієнтованість показує, наскільки нововведення покращують досвід покупця. Ризикованість дає змогу оцінити можливі втрати або невизначеність результату. Стратегічна відповідність визначає, чи узгоджуються інновації з довгостроковими цілями підприємства [11, с. 184-185; 22, с. 97; 30, с. 169].

Для торговельного підприємства особливо важливо оцінювати не тільки окремі інновації, а й загальний рівень інноваційної активності. Його можна умовно поділити на низький, середній і високий. Низький рівень характерний для підприємств, які майже не впроваджують нововведень, працюють за традиційними схемами та не використовують цифрові інструменти. Середній рівень означає, що підприємство періодично впроваджує окремі інновації, наприклад оновлює асортимент, використовує соціальні мережі або автоматизує окремі операції. Високий рівень передбачає системну інноваційну політику, поєднання цифрових, маркетингових, організаційних і сервісних інновацій, постійний моніторинг результатів і стратегічне управління розвитком [17; 39, с. 105-106].

Методика оцінки інноваційної активності торговельного підприємства повинна враховувати його розмір, спеціалізацію, ринкову нішу, фінансові можливості та рівень конкуренції. Для малого або середнього магазину важливими можуть бути такі показники, як: частота оновлення асортименту товарів, наявність нових брендів, активність у соціальних мережах, кількість звернень клієнтів онлайн, якість консультацій, швидкість обслуговування, рівень повторних покупок, наявність системи обліку запасів, співпраця з постачальниками, використання акційних і сервісних пропозицій. Такі показники дозволяють оцінити інноваційність не абстрактно, а з урахуванням специфіки конкретного торговельного підприємства.

Отже, показники оцінки інноваційної активності торговельного підприємства мають формувати комплексну систему, що охоплює ресурси, процеси, результати, клієнтське сприйняття, цифровізацію та стратегічну спрямованість розвитку.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ «ІНСТРУМЕНТ ЦЕНТР»

2.1 Загальна характеристика магазину «Інструмент центр» та аналіз його внутрішнього середовища

Магазин «Інструмент центр» - це спеціалізоване торговельне підприємство, що працює у сфері роздрібної реалізації ручного, електричного, бензинового та будівельного інструменту в місті Коломия, Івано-Франківської області. Основна діяльність магазину пов’язана із забезпеченням потреб приватних покупців, майстрів, будівельних бригад, ремонтних організацій, столярів, монтажників та інших споживачів, які потребують якісного інструменту для побутового або професійного використання. Магазин розташований за адресою: м. Коломия, вул. Мазепи, 55 [33; 34].

За профілем діяльності магазин «Інструмент центр» можна охарактеризувати як спеціалізований магазин інструментів для будівництва, ремонту, монтажних, деревообробних, слюсарних, зварювальних та господарських робіт. Підприємство пропонує ручний та електроінструмент, професійний і побутовий інструмент, а також широкий асортимент витратних матеріалів, зокрема відрізні, алмазні, пильні та шліфувальні круги, бури, свердла, пилочки й наждачний папір [34]. Це дає підстави визначити магазин як торговельне підприємство з широкою товарною спеціалізацією, яке поєднує продаж основного інструменту та супутніх матеріалів, необхідних для його використання.

Асортимент магазину охоплює як інструменти для побутового застосування, так і професійне обладнання (таблиця 2.1). Зокрема, пропонуються до продажу деревообробні станки, бензинові генератори, зварювальні апарати, джерела безперебійного живлення, електро- та бензопили, набори інструментів, будівельні пилососи, відбійні молотки, вібротрамбовки, перфоратори, лазерні рівні, компресори та болгарки [33]. Такий асортимент свідчить про орієнтацію підприємства на різні групи клієнтів: від домашніх майстрів, які купують інструмент для періодичного використання, до професійних споживачів, для яких важливими є продуктивність, надійність і довговічність обладнання.

Таблиця 2.1 - Основні групи товарів, які реалізовує магазин «Інструмент центр»

Група товарів	Приклади товарів	Потенційні споживачі
Ручний інструмент	Набори інструментів, ключі, викрутки, допоміжний слюсарний інструмент	Домашні майстри, ремонтники, автолюбителі
Електроінструмент	Перфоратори, болгарки, електропили, дрилі, шліфувальні машини	Будівельники, монтажники, майстри з ремонту
Бензоінструмент	Бензопили, бензогенератори, обладнання для автономної роботи	Власники приватних будинків, будівельні бригади, господарства
Будівельне обладнання	Вібротрамбовки, відбійні молотки, будівельні пилососи, компресори	Будівельні організації, ремонтні бригади
Зварювальне обладнання	Зварювальні апарати, супутні товари для зварювання	Майстерні, монтажники, приватні користувачі
Вимірювальний інструмент	Лазерні рівні та інше обладнання для точних робіт	Будівельники, оздоблювальники, монтажники
Деревообробне обладнання	Деревообробні станки, пили, допоміжні інструменти	Столярні майстерні, меблевики, приватні майстри
Витратні матеріали	Відрізні, алмазні, пильні, шліфувальні круги, бури, свердла, пилочки, наждачний папір	Усі категорії покупців, які використовують інструмент

Важливою характеристикою магазину є робота з відомими брендами інструментів, такими як DeWALT, Metabo, Makita, Haisser, Intertool, Sturm, Vitals, Ingco, Distar, Sigma, Yato та інші [34]. Зазначимо, що у переліку дилерів Makita за 2025 рік зазначено ФОП Надрага О. В. магазин «Інструмент центр» за адресою м. Коломия, вул. Мазепи, 55, що підтверджує зв’язок магазину з офіційною мережею реалізації інструменту цього бренду і є позитивним чинником для формування довіри покупців, оскільки для ринку інструментів важливими є справжність продукції, гарантійні зобов’язання, наявність консультацій і можливість підібрати товар відповідно до конкретних потреб.

З погляду організації торговельної діяльності магазин орієнтований на безпосередню взаємодію з покупцем у фізичній торговельній точці. Водночас сам факт присутності магазину в довідниках, Facebook та Instagram свідчить про використання елементів цифрової комунікації, що є важливим для сучасного роздрібного бізнесу.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність елементів, які формують його потенціал і визначають здатність до стабільної роботи та розвитку. До нього належать місія, цілі, організаційна структура, персонал, організаційна культура, технічне забезпечення, технологія роботи, інформаційні системи, маркетингова діяльність і фінансово-економічні результати діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища магазину «Інструмент центр» доцільно

розпочати зі встановлення його місії, оскільки саме місія визначає призначення підприємства, його роль для споживачів і основний напрям розвитку. Місію магазину можна сформулювати так: забезпечення покупців м. Коломиї та Коломийського району якісним професійним і побутовим інструментом, обладнанням та витратними матеріалами для будівельних, ремонтних, монтажних і господарських робіт, поєднуючи широкий асортимент, професійну консультацію, надійність брендів і зручний сервіс.

Зміст місії магазину відображає його спеціалізацію та орієнтацію на різні групи клієнтів: приватних покупців, майстрів, будівельні бригади, ремонтні організації, столярні майстерні, монтажників і підприємців. Для такого підприємства важливо не просто реалізовувати інструмент, а допомагати клієнту обрати оптимальне рішення відповідно до виду робіт, бюджету, очікуваного навантаження та потреби у гарантійному обслуговуванні. Тому місія магазину має клієнтоорієнтований характер і поєднує торговельну, консультаційну та сервісну функції.

Цілі магазину «Інструмент центр» на 2026 рік наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SMART-цілі магазину «Інструмент центр» на 2026 рік

Ціль	S - конкретність	M - вимірюваність	A/R - досяжність і релевантність	T - строк
Збільшення обсягу реалізації	Розширити продаж основних груп інструментів	Приріст виручки не менше ніж на 10% відносно 2025 р.	Досяжно через активізацію продажів, акції та розширення асортименту	До 31.12.2026
Підвищення прибутковості	Оптимізувати витрати та структуру асортименту	Підвищити рентабельність продажу до 5%	Відповідає потребі відновлення прибутковості після зниження у 2025 р.	До 31.12.2026
Розвиток цифрової комунікації	Активніше використовувати Facebook, Instagram і месенджери	Збільшити кількість онлайн-звернень щонайменше на 20%	Реалістично завдяки регулярному контенту та консультаціям онлайн	Протягом 2026 р.
Покращення сервісу	Запровадити стандарти консультацій і післяпродажної підтримки	Не менше 80% покупців мають отримувати розширену консультацію	Підвищує лояльність і повторні покупки	До III кварталу 2026 р.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організувати навчання щодо брендів та технічних характеристик товарів	Провести не менше 4 внутрішніх навчань	Можливо за участі постачальників і керівників відділів	Щоквартально у 2026 р.

До основних завдань підприємства належать: підтримання широкого та збалансованого асортименту ручного, електричного, бензинового, будівельного і вимірювального інструменту; забезпечення наявності популярних товарних позицій; співпраця з надійними постачальниками та відомими брендами; надання

професійних консультацій покупцям; підтримання конкурентного рівня цін; організація швидкого обслуговування; розвиток цифрових каналів комунікації; формування позитивної репутації магазину на локальному ринку. Виконання цих завдань створює основу для зміцнення конкурентних позицій магазину та подальшого розвитку його діяльності.

Організаційна структура магазину «Інструмент центр» належить до лінійно-функціонального типу (рисунок 2.1). Для малого або середнього спеціалізованого торговельного підприємства така структура є найбільш доцільною, оскільки поєднує єдиноначальність керівника з розподілом функцій між окремими напрямами роботи: продажем, складом, обліком, маркетингом і сервісом.

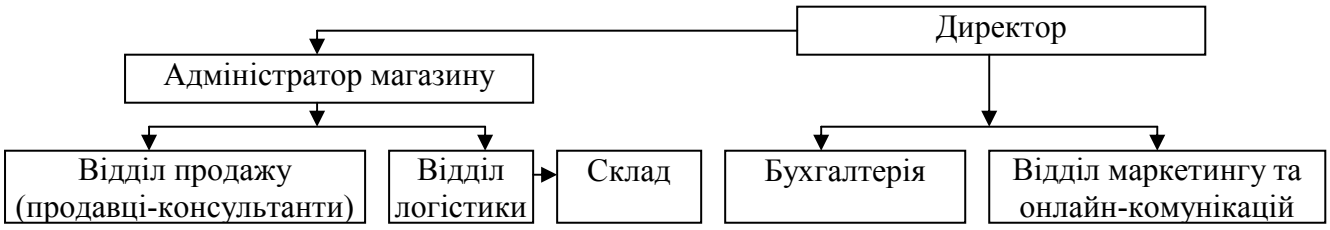


Рисунок 2.1 - Організаційна структура магазину «Інструмент центр»

На верхньому рівні управління перебуває директор, який визначає загальну стратегію розвитку магазину, ухвалює ключові управлінські рішення, контролює фінансові результати, співпрацю з постачальниками, цінову політику та кадрові питання. Адміністратор магазину забезпечує щоденну координацію роботи торговельного залу, контролює виконання планів продажу, якість обслуговування покупців, роботу продавців-консультантів і касової зони.

Відділ продажу відповідає за безпосередню взаємодію з клієнтами, консультування, підбір інструменту, оформлення продажу, інформування про характеристики товарів, гарантійні умови та супутні матеріали. Відділ логістики та склад забезпечують приймання, зберігання, переміщення та видачу товарів, контроль товарних залишків, підготовку продукції до продажу та взаємодію з постачальниками на операційному рівні. Бухгалтерія здійснює фінансовий і товарний облік, підготовку первинних документів, контроль витрат, формування звітності та розрахунки. Відділ маркетингу та онлайн-комунікацій охоплює ведення сторінок у соціальних мережах, інформування покупців про асортимент, акції, нові

надходження та підтримання зворотного зв’язку з клієнтами.

Перевагами лінійно-функціональної структури є простота управління, чіткий розподіл відповідальності, швидкість прийняття рішень і зрозумілість підпорядкування для працівників. Недоліками є залежність від рішень керівника, обмежена гнучкість у разі зростання масштабу діяльності, можливе перевантаження адміністратора та недостатня формалізація окремих процесів.

Персонал магазину «Інструмент центр» є найважливішим елементом його внутрішнього середовища, оскільки якість консультацій, швидкість обслуговування та здатність підібрати інструмент під конкретну потребу покупця безпосередньо залежать від професійності працівників. У 2023 році загальна чисельність персоналу становила 19 осіб, у 2024 році зросла до 21 особи, а у 2025 році зменшилася до 20 осіб (таблиця 2.3). Зростання у 2024 році відбулося за рахунок збільшення кількості робітників на 2 особи, тобто працівників, безпосередньо залучених до торговельного процесу. У 2025 році чисельність скоротилася на 1 особу через зменшення кількості допоміжних робітників.

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості та структури працівників магазину «Інструмент центр» за 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Абсолютна зміна, осіб		Відносна	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Керівники	2	10,53	2	9,52	2	10	0	0	0	0
Спеціалісти	4	21,05	4	19,05	4	20	0	0	0	0
Робітники	9	47,37	11	52,38	11	55	2	0	22,22	0
Допоміжні робітники	4	21,05	4	19,05	3	15	0	-1	0	-25
Загалом	19	100	21	100	20	100	2	-1	10,53	-4,76

Структура персоналу свідчить про торговельно-операційний характер діяльності підприємства. Найбільшу частку займають робітники: 47,37% у 2023 році, 52,38% у 2024 році та 55% у 2025 році. Це продавці-консультанти, працівники торговельного залу, касової зони та складу, які забезпечують основний процес реалізації товарів. Частка керівників залишається стабільною за кількістю - 2 особи, хоча у відсотковому вираженні коливається залежно від загальної чисельності персоналу. Спеціалісти становлять 4 особи протягом усього періоду, що свідчить про стабільність функцій обліку, закупівель, маркетингу та адміністрування.

Навчання персоналу в магазині «Інструмент центр» має переважно практичний характер. Нові працівники ознайомлюються з асортиментом, технічними характеристиками інструментів, правилами консультації покупців, касовими операціями та стандартами роботи з товаром. Підвищення кваліфікації здійснюється шляхом внутрішніх інструктажів, консультацій із представниками брендів, вивчення технічної документації, участі у презентаціях нових товарів і обміну досвідом між працівниками. Така система навчання відповідає потребам магазину, оскільки покупці часто очікують від продавця не лише інформації про ціну, а й професійної поради щодо потужності, призначення, комплектації, витратних матеріалів і правил експлуатації товару.

Організаційна культура магазину «Інструмент центр» формується навколо практичності, професійності, орієнтації на клієнта та відповідальності за якість консультацій. Для спеціалізованого магазину інструментів важливою є атмосфера довіри, оскільки покупець часто звертається до продавця як до експерта. Тому ключовими елементами культури є ввічливе спілкування, готовність пояснити технічні характеристики товару, допомога у виборі оптимального інструменту та відповідальне ставлення до післяпродажної підтримки.

Усередині колективу важливими є взаємодопомога, передача практичного досвіду, дисципліна та оперативність виконання завдань. Оскільки магазин працює з широким асортиментом товарів, працівники мають постійно оновлювати знання про нові моделі, бренди, витратні матеріали та особливості використання інструментів. Організаційна культура також проявляється у дбайливому ставленні до товару, порядку в торговельному залі та на складі, коректній роботі з клієнтами й умінні вирішувати проблемні ситуації. Її сильним боком є практична орієнтація, а потенційним напрямом розвитку - формалізація стандартів сервісу та систематизація навчання персоналу.

Для виконання основного виду діяльності магазин використовує торговельне, складське, офісне та допоміжне технічне обладнання. До торговельної техніки належать стелажі, вітрини, демонстраційні стенди, торговельні прилавки, касове обладнання, термінали для безготівкової оплати та засоби маркування товарів. Оскільки магазин реалізує інструменти різних розмірів і призначення, важливе

значення має правильна організація викладки: дрібні ручні інструменти та витратні матеріали розміщуються у доступних зонах, а великогабаритне обладнання, генератори, компресори, станки або вібротрамбовки потребують окремих місць для зберігання й демонстрації.

Складська техніка та допоміжне обладнання забезпечують приймання, переміщення і збереження товарів. Для цього використовуються полиці, піддони, засоби ручного переміщення вантажів, пакувальні матеріали, обладнання для контролю залишків і підготовки товару до видачі покупцю. Офісна техніка охоплює комп'ютери, принтери, сканери, засоби зв'язку та програмне забезпечення для обліку продажів і товарів. Технічне забезпечення магазину можна оцінити як достатнє для здійснення роздрібної торгівлі, однак перспективним напрямом розвитку є подальша автоматизація обліку, використання електронних цінників, удосконалення системи контролю складських запасів і створення зручнішої демонстраційної зони для професійного обладнання.

Розглянемо технологію роботи магазину на прикладі процесу продажу продукції покупцеві, яка включає кілька послідовних етапів. Спочатку покупець звертається до магазину безпосередньо в торговельному залі, телефоном або через соціальні мережі. На першому етапі продавець-консультант з'ясовує потребу клієнта: вид робіт, очікувану інтенсивність використання інструменту, бажаний бренд, бюджет, потребу у витратних матеріалах або додатковому оснащенні. Далі працівник пропонує декілька варіантів товару, пояснює їх технічні характеристики, переваги, обмеження, гарантійні умови та особливості експлуатації.

Після вибору товару перевіряється його наявність у торговельному залі або на складі. За потреби працівник демонструє комплектацію, перевіряє зовнішній стан товару, уточнює наявність інструкції, гарантійного талона та супутніх матеріалів. Наступним етапом є оформлення продажу через касу, оплата готівкою або банківською карткою, видача чека та гарантійних документів. Якщо товар великогабаритний або потребує додаткового пакування, допоміжні працівники забезпечують його підготовку до передачі покупцю. Завершальний етап полягає у наданні рекомендацій щодо використання, обслуговування та придбання витратних матеріалів. Така технологія продажу поєднує торговельну операцію з консульта-

ційним сервісом, що є важливим чинником конкурентоспроможності магазину.

Інформаційні технології, які використовуються в магазині «Інструмент центр», забезпечують облік товарів, оформлення продажів, фінансові операції, комунікацію з клієнтами та маркетингову активність. Базовими елементами інформаційної інфраструктури є комп'ютерна техніка, касове програмне забезпечення, електронні таблиці або облікові програми для контролю товарних залишків, засоби безготівкової оплати, мобільний зв'язок і доступ до інтернету. Важливим каналом цифрової взаємодії є сторінки магазину в соціальних мережах, зокрема Facebook та Instagram, через які покупці можуть отримувати інформацію про товари, нові надходження, акції та контактувати з магазином.

Перспективними напрямами розвитку є впровадження повноцінної CRM-системи, онлайн-каталогу з актуальною наявністю товарів, автоматизованої аналітики продажів і системи електронної взаємодії з постачальниками.

Маркетингова діяльність магазину «Інструмент центр» має прикладний і локально орієнтований характер. Основна мета маркетингу полягає у залученні покупців, підтриманні їхньої лояльності, інформуванні про асортимент і формуванні репутації надійного спеціалізованого магазину інструментів. Важливим елементом маркетингової роботи є товарна політика: магазин пропонує широкий асортимент ручного, електричного, бензинового, будівельного та вимірювального інструменту, а також витратних матеріалів. Орієнтація на відомі бренди, зокрема DeWALT, Metabo, Makita, Intertool, Vitals, Ingco, Sigma, Yato та інші, сприяє підвищенню довіри клієнтів [34].

Цінова політика магазину, поєднує конкурентні ціни на масові товарні позиції з можливістю продажу професійного інструменту в середньому та вищому цінових сегментах. Збутова політика ґрунтується насамперед на офлайн-продажах у торговельній точці. Сторінки у Facebook та Instagram виконують функції реклами, презентації асортименту, комунікації з покупцями та формування візуального образу магазину. Комунікаційна політика включає публікації про товари, акційні пропозиції, консультації, відповіді на запити клієнтів і підтримання впізнаваності бренду магазину.

До сильних сторін маркетингової діяльності можна віднести спеціалізацію, широту асортименту, професійні консультації та наявність онлайн-комунікації.

Водночас доцільно посилити системність маркетингу: розробити контент-план для соціальних мереж, активніше використовувати відеоогляди інструментів, збирати відгуки клієнтів, проводити акційні кампанії для постійних покупців, упровадити програму лояльності та аналізувати ефективність рекламних активностей. Це дозволить магазину краще конкурувати як із локальними продавцями, так і з великими онлайн-магазинами.

Ефективність роботи магазину «Інструмент центр» оцінимо за показниками господарської діяльності, динаміка яких наведена в таблиці 2.4. Динаміка окремих показників наведена на рисунку 2.2.

Таблиця 2.4 - Динаміка результатів господарської діяльності магазину «Інструмент центр» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення, абс.		Відхилення, %		Темп приросту 2025/2023
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024	
Виручка від реалізації, тис. грн.	25197,7	30763,2	28476,9	5565,5	-2286,3	22,09	-7,43	113,01
Витрати, тис. грн.	23403,3	28439,7	27283,3	5036,4	-1156,4	21,52	-4,07	116,58
Валовий прибуток, тис. грн.	1794,4	2323,5	1193,6	529,1	-1129,9	29,49	-48,63	66,52
Чистий прибуток, тис. грн.	1471,4	1905,3	978,8	433,9	-926,5	29,49	-48,63	66,52
Кількість працівників, чол.	19	21	20	2	-1	10,53	-4,76	105,26
ФОП, тис. грн.	8107,6	9910,8	11329,8	1803,2	1419	22,24	14,32	139,74
Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	35,56	39,33	47,21	3,77	7,88	10,6	20,04	132,76
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1314,7	1348,9	1390,6	34,2	41,7	2,6	3,09	105,77
Фондовіддача, грн.	19,17	22,81	20,48	3,64	-2,33	18,99	-10,21	106,83
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	2855,3	2550	2774,4	-305,3	224,4	-10,69	8,8	97,17
Коефіцієнт оборотності активів, обертів	6,04	7,89	6,84	1,85	-1,05	30,63	-13,31	113,25
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1326,19	1464,91	1423,85	138,72	-41,06	10,46	-2,8	107,36
Рентабельність продажу, %	5,84	6,19	3,44	0,35	-2,75	5,99	-44,43	58,9

Дані таблиці свідчать, що у 2024 році магазин «Інструмент центр» демонстрував позитивну динаміку основних результатів діяльності. Виручка від реалізації зросла на 5565,5 тис. грн., або на 22,09%, порівняно з 2023 роком. Одночасно витрати збільшилися на 5036,4 тис. грн., або на 21,52%. Оскільки темп зростання виручки був дещо вищим за темп зростання витрат, валовий і чистий прибуток збільшилися на 29,49%. Рентабельність продажу у 2024 році зросла з 5,84% до 6,19%, що свідчить про покращення прибутковості.

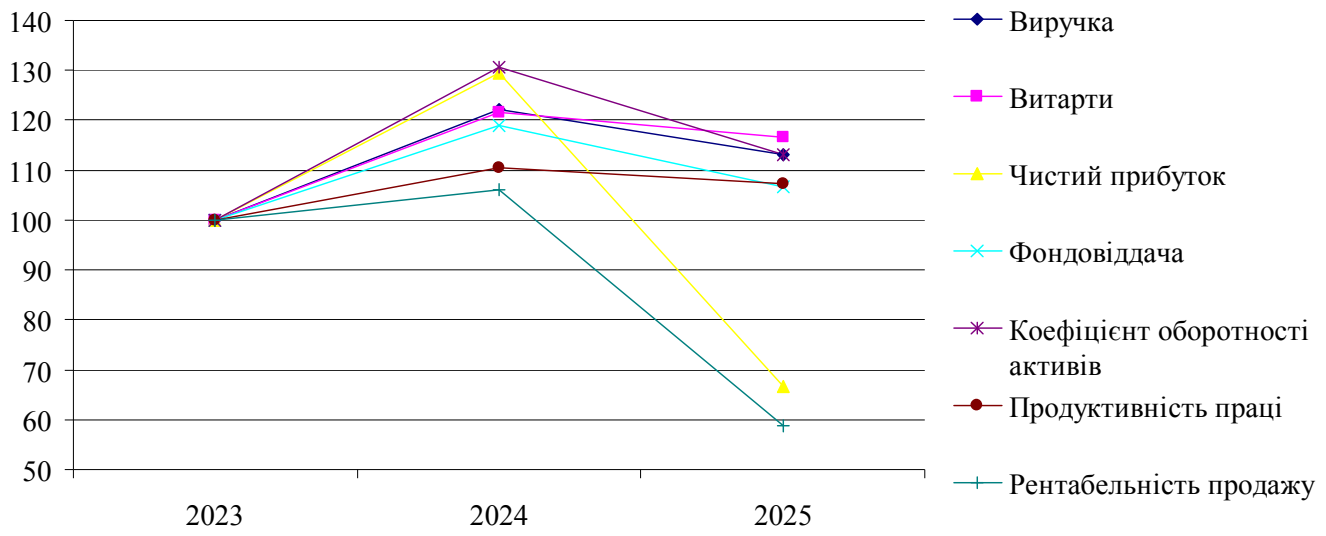


Рисунок 2.2 - Динаміка ОТЕП діяльності магазину «Інструмент центр» за 2023-2025 рр.

У 2025 році ситуація погіршилася. Виручка скоротилася на 2286,3 тис. грн., або на 7,43%, тоді як витрати зменшилися лише на 4,07%. Унаслідок цього валовий і чистий прибуток знизилися майже наполовину - на 48,63%. Рентабельність продажу зменшилася до 3,44%, тобто підприємство стало отримувати менший прибуток з кожної гривні реалізації. Водночас фонд оплати праці продовжив зростати: у 2025 році він збільшився на 14,32%, а середньомісячна заробітна плата - на 20,04%. Це позитивно характеризує соціальну політику підприємства, але водночас посилює навантаження на витрати.

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних засобів і фондовіддачі у 2025 році порівняно з 2023 роком. Продуктивність праці у 2025 році становила 1423,85 тис. грн. на одного працівника, що на 7,36% більше, ніж у 2023 році, хоча порівняно з 2024 роком вона знизилася на 2,8%. Загалом результати свідчать, що магазин має потенціал до розвитку, однак у 2025 році зіткнувся зі зниженням ефективності. Це потребує оптимізації витрат, активізації продажів, удосконалення маркетингу, перегляду структури асортименту та впровадження інноваційних інструментів управління клієнтським попитом.

За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища виокремимо сильні та слабкі сторони магазину «Інструмент центр» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони магазину «Інструмент центр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- широкий асортимент інструментів і витратних матеріалів; - робота з відомими брендами; - професійні консультації; - стабільна чисельність спеціалістів; - наявність соціальних мереж; - зростання продуктивності праці порівняно з 2023 р.; - локальна впізнаваність магазину.	- зниження виручки та прибутку у 2025 р.; - падіння рентабельності продажу; - зростання фонду оплати праці при зниженні прибутковості; - недостатня формалізація маркетингу; - обмежена цифровізація продажів; - залежність від офлайн-торгівлі.

Отже, магазин «Інструмент центр» має достатньо сильний торговельний потенціал, сформований завдяки спеціалізації, широкому асортименту, роботі з професійними брендами та кваліфікованому персоналу. Водночас фінансові результати 2025 року засвідчують наявність проблем із прибутковістю та ефективністю витрат. Тому подальший розвиток підприємства має бути пов’язаний із посиленням маркетингової активності, цифровізацією продажів, оптимізацією товарних запасів, підвищенням якості сервісу та більш системним управлінням інноваційною діяльністю.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища магазину

Зовнішнє середовище магазину «Інструмент центр» доцільно аналізувати у двох площинах: середовище прямого впливу, яке безпосередньо формує умови конкуренції на локальному ринку продажу інструментів, та середовище непрямого впливу, що охоплює політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники. До середовища прямого впливу належать конкуренти, покупці, постачальники, товари-замінники та потенційні нові учасники ринку. Середовище непрямого впливу формує загальні умови ведення бізнесу: воєнні ризики, інфляцію, платоспроможність населення, цифровізацію торгівлі, розвиток будівельного сектору та зміни в поведінці споживачів.

Аналіз середовища прямого впливу проведемо за допомогою моделі п’яти сил М. Портера. Першою конкурентною силою є рівень суперництва між наявними конкурентами. Ринок інструментів в Коломиї є досить насиченим, оскільки поряд із магазином «Інструмент центр» працюють спеціалізовані магазини й онлайн-

продавці. Серед прямих або частково прямих конкурентів можна виділити магазин професійного інструменту GTM, який пропонує продаж і ремонт інструментів, електроінструментів, зварювального обладнання, садової та будівельної техніки; Інструмент Маркет, що реалізує електроінструменти, бензоінструменти, запчастини, витратні матеріали та побутову техніку; Інструмент Плюс, який пропонує бензо- та електроінструмент для побутового, професійного й промислового використання, а також позиціонується як офіційний дилер Makita; Профіцентр КВІТКА, що продає професійні будівельні інструменти, садово-господарський інвентар і витратні матеріали; а також мережевих та онлайн-гравців - Епіцентр, StartPro, Vencon, які можуть доставляти інструмент в Коломию та мають сильну онлайн-присутність.

Друга сила - загроза появи нових конкурентів. Вхід на ринок роздрібного продажу інструментів є відносно доступним, адже підприємцю не обов'язково створювати виробництво: достатньо налагодити постачання, орендувати приміщення або запустити онлайн-магазин. Водночас бар'єрами є потреба у значному стартовому товарному запасі, довірі клієнтів, гарантійному обслуговуванні, компетентному персоналі та співпраці з відомими брендами. Тому загроза появи нових гравців є середньою: невеликі продавці можуть швидко з'являтися онлайн, але закріпитися на ринку спеціалізованого інструменту складніше.

Третя сила - вплив постачальників. Магазин «Інструмент центр» працює з відомими брендами, серед яких DeWALT, Metabo, Makita, Haisser, Intertool, Sturm, Vitals, Ingco, Distar, Sigma, Yato та інші. Для такого магазину постачальники мають суттєве значення, адже від них залежать ціна закупівлі, наявність популярних моделей, гарантійні умови, швидкість поставок і можливість отримання новинок. Водночас на ринку існує багато брендів різних цінових сегментів, тому магазин може частково знижувати залежність від окремого постачальника шляхом диверсифікації асортименту.

Четверта сила - вплив покупців. Покупці інструментів мають досить високу силу впливу, оскільки можуть порівнювати ціни онлайн, читати відгуки, обирати між фізичними магазинами, маркетплейсами та великими мережами. Для професійних майстрів важливими є надійність, гарантія, швидкість отримання товару та консультація, тоді як побутові покупці частіше орієнтуються на ціну й

простоту вибору. Тому магазин «Інструмент центр» має конкурувати не лише ціною, а й експертністю продавців, наявністю товару, сервісом та довірою.

П’ята сила - загроза товарів-замінників. Для інструментів замінниками можуть бути оренда обладнання, купівля вживаного інструменту, придбання дешевих no-name товарів на маркетплейсах або звернення до майстрів замість самостійного виконання робіт. Загроза є середньою, адже професійні споживачі все одно потребують власного якісного інструменту, але частина побутових клієнтів може обирати дешевші або тимчасові альтернативи.

Результати аналізу середовища прямого впливу проведемо за допомогою моделі п’яти сил М. Портера згруповано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Підсумкова оцінка п’яти сил Портера для магазину «Інструмент центр»

Конкурентна сила	Прояв для магазину «Інструмент центр»	Рівень впливу	Наслідки для підприємства	Рекомендована реакція
Суперництво між наявними конкурентами	GTM, Інструмент Маркет, Інструмент Плюс, Профіцентр КВІТКА, Епіцентр, StartPro, Vencon	Високий	Цінова конкуренція, боротьба за клієнта, потреба в ширшому сервісі	Посилити консультаційний сервіс, асортимент, онлайн-комунікацію
Загроза нових конкурентів	Можливість відкриття нових онлайн- або офлайн-магазинів	Середній	Розпорошення попиту, поява нішевих продавців	Формувати лояльну клієнтську базу, працювати з відгуками
Вплив постачальників	Залежність від брендів, умов поставки, гарантій і цін закупівлі	Середній	Ризик дефіциту товарів або зростання закупівельних цін	Диверсифікувати бренди й постачальників
Вплив покупців	Покупці легко порівнюють ціни й умови онлайн	Високий	Тиск на ціни, вимога швидкого сервісу й гарантії	Пропонувати експертні консультації, акції, швидке замовлення
Загроза замінників	Оренда, уживаний інструмент, дешеві no-name товари	Середній	Втрата частини побутових клієнтів	Пояснювати переваги гарантії, якості й офіційного товару

Бачимо, що середовище прямого впливу для магазину є досить конкурентним. Найсильніший тиск формують наявні конкуренти та покупці, які мають широкий вибір альтернатив. Водночас магазин «Інструмент центр» може зберігати ринкові позиції завдяки спеціалізації, асортименту, роботі з відомими брендами, професійним консультаціям і розвитку цифрових каналів комунікації.

Аналіз середовища непрямого впливу виконаємо за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних

чинників на діяльність магазину (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз магазину «Інструмент центр»

Група чинників	Напрям впливу(+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка сили впливу (1-5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
Політичні					
Воєнні ризики та безпекова нестабільність	-	0,4	5	-2	Підтримувати запас ходових товарів, генераторів, інструментів для ремонту; мати резервні канали постачання
Державні програми відновлення інфраструктури	+	0,3	4	1,2	Орієнтувати асортимент на будівельні, ремонтні та монтажні потреби
Регуляторні вимоги до торгівлі, касової дисципліни, гарантій	-	0,2	3	-0,6	Дотримуватися вимог обліку, гарантійних документів і захисту прав споживачів
Підтримка малого бізнесу та цифровізації	+	0,1	3	0,3	Використовувати доступні програми підтримки, гранти, цифрові сервіси
Сумарний вплив політичних чинників		1		-1,1	Вплив негативний
Економічні					
Інфляція та зростання закупівельних цін	-	0,35	5	-1,75	Частіше переглядати ціни, працювати з різними ціновими сегментами
Зростання роздрібного товарообороту	+	0,25	4	1	Активізувати продажі, акційні пропозиції, роботу з постійними клієнтами
Розвиток будівельного ринку та ремонтних робіт	+	0,25	4	1	Розширювати асортимент будівельного й професійного інструменту
Висока вартість кредитних ресурсів	-	0,15	4	-0,6	Обережно планувати інвестиції, оптимізувати товарні запаси
Сумарний вплив економічних чинників		1		-0,35	Вплив помірно негативний
Соціальні					
Зростання попиту на самостійні ремонти та господарські роботи	+	0,3	4	1,2	Пропонувати набори інструментів для дому, консультації для непрофесійних клієнтів
Дефіцит кваліфікованих кадрів і міграція працівників	-	0,25	4	-1	Навчати продавців, формувати систему мотивації та утримання персоналу
Зростання вимог клієнтів до сервісу й швидкості обслуговування	-	0,25	4	-1	Запровадити стандарти консультацій, швидке резервування товарів
Поширення культури онлайн-порівняння цін і відгуків	-	0,2	3	-0,6	Активно вести сторінки в соцмережах, працювати з відгуками
Сумарний вплив соціальних чинників		1		-1,4	Вплив негативний
Технологічні					
Розвиток e-commerce та онлайн-продажів	+	0,3	5	1,5	Створити або посилити онлайн-каталог, приймати заявки через месенджери
Соціальні мережі як канал продажу й комунікації	+	0,25	4	1	Регулярно публікувати товари, огляди, акції, відеодемонстрації
Автоматизація обліку запасів і CRM	+	0,25	4	1	Упровадити/розвивати електронний облік, базу клієнтів, аналіз продажів
Ризики кібербезпеки та залежність від платформ	-	0,2	3	-0,6	Робити резервне копіювання, не залежати лише від однієї соцмережі
Сумарний вплив технологічних чинників		1		2,9	Вплив суттєво позитивний

Для магазину «Інструмент центр» особливо важливими є воєнна ситуація, макроекономічна нестабільність, стан будівельного ринку, зміни в купівельній поведінці та цифровізація роздрібної торгівлі. За прогнозом НБУ, у 2026 році інфляція може пришвидшитися до 9,4%, а відновлення економіки сповільнитися до 1,3%, що створює ризики для витрат бізнесу та купівельної спроможності населення. Водночас роздрібна торгівля в Україні демонструє зростання: за січень-листопад 2025 року оборот роздрібної торгівлі збільшився на 7,2% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Додаткову можливість створює будівельний сектор: у 2025 році український будівельний ринок у грошовому вимірі зріс на 24%, а Івано-Франківська область названа серед привабливих регіонів для нових будівельних проєктів [42].

За результатами PEST-аналізу найбільш позитивною групою для магазину є технологічні чинники: сумарний результат становить (+2,9), що свідчить про значний потенціал цифровізації, онлайн-продажів, CRM, автоматизації обліку та просування через соціальні мережі. Це узгоджується із загальним розвитком e-commerce: на кінець 2025 року в українській онлайн-роздрібній торгівлі працювали понад 77 тис. ФОП і 3173 юридичні особи, причому кількість ФОП за рік зросла більш як на 13 тис [42]. Економічні чинники мають помірно негативний результат (-0,35) через інфляцію, зростання закупівельних цін і вартість фінансування, однак попит на ремонт та будівництво частково компенсує ці ризики. Політичні чинники мають результат (-1,1) через воєнні ризики, логістичну нестабільність і регуляторні вимоги. Соціальні чинники є найбільш проблемними (-1,4), оскільки клієнти стають вимогливішими, активніше порівнюють ціни, а дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнює підтримання високої якості сервісу. Можливості та загрози діяльності магазину наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Можливості та загрози діяльності магазину «Інструмент центр»

Можливості	Загрози
- зростання попиту на інструменти для ремонту, будівництва й відновлення; - розвиток онлайн-продажів, соцмереж і цифрової комунікації; - розширення асортименту професійного та побутового інструменту; - формування лояльної клієнтської бази через сервіс і консультації; - використання автоматизації обліку, CRM і аналітики продажів	- висока конкуренція з боку місцевих магазинів, мереж і онлайн-продавців; - інфляція, зростання закупівельних цін і зниження купівельної спроможності; - залежність від постачальників і можливі перебої з поставками; - порівняння цін покупцями та перехід частини клієнтів до дешевих маркетплейсів; - воєнні, енергетичні й логістичні ризики

Таким чином, зовнішнє середовище магазину «Інструмент центр» є складним. Основні ризики пов’язані з конкуренцією, воєнною нестабільністю, цінами та високими очікуваннями покупців. Водночас магазин має значні можливості завдяки попиту на інструменти для ремонту й будівництва, розвитку цифрових каналів продажу та можливості посилити конкурентні переваги через експертний сервіс, асортимент і швидку комунікацію з клієнтами.

2.3 Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Інноваційна діяльність магазину «Інструмент центр» має прикладний характер і формується не як науково-дослідний процес у класичному розумінні, а як постійне оновлення торговельної, сервісної, маркетингової та управлінської діяльності. На відміну від промислового підприємства, яке створює нові технології виробництва або проводить дослідно-конструкторські роботи, торговельне підприємство впроваджує інновації переважно у способах продажу, комунікації з покупцями, організації товарних запасів, підборі асортименту, використанні цифрових каналів і підвищенні якості консультаційного сервісу. Тому під інноваційною діяльністю магазину доцільно розуміти комплекс управлінських і практичних дій, спрямованих на впровадження нових або вдосконалених торговельних рішень, які поліпшують обслуговування покупців, прискорюють товарорух, підвищують результативність продажів і забезпечують конкурентні переваги на локальному ринку інструментів.

З урахуванням профілю діяльності магазину «Інструмент центр» основними об’єктами інновацій є асортимент інструментів, сервісна взаємодія з клієнтами, цифрові комунікації, організація продажу, логістика постачання та внутрішній облік. Інноваційна активність магазину прямо залежить від здатності швидко оновлювати товарну пропозицію відповідно до потреб будівельників, ремонтників, приватних майстрів і побутових покупців. Для такого підприємства важливо не лише мати широкий вибір товарів, а й забезпечувати компетентне консультування, гарантійний супровід, швидке інформування про наявність продукції та можливість комунікації з покупцем у зручних для нього каналах.

Систему управління інноваційною діяльністю магазину «Інструмент центр»

можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних напрямів (рисунок 2.3). До них належать управління інноваційною стратегією, асортиментними нововведеннями, цифровими інструментами, сервісними рішеннями, маркетинговими комунікаціями, логістикою, персоналом і результативністю впроваджених змін. Така система не є формалізованою у вигляді окремого інноваційного підрозділу, однак фактично реалізується через управлінські рішення директора, адміністратора, продавців-консультантів, працівників складу та осіб, відповідальних за комунікацію з клієнтами.



Рисунок 2.3 - Система управління інноваційною діяльністю магазину «Інструмент центр»

Як видно з рисунка 2.3, інноваційна діяльність магазину має комплексний характер. Центральне місце посідає інноваційна стратегія, яка визначає, які саме зміни є пріоритетними для підприємства: оновлення асортименту, розвиток онлайн-комунікацій, автоматизація обліку, поліпшення сервісу або підвищення ефективності роботи персоналу. Для магазину інструментів особливо важливими є технологічні й сервісні інновації, оскільки покупці часто потребують не просто товару, а професійної допомоги у виборі інструменту, пояснення технічних характеристик, порівняння брендів і рекомендацій щодо експлуатації. Таким чином, консультаційна функція персоналу стає частиною інноваційної пропозиції магазину.

Інноваційна діяльність магазину «Інструмент центр» може бути згрупована за кількома напрямами. Перший напрям - асортиментні інновації, які полягають у

розширенні товарних груп, введенні нових брендів і моделей інструментів, формуванні комплексних пропозицій для різних категорій покупців. Другий напрям - цифрові та маркетингові інновації, пов’язані з використанням соціальних мереж, месенджерів, онлайн-реклами, фото- і відеоконтенту, швидкого інформування про новинки, акції та наявність товару. Третій напрям - сервісні інновації, що охоплюють професійні консультації, допомогу у підборі інструменту, післяпродажний супровід і роботу з відгуками. Четвертий напрям - логістичні й організаційні інновації, пов’язані з управлінням запасами, оптимізацією закупівель, контролем залишків і раціональним використанням торговельного простору. П’ятий напрям - організаційно-управлінські інновації, пов’язані з розподілом функцій між керівниками, продавцями, складом і допоміжними працівниками. Узагальнення цих напрямів наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Основні напрями інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Напрям інноваційної діяльності	Поточний прояв у діяльності магазину	Очікуваний ефект	Подальший потенціал розвитку
Асортиментні інновації	Реалізація професійного та побутового інструменту, витратних матеріалів, обладнання для будівництва і ремонту	Залучення різних груп покупців; підвищення середнього чека	Формування готових наборів для майстрів, будівельників, домашнього ремонту
Цифрові та маркетингові інновації	Використання сторінок у соціальних мережах, онлайн-комунікація з клієнтами, демонстрація товарів	Зростання впізнаваності магазину; швидше інформування клієнтів	Створення онлайн-каталогу, регулярні відеоогляди інструментів, рекламні кампанії
Сервісні інновації	Консультації щодо вибору інструменту, пояснення характеристик, допомога у підборі брендів	Підвищення довіри покупців; збільшення повторних покупок	Стандартизація консультацій, післяпродажна підтримка, база типових запитів
Логістичні інновації	Контроль ходових позицій, робота з постачальниками, поповнення запасів популярних товарів	Скорочення дефіциту товарів; швидше обслуговування покупців	Автоматизований облік залишків, прогнозування попиту за категоріями
Організаційно-управлінські інновації	Розподіл функцій між керівниками, продавцями, складом і допоміжними працівниками	Підвищення керованості процесів; зменшення помилок у роботі	Впровадження KPI, плану навчання, внутрішніх стандартів сервісу

Порівняно з великими торговельними мережами, магазин «Інструмент центр» не має масштабної інноваційної інфраструктури, однак його перевагою є гнучкість. Невеликий формат дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів, змінювати

акценти в асортименті, перевіряти ефективність нових каналів комунікації та адаптувати сервіс під потреби місцевого ринку. Наприклад, у періоди підвищеного попиту на генератори, електроінструмент, витратні матеріали чи обладнання для ремонтів магазин може оперативно змінювати закупівельні пріоритети. Такі рішення також слід вважати інноваційними, оскільки вони спрямовані на покращення ринкової адаптації підприємства.

Окрему увагу приділимо оцінюванню витрат на інноваційну діяльність. У фінансовій звітності магазину «Інструмент центр» такі витрати не виділяються окремою статтею. Вони включені до витрат на оплату праці, рекламу, обслуговування техніки, закупівлю обладнання, підтримку програмних продуктів та поточні адміністративні витрати. Для їх оцінки нами використано розрахунково-експертний підхід: до інноваційних витрат віднесено витрати на цифрові та маркетингові інструменти, сервісні покращення, логістичну організацію й управлінські зміни. Такий підхід дозволяє оцінити інтенсивність інноваційних зусиль магазину.

Динаміка витрат на інноваційну діяльність магазину наведена в таблиці 2.10 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.10 - Динаміка витрат на інноваційну діяльність магазину «Інструмент центр», тис. грн.

Напрям витрат	Роки			Відхилення, абс.		Відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Цифрові та маркетингові інновації	63,9	92,8	101,9	28,9	9,1	45,23	9,81
Сервісні інновації	31,9	42,8	40,6	10,9	-2,2	34,17	-5,14
Логістичні інновації	39,1	58,1	71,8	19	13,7	48,59	23,58
Організаційно-управлінські інновації	22,7	36,7	32,2	14	-4,5	61,67	-12,26
Разом	157,6	230,4	246,5	72,8	16,1	46,19	6,99
Частка інноваційних витрат у витратах магазину, %	0,67	0,81	0,9	0,14	0,09	20,9	11,11

Дані таблиці 2.10 свідчать, що сукупні розрахункові витрати на інноваційну діяльність магазину зросли зі 157,6 тис. грн. у 2023 році до 230,4 тис. грн. у 2024 році, тобто на 46,19 %. У 2025 році їх обсяг збільшився ще на 16,1 тис. грн., або на 6,99 %, і становив 246,5 тис. грн. Найбільше зростання у 2024 році припало на цифрові та маркетингові інновації, логістику й організаційно-управлінські заходи. Це відповідає загальній тенденції роздрібної торгівлі, де розвиток соціальних мереж,

онлайн-комунікації та контролю запасів стає важливою умовою підтримання конкурентоспроможності.

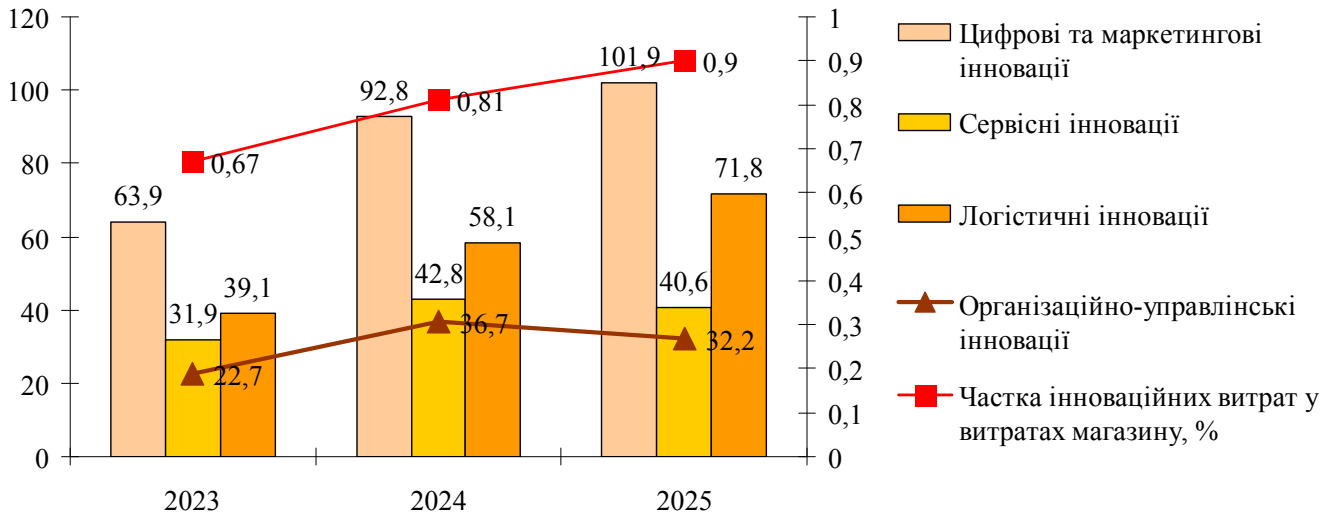


Рисунок 2.4 - Динаміка витрат на інноваційну діяльність магазину «Інструмент центр» у 2023-2025 рр., тис. грн.

У 2025 році структура витрат змінилася. Витрати на цифрові та маркетингові інновації продовжили зростати, що свідчить про збереження потреби в онлайн-присутності та комунікації з клієнтами. Найбільшого росту зазнали витрати на логістичні інновації, пов’язані з необхідністю краще контролювати запаси, підтримувати наявність ходових товарів і зменшувати ризики дефіциту. Водночас витрати на сервісні й організаційно-управлінські інновації дещо скоротилися. Це пояснюється тим, що частина заходів була реалізована у 2024 році, а також тим, що у 2025 році магазин працював в умовах зниження валового і чистого прибутку.

Для глибшої оцінки інноваційної активності магазину використаємо систему коефіцієнтів, що поєднує фінансові, ресурсні, цифрові та результативні показники (таблиця 2.11). До кількісних показників віднесемо частку інноваційних витрат у загальних витратах підприємства, індекс цифровізації, коефіцієнт асортиментного оновлення, нормовану продуктивність праці, фондовіддачу, рентабельність продажу та коефіцієнт розвитку персоналу. Оскільки частина показників має різні одиниці виміру, для формування інтегрального індексу приведемо їх до порівняльної шкали від 0 до 1. Вагові коефіцієнти встановимо з урахуванням значущості кожного показника для спеціалізованого магазину інструментів.

Таблиця 2.11 - Оцінювання інноваційної активності магазину «Інструмент центр»

Показник	Методика визначення	Вага	Значення показника			Зважене значення показника		
			2023	2024	2025	2023	2024	2025
Нормована частка інноваційних витрат у витратах, %	Частка інноваційних витрат (в році) / максимальне значення за період	0,2	0,74	0,9	1	0,148	0,18	0,2
Індекс цифровізації	Експертна оцінка використання соцмереж, месенджерів, онлайн-комунікації, 0-1	0,2	0,4	0,45	0,48	0,08	0,09	0,096
Нормований коефіцієнт асортиментного оновлення	Частка товарних напрямів, де відбулося оновлення або розширення пропозиції (в році) / максимальне значення за період	0,15	0,76	1	1	0,114	0,15	0,15
Нормована продуктивність праці	Продуктивність праці (в році) / максимальне значення за період	0,15	0,905	1	0,972	0,136	0,15	0,146
Нормована фондовіддача	Фондовіддача (в році) / максимальне значення за період	0,1	0,84	1	0,898	0,084	0,1	0,09
Нормована рентабельність продажу	Рентабельність (в році) / максимальне значення за період	0,1	0,943	1	0,556	0,094	0,1	0,056
Коефіцієнт розвитку персоналу	Експертна оцінка навчання, консультаційної компетентності та адаптації персоналу, 0-1	0,1	0,32	0,34	0,34	0,032	0,034	0,034
Інтегральний індекс інноваційної активності		1				0,688	0,804	0,772

На рисунку 2.5 наведено динаміку інтегрального індексу інноваційної активності магазину «Інструмент центр».

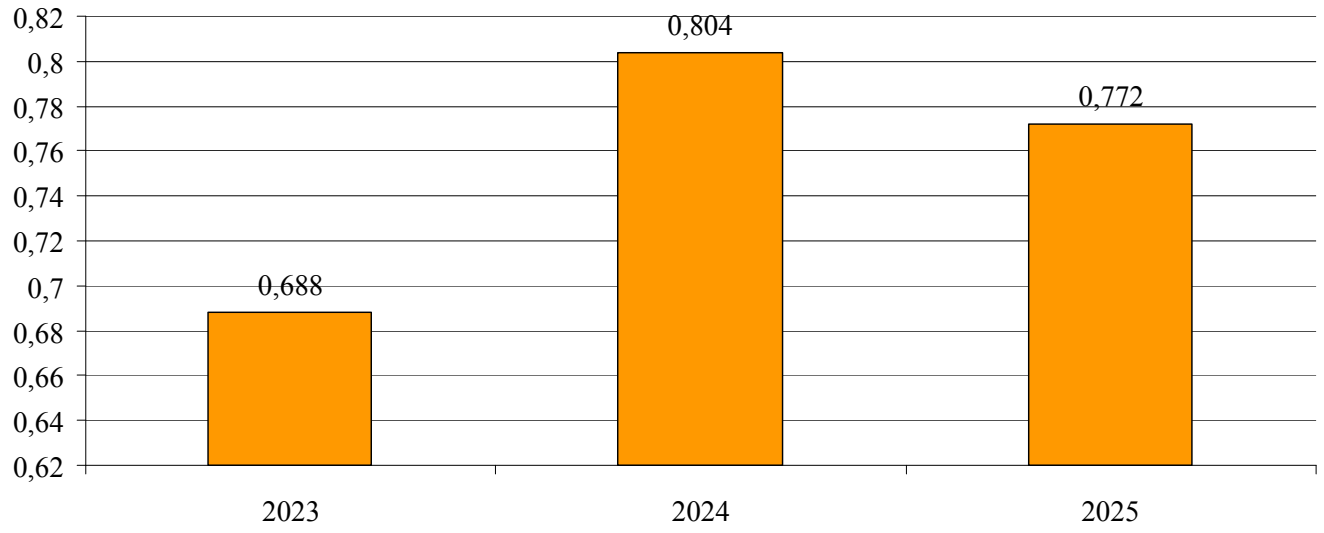


Рисунок 2.5 - Динаміка інтегрального індексу інноваційної активності магазину «Інструмент центр»

Розрахунки свідчать, що у 2023 році інтегральний індекс інноваційної

активності магазину становив 0,688. Це відповідає середньому рівню інноваційної активності: магазин уже використовував окремі інноваційні інструменти, зокрема соціальні мережі, оновлення асортименту та консультаційний сервіс, однак ці дії ще не мали достатньо системного характеру. У 2024 році індекс зріс до 0,804, що є найкращим результатом за аналізований період. Зростання пояснюється підвищенням виручки, продуктивності праці, фондовіддачі, рентабельності продажу та активізацією цифрових і маркетингових заходів. У 2025 році індекс знизився до 0,772, але залишився вищим за рівень 2023 року. Зменшення було зумовлене передусім падінням рентабельності продажу та чистого прибутку, хоча цифровізація, асортиментне оновлення, навчання та консультаційна компетентність персоналу продовжували розвиватися.

Проведене дослідження дозволило виділити основні проблеми, що стримують розвиток інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» (таблиця 2.12). Вони пов’язані з обмеженістю фінансових ресурсів, відсутністю окремого інноваційного бюджету, недостатньою формалізацією процесів, залежністю від постачальників, високою конкуренцією та нерівномірністю попиту. Частина нововведень реалізується ситуативно, у відповідь на поточні потреби, а не на основі довгострокової програми. Це знижує можливість системно вимірювати ефект від інновацій і порівнювати результативність різних заходів.

Таблиця 2.12 - Проблеми інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Проблема	Прояв у діяльності магазину	Можливі наслідки
Відсутність окремого інноваційного бюджету	Інноваційні витрати розчинені у загальних адміністративних, маркетингових і торговельних витратах	Складність оцінки ефективності нововведень
Недостатня формалізація цифрової роботи	Соціальні мережі використовуються переважно як інформаційний канал	Неповне використання потенціалу онлайн-продажів
Обмежена клієнтська аналітика	Відсутність повноцінної CRM або системної бази клієнтів	Втрата повторних продажів і персоналізованих пропозицій
Ризик дефіциту ходових товарів	Попит на окремі позиції може змінюватися швидко	Втрата клієнтів через відсутність товару
Нерегулярне навчання персоналу	Знання продавців залежать від власного досвіду та консультацій постачальників	Нерівномірна якість обслуговування

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що інноваційна діяльність магазину «Інструмент центр» має переважно прикладний, сервісно-

торговельний характер. Її головне призначення полягає у впровадженні таких змін, які підвищують зручність купівлі, якість консультацій, ефективність управління запасами та результативність продажів. У 2023-2025 роках магазин демонстрував середній і наближений до високого рівень інноваційної активності. Найкращий результат спостерігався у 2024 році, коли покращилися більшість господарських показників і активізувалися інноваційні витрати. У 2025 році фінансовий результат погіршився, однак інноваційна активність практично залишилась на рівні попереднього року, що свідчить про збереження рівня розвитку персоналу, а також цифрових та асортиментних напрямів.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ «ІНСТРУМЕНТ ЦЕНТР»

3.1 Напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину

Проведене у другому розділі дослідження засвідчило, що магазин «Інструмент центр» має сформований потенціал для інноваційного розвитку, однак його інноваційна діяльність поки що має переважно прикладний і частково фрагментарний характер. Підприємство вже використовує окремі елементи інноваційного підходу: підтримує широкий асортимент інструментів і витратних матеріалів, працює з відомими брендами, здійснює комунікацію через соціальні мережі, надає консультації покупцям і поступово адаптується до змін локального ринку. Водночас у діяльності магазину виявлено низку проблем: відсутність окремого інноваційного бюджету, недостатня формалізація цифрової роботи, обмежена клієнтська аналітика, ризик дефіциту ходових товарів і нерегулярне навчання персоналу. Крім того, у 2025 році магазин зіткнувся зі зниженням виручки, прибутку та рентабельності продажу, що підтверджує необхідність переходу від окремих нововведень до системного управління інноваційною діяльністю.

Першим напрямом вдосконалення є формування системи управління інноваційною діяльністю магазину. На сьогодні частина нововведень у магазині реалізується ситуативно, тобто як реакція на поточні потреби покупців, дії конкурентів або зміну асортиментної пропозиції постачальників. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на окремі виклики, але не забезпечує довгострокового інноваційного розвитку. Тому магазину доцільно розробити програму інноваційного розвитку на 2026 рік, у якій будуть визначені пріоритетні заходи, відповідальні особи, орієнтовні витрати, строки реалізації та очікувані результати. Така програма має охоплювати цифровізацію продажів, оновлення асортименту, розвиток сервісу, оптимізацію запасів і навчання персоналу. Для невеликого торговельного підприємства не потрібно створювати складну інноваційну службу, однак доцільно закріпити відповідальність за інноваційні зміни за директором, адміністратором магазину та працівниками, які відповідають за продажі, облік, склад і маркетингову

комунікацію. Це дозволить зробити інновації не випадковими діями, а постійним управлінським процесом.

Другим напрямом є цифровізація продажів і впровадження клієнтської аналітики. Магазин уже має сторінки у Facebook та Instagram, що створює основу для онлайн-комунікації з покупцями. Проте сама наявність соціальних мереж ще не означає повноцінної цифровізації. Для підвищення інноваційної активності потрібно перейти від простого інформування клієнтів до інтерактивної моделі взаємодії. Доцільно приймати заявки через месенджери, створити структурований онлайн-каталог основних товарних груп, запровадити швидке резервування інструментів, фіксувати історію звернень покупців і поступово формувати електронну базу клієнтів. Навіть проста CRM-система або упорядкована електронна таблиця з даними про постійних покупців, їхні запити, попередні покупки й потреби у витратних матеріалах дозволить магазину робити персоналізовані пропозиції, нагадувати про супутні товари, інформувати про нові надходження та формувати лояльність. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції з боку маркетплейсів і великих онлайн-магазинів.

Третім напрямом є удосконалення асортиментної політики на інноваційній основі. Асортимент магазину є однією з його сильних сторін, оскільки охоплює ручний інструмент, електроінструмент, бензоінструмент, будівельне обладнання, зварювальні апарати, вимірювальні прилади, деревообробне обладнання та витратні матеріали. Водночас широкий асортимент потребує системного управління. Доцільно запровадити поділ товарів на клієнтські сегменти: інструмент для професійних будівельників, товари для домашніх майстрів, обладнання для деревообробки, інструменти для зварювання, автономне обладнання, витратні матеріали та супутні товари. Такий підхід дасть змогу краще розуміти структуру попиту й формувати пропозиції не просто за товарними групами, а за потребами покупців. Наприклад, для домашніх майстрів можна створювати готові набори «для ремонту квартири», для будівельників - комплекти електроінструменту з витратними матеріалами, для власників приватних будинків - пропозиції з бензоінструменту, генераторів і допоміжного обладнання. Асортиментні інновації мають бути пов’язані не лише з введенням нових брендів, а й із формуванням

зручних комплексних рішень для клієнта.

Четвертим напрямом є сервісна модернізація та розвиток персоналу. Для спеціалізованого магазину інструментів якість консультації є одним із головних чинників конкурентоспроможності. Покупець часто не має достатніх технічних знань, щоб самостійно оцінити потужність, ресурс, комплектацію, сферу застосування або відмінність між професійним і побутовим інструментом. Саме тому продавець-консультант виконує не лише функцію продажу, а й роль експерта. У цьому напрямі магазину доцільно запровадити стандарти консультацій, які передбачатимуть уточнення потреби клієнта, пояснення технічних характеристик, порівняння альтернатив, рекомендацію витратних матеріалів і надання інформації про гарантійне обслуговування. Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу. Воно може здійснюватися у формі внутрішніх інструктажів, коротких технічних занять, консультацій із представниками брендів, перегляду навчальних матеріалів і розбору типових клієнтських ситуацій. У результаті магазин зможе підвищити якість обслуговування, зменшити кількість помилкових покупок, збільшити середній чек і сформувати репутацію експертного торговельного підприємства.

П’ятим напрямом є логістична оптимізація та управління товарними залишками. Для магазину «Інструмент центр» важливо не лише мати широкий асортимент, а й забезпечити наявність найбільш затребуваних позицій. Якщо клієнт не знаходить потрібного товару або витратного матеріалу, він може швидко перейти до конкурента або замовити товар онлайн. Тому доцільно впровадити систему контролю мінімальних залишків, виділити групу найбільш оборотних товарів, аналізувати сезонність попиту та відстежувати позиції, які тривалий час не продаються. Інноваційним рішенням для магазину може бути не обов’язково дорога автоматизована система; на першому етапі достатньо впорядкованої електронної таблиці або базового програмного модуля обліку. Головне завдання полягає в тому, щоб рішення щодо закупівель приймалися не лише на основі досвіду, а й на основі даних про продажі, залишки, частоту запитів і прибутковість товарних груп.

Систематизація запропонованих напрямів вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Напрям вдосконалення	Проблема, яку вирішує напрям	Основні заходи	Очікуваний результат	Показники контролю
Формування системи управління інноваціями	Нововведення реалізуються ситуативно, без єдиної програми	Розроблення програми інноваційного розвитку на 2026 рік; визначення відповідальних осіб; планування бюджету й строків	Перехід до системного управління інноваційною діяльністю	Наявність програми, кількість реалізованих заходів, частка виконаних завдань
Цифровізація продажів і CRM	Соцмережі використовуються переважно як інформаційний канал	Онлайн-каталог, заявки через месенджери, резервування товарів, база клієнтів	Збільшення онлайн-звернень, повторних продажів і персоналізованих пропозицій	Кількість онлайн-звернень, кількість клієнтів у базі, частка повторних покупок
Асортиментні інновації	Недостатня сегментація товарної пропозиції	Поділ асортименту за групами клієнтів; введення нових моделей; формування комплектів	Підвищення середнього чека та краща відповідність попиту	Середній чек, оборотність товарних груп, частка нових позицій
Сервісна модернізація і навчання персоналу	Нерівномірна якість консультацій	Стандарти консультацій; технічне навчання; робота з гарантійними питаннями	Зростання лояльності клієнтів і репутації експертного магазину	Кількість навчань, оцінка сервісу, кількість повторних звернень
Логістика і управління запасами	Ризик дефіциту ходових товарів або надлишку неходових позицій	Контроль мінімальних залишків; аналіз сезонності; облік швидкооборотних товарів	Зменшення втрат від дефіциту та надлишкових запасів	Оборотність запасів, кількість дефіцитних позицій, обсяг неліквідних залишків

Отже, основні напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» мають бути спрямовані на підвищення керованості, цифровізації, клієнтоорієнтованості та ефективності використання ресурсів.

3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, магазин «Інструмент центр» має достатньо сильний торговельний потенціал, який формується завдяки широкому асортименту, роботі з відомими брендами, професійним консультаціям і наявності соціальних мереж. Водночас у 2025 році підприємство зіткнулося зі зниженням виручки, чистого прибутку та рентабельності продажу, що свідчить про потребу в активізації продажів, підвищенні ефективності витрат і системнішому управлінні інноваційною діяльністю. З огляду на це для магазину доцільно обрати не

надто капіталомісткі, але результативні з практичної точки зору заходи, які можуть бути реалізовані в межах малого або середнього торговельного підприємства.

Серед запропонованих в попередньому розділі напрямів найбільш оптимальними для першочергового впровадження є два заходи: впровадження цифрової системи продажів і CRM-комунікації з клієнтами та оптимізація управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-аналізу, контролю мінімальних залишків і формування товарних комплектів. Саме ці заходи найбільше відповідають виявленим проблемам магазину: обмеженій цифровізації, недостатній клієнтській аналітиці, залежності від офлайн-продажів, ризику дефіциту популярних товарів і зниженню прибутковості.

1 Впровадження цифрової системи продажів і CRM-комунікації з клієнтами. Сутність даного заходу полягає у створенні структурованого онлайн-каталогу товарів, організації приймання заявок через месенджери, веденні електронної бази клієнтів, фіксації історії звернень і покупок, а також регулярному використанні Facebook та Instagram не лише як інформаційних сторінок, а як повноцінних каналів продажу. Для магазину «Інструмент центр» це особливо актуально, оскільки покупці часто попередньо уточнюють наявність товару, характеристики, гарантію, комплектацію, ціну та сумісність із витратними матеріалами. Якщо така інформація надається швидко, магазин підвищує ймовірність продажу ще до фізичного візиту клієнта.

Доцільність заходу пояснюється кількома причинами. По-перше, він дозволяє зменшити залежність магазину від виключно офлайн-продажів. По-друге, CRM-база створює можливість працювати з повторними покупками, що особливо важливо для професійних майстрів, будівельних бригад, столярів, монтажників і постійних клієнтів, які регулярно купують витратні матеріали. По-третє, цифрова комунікація дає змогу персоналізувати пропозиції: наприклад, покупцю, який придбав перфоратор, можна запропонувати бури, насадки, засоби захисту, мастило або сервісне обслуговування. Практика впровадження подібних рішень у спеціалізованих магазинах інструментів і будівельних товарів показує, що системна онлайн-комунікація та CRM-підхід здатні забезпечити приріст чистого доходу орієнтовно на 6-9% протягом першого року, а також збільшення кількості повторних звернень на 10-15%. Для розрахунку візьмемо середнє значення приросту

чистого доходу - 7,5%. У 2025 році виручка магазину «Інструмент центр» становила 28476,9 тис. грн., тому очікуване зростання виручки від реалізації першого заходу складе:

$$\Delta Q_1 = 28476{,}9 \times 7{,}5\% = 2135{,}8 \text{ тис. грн.}$$

За рентабельності продажу на рівні 2025 року 3,44% додатковий чистий прибуток становитиме:

$$\Delta ПЧ_1 = 2135{,}8 \times 3{,}44\% = 73{,}5 \text{ тис. грн.}$$

Водночас слід врахувати, що CRM-система та цифрова комунікація можуть не лише збільшити виручку, а й підвищити частку повторних продажів. Якщо припустити, що кількість повторних звернень зросте на середнє значення 12,5%, то магазин отримає стабільніший потік клієнтів, кращу можливість продавати витратні матеріали до раніше придбаного інструменту, а також формувати персональні пропозиції для професійних покупців. Це створює не тільки прямий фінансовий ефект у вигляді додаткового прибутку, а й довгострокову вигоду у формі зміцнення клієнтської бази.

2 Оптимізація управління асортиментом і товарними запасами. Сутність цього заходу полягає у впровадженні регулярного ABC-аналізу товарних позицій, контролю мінімальних залишків, виділенні швидкооборотних товарів, аналізі сезонності попиту, а також формуванні готових товарних комплектів для різних груп покупців. Для магазину «Інструмент центр» це може бути поділ асортименту на комплекти: «для домашнього ремонту», «для будівельної бригади», «для електромонтажу», «для деревообробки», «для зварювальних робіт», «інструмент + витратні матеріали». Такий підхід дозволяє не просто продавати окремі товари, а пропонувати клієнтові готове рішення під його потребу.

Обґрунтування цього заходу пов’язане з тим, що у 2025 році витрати магазину «Інструмент центр» скорочувалися повільніше, ніж виручка, через що прибуток і рентабельність знизилися. Отже, підприємству важливо не лише нарощувати продажі, а й ефективніше управляти товарними залишками. Надлишок повільнооборотних позицій заморожує оборотні кошти, а відсутність популярних товарів призводить до втрати клієнтів. Практика впровадження ABC-аналізу, контролю мінімальних залишків і комплектних пропозицій у роздрібних магазинах

подібного типу показує, що такі заходи забезпечують зменшення втрат від дефіциту товарів, прискорюють оборотність запасів на 5-8%, підвищують середній чек на 4-6% і забезпечують приріст чистого доходу на 3-5%. Для розрахунку візьмемо середнє значення приросту чистого доходу - 4%. Відповідно, очікуване зростання виручки від реалізації другого заходу становитиме:

$$\Delta Q_2 = 28476{,}9 \times 4\% = 1139{,}1 \text{ тис. грн.}$$

За рентабельності продажу на рівні 2025 року 3,44% додатковий чистий прибуток становитиме:

$$\Delta ПЧ_2 = 1139{,}1 \times 3{,}44\% = 39{,}2 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, оптимізація асортименту та запасів впливатиме на ефективність використання оборотних коштів. У 2025 році середньорічна вартість оборотних коштів магазину становила 2774,4 тис. грн., а коефіцієнт оборотності активів - 6,84 оберти. Якщо впровадження ABC-аналізу та контролю мінімальних залишків забезпечить середнє прискорення оборотності запасів на 6,5%, то коефіцієнт оборотності може зрости орієнтовно до:

$$Коб = 6{,}84 \times 1{,}065 = 7{,}28 \text{ оберти.}$$

Таке зростання означатиме швидше повернення коштів, вкладених у товарні запаси, зменшення ризику накопичення повільнооборотних позицій і кращу забезпеченість магазину ходовими товарами. Додатковий ефект також формуватиметься за рахунок підвищення середнього чека. Якщо середній чек зросте на середнє значення 5%, то магазин зможе отримувати більший дохід з одного продажу завдяки комплектним пропозиціям типу «інструмент + витратні матеріали», «перфоратор + бури», «болгарка + відрізні круги», «зварювальний апарат + електроди та засоби захисту».

Витрати на реалізацію двох запропонованих заходів наведено в таблиці 3.2.

Як видно з таблиці, сукупні витрати першого року за двома заходами становитимуть 189 тис. грн., з яких 120 тис. грн. припадає на цифровізацію продажів і CRM, а 69 тис. грн. - на оптимізацію асортименту та товарних запасів. Для магазину «Інструмент центр» такі витрати є помірними, оскільки становлять близько 0,66% від річного обсягу реалізації. При цьому ці заходи не потребують масштабної реконструкції приміщення, закупівлі дорогого обладнання або

збільшення чисельності персоналу.

Таблиця 3.2 - Витрати на реалізацію заходів з удосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Стаття витрат	Захід 1: цифрова система продажів і CRM, тис. грн.	Захід 2: оптимізація асортименту і запасів, тис. грн.
Вибір та налаштування CRM-системи	35	-
Створення структури онлайн-каталогу товарів	14	-
Наповнення каталогу фото, описами й базовими характеристиками	11	8
Налаштування приймання заявок через месенджери	6	-
Розроблення контент-плану та шаблонів публікацій	8	-
Навчання персоналу роботі з CRM і онлайн-заявками	12	6
Розроблення АВС-аналізу товарних груп	-	5
Налаштування контролю мінімальних залишків	-	10
Формування комплектних пропозицій	-	8
Маркування й оновлення викладки комплектів у торговельному залі	-	12
Резерв на технічне доопрацювання та консультації	10	8
Разові витрати	96	57
Щомісячна підтримка, оновлення даних, просування	2	1
Річні поточні витрати	24	12
Загальні витрати першого року	120	69

Очікувані вигоди від реалізації заходів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікувані вигоди від реалізації запропонованих заходів

Вид вигоди	Захід 1: цифрова система продажів і CRM	Захід 2: оптимізація асортименту і запасів
1	2	3
Приріст чистого доходу	2135,8 тис. грн.	1139,1 тис. грн.
Додатковий чистий прибуток	73,5 тис. грн.	39,2 тис. грн.
Вплив на повторні звернення	Зростання кількості повторних звернень на 12,5% за рахунок CRM-бази, історії покупок і персоналізованих пропозицій	Зростання повторних покупок витратних матеріалів на 6% за рахунок комплектних пропозицій і кращої наявності ходових товарів
Вплив на середній чек	Зростання середнього чека на 4% через персоналізовані пропозиції та додаткові продажі супутніх товарів	Зростання середнього чека на 5% завдяки комплектам «інструмент + витратні матеріали»
Вплив на оборотність	Непрямий вплив через кращу фіксацію попиту та швидше реагування на запити клієнтів	Прискорення оборотності запасів з 6,84 до 7,28 оберта
Сервісний ефект	Швидше інформування покупців про наявність, ціни, характеристики й гарантії; можливість резервування товару онлайн	Зменшення кількості ситуацій, коли потрібного товару немає в наявності; швидший підбір товару за клієнтським запитом

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Вплив на витрати	Зменшення витрат на неефективну рекламу завдяки адресній комунікації з клієнтами та використанню власної бази контактів	Зниження втрат від надлишкових і повільнооборотних запасів орієнтовно на 2,5%
Організаційний ефект	Формування електронної клієнтської бази, історії комунікацій і покупок, контроль онлайн-заявок	Підвищення керованості закупівель, запасів і товарних груп на основі ABC-аналізу
Маркетинговий ефект	Активізація Facebook, Instagram і месенджерів як каналів продажу; можливість персональних розсилок і повторних контактів	Краще позиціонування товарних комплектів для різних сегментів покупців: домашніх майстрів, будівельників, монтажників, столярів

Сумарно за двома заходами очікуваний приріст виручки становитиме:

$$\Delta Q_{заг} = 2135,8 + 1139,1 = 3274,9 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний додатковий чистий прибуток за рентабельності продажу 2025 року становитиме:

$$\Delta ПЧ_{заг} = 73,5 + 39,2 = 112,7 \text{ тис. грн.}$$

На рисунку 3.1 зображено зміну виручки та чистого прибутку магазину «Інструмент центр» після впровадження запропонованих заходів.

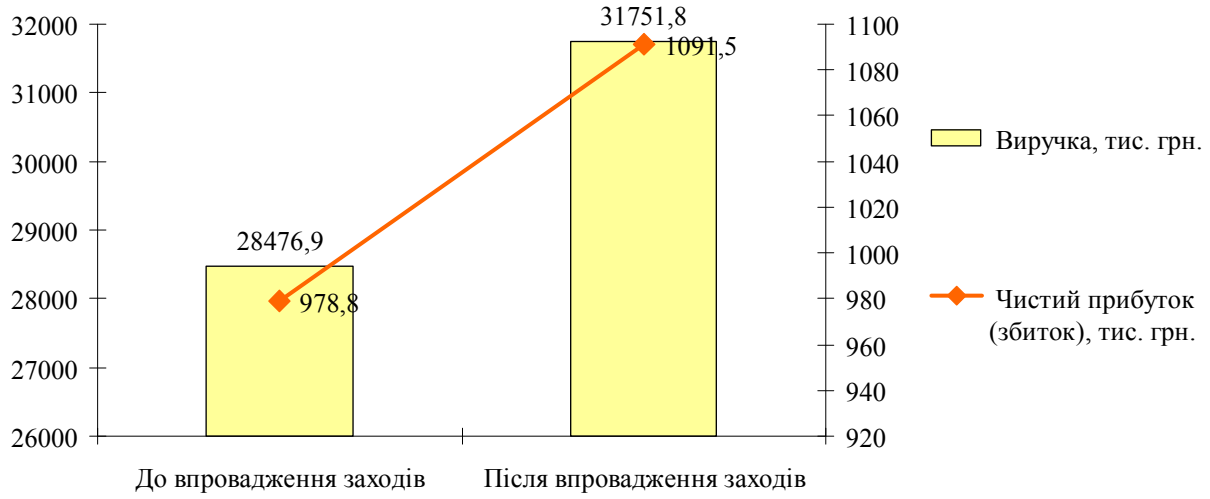


Рисунок 3.1 - Зміна виручки та чистого прибутку магазину «Інструмент центр» після впровадження запропонованих заходів

Крім фінансових результатів, запропоновані заходи мають важливі нефінансові переваги. Впровадження CRM і онлайн-каталогу посилить інноваційний імідж магазину, дасть змогу краще знати своїх покупців і швидше реагувати на їхні потреби. Оптимізація асортименту та запасів підвищить якість управлінських рішень, зменшить залежність від інтуїтивного планування закупівель

і дозволить краще використовувати оборотні кошти. У сукупності ці два заходи формують практичну основу для переходу магазину «Інструмент центр» від фрагментарних інновацій до системної інноваційної діяльності, орієнтованої на клієнта, дані, сервіс і підвищення економічної ефективності.

3.3 Оцінка ефективності обраних заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з вдосконалення інноваційної діяльності дає змогу визначити, чи є доцільним з фінансової точки зору їх практичне впровадження для магазину «Інструмент центр». В попередньому підрозділі було обґрунтовано два заходи: впровадження цифрової системи продажів і CRM та оптимізацію асортименту і товарних запасів. Сукупні початкові витрати на їх реалізацію становлять 189 тис. грн., з яких 120 тис. грн. припадає на цифровізацію продажів і CRM, а 69 тис. грн. - на оптимізацію асортименту та запасів. Щорічні витрати на підтримку заходів становитимуть 36 тис. грн.

За попередніми розрахунками, очікуване зростання чистого прибутку від реалізації двох заходів становить 112,7 тис. грн. щорічно. Саме цю суму приймаємо як щорічні грошові надходження від реалізації проєкту заходів з вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр». Для врахування зміни вартості грошей у часі використаємо метод чистого дисконтованого доходу. Період оцінювання встановлюємо рівним 5 років, дисконтну ставку обираємо рівною 20%.

Чистий дисконтований дохід визначається як сума дисконтованих доходів і витрат за весь період реалізації проєкту заходів. Проєкт вважається економічно доцільним, якщо накопичений чистий дисконтований дохід має додатне значення. Розрахунок наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ЧДД від упровадження заходів з удосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр», тис. грн.

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^t$	$D_i/(1+d)^t$	$R_i/(1+d)^t$	ДД	ЧДД
0	0	189	1	0	189	-189	-189
1	112,7	36	0,833	93,92	30	63,92	-125,08
2	112,7	36	0,694	78,26	25	53,26	-71,82
3	112,7	36	0,579	65,22	20,83	44,39	-27,43
4	112,7	36	0,482	54,35	17,36	36,99	9,56
5	112,7	36	0,402	45,29	14,47	30,82	40,38
Усього				337,04	296,66	40,38	40,38

З таблиці 3.4 видно, що сукупна теперішня вартість очікуваних надходжень за п’ять років становить 337,04 тис. грн., а дисконтована сума витрат з урахуванням початкових інвестицій і щорічної підтримки - 296,66 тис. грн. Отже, чистий дисконтований дохід дорівнює 40,38 тис. грн. Додатне значення ЧДД свідчить, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним.

Період окупності визначимо як момент, у якому накопичений дисконтований дохід змінює знак із від’ємного на додатний. Після третього року накопичений ЧДД становить -27,43 тис. грн., а після четвертого року - вже 9,56 тис. грн. Отже, дисконтований період окупності дорівнює:

$$\text{ток} = 3 + 27{,}43 / 36{,}99 = 3{,}74 \text{ року}.$$

Це означає, що вкладення в цифровізацію продажів, CRM та оптимізацію запасів окупляться протягом четвертого року реалізації проєкту.

Індекс прибутковості розраховується як співвідношення сукупного дисконтованого доходу до сукупних дисконтованих витрат:

$$\text{ІП} = 336{,}99 / 296{,}66 = 1{,}14.$$

Оскільки індекс прибутковості перевищує 1, проєкт можна вважати прибутковим. Середньорічна рентабельність проєкту становить:

$$\text{СР} = (1{,}14 - 1) / 5 \times 100\% = 2{,}8\%.$$

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр» мають позитивний економічний ефект. Додатний чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості понад одиницю та прийнятний період окупності підтверджують доцільність їх реалізації. Крім прямого фінансового результату, проєкт забезпечить посилення цифрової присутності магазину, формування клієнтської бази, підвищення керованості запасів і покращення якості обслуговування покупців.

ВИСНОВКИ

В першій частині роботи розкрито теоретичні основи інноваційної діяльності торговельного підприємства. Визначено, що інновації є важливим інструментом розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку. Розглянуто сутність, зміст і класифікацію інновацій, особливості їх застосування у роздрібній торгівлі, а також показники оцінки інноваційної активності. Встановлено, що для торговельного підприємства інновації проявляються не лише в оновленні асортименту, а й у цифровізації продажів, удосконаленні сервісу, логістики, маркетингу та управління клієнтськими відносинами.

В аналітичній частині роботи проведено дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр». Встановлено, що підприємство є спеціалізованим магазином інструментів у м. Коломия, який реалізує ручний, електричний, бензиновий, будівельний, вимірювальний інструмент, деревообробне та зварювальне обладнання, а також витратні матеріали. Магазин працює з відомими брендами, зокрема DeWALT, Metabo, Makita, Haisser, Intertool, Sturm, Vitals, Ingco, Distar, Sigma, Yato та іншими, що формує довіру покупців і посилює його конкурентні позиції.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що магазин має лінійно-функціональну організаційну структуру, стабільний кадровий склад, практично орієнтовану організаційну культуру та достатнє технічне забезпечення для здійснення роздрібної торгівлі. Водночас виявлено потребу в кращій формалізації маркетингової діяльності, цифрових інструментів і системи управління інноваціями. Аналіз господарських показників засвідчив, що у 2024 році підприємство демонструвало позитивну динаміку: виручка зросла на 22,09%, чистий прибуток - на 29,49%, а рентабельність продажу підвищилася до 6,19%. Однак у 2025 році ситуація погіршилася: виручка знизилася на 7,43%, чистий прибуток - на 48,63%, а рентабельність продажу скоротилася до 3,44%.

Аналіз зовнішнього середовища за моделлю п’яти сил Портера показав, що найбільший тиск на магазин створюють конкуренти та покупці, які мають широкий

вибір альтернатив. PEST-аналіз засвідчив, що найпозитивніший вплив мають технологічні чинники, зокрема розвиток e-commerce, соціальних мереж, CRM-систем і автоматизації обліку. Оцінка інноваційної активності підтвердила, що магазин перебуває на етапі переходу від фрагментарних нововведень до системнішого управління інноваційною діяльністю.

В проєктній частині роботи запропоновано напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр», до яких віднесено: формування системи управління інноваціями, цифровізацію продажів і CRM-комунікацію, удосконалення асортиментної політики, сервісну модернізацію та розвиток персоналу, а також оптимізацію логістики й товарних запасів. Для практичного впровадження обрано два найбільш доцільні заходи: впровадження цифрової системи продажів і CRM та оптимізацію асортименту і запасів на основі ABC-аналізу, контролю мінімальних залишків і формування комплектних пропозицій.

Загальні витрати першого року на реалізацію двох заходів становлять 189 тис. грн., з яких 120 тис. грн. припадає на цифровізацію продажів і CRM, а 69 тис. грн. - на оптимізацію асортименту та товарних запасів. Очікуваний приріст виручки від впровадження першого заходу становить 2135,8 тис. грн., а додатковий чистий прибуток - 73,5 тис. грн. Другий захід може забезпечити приріст виручки на 1139,1 тис. грн. і додатковий чистий прибуток у сумі 39,2 тис. грн. Сукупний додатковий чистий прибуток від реалізації двох заходів становить 112,7 тис. грн. щорічно.

Оцінка ефективності запропонованих заходів із використанням методу чистого дисконтованого доходу підтвердила їх економічну доцільність. За початкових інвестицій 189 тис. грн., щорічних витрат 36 тис. грн., щорічних чистих надходжень 112,7 тис. грн. і ставки дисконту 20% проєкт має позитивний фінансовий ефект. Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить магазину «Інструмент центр» більш системно управляти інноваційною діяльністю, підвищити рівень інноваційної активності, посилити цифрову взаємодію з клієнтами, покращити управління запасами, збільшити продажі та зміцнити конкурентні позиції на локальному ринку роздрібного продажу інструментів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Ареф'єва О. В., Долженко Д. Ю. Комплексно-адаптивний підхід до інноваційного розвитку підприємства в сучасних трендах диджиталізації через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 161-168.

2 Бабчинська О. І., Левченко А. Р. Особливості оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 4. Т. 1. С. 87-91.

3 Богославець Г. М., Трубей О. М. Інноваційна діяльність підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8 (64). С. 69-74.

4 Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 156-161.

5 Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.

6 Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.155.

7 Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109-113.

8 Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

9 Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-84

10 Гриб С. А. Інноваційний розвиток торговельних підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.185

11 Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С.

181-188.

12 Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2019. 227 с.

13 Декалюк О. В., Нянько В. М., Плосконос Н. В. Управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4 (96). С. 148-153.

14 Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Дзвоник Р. Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 8-14.

15 Дубовик Т. В., Бучацька І. О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223-230.

16 Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посібник. 2-ге вид. Львів: Новий Світ - 2000, 2020. 427 с.

17 Занора В. О., Драненко І. М. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-25

18 Захаркін О. О. Інноваційна діяльність підприємства: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 274-280.

19 Ільчук М. М., Свиноус І. В., Любар Р. П., Томашевська О. А., Іванов Є. О. Організаційно-економічні аспекти інноваційної діяльності торгових структур та логістики. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.5.28

20 Інноваційний менеджмент: навч. посібник / А. Ю. Горбовий та ін. ; за ред. Л. Г. Ліпич. 2-ге вид., випр. і допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 285 с.

21 Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.

22 Інноваційний розвиток підприємства: підручник / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.

23 Колодяжна І. В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 5. С. 53-56.

24 Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 58-61.

25 Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навч. посібник у схемах і таблицях. 2-ге вид., допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

26 Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178.

27 Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 7-14. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14

28 Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.

29 Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

30 Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 166-175.

31 Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 108-113.

32 Полякова Ю. В., Новосад З. Г., Надь Г. О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 44-49.

33 Сторінка магазину «Інструмент центр» в інстаграм. URL: https://www.instagram.com/instrumentcentrkolomiia/.

34 Сторінка магазину «Інструмент центр» у фейсбук. URL: https://www.facebook.com/instrument.centr.kolomia/.

35 Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45.

36 Цюняк О. П. Філософське осмислення поняття «інноваційна діяльність». *Молодий вчений*. 2019. № 5 (69). С. 175-178.

37 Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2018. 442 с.

38 Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (7). С. 102-107.

39 Черняєва А. О., Метла В. О. Управління інноваційною активністю підприємств: основні характеристики та механізм. *Development Service Industry Management*. 2024. № 8. С. 102-109.

40 Шатіло О. В. Наукове осмислення понять «інновація» та «інноваційна діяльність». *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 53. С. 163-177.

41 Яровенко Т., Літвін Я. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 149-154.

42 Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

Обсяг пояснювальної записки __61_ аркушів.

Кількість рисунків _6_

Кількість таблиць _19_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Система управління інноваційною діяльністю магазину «Інструмент центр»

2 Основні напрями інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

3 Динаміка витрат на інноваційну діяльність магазину «Інструмент центр» у 2023-2025 рр., тис. грн.

4 Динаміка інтегрального індексу інноваційної активності магазину «Інструмент центр»

5 Основні напрями вдосконалення інноваційної діяльності магазину «Інструмент центр»

6 Зміна виручки та чистого прибутку магазину «Інструмент центр» після впровадження запропонованих заходів

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2026 р.