

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**КОРЕНІЮК Денис**

аспірант

Університету митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0005-0929-6383>

*У статті досліджено інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами. Розглянуто поняття інновація та інноваційна діяльність, конкретизована їх роль в управлінні торговим підприємством. Досліджено сутність стратегічного планування, як стратегічного інструменту управління торгового бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та задач. Охарактеризовані найбільш відомі та актуальні інноваційні підходи до стратегічного управління такі, як: гейміфікація, гнучка робоча сила, е-тендери, концепція shop-in-shop тощо. Проаналізовано досвід використання наведених підходів у зарубіжних торгових компаніях, на основі якого слід розвивати вітчизняні торгові підприємства. Також звертаємо увагу на важливу роль персоналу у роботі підприємства, оскільки він виступає основою для побудови успішного бізнесу. Підсумовано, що для подальшого розвитку торгових підприємств слід продовжувати дослідження інноваційних підходів до стратегічного управління, зважати на зарубіжний досвід і тестувати його для вітчизняних реалій.*

**Ключові слова:** *торгове підприємство, інновації, стратегічне управління, торгівля, інноваційні підходи.*

## INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES

**KORENIUK Denys**

University of Customs Affairs and Finance

*The article studies innovative approaches to strategic management of trade enterprises. The article considers the concepts of innovation and innovation activity, specifies their role in management of a trade enterprise. The concept of innovation can be interpreted from different aspects, but scholars emphasise that innovation is the result of a certain process, the main purpose of which is to create a new or improved product that will bring commercial benefits to a potential innovator. Strategic management is a fairly young term, as it was introduced into scientific circulation at the turn of the 60s and 70s. The prerequisite for its emergence was the need to distinguish conceptual differences between current and long-term planning. The article studies the essence of strategic planning as a strategic instrument of trade business management, which is used by managers to achieve the set goals and objectives. The role of strategic management in the work of a trade enterprise is considered. The most well-known and relevant innovative approaches to strategic management, such as gamification, flexible workforce, e-tenders, shop-in-shop concept, etc. are described. We focus on the use of digital technologies in procurement activities, as this will help to automate the process of ordering from suppliers, accelerate the collection and processing of information, which gives more positive practical results. The experience of using these approaches in foreign trading companies is analysed, on the basis of which domestic trading enterprises should develop. The article also draws attention to the important role of personnel in the work of an enterprise, since it is the basis for building a successful business. It is concluded that for the further development of trade enterprises, it is necessary to continue researching innovative approaches to strategic management, taking into account foreign experience and testing it for domestic realities. Our businesses are already reaching the level of European companies and are gaining recognition and reputation. Therefore, despite the challenges of today, we should continue to develop the retail sector in Ukraine.*

**Keywords:** *trade enterprise, innovation, strategic management, trade, innovative approaches.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

#### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Дослідження інноваційних підходів на торгових підприємствах є актуальним та стратегічно важливим напрямком у сучасному світі, де бізнес-моделі змінюються щороку. Ринок вимагає від компаній не лише ефективних стратегій продажу, але й вдосконалених методів управління іншими елементами структури підприємства. Впровадження нових методів роботи необхідно кожному торговому підприємству для подолання викликів, а також, щоб не відставати від тенденцій на ринку.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню інноваційних підходів до стратегічного управління торговими підприємствами було приділено достатньо уваги вітчизняними вченими. Серед них слід виділити Назаренко С. А., що робить акцент на розвитку ефективної команди підприємства. Кравченко О. О. також розглядає кадрові концепції, які б могли посприяти ефективній роботі торгового підприємства.

Шурупова А.К., Ковалишин С. В., Обухович Т. О. звертають увагу у своїх роботах на важливість оптимізації процесів закупівлі, завдяки сучасним технологіям, наприклад, штучному інтелекту. Натомість Стручок Н. М та Тараненко О.О. виокремлюють засади стратегічного управління, інтеграцію в нього інноваційних підходів.

---

Однак попри значну увагу до питання запровадження інноваційних підходів щодо стратегічного управління торговим підприємством у наукових працях відсутні новітні концепції та приклади вітчизняних сучасних підприємств.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета дослідження полягає у виокремленні ефективних інноваційних підходів до стратегічного управління торговими підприємствами, наведення прикладів впровадження їх у реальне активне підприємство, а також окресленні ролі інновацій у торгівлі.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Одна з найважливіших галузей та сфера економіки будь-якої держави є торгівля. Вона займає провідну роль у формуванні комфортного для життя середовища, де громадяни можуть забезпечити свої базові потреби або ж розпочати розвиток власної справи. Таким чином суб'єкти ринку торгівлі здатні допомогти у досягненні стратегічних економічних цілей та задач, на основі їх діяльності розробляються відповідні стратегії, що у майбутньому повинні принести країні підвищення рівня життя.

Важливими суб'єктами ринку є торговельні підприємства, що характеризуються високим рівнем конкуренції та гнучкістю, через адаптацію до запитів суспільства. Перелічені чинники змушують національних виробників і суб'єктів торговельного підприємництва постійно шукати шляхи підвищення якості послуг та обслуговування. Сучасний ринок повинен відповідати швидкому темпу розвитку світу, тому перед торговими підприємствами постає проблема адаптації до теперішніх умов.

З наведених причин інноваційні процеси в торгівлі знаходяться на етапі динамічного розвитку, про що свідчить широкий спектр інноваційних технологій, які використовуються підприємствами торгівлі [17, с. 121].

Поняття інновація може трактуватися з різних аспектів. Так, часто під інновацією розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді введеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності [4, с. 7]. Науковці наголошують, що інновація є результатом певного процесу, головною метою якого створення нового або вдосконаленого продукту, що принесе потенційному новатору комерційну вигоду.

Якщо ж ми звернемось до чинного законодавства, то Закон України «Про інноваційну діяльність» тлумачить інновацію наступним чином: «Це новостворені й вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери» [15]. Законодавець підкреслює, що інновація може бути будь-якого характеру, адже найважливішою її ознакою є новизна або ексклюзивність.

У зазначеному вище Законі зазначено, що об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми й проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного,
- комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Широкий перелік об'єктів лише підтверджує, що характер або сфера інноваційної діяльності не є основними критеріями для визначення інноваційності продукту. Оскільки поширеним є також термін «нововведення».

Використання теорії інноватики до сфери послуг датується початком ХХІ ст. На думку Б. Ван Арка, Л. Броесма й П. ден Гертога, інновація у сфері послуг може бути визначена як нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми й вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми [2, с. 14].

Щодо інших науковців та теоретиків, зокрема, Дж. Хоуелса, то він наголошує, що досить складно виокремити інноваційні профілі продуктів у різних секторах сфери послуг і визначити природу інноваційної діяльності організацій сфери послуг [1, с. 266].

Ми поділяємо думку Лівовско Т.В. щодо мети інноваційної діяльності підприємства. Такий процес слід будувати відповідно до вимог та викликів зовнішнього середовища, окреслювати коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

---

Тобто, інноваційна діяльність будь-якого, зокрема торгового, підприємства має бути спрямована на створення умов для:

1) формування підходів до визначення позиції підприємства на ринку і напрямків його діяльності відповідно до ринкових тенденцій;

2) прогнозування, формування програмно-цілевих підходів до прийняття інноваційних рішень з метою обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства;

3) проведення робіт щодо вдосконалення наявної технології та організації виробництва продукції, створення технологічної бази, яка уможливуватиме надалі гнучкішу, швидшу та ефективнішу реакцію на інновації, вимоги й потреби ринку;

4) підвищення ролі людського фактора, стимулювання, мотивація до інноваційної діяльності, що забезпечить розвиток персоналу, підвищення його професіоналізму, вміння розв'язувати інноваційні проблеми, посилить інтерес колективу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей [10, с. 118].

Говорячи про стратегічне управління, то цей термін доволі молодий, оскільки введений у науковій обіг на межі 60-70-х років. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням.

Оскільки тоді відбулись радикальні зміни зовнішнього середовища підприємств, які були безпосередньо пов'язані з науково-технічним прогресом. Саме вони потягли за собою зміни принципів корпоративного управління у бік концепції «назад у майбутнє». Тобто події розглядались навпаки, підприємства відштовхувались від бажаного майбутнього стану, який вони хочуть досягти через здобутки минулого у сучасне. Ця методологія менеджменту концентрувалась на пошук форм і методів формування внутрішнього середовища підприємства, що здатні взаємодіяти в оптимальному режимі відповідно до сучасних умов. У зв'язку з цим поставала низка важливих питань: Яка має бути організаційна структура підприємства? Як правильно поставити цілі та завдання? Які чинники зовнішнього середовища є найвпливовішими у процесі прийняття рішень? Натомість єдиною для всіх відповіддю став перехід від внутрішньокорпоративного планування до стратегічного [16, с. 10].

Гедройц Г.Ю. найбільш влучно описує сутність стратегічного планування, як «процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та увідповіднювати їх шляхом розробки та реалізації системи стратегій»[5, с. 22].

Слушним є доповнення доктора економічних наук О. М. Таран-Лали щодо ролі стратегічного управління для підприємницької діяльності. Вона розуміє його, як стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

Натомість основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення [19].

Харченко В. А. характеризує стратегічне управління, як безперервний процес, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія. Під час нього відбувається оцінювання конкурентів і встановлення цілей та стратегій для задоволення всіх зацікавлених сторін, а потім відбувається регулярна переоцінка кожної стратегії, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета. Також розглядається варіант заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [21, с. 54-55].

Значення інноваційної діяльності для торгових підприємств у сфері стратегічного управління виражається у можливості значно підвищити конкурентоспроможність й фінансову стійкість бізнесу, а також задовольнити всі потреби покупців.

Закупівля товару та формування асортименту є ключовим аспектом у формуванні стратегії торгового підприємства. Сьогодні процеси глобалізації стимулюють зростання конкуренції на ринку, оскільки нові гравці з'являються усе частіше. Керівники компаній по всьому світу відчули, що ефективне управління закупівлями й постачанням надає ряд стратегічних переваг, наприклад, значне зменшення витрат шляхом співпраці з постачальниками з країн, де витрати нижчі, підвищення конкурентоспроможності ланцюга постачання, оптимізацію розробки продуктів і скорочення термінів введення нових продуктів на ринок [6, с. 40] Практичний досвід підтверджує, що інноваційні підходи в цій сфері сприяють оптимізації процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат.

У реаліях динамічного та прогресивного світу закупівельна діяльність постійно розвивається, щоб відповідати новим викликам та тенденціям, тому усе більшої популярності в закупівельній діяльності набувають [7, С.350-353]:

---

– штучний інтелект та машинне навчання, які допомагають закупникам у таких задачах, як аналіз даних, прогнозування попиту, автоматизація рутинних завдань, виявлення потенційних ризиків та оптимізація цін;

– стратегічне партнерство з постачальниками, що призводить до кращої співпраці, спільного планування та інновацій;

– цифровізація закупівельних процесів, використання електронних платформ для торгів, тендерів та управління ланцюжками постачання, що дозволяє підвищити прозорість, ефективність та швидкість закупівель;

– використання інструментів управління ризиками, що допомагає мінімізувати негативні наслідки ризиків, перебоїв в постачанні, коливання цін тощо;

– аналітика великих даних, що допомагає закупникам отримати глибше розуміння своїх витрат, потреб постачальників та ринкових тенденцій.

Використання цифрових технологій у закупівельній діяльності спрямоване на автоматизацію процесу замовлень у постачальників, прискорення збору та обробки інформації, що дає більш позитивні практичні результати. Найбільшою перевагою застосування ІТ у цій є електронний обмін даними з постачальниками дозволяє суміщати цю діяльність з іншими процесами. Кодування інформації та автоматизація введення даних забезпечує від потрапляння інформації до конкурентів. Використання сучасних електронних технологій у переговорах та укладанні договорів дозволяє значно зменшити час логістичного циклу внаслідок використання електронної пошти [7, с. 350].

Ще одним інноваційним інструментом у діяльності торгових підприємств є електронна комерція через Інтернет за схемою B2B («підприємство-підприємство»), відома як електронна закупівля (e-Procurement). Обсяги інтернет-торгівлі за цією схемою значно перевищують товарообіг на роздрібному ринку, де ведення бізнесу відбувається за традиційними методами. За даними BostonConsultingGroup(BCG), американські компанії вже понад 10 років здійснюють чверть всіх своїх закупівель онлайн. [23, с. 463].

Ефективне управління закупівельною діяльністю на підприємстві впливає не тільки на поточні економічні показники, такі як прибутковість, рентабельність, ритмічність та стабільність роботи, але й створює передумови для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому. Наразі важливим є не лише внутрішня організація роботи підприємства, а й його репутація серед споживачів. Особистий бренд відіграє значну роль у формуванні постійної клієнтської бази, позиціонування нових продуктів та підтримці престижу компанії. Ефективне управління закупівельною діяльністю безпосередньо пов'язано зі створенням іміджу підприємства через задоволення споживчого попиту населення за допомогою формування оптимального товарного асортименту, якісних параметрів товарів, цінової політики та інших аспектів [14, с. 199].

Натомість Лігоненко Л. [11, с. 10] виділяє такі ключові інновації в роздрібній торгівлі:

— програмне забезпечення та обладнання для технології "вбивця черг" (англ. queue busting), що скорочує час очікування у черзі на 70 %. Через особливості сучасного середовища, споживачі зацікавлені у швидкому сервісі без черг та втрати часу під час покупки;

— автоматизація кеш-офісу в магазині (Cash Management) — програмне забезпечення процесу обробки готівки;

— сучасні системи оптимізації використання полицного простору (наприклад, Optimal, Easy Shelf) передбачають комбінування звичайних полиць з висувними, що збільшує площу викладки товару на 15-20 %;

— для візуального мерчандайзингу були розроблені промоушн-екрани, що встановлюються в будь-якому місці торговельної зали та постійно інформують покупців про новинки та знижки. Також завдяки йому простіше впроваджувати маркетингові інструменти або ж сповіщати про благодійні акції, що надзвичайно актуально для України ;

— мікрокіоски та електронні цінники товарів допомагають покупцю швидко дізнатися ціну на товар, дату його виготовлення, термін зберігання, виробника, знижки та розташування в торговельній залі, наявність його в магазині. Така ініціатива знижує навантаження на працівників торгової зали та дозволяє їм концентруватись на контролі якості викладених товарів.

Слід зазначити, що значний вплив вищевказані інновації роблять на діяльність торговельних підприємств, що реалізують спеціальні програми з підвищення ефективності їх діяльності. Так, торговельна мережа Tesco проводила ряд заходів щодо зниження енергоспоживання через застосування інноваційних технологій в обладнанні. У сучасних умовах понад 50% електроенергії в супермаркеті припадає на роботу компресорних установок, торгово-холодильного обладнання та холодильних камер. Комплексний підхід до розв'язання питання енергоощадження дозволив торговельній мережі значно знизити витрати на електроенергію. [3, с. 27]. На нашу думку, українським підприємствам слід зосередитись на технологіях енергоощадження, оскільки стан енергетики України продовжує бути незадовільним. Багато торгових компаній та підприємств роздумують над альтернативними джерелами енергії, введення в асортимент продуктів здатних зберігатися довгий час без холодильників, кооперують свою діяльність тощо.

Ще одним прикладом використання інновацій є компанія Walmart. Вона використовує е-тендери, аналітику даних та штучний інтелект для автоматизації багатьох етапів закупівельного процесу. Це

---

дозволило компанії значно скоротити витрати та покращити ефективність. Компанія використовує платформу електронних торгів під назвою «SupplierConnect», яка дозволяє їм автоматизувати багато етапів закупівельного процесу, включаючи публікацію тендерів, збір пропозицій, оцінку та нагородження контрактів. Система сприяє економії часу та ресурсів компанії, а також робить процес більш прозорим та конкурентним [8, с. 7].

Нині з боку комерційних структур спостерігається удосконалення та збільшення спектра послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів. Для успішної діяльності торговельного підприємства велике значення має організація мерчандайзингу, адже вибір покупців продиктований не лише рекламою і сформованими перевагами, але й тим, як певний товар представлений у точці продажу. Світовий досвід свідчить, що обсяги продажу товару можна збільшити майже на 400–600 %, якщо просто правильно викласти товар [18, с. 126–131].

Мерчандайзинг – це складова частина маркетингу, комплекс заходів, що проводяться в точках кінцевого споживання та спрямований на просування того чи іншого товару, марки чи упаковки [22, с. 170].

Основними підходами в організації мерчандайзингу для торгового підприємства є:

- асортиментний підхід. Для кожного типу роздрібного торговельного підприємства характерні певні значення показників асортименту з урахуванням встановлених керівництвом підприємства-виробника або продавця широти й глибини торгового асортименту;
- кількісний підхід. У роздрібному торговельному підприємстві необхідно підтримувати оптимальний рівень товарного запасу, тобто такий, який забезпечує наявність достатньої кількості товарів необхідного асортименту в торговому залі. Крім того, товари, виставлені у вітрині, повинні бути в продажу;
- управлінський підхід. Організація розміщення товарів у торговельному залі магазину повинна ґрунтуватися на управлінні рухом купівельного потоку і починатися з планування торгового залу магазину;
- демонстраційний підхід. Вибір способів представлення товарів в торговому залі магазину, виду товару, упаковки, а також прибутку від товару, іміджу магазину, купівельної аудиторії;
- комунікаційний підхід. Рекламні матеріали на місці продажу є істотною частиною комунікаційної політики роздрібного торговельного підприємства і конструктивно-технічним елементом мерчандайзингу [17 с. 120].

Так, говорячи про інноваційні підходи в Україні слід згадати ТОВ «Сільпо». Нещодавно компанія почала співпрацю з MBM My Home – українським брендом, який пропонує якісні товари для дому та побуту. Свою співпрацю вони вирішили реалізовувати в інноваційному форматі shop-in-shop, тобто магазин-у-магазині. Це новий перспективний напрямок у сфері ритейлу, що має ряд переваг для брендів та споживачів. Реалізація нового проекту виконана наступним чином: в супермаркетах Сільпо з'являться спеціально обладнані зони MBM My Home, де покупці зможуть ознайомитись із широким спектром товарів для дому, не виходячи з супермаркету. Таким чином це дозволяє економити час покупців, оскільки можна зручно поєднувати покупки продуктів та потрібних речей додому. Такий підхід об'єднує доступ споживачів для потрібних товарів, а також забезпечує підтримку нових українських брендів [12].

Сільпо вже не перший раз дивує український ринок інноваціями, чого вартий їхній мобільний додаток та система зчитування штрихкоду за допомогою телефону. Так, профільний журнал про роздрібну торгівлю European Supermarket Magazine (ESM) щороку складає список Europe's Finest Store. Видання обирає найбільш виняткові інноваційні дизайнерські концепції магазинів, які були відкриті або оновлені на європейському ринку ритейлу. За результатами оцінювання редакція ESM у 2024 році вибрала 31 магазин з 19 країн Європи, а «Сільпо» став єдиним українським ритейлером, магазини якого потрапили до списку найкращих [20]. Це чудовий приклад сучасного підприємства, яке не зупиняється на досягнутому та продовжує свій розвиток для того, щоб конкурувати з європейськими мережами.

При стратегічному управлінні слід приділяти увагу не лише аспектам пов'язаних з кінцевою реалізацією продукту, а й персоналу, який є проміжною ланкою кожного процесу. Кваліфікована та активна команда – запорука успіху кожного проекту, однак не так просто зібрати її, а ще складніше утримати. Працівники можуть втратити мотивацію до роботи, зв'язку з чим падає якість надання послуг, страждає імідж підприємства на ринку праці, це також можуть відчувати споживачі. Тож на сучасних торгових підприємствах запроваджують інноваційні методи мотивації для підвищення їхньої задоволеності роботою та стимулюванні досягнення бізнес-цілей.

Віртуальне середовище є частиною життя більшості людей, однак вони не завжди використовують його для навчання чи спілкування, воно також виступає своєрідним ігровим майданчиком. На смартфоні сучасного громадянина хоча б раз була встановлена гра, завдяки якій вони знімали стрес або проганяли нудьгу. Саме тому гейміфікація часто виступає ефективною стратегією мотивації працівників. Підхід ґрунтується на застосуванні елементів та принципів ігор для підвищення зацікавленості, мотивації та участі персоналу у робочих процесах. Гейміфікація може бути вкрай ефективною на торгових підприємствах, де конкуренція і високий тиск щодо досягнення цілей є загальнопоширеними явищами.

Ця методика спрямована на створення захопливого середовища з елементами гри. Елементи гейміфікації можна впровадити під час виконання рутинних завдань, наприклад, створення інтерактивної

таблиці, де працівники можуть ставити відповідні відмітки. Також цікавим способом є створення системи балів, яка буде грати роль у преміюванні чи нагородженні найбільш активних працівників. Досягнення або нагороди також можуть бути розміщені на бейжі для позитивного стимулювання та підтримки позитивного настрою. Така система є перевагою для власників підприємства, оскільки можна чітко простежити прогрес кожного працівника, оцінити атмосферу у колективі, активність та мотивацію.

У формуванні комфортного для роботи середовища можуть допомогти конкурси або спільні відрядження колективу, де працівники матимуть змогу налагодити комунікацію, обмінятися досвідом, відчувати, що вони частина великої та згуртованої команди.

Гейміфікація не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, але також сприяє покращенню комунікації, розвитку навичок та створенню позитивного корпоративного клімату. Правильно впроваджена гейміфікація може позитивно вплинути на взаємодію та продуктивність трудового колективу.

Також для створення професійної команди потрібно розбудовувати ефективну систему навчання та розвитку. Забезпечення працівникам доступу до різноманітних навчальних ресурсів та можливість отримання сертифікатів через електронні ресурси не лише підвищує їхню кваліфікацію, але й сприяє загальному розвитку трудового колективу[13].

Гнучка зайнятість – це підхід до кадрової політики, який передбачає використання різних форм трудових угод та зайнятості для досягнення більшої адаптованості та гнучкості у використанні робочої сили на підприємстві. Ця форма кадрової політики дозволяє підприємствам легше реагувати на зміни в ринкових умовах, обсягах роботи, а також оптимізувати витрати на персонал. Підхід можна схарактеризувати наступними елементами: тимчасова робота, фриланс та зовнішні постачальники, гнучкі робочі графіки, гнучкі умови праці [9, с. 34]. Гнучка робоча сила відкриває нові можливості для бізнесу та робочих колективів, а також вимагає від компаній адаптації та впровадження відповідних політик.

Так, впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління торговими підприємствами може призвести до таких результатів:

- покращення якості продукції, послуг;
- розширення асортименту продукції, послуг;
- збереження і розширення традиційних ринків збуту;
- створення нових ринків збуту;
- забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам торгівлі;
- скорочення витрат на заробітну плату, матеріальних витрат, енерговитрат [3, с. 27].

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Сучасний світ ставить перед власниками торгових підприємств низку викликів, які можливо подолати лише при введенні нового підходу. Перегляд стратегії управління підприємством та запровадження інноваційних підходів можуть допомогти:

1. Підвищити продажі продукції та розширити клієнтську базу.
2. Оптимізувати рутинні процеси, наприклад, закупівлі та переговори з постачальниками.
3. Підвищити впізнаваність торгового підприємства шляхом формування позитивного та сучасного іміджу.
4. Покращити стосунки з партнерами або укласти нові корисні угоди.
5. Покращити атмосферу у колективі, підвищити мотивацію і згуртованість трудового колективу.

Для подальшого розвитку торгових підприємств слід продовжувати дослідження інноваційних підходів до стратегічного управління, зважати на закордонний досвід і тестувати його для вітчизняних реалій. Наші підприємства вже досягають рівня європейських компаній, отримують відповідне визнання та репутацію. Тож попри виклики сучасності варто продовжувати розбудовувати сектор торгових підприємств в Україні.

### **Література**

1. Howells J. Fostering Innovation in Services. Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. European Commission, DG Enterprise and Industry, 2007. pp. 261-272.
2. Van Ark B., Broersma L., den Hertog P. Services Innovation, Performance and Policy // A Review, Synthesis Report in the Framework of the Structural Information Provision on Innovation in Services. DIALOGIC and Innovation studies. Utrecht University, 2003. P. 14.
3. Безус А. М. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 24-28.
4. Васильєв, О.В. Конспект лекцій «Економіка і організація інноваційної діяльності» (для студентів 4 курсу напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства»). Харк. нац. акад. міськ. госп-ва – Х. : ХНАМГ, 2010. 100 с.

5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.
6. Дунська А. Р., Лютенко Д. Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. №5. С.32-43.
7. Ерфан С. А., Мушка Д. В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С.349-353.
8. Ковалишин С. В., Обухович Т. О. Використання інноваційних підходів в закупівельній діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Академічні візії. 2024. Вип. 31. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1104/1047> (дата звернення: 13.08.2024)
9. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2018. Вип. 7. С. 32-36.
10. Лівощко Т.В., Дворніченко Д.С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №6. С.116-124.
11. Лігоненко Л.О. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. Товари и рынки. 2011. №1. С. 7-14.
12. МВМ та Сільпо: інноваційний формат shop-in-shop для комфорту покупців (+фото). Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/mvm-ta-silpo/> (дата звернення: 14.08.2024).
13. Назаренко С. А., Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. Економіка і суспільство. 2023. Вип.57. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157/3080> (дата звернення: 11.08. 2024)
14. Ониськів, К. Удосконалення управління закупівельною діяльністю торгових підприємств. Підприємство та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.(Тернопіль, 26-28 трав.2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С.197-199.
15. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 12.08.2024)
16. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
17. Стручок Н. М., Замрій О. М. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2020. Вип.4. С.116-124.
18. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібно торгівлі в Україні. Економічний простір. 2012. № 64. С. 126–131.
19. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (дата звернення: 12.08.2024)
20. Три супермаркети «Сільпо» увійшли до переліку найкращих магазинів Європи. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/try-supermarkety-silpo-uvijshly-do-pereliku-najkrasshyx-magazyniv-yevropy> (дата звернення: 13.08.2024).
21. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52–56.
22. Шквиря Н.О., Арестенко Т.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. №1(43). С. 169-175.
23. Шурупова А.К. Упровадження інформаційних технологій у закупівельній діяльності підприємства. Авіація, промисловість, суспільство : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч.60-річчю КЛК ХНУВС (м. Кременчук, 14 трав.2020 р.): у 2 ч. Харків : ХНУВС, 2020. Ч.2. С.462-464.

## References

1. Howells J. (2007), "Fostering Innovation in Services", Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. European Commission, DG Enterprise and Industry, pp. 261-272.
2. Van Ark B., Broersma L., den Hertog P. (2003) "Services Innovation, Performance and Policy", DIALOGIC and Innovation studies, p. 14.
3. Bezus A. M. (2019), "Perspektyvy innovatsijnogo rozvytku rozdrubnoi torhivli v Ukraini", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 24-28.
4. Vasyliiev, O.V. (2010), Konspekt leksij «Ekonomika i orhanizatsiia innovatsijnoi diial'nosti» (dlia studentiv 4 kursu napriamu pidhotovky 0501 «Ekonomika i pidpriemnytstvo» spetsial'nosti 6.050100 «Ekonomika pidpriemstva»). Khark. nats. akad. mis'k. hosp-va – Kh. : KhNAMH. 100 p.
5. Hedrojs H.Yu. (2012), "Vyznachennia sutnosti poniattia «stratehichne upravlinnia»", Ekonomichni nauky. Ekonomika pidpriemstva, vol. 2, pp. 22-23.
6. Duns'ka A. R., Liutenko D. D. (2020), "Osoblyvosti protsesu zakupivel'noi diial'nosti pidpriemstva", Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom, vol. 5, pp.32-43.

- 
7. Erfan Ye. A., Mushka D. V. (2018), "Informatsijni tehnologii v zakupivel'nij diial'nosti". *Ekonomika i suspil'stvo*, vol.14, pp.349-353.
  8. Kovalyshyn S. V., Obukhovych T. O. (2024), "Vykorystannia innovatsijnykh pidkhodiv v zakupivel'nij diial'nosti pidpryemstva dlja pidvyschennia joho konkurentospromozhnosti". *Akademichni vizii* [Online], vol. 31, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1104/1047> (Accessed 13 August 2024)
  9. Kravchenko O. O. (2018), "Svitovij dosvid orhanizatsii kadrovoi polityky na pidpryemstvakh". *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal Internauka*, vol. 7, pp. 32-36.
  10. Livoshko T.V., Dvornichenko D.S. (2014), "Innovatsii ta innovatsijna polityka pidpryemstva: pryntsyipy formuvannia ta mekhanizmy realizatsii", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol.6, pp.116-124.
  11. Lihonenko L.O. (2011), "Innovatsijnyj vektor rozvytku torhivli v Ukraini", *Tovary y rynky*, vol.1. pp. 7-14.
  12. The official site of The profile association of retail market players, "MVM ta Sil'po: innovatsijnyj format shop-in-shop dlja komfortu pokupciv (+foto)", available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/mvm-ta-silpo/> (Accessed 14 August 2024).
  13. Nazarenko S. A. , Malynovs'kyj A. I. (2023), "Innovatsijni metody motyvatsii na suchasnomu torhovomu pidpryemstvi", *Ekonomika i suspil'stvo* [Online], vol.57, available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157/3080> (Accessed 11 August 2024)
  14. Onys'kiv, K. (2022), "Udoskonalennia upravlinnia zakupivel'noiu diial'nistiu torhovyykh pidpryemstv", *Materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Pidpryemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv]*, West Ukrainian National University, Ternopil', Ukraine, pp. 197-199.
  15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "About innovative activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Accessed 12 August 2024)
  16. *Stratehichnyj menedzhment: navch. posib. (2016) / Za zah. red. Butka M. P. [M.P.Butko, M.Yu.Ditkovs'ka, S.M.Zadorozhna ta in.]. K.: «Tsentri uchbovoi literatury», 376 p.*
  17. Struchok N. M. , Zamrij O. M. (2020), "Stratehichni pidkhody v upravlinni zbutom tovariv ta posluh", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol.4, pp.116-124.
  18. Taranenko O.O. (2012), "Tendentsii ta chynnyky rozvytku rozdrubnoi torhivli v Ukraini", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 64, pp. 126–131.
  19. Taran-Lala O. M. , Sukhoruk K. V. (2021), "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom", *Ekonomika i suspil'stvo* [Online], vol. 25, available at:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (Accessed 13 August 2024)
  20. The official site of «Silpo», "Try supermarkety «Silpo» uvijshly do pereliku najkraschykh mahazyniv Yevropy", available at: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/try-supermarkety-silpo-uvijshly-do-pereliku-najkrasshyx-magazyniv-yevropy> (Accessed 13 August 2024).
  21. Kharchenko V.A. (2014), "Kontseptual'ni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva", *Skhid*, vol. 5, pp. 52–56.
  22. Shkvyria N.O. , Arestenko T.V. (2021), "Marketynhovi doslidzhennia povedinky spozhyvachiv hotel'nykh posluh", *Zbirnyk naukovykh prats' TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 no.43, pp. 169-175.
  23. Shurupova A.K. (2020), "Uprovadzhennia informatsijnykh tehnologij u zakupivel'nij diial'nosti pidpryemstva", *Materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysviach.60-richchiu KLLK KhNUVS [Aviatsiia, promyslovist', suspil'stvo]*, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kremenchuk, Ukraine, pp.462-464.