

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

«СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 4 курсу,

гр. ЕНз 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

_____ Катерина БЕССАРАБ

Керівник наукової роботи: кандидат

економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент: кандидат економічних

наук, доцент Національного

аерокосмічного університету ім.

М.С. Жуковського «Харківський

авіаційний інститут»

Гатило В.П.

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівеньСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

« 09 » червня 2025 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Катерини БЕССАРАБ

1. Тема роботи: **«СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)доцент

затверджені наказом по університету від «15» квітня 2025 року № 2101-5/952

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність, класифікацію та роль інновацій в розвитку підприємства; проаналізувати теоретичні концепції та моделі інноваційного розвитку; визначити фактори впливу та стратегії інноваційного розвитку підприємства, а також методи оцінки її ефективності; охарактеризувати діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»; оцінити інноваційну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»; визначити перспективи та розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегій інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти _____ Катерина БЕССАРАБ
підпис

Керівник роботи _____ Світлана БАБИЧ
підпис ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми _____ Світлана БАБИЧ
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, класифікація та роль інновацій в розвитку підприємства	9
1.2. Теоретичні концепції та моделі інноваційного розвитку.....	13
1.3. Фактори впливу та стратегії інноваційного розвитку підприємства та методи оцінки її ефективності	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТБ-МАРКЕТ.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності АТБ-Маркет.....	24
2.2. Оцінка інноваційної діяльності АТБ-Маркет.....	33
2.3. Перспективи та рекомендації щодо вдосконалення стратегій інноваційного розвитку АТБ-Маркет	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	49

ВСТУП

В умовах зростаючої глобалізації та технологічного прогресу, здатність компаній до інновацій визначає їхнє довгострокове виживання та успіх на ринку. Інноваційна складова є одним з основних засобів забезпечення конкурентоздатності як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Постійна необхідність оновлення та вдосконалення технологій, а також виготовлення якісної продукції, вимагає узгодженого механізму управління цими процесами. Актуальність теми дослідження стратегії інноваційного розвитку організації зумовлена динамічним характером сучасного бізнес-середовища, де інновації є ключовим фактором забезпечення розвитку та підтримки конкурентоздатності підприємств.

У численних наукових працях підкреслюється важливість вдалого вибору інноваційної стратегії для досягнення стратегічних цілей, отримання конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку як на рівні окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Вагомий внесок в розвиток теоретичної бази для дослідження інноваційної діяльності підприємств зробили наступні науковці: В. Абернаті [7], А. Гупта та Д. Уїлємон [6], Г. Беркхоут [1], Г. Іцковіц [4], Б. Кларк [3], Р. Левін [8], Р. Нельсон та С. Уінтер [10], Р. Ротвелл [11], Дж. Уттербак [13], Г. Чесбро [2], К. Фрімен [5], Й. Шумпетер [12] та інші. Значний внесок в розвиток наукового обґрунтування також зробили українські теоретики, такі як, Ю. Бажал [14], В. Базилевич [15], О. Жилінська [22], В. Козаченко [26], О. Мрихіна [9] та інші.

Особливо актуальним є це питання для України, де, незважаючи на значний науково-технічний потенціал, рівень впровадження інновацій потребує вдосконалення. В Україні накопичено значний науково-інноваційний потенціал, проте показник його втілення за останні роки знизився до критичного рівня, що становить загрозу національній безпеці. Ухвалення низки державних стратегій та законів у сфері інноваційної діяльності, таких як Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на

період до 2030 року [35], Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [34], Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України [32] та Закон України «Про наукові парки» [33], свідчить про нагальну необхідність активізації інноваційної політики для гарантування національної безпеки та економічного зростання. Таким чином, дослідження стратегій інноваційного розвитку є своєчасним та важливим для забезпечення конкурентоздатності українських підприємств. Теоретичні засади інноваційного розвитку підприємства мають глибоке коріння та широко розроблені в науковій літературі. Багато вчених-економістів присвятили свої праці формуванню сутності та основних понять інновацій, інноваційного розвитку та інноваційної діяльності. Досліджено різні підходи до розуміння інновацій, їх класифікації та ролі у розвитку підприємств. Водночас, окремі дослідження вказують на існування певного розриву між теоретичними розробками та практичною реалізацією інновацій, особливо в окремих галузях економіки України. Це свідчить про необхідність подальшого вивчення та адаптації теоретичних знань до специфічних умов діяльності вітчизняних підприємств.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій по удосконаленню стратегії інноваційного розвитку організації на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Досягнення цієї мети передбачає виконання наступних завдань:

- розкрити сутність, класифікацію та роль інновацій в розвитку підприємства;
- проаналізувати теоретичні концепції та моделі інноваційного розвитку;
- визначити фактори впливу та стратегії інноваційного розвитку підприємства, а також методи оцінки її ефективності;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити інноваційну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»;

– визначити перспективи та розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегій інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів інноваційного розвитку провідної компанії у сфері роздрібної торгівлі України АТБ-Маркет.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз) та інноваційного менеджменту. Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичних даних, матеріалів компанії АТБ-Маркет, а також експертні оцінки.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на VII Міжнародній студентській науковій конференції «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки» (м. Суми 6 червня 2025 року), наявний сертифікат.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів аналізу та розроблених рекомендацій для вдосконалення інноваційної діяльності АТБ-Маркет та інших підприємств роздрібної торгівлі України. Ефективна стратегія інноваційного розвитку сприяє підвищенню конкурентоздатності підприємства, оптимізації його діяльності, виведенню на ринок нових продуктів та послуг, а також забезпеченню сталого економічного зростання.

Наукова значущість дослідження визначається його внеском у поглиблення теоретичних знань про стратегії інноваційного розвитку підприємств, зокрема в контексті роздрібної торгівлі в Україні. Результати дослідження можуть бути використані в подальших наукових розробках з питань управління інноваційною діяльністю та стратегічного менеджменту.

Соціальна значущість дослідження полягає у виявленні шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, що може призвести до створення нових робочих місць, покращення якості товарів та послуг, а також сприяти економічному розвитку країни. Переорієнтація вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку є важливим фактором соціального поступу.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, містить 51 сторінку тексту, таблиці, рисунки, перелік джерел включає 40 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та роль інновацій в розвитку підприємства

Інновація є фундаментальним поняттям, що охоплює впровадження чогось нового, що створює цінність. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, загостренням конкуренції та прискоренням науково-технічного прогресу. В таких умовах здатність підприємств до ефективної інноваційної діяльності стає не просто бажаною, а критично необхідною умовою їх виживання, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Як слушно зазначається [25], інновації є центральним чинником, що впливає не лише на успіх окремих організацій, а й на соціально-економічне піднесення націй загалом, трансформуючи нові знання у повсякденну практику. Тому дослідження сутності, класифікаційних ознак та ролі інновацій у розвитку підприємства є надзвичайно актуальним завданням.

Історично інтерес до нововведень та удосконалень супроводжував людство протягом усього його розвитку, починаючи зі спроб полегшення фізичної праці та пошуку ефективніших способів використання наявних ресурсів. Сам термін «інновація» почав активно використовуватися в науковому обігу наприкінці XIX – на початку XX століття, спочатку в контексті культурних та соціальних змін, а згодом – для опису закономірностей технічного новаторства [38].

Різні дослідники визначають інновацію як оновлення, зміну, процес або результат діяльності, спрямованої на введення нового. Інновація може розглядатися як інвестиція капіталу в нововведення, що призводять до кількісних або якісних змін у діяльності підприємства. Ключовою відмінністю інновації від винаходу є її практичне застосування та комерціалізація, тобто процес, в якому нова ідея або винахід набуває економічного змісту. Таким

чином, інновація не просто є новинкою, а являє собою ефективне впровадження нових ідей для досягнення відчутних переваг для організації, її клієнтів та суспільства в цілому.

Фундаментальний внесок у теорію інновацій зробив австрійський економіст Йозеф Шумпетер [12]. Він визначив інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, що раніше не існувала, і мотивацією до реалізації якої є підприємницький дух та прагнення до прибутку [38]. Шумпетер виділив п'ять типових змін, що охоплюються поняттям інновації:

1. Виготовлення нового, ще невідомого споживачам блага або створення нової якості того чи іншого блага.
2. Впровадження нового, ще практично невідомого у даній галузі промисловості методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту.
4. Одержання нового джерела сировини або напівфабрикатів.
5. Проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища або підрив монопольного становища іншого підприємства.

Після Шумпетера багато науковців долучилися до дослідження цього феномену, досліджуючи інновації з урахуванням різноманітних аспектів, теорій та теоретичної основи, розробленої до того часу. Отже, сутність поняття «інновація» може бути сформоване по-різному. Аналізуючи представлені поняття в науковій літературі, можна виокремити спільні риси, а саме, те, що більшість науковців визначає «інновації» як інструмент покращення поточної ситуації внаслідок практичного застосування нових ідей. Для більш ґрунтовного аналізу, ключові аспекти визначення терміну наведено у таблиці 1.1 і описано підходи деяких вчених до визначення сутності поняття «інновація» [38].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «інновація»

Науковці	Ключові аспекти визначення
Льєнкова С. Д.	Кінцевий результат, продукт/процес/послуга, впровадження на ринку, практичне використання.
Іванова В. В.	Сукупність, новизна/поліпшення, практичне застосування, різноманітні види ефекту.
Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В.	Кінцевий результат, нововведення, товари/технології/методи управління, сприяння розвитку та ефективності.
Заколюдажний В.О. (специфіка для страховика)	Результат інвестицій, вдосконалення бізнес-процесів, підвищення прибутковості, фінансова стійкість (специфіка галузі).
Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В.	Творчий результат, втілення ідеї, зміна способів діяльності, нові споживчі якості, розширення попиту, різноманітні ефекти.
Бенджамін Талін (Benjamin Talin)	Практичне застосування ідей, нові пропозиції (продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі), покращення/руйнування існуючого, створення нового.

В українському законодавстві, зокрема в Законі України «Про інноваційну діяльність» [31], інновації визначаються як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Узагальнюючи наведені підходи, у межах даної роботи під інновацією будемо розуміти кінцевий результат інтелектуальної творчої діяльності, що втілений у новому або значно вдосконаленому продукті (товарі, послугі), технологічному процесі, методі маркетингу, організаційному рішенні, який впроваджений на ринку або використовується у практичній діяльності з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та/або досягнення іншого позитивного ефекту (економічного, соціального, екологічного тощо).

Безпосередньо з поняттям «інновація» пов'язане поняття «інноваційна діяльність». Це комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які спрямовані на створення, освоєння та розповсюдження інновацій. Закон України «Про інноваційну діяльність» [31] визначає її як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію

результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [31].

У таблиці 1.2 представлено підходи різних науковців до визначення цього поняття [6, 9].

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення «інноваційна діяльність»

Науковці	Ключові аспекти визначення
Мочерний С. В.	Трансформація НДР, новий/поліпшений процес/підхід.
Грибовська Ю. М.	Створення та впровадження, нові тех. засоби/технології/продукція, задоволення запитів споживачів.
Загородній А. Г.	Пошук можливостей, інтенсифікація, задоволення потреб, використання НТП та інтелектуального потенціалу.
Квак С. А.	Складний процес, перетворення новацій (ідей) в інновації, забезпечення ефекту.
Плахотнік О.	Пошук, розробка, впровадження результатів НД, розповсюдження, отримання прибутку.
Крилов Д. В.	Організація НД процесу, створення та впровадження інновацій, використання/реалізація на ринку.

Інновації можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє краще розуміти їхню природу та вплив на підприємство. За типом розрізняють продуктові (впровадження нового або значно поліпшеного товару чи послуги) та процесні інновації (впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва чи доставки продукту). За рівнем новизни виділяють радикальні (базові, революційні) та інкрементальні (покращуючі, модифікаційні) інновації. Радикальні інновації передбачають принципово нові продукти або технології, що можуть призвести до створення нових ринків або галузей, тоді як інкрементальні інновації спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів або процесів. За масштабом поширення інновації можуть бути глобальними, національними, галузевими, локальними або стосуватися

окремого підприємства. За причиною виникнення виділяють реактивні інновації (відповідь на дії конкурентів) та стратегічні інновації (проактивні дії для отримання конкурентних переваг). Осло-керівництво також виділяє маркетингові (впровадження нового методу маркетингу) та організаційні інновації (впровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми). Різні категорії інновацій можуть вимагати різних стратегічних підходів та мати різний вплив на організацію.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоздатність, зростання, ефективність та здатність адаптуватися до змінних ринкових умов. В умовах жорсткої конкуренції інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні продукти, оптимізувати процеси, знижувати витрати та залучати нових споживачів. Інноваційний розвиток є важливим фактором зростання прибутковості підприємств та їхньої здатності займати лідерські позиції на ринку. Впровадження інновацій може бути як реакцією на конкурентні тиски, так і проактивною стратегією для формування майбутніх ринкових позицій та створення нових можливостей. Таким чином, інновації є не просто бажаними, а необхідними для довгострокового виживання та успіху підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Теоретичні концепції та моделі інноваційного розвитку

Існує ряд теоретичних концепцій та моделей, які пояснюють та структурують розуміння інноваційного розвитку. Макроекономічні теорії, такі як теорія довгих хвиль (рисунок 1.1), пов'язують інновації з довгостроковими економічними циклами, розглядаючи впровадження принципово нових товарів, техніки та форм виробництва як рушійну силу прогресу.

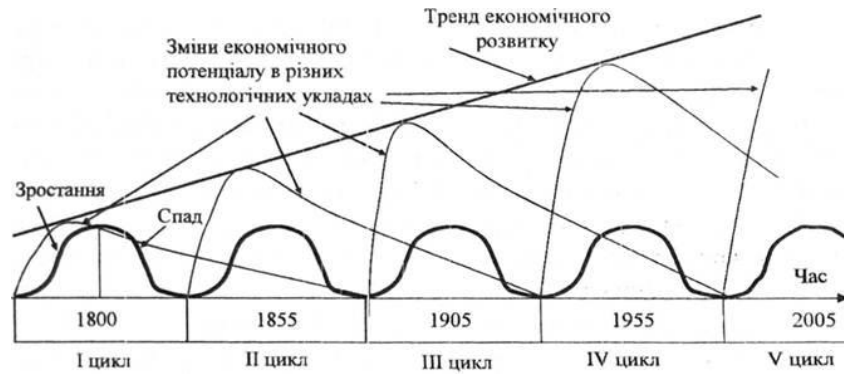


Рисунок 1.1 – Теорія довгих хвиль [35]

На мікрорівні важливу роль відіграє концепція підприємця як носія інновацій, розроблена Зомбартом та Дракером, яка підкреслює роль індивідуальної ініціативи та підприємницького духу у впровадженні нововведень. Мережеві моделі, зокрема модель зв'язків (Coupling model) (рисунок 1.2), акцентують увагу на важливості зовнішньої співпраці та інтеграції для успішного інноваційного процесу.

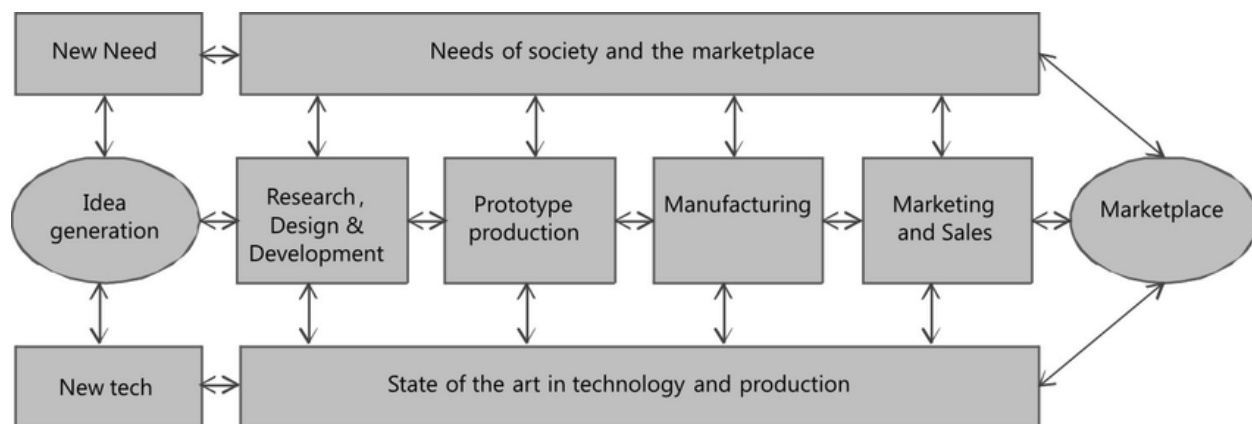


Рисунок 1.2 – Модель зв'язків (Coupling model) [5]

Моделі життєвого циклу, такі як модель Абернаті-Уттербека (рисунок 1.3), описують еволюцію інновацій в галузях залежно від стадії їхнього розвитку.

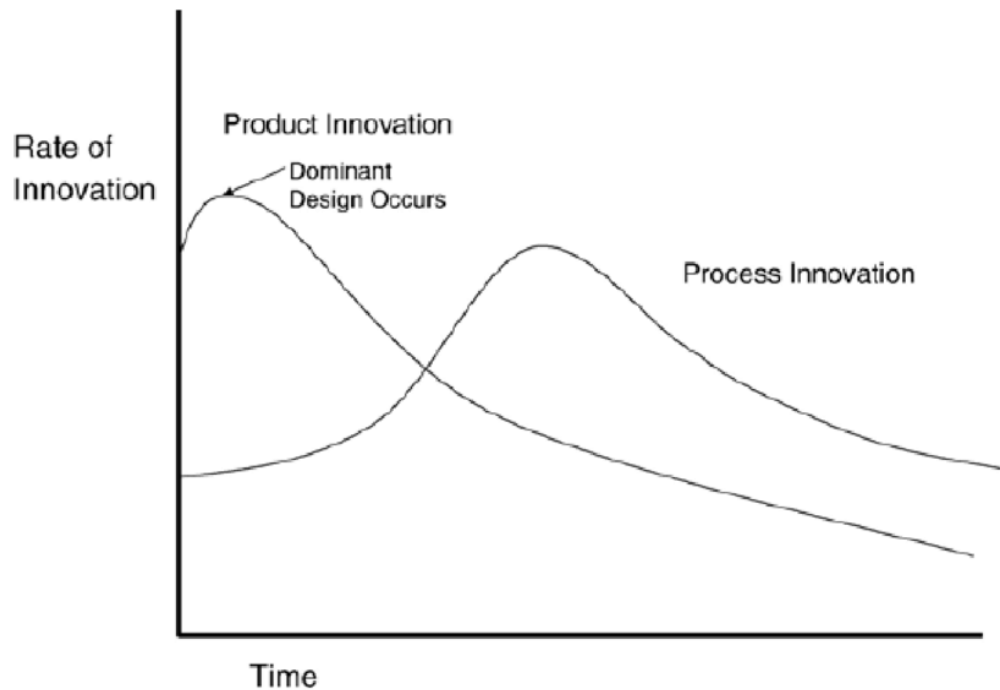


Рисунок 1.3 – Модель Абернати-Уттербека [9]

Особливе значення в сучасному бізнесі набуває модель відкритої інновації, яка передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел знань та ідей для прискорення інноваційного процесу та виходу на ринок нових продуктів і послуг. Ця модель підкреслює важливість співпраці з різними партнерами, включаючи стартапи, університети, дослідницькі установи та навіть конкурентів.

У науковій літературі виділяють декілька основних моделей інноваційного процесу, що відображають різні підходи до його організації та еволюцію поглядів на нього. На основі запропонованої Катан В. О. та Циганковою Д. О. класифікації (рисунок 1.4), можна виділити такі основні типи моделей:

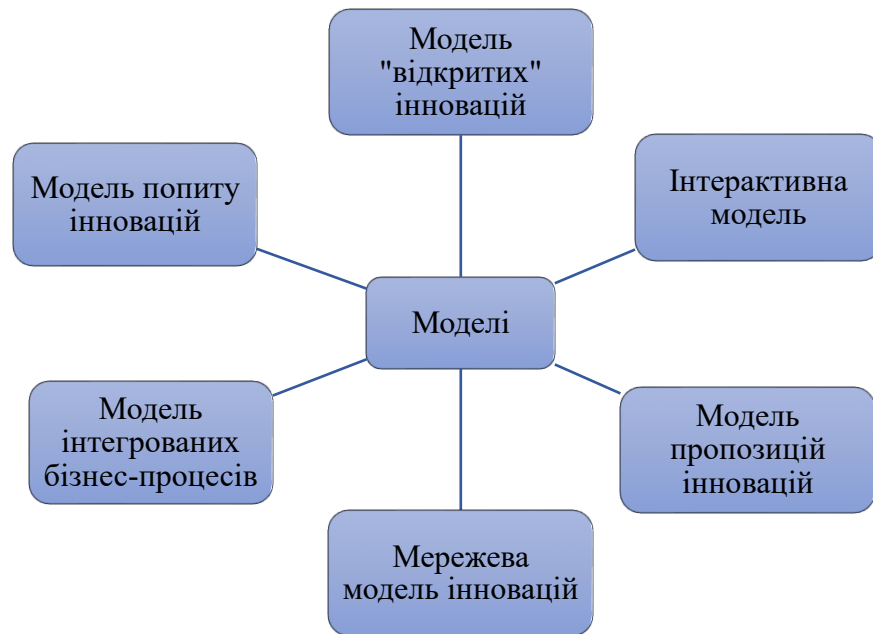


Рисунок 1.4 – Моделі розвитку інновацій на підприємстві за Катан В.О. та Циганковою Д.О. [24]

Однією з ранніх концептуалізацій інноваційного процесу є лінійна модель пропозиції інновацій (Technology Push) (рисунок 1.5). Зазначається, що ця модель базувалася на дослідженнях і розробках та мало стосувалася основної діяльності компанії. Відповідно до цієї лінійної моделі, ґрунтовні академічні дослідження утворюють нові ідеї та рухають процесом інновацій.

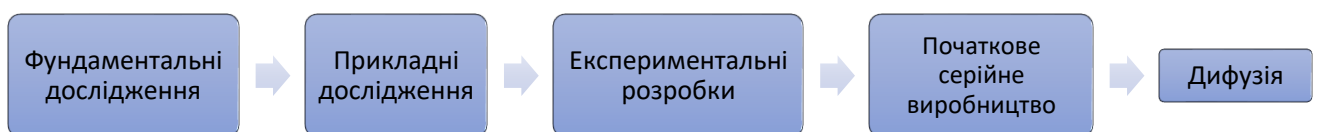


Рисунок 1.5 – Лінійна модель пропозицій інновацій [24, с. 85 – 86]

Рушійною силою тут виступають науково-технічні відкриття та розробки, а інновації розглядаються як результат внутрішніх наукових зусиль,

які потім «проштовхуються» на ринок. Основними недоліками цієї моделі є ігнорування потреб ринку на початкових етапах, що може призвести до створення непотрібних продуктів, великий розрив у ланцюжку «наука – технологія – ринок», а також низька гнучкість та відсутність зворотного зв'язку. Водночас модель може бути ефективною в наукоємних галузях або за умов державного замовлення.

Протилежний вектор спрямованості має лінійна модель попиту інновацій (Market Pull) (рисунок 1.6). Вказується, що даний макет досліджує плин новацій, споріднений з ринковою могутністю. Незадоволені торгові запити впроваджують формування наукових та технічних задумів, які характеризуються стрімкістю розквіту даних прогресів.

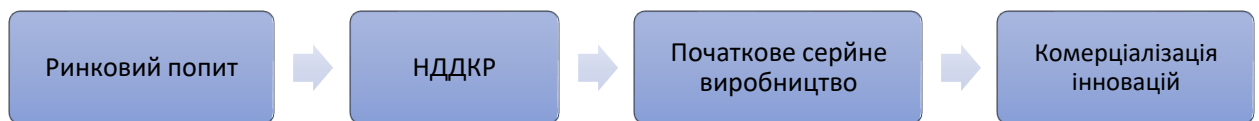


Рисунок 1.6 – Лінійна модель попиту інновацій [24, с. 86]

Рушійною силою виступають чітко визначені потреби ринку, що забезпечує більшу ймовірність ринкового успіху інновації. Однак такий підхід може обмежувати створення радикальних інновацій, оскільки орієнтується на вже існуючі потреби. Ефективне втілення моделі потребує розвиненої фізичної та технологічної інфраструктури бізнесу.

Обмеженість лінійних моделей призвела до розробки інтерактивних (змішаних, ланцюгових) моделей. Однією з найвідоміших є ланцюгово-зв'язана модель Клайна-Розенберга (Kline-Rosenberg Chain-Linked Model). Ці моделі підкреслюють взаємозв'язок та наявність зворотних зв'язків між різними етапами інноваційного процесу (НДДКР, виробництво, маркетинг,

ринок), а також одночасний вплив як технологічних можливостей, так і ринкових потреб. Важливим аспектом тут є взаємодія із зовнішніми джерелами знань та інформації.

Також представлена комплексна модель інноваційної діяльності (за Нагачевською Т. В., Пригарою О. Ю.) (рисунок 1.7). Ця модель розглядає інноваційну діяльність підприємства як систему, що інтегрує внутрішні можливості посилення інноваційного потенціалу (пов'язані з ланцюгом створення вартості), зовнішнє ринкове середовище (як джерело інноваційних ідей та простір для інноваційного співробітництва) та інноваційну інфраструктуру.

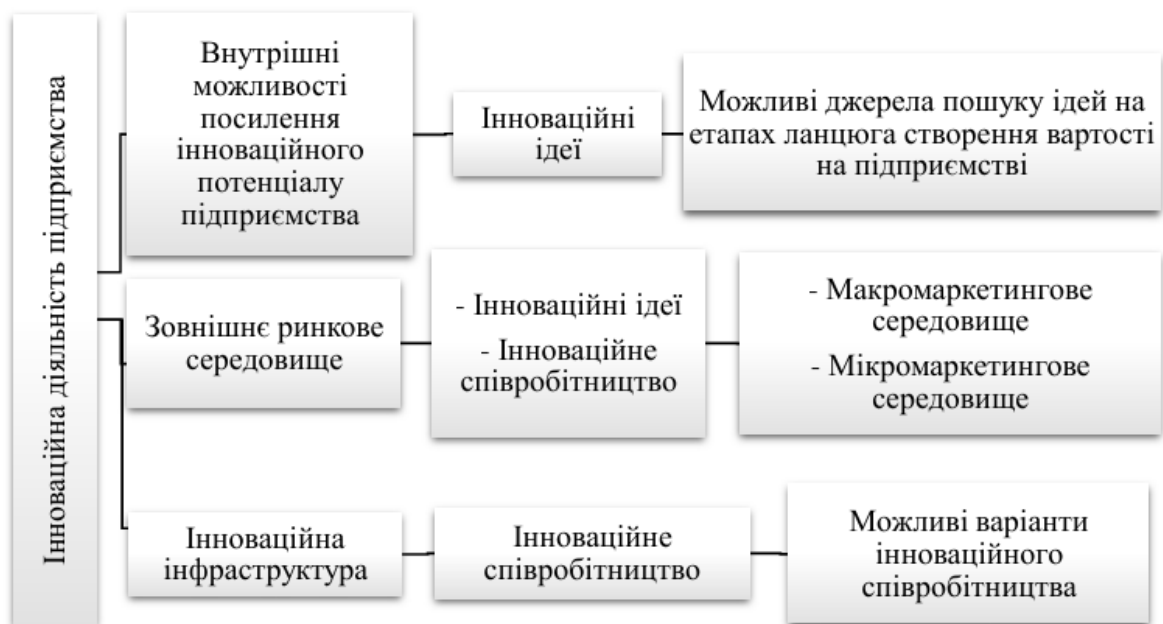


Рисунок 1.7 – Комплексна модель інноваційної діяльності [28, с. 35]

Все більшого значення набуває модель «відкритих інновацій» (Open Innovation) (рисунок 1.8), популяризована Генрі Чесбро [2]. Вона передбачає, що компанії активно використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела ідей та шляхи для комерціалізації технологій.

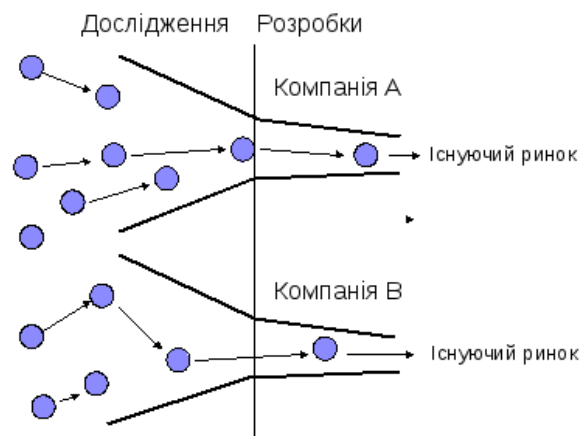


Рисунок 1.8 – Модель «відкритих інновацій» [2]

Ключовими принципами тут є активний пошук зовнішніх знань, готовність ділитися власними незадіяними розробками та розмиття меж підприємства в інноваційному процесі. Такий підхід сприяє прискоренню інновацій, зниженню ризиків та витрат, а також розширює доступ до компетенцій.

Для аналізу впливу інновацій на конкуренцію в галузі використовується модель п'яти сил Портера, яка визначає п'ять основних сил, що формують конкурентне середовище: загроза появи нових гравців, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та рівень конкурентної боротьби. Інновації можуть впливати на кожен з цих сил, змінюючи структуру галузі та створюючи нові конкурентні переваги.

Аналіз різних моделей показує, що вони мають особисті умови щодо результативності процесів інновації. Ключовими рисами є: визнання новацій як найважливішого механізму зросту; постійна співпраця між виробництвом, наукою та ринком, орієнтована на просування інновацій; наявність людського капіталу та структурні зміни є важливими. Вибір або комбінація моделей інноваційного розвитку залежить від багатьох факторів: специфіки галузі, розміру підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня конкуренції,

стратегічних цілей та інноваційної культури. Сучасні підприємства часто використовують гібридні підходи, поєднуючи елементи різних моделей для досягнення максимальної ефективності інноваційної діяльності. Розуміння цих концепцій та моделей є критично важливим для обґрунтованого вибору та формування стратегії інноваційного розвитку організації.

1.3. Фактори впливу та стратегії інноваційного розвитку підприємства та методи оцінки її ефективності

У сучасному динамічному світі підприємства постійно стикаються з новими викликами, що вимагають своєчасних змін у напрямках їх розвитку. Для успішного функціонування критично важливим є інтеграція досягнень науково-технічного прогресу та врахування вимог зовнішнього середовища. В умовах стрімких змін на світових ринках, пріоритетним стає радикальна переорієнтація діяльності компаній на нові потреби споживачів, зважаючи на актуальні суспільні вимоги. Проте, вітчизняні підприємства часто недостатньо уваги приділяють пошуку інноваційних напрямів, що може призвести до втрати ринків збуту та несвоєчасної реакції на економічні, соціальні та екологічні виклики.

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначення курсу або руху до впровадження та реалізації інновацій, що забезпечують покращення кількісних та якісних характеристик діяльності, зміцнення ринкових позицій та створення умов для висхідного розвитку.

Для вибору оптимального напрямку інноваційного розвитку, менеджерам підприємства необхідно ретельно проаналізувати та оцінити вплив низки факторів успіху.

Інноваційний розвиток підприємства залежить від багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають організаційну культуру, наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські), ставлення керівництва до нововведень, інноваційний потенціал підприємства,

ефективність управління інноваційними процесами та наявність економічної зацікавленості у інноваціях. Зовнішні фактори охоплюють політичну та економічну ситуацію в країні, рівень науково-технічного прогресу, законодавчу базу, податкову політику, екологічну ситуацію, дії конкурентів, потреби та вимоги споживачів, а також наявність зовнішніх джерел фінансування та міжнародні програми. Успішний інноваційний розвиток вимагає врахування та ефективного управління як внутрішніми можливостями, так і зовнішніми викликами та можливостями [27, с. 35].

Таблиця 1.3 – Основні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

№ п/п	Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку підприємства
1	Узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища.
2	Узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства.
3	Узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства.
4	Узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі.
5	Узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства.
6	Узгодження всіх комунікацій між підрозділами підприємства.
7	Узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів.
8	Узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	Узгодження цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації.
10	Узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
11	Узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу.
12	Узгодження фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

Підприємства можуть обирати різні стратегії інноваційного розвитку залежно від своїх цілей, ресурсів та конкурентного середовища. Наступальна стратегія передбачає прагнення до лідерства на ринку шляхом створення та впровадження принципово нових продуктів або технологій. Оборонна стратегія спрямована на захист існуючих ринкових позицій через вдосконалення продуктів та процесів, а також швидке реагування на інновації конкурентів. Імітаційна стратегія полягає у наслідуванні успішних інновацій, вже впроваджених іншими компаніями, що дозволяє знизити ризики та витрати на власні дослідження. Традиційна стратегія характеризується фокусом на поступовому підвищенні якості існуючої продукції. Опортуністична стратегія орієнтується на використання ринкових можливостей та заповнення ніш. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, його фінансові можливості, рівень науково-технічного розвитку та конкурентну ситуацію на ринку.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства потребує систематичної оцінки. Існують різні методи оцінки, які враховують економічні, соціальні та стратегічні аспекти інновацій. Економічна ефективність може оцінюватися за допомогою таких показників, як прибуток від реалізації інноваційної продукції, зниження витрат внаслідок впровадження нових технологій, рентабельність інноваційних проектів та термін їх окупності. Соціальна ефективність може включати оцінку впливу інновацій на кількість робочих місць, умови праці та доходи персоналу. Стратегічна ефективність відображає вплив інновацій на конкурентоздатність підприємства, його частку ринку та імідж. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності дозволяє підприємству зрозуміти результати своїх інноваційних зусиль та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. У таблиці 1.4 наведено основні види ефектів, що підлягають оцінці [27].

Таблиця 1.4 – Основні види ефектів

№ п/п	Вид ефекту	Характеристика впливу на інноваційну діяльність
1	Технологічний	Супроводжується збільшенням наукової, науково-технічної та технологічної інформації. Кількісне визначення є складним.
2	Економічний	Оцінка витрат на агрегування новацій перевищує оцінку вартості відповідних витрат.
3	Ресурсний	Відображає вплив інновацій на вироблення та споживання одного з видів ресурсу (вивільнення внутрішніх запасів: сировини, праці, коштів).
4	Соціальний	Оцінювання соціологічного тиску інновацій. Є одним із методологічно важких питань з приводу ефективності модерної активності.
5	Екологічний	Окреслюється впливовість діяльності новацій компанії на довколишні галузі.
6	Податковий	Полягає в збереженні капіталу підприємства завдяки податковим та іншим пільгам, які надаються реалізаторам інноваційних програм і проєктів відповідно до законодавства України.

Отже, оцінка ефективності інноваційної діяльності є складним, але необхідним етапом. Вона дозволяє визначити результативність впроваджених новацій та їхній вплив на різні аспекти функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТБ-МАРКЕТ

2.1. Загальна характеристика діяльності АТБ-Маркет

АТБ-Маркет є найбільшою мережею роздрібної торгівлі в Україні, яка була заснована у 1993 році в місті Дніпро. Спочатку компанія складалася з шести гастрономів під назвою «Агротехбізнес», а у 1998 році було зареєстровано бренд «АТБ-Маркет». За роки свого існування АТБ-Маркет пройшла значний шлях розвитку і на початок 2022 року налічувала 1250 магазинів у 298 населених пунктах 22 областей України, обслуговуючи щодня понад 3 мільйони покупців [31].

Діяльність «АТБ-Маркет» характеризується масштабністю операцій, централізованою системою управління, широким асортиментом товарів переважно першої необхідності за доступними цінами, а також активною інвестиційною та соціальною політикою.

Основною діяльністю АТБ-Маркет є роздрібна торгівля в сегменті дискаунтерів, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Компанія пропонує широкий асортимент товарів, включаючи власні торгові марки, такі як «Своя Лінія» та «Розумний вибір», що дозволяє підтримувати конкурентні ціни. Окрім роздрібної мережі, АТБ-Маркет активно розвиває онлайн-продажі, надаючи послуги замовлення та доставки товарів через інтернет-магазин.

Основою бізнес-моделі компанії є оптимізація витрат на всіх етапах – від закупівлі товарів до їх реалізації кінцевому споживачеві. Це дозволяє підтримувати конкурентний рівень цін, що є ключовою перевагою в сегменті дискаунтерів. Ця стратегія дозволила компанії завоювати широку прихильність споживачів та досягти вражаючих масштабів діяльності. Щоденно магазини мережі обслуговують понад 4 мільйони українців, що свідчить про високий рівень довіри та затребуваності. Станом на початок

2020-х років мережа налічувала понад тисячу магазинів у різних регіонах України, демонструючи стабільне зростання навіть у складних економічних умовах. Так, наприклад, товарообіг мережі за 2022 рік сягнув 176,9 мільярдів гривень, а чистий прибуток за той же період склав 2,8 мільярда гривень. Компанія є одним з найбільших роботодавців країни, забезпечуючи робочими місцями понад 50 тисяч осіб, та значним платником податків до державного та місцевих бюджетів [31].

Асортиментна політика АТБ-Маркет спрямована на задоволення базових потреб широкого кола споживачів. У магазинах представлено понад 3500 найменувань товарів, що включають як продукти харчування, так і непродовольчі товари. Значну частку в асортименті займають власні торгові марки (ВТМ), розвиток яких дозволяє компанії формувати ексклюзивну пропозицію та забезпечувати цінову перевагу для покупців, які можуть заощаджувати 10-20% вартості порівняно з аналогічними брендованими товарами. Магазины мережі, як правило, мають стандартизовану площу близько 800 квадратних метрів та оснащені приблизно 10 касовими апаратами, що оптимізує процес покупки та управління торговим простором [31].

Організаційна структура АТБ-Маркет є лінійно-функціональною, з чітким розподілом функцій управління між різними підрозділами та регіональними філіями. Така структура забезпечує ефективне управління великою мережею магазинів та централізоване прийняття ключових рішень.

Логістична система АТБ-Маркет є однією з найрозвиненіших в Україні. Компанія володіє мережею сучасних розподільчих центрів, що забезпечують ефективне управління товарними потоками, оптимізацію складських запасів та своєчасну доставку продукції до магазинів по всій країні, загальною площею понад 200 000 квадратних метрів. Ці центри, розташовані у ключових регіонах, забезпечують середньодобовий вантажообіг у тисячі тонн продукції. Інвестиції в логістичну інфраструктуру дозволяють мінімізувати транспортні витрати та підтримувати свіжість товарів, особливо тих, що швидко псуються [31].

Фінансово-економічні показники АТБ-Маркет свідчать про стабільне зростання обсягів продажів та прибутковості, незважаючи на складні економічні умови та високу конкуренцію на ринку. Компанія регулярно входить до рейтингів найбільших платників податків країни, що підкреслює її значний внесок в економіку України. Ефективне управління фінансами, контроль над операційними витратами та постійне вдосконалення бізнес-процесів є ключовими факторами фінансової стійкості АТБ-Маркет. У таблиці 2.1 наведено ключові фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2024 роки [40].

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2024 роках

	2024	2023	2022	2021
Дохід (млрд, грн)	208,9	181,089	148,33	148,745
Чистий прибуток (млрд, грн)	3,09	-0,45	2,5	8,328
Активи (млрд, грн)	54,53	47,48	41,086	42,395
Зобов'язання (млрд, грн)	40,15	34,28	27,24	27,989
Кількість працівників	46 084	44 094	48 872	60 782

Компанія демонструє стабільне та значне зростання доходів протягом останніх двох років (2023-2024). Це свідчить про успішне розширення діяльності, зростання обсягів продажів або підвищення цін. Незначне падіння у 2022 році може бути пов'язане з макроекономічними факторами (початком повномасштабного вторгнення в Україну), але компанія швидко відновила динаміку зростання. На рисунку 2.1 продемонстровано динаміку дохідності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за останні чотири роки.

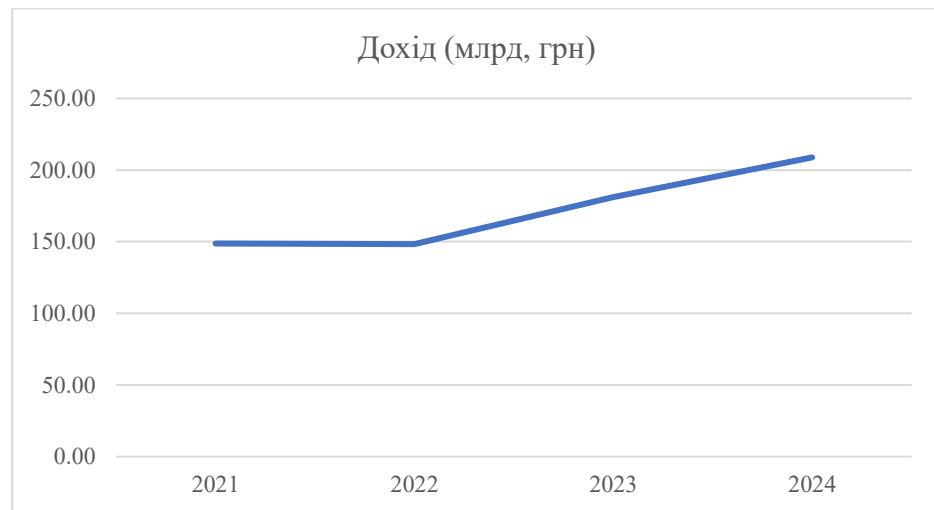


Рисунок 2.1 – Динаміка росту доходу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2024 роки

Зростання доходу, особливо значне у 2023-2024 роках, може бути частково пояснене інноваційними зусиллями АТБ. Наприклад, компанія продовжувала відкривати нові магазини, хоча темпи сповільнилися після повномасштабного вторгнення. Відкриття нових об'єктів та реконструкція існуючих магазинів (47 нових та 11 реконструйованих у 2024 році) є ключовим фактором зростання доходів, оскільки розширює присутність компанії та її можливості для продажів. Плани компанії щодо масштабування сервісу «Скануй-купуй» та збільшення кількості кас самообслуговування також спрямовані на покращення клієнтського досвіду та прискорення процесу покупки, що може сприяти збільшенню обсягів продажів.

Динаміка чистого прибутку є більш неоднозначною. У 2021 році чистий прибуток становив 8,328 млрд грн. У 2022 році він значно впав до 2,5 млрд грн, а у 2023 році компанія навіть зафіксувала збиток у розмірі 0,45 млрд грн. Це викликає занепокоєння, незважаючи на зростання доходу. Можливо, це було зумовлено інвестиціями, переоцінкою активів або значним зростанням операційних витрат. У 2024 році компанія знову вийшла в плюс, отримавши прибуток у 3,09 млрд грн, проте цей показник все ще значно нижчий за рівень 2021 року, незважаючи на значно більші доходи. Це вказує на можливі

проблеми з контролем над витратами або низьку рентабельність продажів. Нижче на графіку відображено описано динаміку графічно.



Рисунок 2.2 – Динаміка росту чистого прибутку ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2024 роки

Динаміка чистого прибутку, особливо збиток у 2023 році та нижча рентабельність у 2024 році порівняно з 2021 роком, може бути частково пов'язана зі значними інвестиціями в інноваційний розвиток та адаптацію до нових реалій. Наприклад, АТБ змушене було інвестувати значні кошти в енергетичну безпеку (понад 700 млн грн за два роки), забезпечивши генераторами майже всі свої магазини та встановлюючи сонячні панелі на дахах. Ці інвестиції є критично важливими для забезпечення безперебійної роботи в умовах війни, але вони також є значними витратами, які зменшують чистий прибуток у короткостроковій перспективі. Також, впровадження нових технологій, таких як ERP-системи на базі Oracle Retail, системи управління логістикою (WMS, TMS, GPS), хоча і спрямовані на підвищення ефективності та скорочення витрат у довгостроковій перспективі, на початковому етапі вимагають значних капітальних та операційних витрат на впровадження, навчання персоналу та підтримку. Це може пояснювати зниження прибутковості, незважаючи на зростання доходу.

Щодо активів, загальна вартість активів компанії послідовно зростає з 2022 року. У 2021 році активи становили 42,395 млрд грн, у 2022 році незначно

зменшилися до 41,086 млрд грн, але потім зросли до 47,48 млрд грн у 2023 році та 54,53 млрд грн у 2024 році. Зростання активів корелює зі зростанням доходу у 2023-2024 роках, що є логічним і може свідчити про інвестиції в розширення мережі, оновлення обладнання або збільшення оборотних активів.



Рисунок 2.3 – Приріст активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2024 роки

Зростання активів компанії, особливо у 2023-2024 роках, безпосередньо корелює з інноваційними інвестиціями. Інвестиції в нові магазини та реконструкцію існуючих, а також в енергетичну інфраструктуру (генератори, сонячні панелі) призводять до збільшення основних засобів компанії. Також, інвестиції у цифрові технології та програмне забезпечення, хоча й не завжди відображаються у великих матеріальних активах, є важливими нематеріальними активами, які сприяють розвитку бізнесу. Загалом, зростання активів є логічним наслідком інвестиційної політики компанії, спрямованої на розширення та модернізацію.

Зобов'язання компанії також значно зросли у 2023-2024 роках. У 2021 році вони становили 27,989 млрд грн, у 2022 році незначно зменшилися до 27,24 млрд грн, але потім зросли до 34,28 млрд грн у 2023 році та 40,15 млрд грн у 2024 році. Це зростання може бути пов'язане з фінансуванням розширення активів, наприклад, за рахунок залучення кредитів. Важливо оцінювати співвідношення зобов'язань до активів, проте без додаткових даних

це неможливо. Однак, якщо зростання зобов'язань супроводжується зростанням активів і доходів, це може бути виправданим.

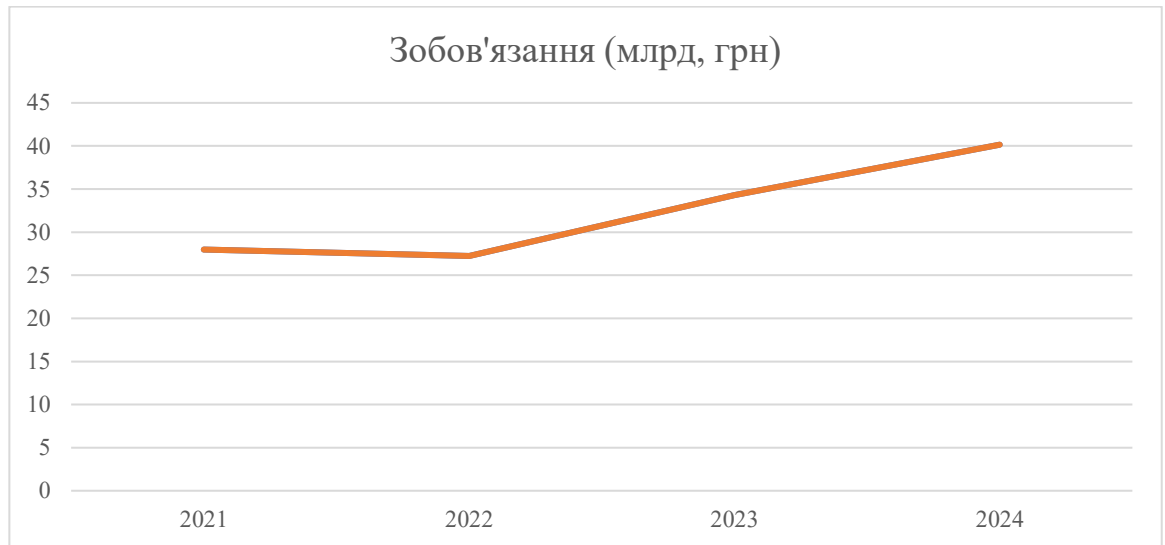


Рисунок 2.4 – Ріст зобов'язань ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2024 роки

Збільшення зобов'язань у 2023-2024 роках може бути пов'язане з фінансуванням інноваційного розвитку та розширення. Великі інвестиції у відкриття нових магазинів, енергетичну безпеку та цифрові рішення можуть вимагати залучення додаткових коштів, наприклад, через кредити або інші форми боргового фінансування. Таким чином, зростання зобов'язань є показником того, що компанія активно інвестує у свій розвиток, використовуючи як власні, так і залучені кошти.

Нарешті, щодо кількості працівників, спостерігається суттєве скорочення у 2022-2023 роках: з 60 782 у 2021 році до 48 872 у 2022 році та 44 094 у 2023 році. Це може свідчити про оптимізацію процесів, автоматизацію або релокацію персоналу. У 2024 році кількість працівників дещо зросла до 46 084, що може вказувати на стабілізацію та незначне розширення штату. Якщо при цьому доходи зростають, це може свідчити про зростання продуктивності праці.

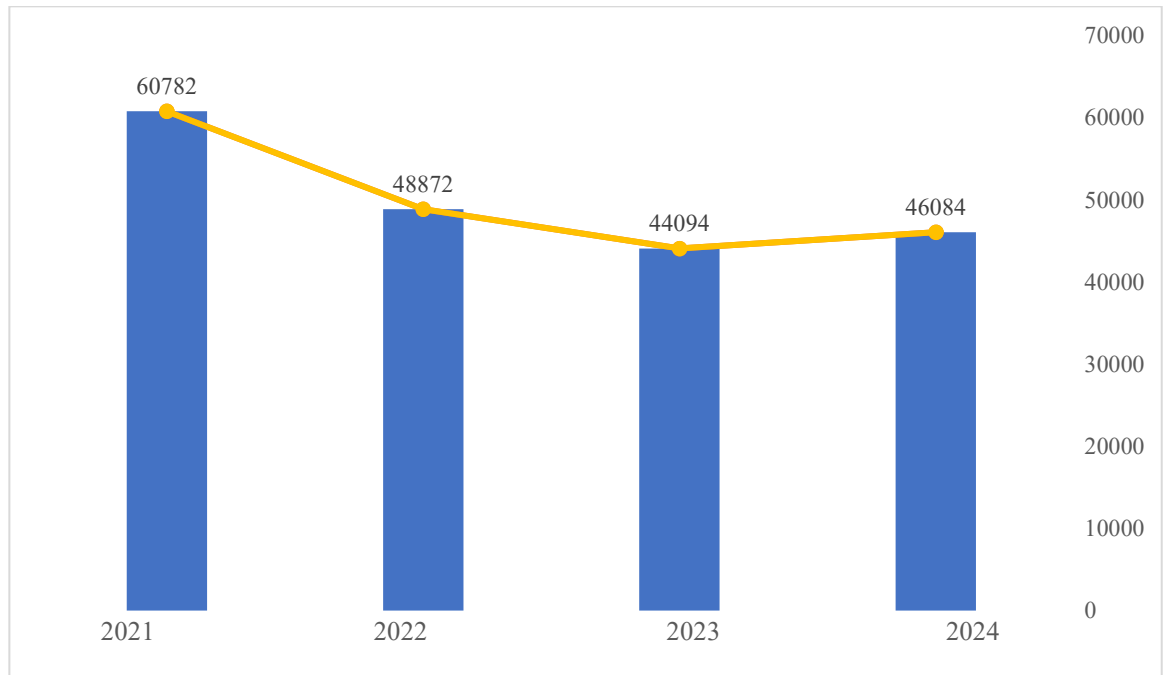


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості працівників АТБ-Маркет за 2021-2024 роки

Значне скорочення кількості працівників у 2022-2023 роках, при одночасному зростанні доходів у 2023-2024 роках, може вказувати на підвищення продуктивності праці, що частково досягається за рахунок інновацій. Автоматизація процесів, впровадження сучасних ERP-систем, логістичних систем та кас самообслуговування дозволяють оптимізувати штат та ефективніше використовувати наявні ресурси. Хоча війна також спричинила скорочення персоналу та кількості магазинів, технологічні інновації могли пом'якшити цей вплив і навіть підвищити ефективність роботи на одного співробітника. Невелике зростання кількості працівників у 2024 році, ймовірно, пов'язане зі стабілізацією та частковим відновленням діяльності після інвестицій у розширення.

Загалом, фінансові показники АТБ-Маркет у 2021-2024 роках відображають період активної адаптації та значних інвестицій в інноваційний розвиток в умовах повномасштабної війни. Зростання доходів та активів свідчить про успішність стратегії розширення та модернізації. Проте, інвестиції в енергетичну безпеку, цифрові платформи та оптимізацію бізнес-

процесів, хоча і є критично важливими для довгострокової стійкості та ефективності, тимчасово вплинули на зниження чистого прибутку, призвівши навіть до збитку у 2023 році. Повернення до прибутковості у 2024 році вказує на початок окупності цих інвестицій, хоча для повної реалізації їхнього потенціалу та підвищення рентабельності до довоєнного рівня потрібен час та подальші зусилля компанії. Зменшення кількості працівників при зростанні доходу підтверджує, що інновації сприяють підвищенню продуктивності праці.

Маркетингова стратегія компанії спрямована на формування іміджу магазину з найкращим співвідношенням «ціна-якість». Активно використовуються різноманітні інструменти просування, включаючи акційні пропозиції, програми лояльності, а також зовнішню та внутрішню рекламу в магазинах. Компанія приділяє значну увагу комунікації зі споживачами, прагнучи відповідати їхнім очікуванням та потребам.

Корпоративна соціальна відповідальність також є важливою складовою діяльності АТБ-Маркет. Компанія реалізує численні благодійні проекти, спрямовані на підтримку соціально незахищених верств населення, медичних закладів та розвиток спорту. Особливу увагу АТБ-Маркет приділяє допомозі Збройним Силам України та постраждалим внаслідок воєнних дій, що підкреслює її патріотичну позицію та активну участь у житті суспільства.

Конкурентне середовище на українському ринку роздрібної торгівлі характеризується високою насиченістю та динамічністю. Основними конкурентами АТБ-Маркет є інші великі національні та регіональні торговельні мережі. Однак, завдяки ефективній бізнес-моделі, масштабності операцій, розвиненій логістиці та гнучкій ціновій політиці, компанія впевнено утримує лідируючі позиції та продовжує нарощувати свою ринкову частку. Постійне вдосконалення операційної діяльності, впровадження інноваційних технологій та фокус на задоволенні потреб клієнтів є ключовими факторами успіху АТБ-Маркет в довгостроковій перспективі. Історія розвитку компанії свідчить про її здатність адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно

долати виклики, що постають перед українським бізнесом. На рисунку 2.6 описано зображено піраміду успіху ТОВ «АТБ-Маркет».

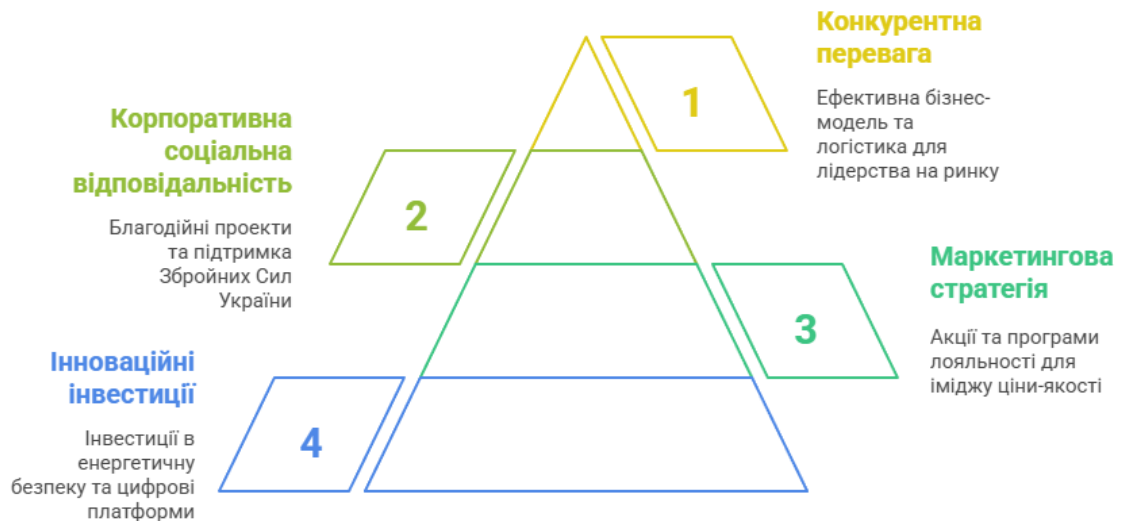


Рисунок 2.6 – Стратегічна піраміда успіху ТОВ «АТБ-Маркет»

АТБ-Маркет займає лідерську позицію на українському ринку роздрібної торгівлі, маючи високий рівень впізнаваності бренду (94% впізнаваності та 76% довіри згідно з дослідженням Nielsen) та значну частку ринку (близько 30% у 2021 році). Це робить компанію одним із ключових гравців національної економіки, що має значний вплив на галузь роздрібної торгівлі та споживчий ринок України [31].

2.2. Оцінка інноваційної діяльності АТБ-Маркет

Оцінка інноваційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» вимагає комплексного підходу, оскільки компанія, будучи лідером у сегменті дискаунтерів, зосереджується переважно на оптимізації процесів та масштабуванні, проте не залишається осторонь сучасних технологічних трендів та споживацьких очікувань. Інновації в АТБ-Маркет спрямовані головним чином на підвищення ефективності операційної

діяльності, покращення клієнтського досвіду та адаптацію до динамічних ринкових умов, включаючи посилення конкуренції та цифровізацію.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку компанії є впровадження технологій, спрямованих на оптимізацію торгових процесів та покращення обслуговування. Поява кас самообслуговування у значній кількості магазинів мережі стала помітним кроком назустріч сучасним вимогам споживачів, які цінують швидкість та мінімізацію контактів. Це не лише зменшує черги, особливо в години пік, але й дозволяє оптимізувати штатний розпис та перерозподілити персонал на виконання інших важливих завдань у торговому залі. Також компанія поступово впроваджує електронні цінніки, що дозволяє оперативно змінювати інформацію про ціни, зменшувати ймовірність помилок та економити ресурси, які раніше витрачалися на друк та заміну паперових носіїв.

АТБ-Маркет активно впроваджує різноманітні технології для оптимізації своєї діяльності та підвищення конкурентоздатності. Компанія використовує ERP-систему на базі платформи Oracle Retail для інтеграції бізнес-процесів та автоматизації різних сфер діяльності, від планування до контролю та аналізу результатів. В логістиці застосовуються передові системи управління складом (WMS), транспортуванням (TMS) та GPS-моніторингу, що дозволяє знизити витрати, підвищити контроль та ефективність доставки товарів. У сфері мерчандайзингу використовуються програмні продукти Strategix для оптимізації розміщення товарів у торговельних залах з метою збільшення товарообігу. Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє оптимізувати планові процеси, скоротити ручні операції та зосередити зусилля на аналізі даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Компанія також активно впроваджує електронний документообіг (ЕДО), зокрема електронні товарно-транспортні накладні (е-ТТН).

АТБ-Маркет приділяє значну увагу інноваціям в логістиці, що є критично важливим для забезпечення безперебійного постачання товарів у велику мережу магазинів. Компанія володіє розгалуженою мережею

мультитемпературних розподільчих центрів та власним автопарком , що забезпечує високий рівень контролю та ефективності логістичних операцій . Впровадження сучасних інформаційних систем управління складом та транспортуванням дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати .

В сфері обслуговування клієнтів АТБ-Маркет також активно впроваджує інноваційні рішення. Компанія розвиває власні онлайн-сервіси, зокрема можливість попереднього замовлення товарів через інтернет-платформу з подальшим самовивозом із найближчого магазину (click and collect) або доставкою. Хоча АТБ-Маркет не позиціонує себе як суто онлайн-гравець, розвиток цього напрямку є відповіддю на зростаючий попит на цифрові канали покупок та прагненням охопити ширшу аудиторію. Активно використовується мобільний додаток, який надає доступ до інформації про акції, персоналізовані пропозиції та може включати елементи програми лояльності, стимулюючи таким чином залученість клієнтів. Компанія розвиває послуги онлайн-замовлення та доставки товарів , що відповідає зростаючому попиту споживачів на дистанційні способи придбання продуктів . В магазинах мережі впроваджуються каси самообслуговування та прайс-чекери для зручності покупців. Для покращення комунікації з клієнтами використовується електронна книга відгуків та пропозицій, а також чат-боти. Запуск кобрендингової платіжної картки АТБ-Рау спільно з Райффайзен Банком та Visa є ще одним кроком у напрямку підвищення лояльності клієнтів.

З точки зору енергоефективності та сталого розвитку, АТБ-Маркет впроваджує технології, спрямовані на скорочення споживання енергоресурсів. Це включає модернізацію холодильного обладнання, перехід на енергозберігаюче освітлення (LED-технології) та оптимізацію систем опалення, вентиляції та кондиціонування у торгових точках та розподільчих центрах. Такі заходи не лише позитивно впливають на довкілля, але й дозволяють знизити операційні витрати, що є важливим для дискаунтера.

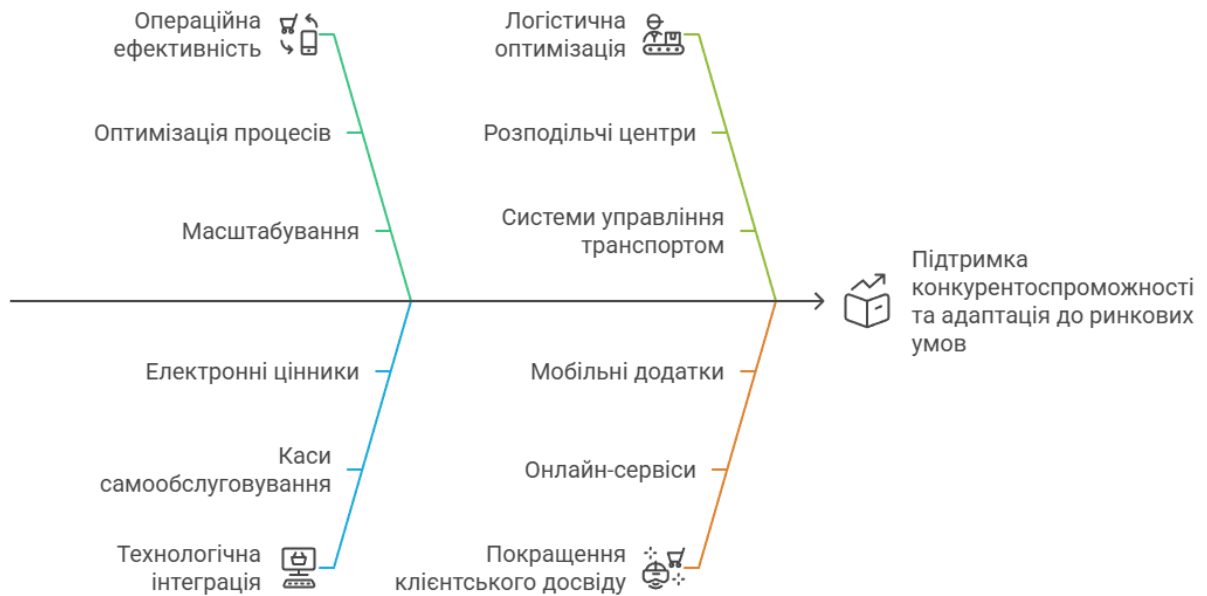


Рисунок 2.6 – Напрями інновацій у ТОВ «АТБ-Маркет»

Варто зазначити, що інноваційна діяльність АТБ-Маркет має переважно прикладний характер, орієнтований на поступове вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а не на радикальні проривні інновації. Це відповідає загальній бізнес-моделі компанії, де пріоритетом є масова доступність та ефективність. Компанія ретельно аналізує доцільність впровадження тих чи інших нововведень, оцінюючи їх потенційний вплив на витрати та кінцеву ціну для споживача. Таким чином, інновації в АТБ-Маркет є радше еволюційними, спрямованими на підтримку конкурентоспроможності та адаптацію до вимог часу в рамках обраної стратегії лідерства за витратами. Подальший розвиток інноваційної діяльності, ймовірно, буде пов'язаний із поглибленням цифровізації, персоналізацією пропозицій та пошуком нових шляхів оптимізації операційних витрат.

2.3. Перспективи та рекомендації щодо вдосконалення стратегій інноваційного розвитку АТБ-Маркет

Для всебічного розуміння позицій та перспектив Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» на українському ринку

роздрібної торгівлі доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить сформулювати обґрунтовані рекомендації та напрямки розвитку.

Беззаперечною силою АТБ-Маркет є його лідерські позиції на ринку України за товарообігом та кількістю торгових точок. Це забезпечує значну ринкову владу, впізнаваність бренду та лояльність великої частини населення. Ефективна бізнес-модель дискаунтера, орієнтована на мінімізацію цін на товари першої необхідності, є ключовим фактором привабливості для широкого кола споживачів, особливо в умовах обмеженої купівельної спроможності. Компанія має розгалужену та добре налагоджену логістичну систему з власними розподільчими центрами, що дозволяє оптимізувати витрати на поставки, забезпечувати своєчасне поповнення запасів та підтримувати стабільний асортимент. Важливою перевагою є широке географічне покриття, що робить магазини мережі доступними для мешканців різних регіонів країни, включаючи невеликі населені пункти. Розвиток власних торгових марок (VTM) дозволяє АТБ-Маркет пропонувати товари за конкурентними цінами, контролювати якість та отримувати вищу маржинальність порівняно з брендваною продукцією. Компанія також демонструє високий рівень стандартизації торгових процесів та управління магазинами, що сприяє ефективності та керованості бізнесу. Здатність генерувати значний грошовий потік та прибутковість, навіть у складні економічні періоди, свідчить про фінансову стійкість та ефективність управління. Нарешті, значний досвід роботи на українському ринку та глибоке розуміння споживчих преференцій є вагомим нематеріальним активом.

Незважаючи на численні сильні сторони, АТБ-Маркет має і певні слабкості. Орієнтація на низькі ціни може призводити до обмеженого асортименту товарів преміум-сегменту та вузького вибору деяких специфічних категорій продукції, що може не задовольняти потреби певних груп споживачів. Імідж дискаунтера іноді може асоціюватися з нижчою якістю обслуговування або менш комфортними умовами для здійснення покупок порівняно з супермаркетами вищого цінового сегменту, хоча компанія

докладає зусиль для покращення стандартів. Висока плинність кадрів серед лінійного персоналу, характерна для сфери роздрібної торгівлі, може впливати на якість обслуговування та вимагати постійних витрат на навчання нових співробітників. Залежність від великої кількості постачальників може створювати ризики у ланцюгах постачання, особливо в умовах економічної нестабільності чи форс-мажорних обставин. Хоча компанія розвиває онлайн-напрямок, її присутність в e-commerce все ще може поступатися спеціалізованим онлайн-гравцям або іншим мережам, які раніше почали активний розвиток цього каналу. Інтенсивний графік роботи та навантаження на персонал можуть призводити до вигорання співробітників та зниження їхньої мотивації.

Зовнішнє середовище надає АТБ-Маркет низку можливостей для подальшого розвитку. Зростання попиту на товари приватних марок відкриває шляхи для розширення асортименту ВТМ та збільшення їхньої частки у продажах. Подальша цифровізація бізнес-процесів, включаючи розвиток e-commerce, впровадження мобільних додатків з розширеним функціоналом програм лояльності та персоналізованих пропозицій, може залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. Розширення географічної присутності в регіонах, де компанія ще недостатньо представлена, або відкриття магазинів нових, можливо, менших форматів «біля дому», може сприяти збільшенню частки ринку. Існує потенціал для впровадження інноваційних технологій у магазинах, таких як «розумні» полиці, системи відеоаналітики для оптимізації викладки товарів та запобігання крадіжкам, що може підвищити ефективність та покращити клієнтський досвід. Розвиток напрямку готової їжі (food-to-go) та розширення асортименту свіжих продуктів може залучити додаткову аудиторію, яка цінує зручність та швидкість. Поглиблення співпраці з місцевими виробниками може не лише покращити асортимент свіжої продукції, але й сприяти зміцненню іміджу соціально відповідальної компанії. Зростання купівельної спроможності населення в довгостроковій перспективі, після стабілізації економічної

ситуації, може позитивно вплинути на обсяги продажів. Підвищення уваги споживачів до здорового способу життя та екологічно чистих товарів створює нішу для розширення відповідного асортименту.

Діяльність «АТБ-Маркет» супроводжується низкою зовнішніх загроз. Посилення конкуренції з боку інших національних та регіональних мереж, а також неформальної торгівлі, може чинити тиск на ціни та прибутковість. Економічна нестабільність в країні, включаючи інфляцію, девальвацію національної валюти та зниження реальних доходів населення, може призвести до скорочення споживчих витрат та переорієнтації на ще дешевші товари або зменшення обсягів покупок. Зміни у законодавстві, що регулює роздрібну торгівлю, податкову політику або трудові відносини, можуть вплинути на операційні витрати та умови ведення бізнесу. Демографічні зміни, такі як скорочення чисельності населення або міграційні процеси, можуть впливати на попит у певних регіонах. Зростання вартості енергоресурсів та комунальних послуг безпосередньо впливає на операційні витрати магазинів та розподільчих центрів. Збої в ланцюгах постачання, спричинені глобальними кризами, логістичними проблемами або нестабільністю у постачальників, можуть призвести до дефіциту товарів та зростання їхньої закупівельної вартості. Репутаційні ризики, пов'язані з якістю товарів, рівнем обслуговування або соціальною відповідальністю, можуть швидко поширюватися через соціальні мережі та негативно впливати на довіру споживачів. Зростаюча кіберзлочинність становить загрозу для даних клієнтів та внутрішніх систем компанії, особливо з розширенням онлайн-діяльності. Нарешті, форс-мажорні обставини, такі як пандемії, воєнні дії тощо, можуть мати руйнівний вплив на операційну діяльність та безпеку активів і персоналу. У таблиці 2.2 подано результати аналізу.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерські позиції на ринку (товарообіг, кількість магазинів)	Обмежений асортимент преміум-сегменту та деяких специфічних категорій
Ефективна бізнес-модель дискаунтера з мінімальними цінами	Можливе сприйняття нижчої якості обслуговування/комфорту порівняно з дорожчими мережами
Розгалужена та ефективна власна логістична система	Висока плинність лінійного персоналу
Широке географічне покриття по всій Україні	Залежність від великої кількості постачальників та пов'язані з цим ризики
Розвиток власних торгових марок (VTM) з конкурентними цінами	Відносно менш розвинена присутність в e-commerce порівняно зі спеціалізованими онлайн-гравцями
Високий рівень стандартизації торгових процесів	Ризик вигорання персоналу через інтенсивний графік та навантаження
Здатність генерувати значний грошовий потік та прибутковість	
Значний досвід роботи на українському ринку та розуміння споживачів	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на товари приватних марок	Посилення конкуренції з боку інших мереж та неформальної торгівлі
Подальша цифровізація бізнесу (e-commerce, мобільні додатки, програми лояльності)	Економічна нестабільність (інфляція, девальвація, зниження доходів населення)
Розширення географічної присутності, відкриття магазинів нових форматів	Негативні зміни у законодавстві (податки, регулювання торгівлі, трудове право)
Впровадження інноваційних технологій у магазинах (каси самообслуговування, «розумні» полиці, відеоаналітика)	Несприятливі демографічні зміни (скорочення населення, міграція)
Розвиток напрямку готової їжі (food-to-go) та розширення асортименту свіжих продуктів	Зростання вартості енергоресурсів та комунальних послуг
Поглиблення співпраці з місцевими виробниками	Збої в ланцюгах постачання (глобальні кризи, логістичні проблеми)
Потенційне зростання купівельної спроможності населення в довгостроковій перспективі	Репутаційні ризики (якість, обслуговування, соціальна відповідальність)
Підвищення уваги споживачів до здорового способу життя та екологічно чистих товарів	Зростання кіберзлочинності
	Форс-мажорні обставини (пандемії, природні катаклізми, воєнні дії)

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що «АТБ-Маркет», маючи міцні ринкові позиції та ефективну бізнес-модель, повинен продовжувати працювати над усуненням внутрішніх слабкостей та активно використовувати наявні можливості, одночасно розробляючи стратегії для мінімізації потенційних загроз. Також, аналіз допоміг у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» завдяки ґрунтовному дослідженню слабких та сильних сторін, потенційних напрямків розвитку та загроз.

Аналіз інноваційної діяльності АТБ-Маркет свідчить про активне впровадження сучасних технологій в різних аспектах її діяльності. Однак, для подальшого зміцнення лідерських позицій та забезпечення сталого розвитку, компанії варто розглянути кілька перспективних напрямків вдосконалення своєї інноваційної стратегії.

Поряд з активним впровадженням існуючих технологій, АТБ-Маркет могла б посилити фокус на розробці та впровадженні більш радикальних та проривних інновацій. Це може включати збільшення інвестицій у власні дослідження та розробки або налагодження тіснішої співпраці зі стартапами та технологічними компаніями, використовуючи модель відкритої інновації. Розгляд можливостей застосування штучного інтелекту та передової аналітики даних, виходячи за рамки існуючих систем бізнес-аналітики, може відкрити нові перспективи для персоналізації пропозицій, оптимізації асортименту та прогнозування попиту.

Перспективним напрямком є поглиблення цифрової трансформації, що виходить за межі вже реалізованих проєктів. Рекомендацією тут може бути активніше впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data) для глибшого розуміння поведінки споживачів. Це дозволить не лише оптимізувати асортимент та запаси на рівні окремих магазинів, але й розробляти високоперсоналізовані маркетингові пропозиції та програми лояльності, підвищуючи їх ефективність. Застосування AI може також оптимізувати ціноутворення в режимі реального часу, враховуючи

попит, залишки та ціни конкурентів, що є критично важливим для дискаунтера. Розвиток власної аналітичної платформи для обробки даних з різних джерел – від касових операцій до активності в мобільному додатку – створить підґрунтя для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

У сфері розвитку електронної комерції та омніканальності АТБ-Маркет має значний потенціал. Незважаючи на успішний запуск сервісу онлайн-замовлень, рекомендується подальше розширення його функціоналу та географії. Це може включати впровадження різних моделей доставки, зокрема експрес-доставки з найближчих магазинів, та розширення мережі пунктів видачі замовлень, можливо, інтегруючи їх з існуючими магазинами або створюючи компактні автоматизовані точки. Важливо забезпечити безшовну інтеграцію онлайн- та офлайн-досвіду, щоб клієнт міг легко переключатися між каналами, наприклад, формуючи кошик онлайн та доповнюючи його покупками в магазині, або повертаючи онлайн-замовлення через фізичну торгову точку.

Інновації у сфері управління ланцюгами поставок та логістики мають залишатися пріоритетом. Рекомендується дослідити можливість впровадження технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу умов транспортування та зберігання швидкопсувних товарів, що підвищить їх якість та зменшить втрати. Подальша автоматизація складських операцій, включаючи роботизовані системи для комплектації замовлень, може суттєво підвищити ефективність розподільчих центрів, особливо в умовах зростання обсягів онлайн-торгівлі. Розглянути варто й інноваційні підходи до «останньої милі» доставки, включаючи партнерства з логістичними стартапами або розвиток власних екологічних рішень для міської логістики.

Щодо асортиментної політики та розвитку власних торгових марок (BTM), інноваційний підхід може полягати у створенні нішевих BTM, орієнтованих на специфічні потреби споживачів, наприклад, продукти для здорового харчування, еко-товари або спеціалізоване дитяче харчування за доступними цінами. Інновації в пакуванні, спрямовані на екологічність та

зручність використання, також можуть стати конкурентною перевагою. Залучення споживачів до процесу розробки нових продуктів ВТМ через цифрові платформи може підвищити їх лояльність та релевантність товарної пропозиції.

Підвищення клієнтського досвіду в фізичних магазинах також залишається важливим полем для інновацій. Окрім вже впроваджених кас самообслуговування, варто розглянути інтерактивні технології, такі як інформаційні кіоски з можливістю перевірки ціни, отримання інформації про товар чи акції, або навіть навігації по магазину. Подальше вдосконалення мобільного додатку функціями, що полегшують покупки в магазині (наприклад, сканування товарів для отримання детальної інформації або створення списків покупок з оптимальним маршрутом по торговому залу), сприятиме покращенню вражень клієнтів. Важливою є і підготовка персоналу до роботи з новими технологіями та орієнтація на вищий рівень сервісу, незважаючи на формат дискаунтера.

Нарешті, сталий розвиток та соціальна відповідальність повинні стати невід'ємною частиною інноваційної стратегії. Це включає подальше впровадження енергоефективних технологій, скорочення харчових відходів через співпрацю з фудбанками або впровадження динамічного ціноутворення на товари з терміном придатності, що спливає. Прозоре інформування споживачів про зусилля компанії у цьому напрямку може зміцнити її репутацію та привабити соціально свідомих покупців.

Для успішної реалізації цих рекомендацій «АТБ-Маркет» важливо культивувати внутрішню культуру інновацій, заохочуючи ініціативу співробітників, можливо, створюючи спеціальні проектні групи або інноваційні хаби для генерації та тестування нових ідей. Гнучкість, готовність до експериментів та швидка адаптація до змін стануть ключовими факторами успіху в динамічному середовищі українського ритейлу.

З огляду на зростаючу увагу споживачів до питань екології та соціальної відповідальності, АТБ-Маркет могла б активніше інтегрувати

принципи сталого розвитку у свою інноваційну стратегію. Це може включати впровадження екологічно чистих технологій, оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів та розширення асортименту екологічно сертифікованих товарів.

Організаційна структура компанії, хоча й ефективна для поточних операцій, може потребувати певних змін або доповнень для стимулювання інноваційної діяльності. Створення міжфункціональних команд, заохочення генерації нових ідей на всіх рівнях організації та впровадження механізмів для швидкого тестування та впровадження інновацій можуть сприяти підвищенню інноваційної сприйнятливості компанії.

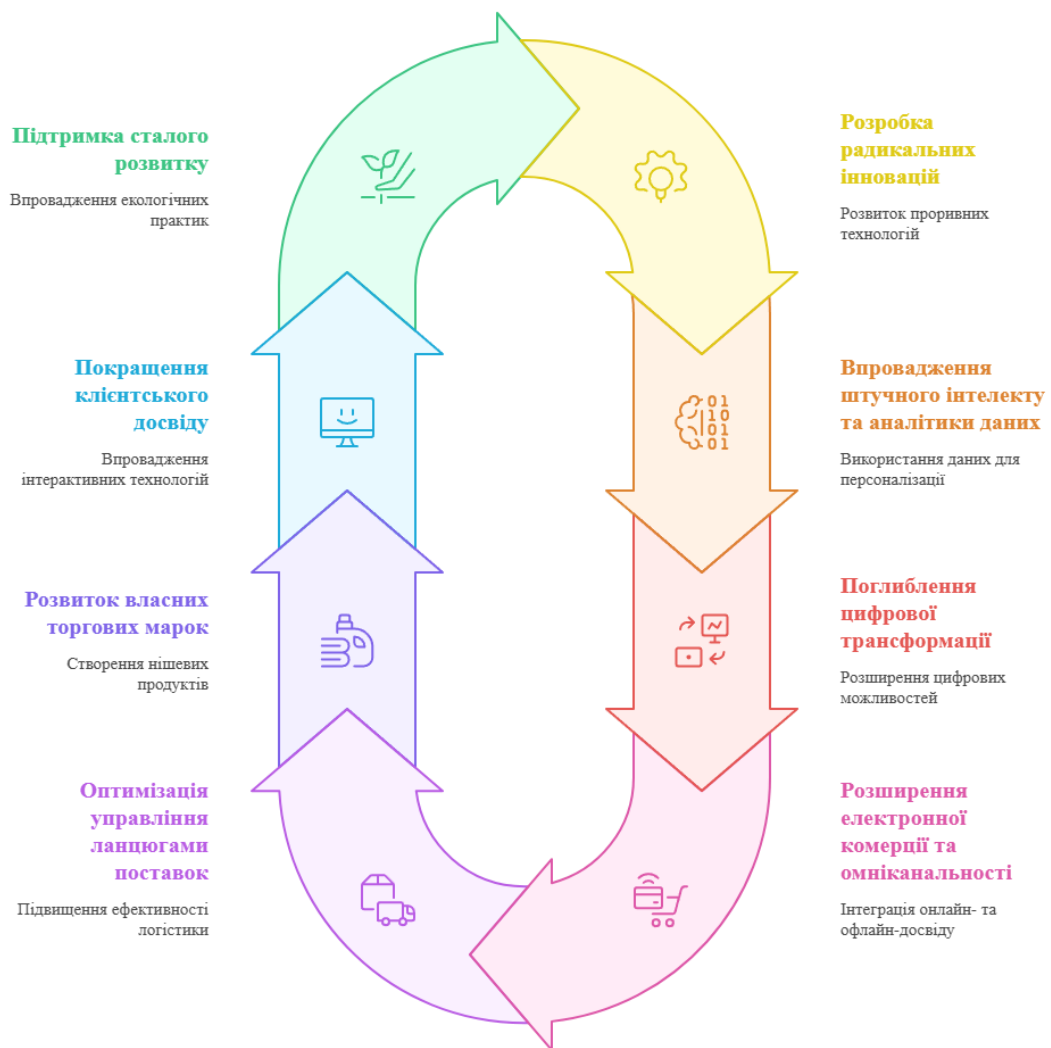


Рисунок 2.7 – Цикл інновацій АТБ-Маркет

Порівняльний аналіз інноваційних стратегій та ініціатив провідних міжнародних роздрібних мереж може надати АТБ-Маркет цінні ідеї та натхнення для визначення нових стратегічних напрямків у сфері інновацій. Регулярний моніторинг світових трендів у роздрібній торгівлі та технологіях дозволить компанії своєчасно реагувати на зміни та використовувати найкращі практики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження забезпечило всебічний розгляд теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку підприємств, дозволило здійснити глибокий аналіз інноваційної діяльності одного з провідних гравців українського ринку роздрібною торгівлі – АТБ-Маркет, та, як результат, розробити комплекс обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на подальше вдосконалення та підвищення ефективності цієї діяльності.

У рамках першого, теоретичного, розділу роботи було ретельно досліджено фундаментальні аспекти інновацій: розкрито їх сутність як ключового фактора конкурентоспроможності, систематизовано класифікаційні ознаки та визначено стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку сучасного підприємства. Було проаналізовано провідні теоретичні концепції та моделі інноваційного процесу, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про його закономірності. Окрім того, було ідентифіковано ключові фактори, що стимулюють або стримують інноваційну активність, розглянуто різноманітні стратегії інноваційного розвитку, адаптовані до специфіки галузі та ринкових умов, а також окреслено основні методики оцінки економічної та соціальної ефективності впроваджуваних нововведень.

Другий, аналітично-практичний, розділ було присвячено детальному вивченню операційної та інноваційної діяльності АТБ-Маркет. Надано розгорнуту загальну характеристику компанії, що включає її ринкове позиціонування, організаційну структуру та ключові показники ефективності. Центральне місце в цьому розділі посіла оцінка інноваційної активності АТБ-Маркет, зокрема у таких критично важливих сферах, як впровадження передових цифрових технологій, оптимізація логістичних ланцюгів та підвищення якості клієнтського сервісу. Проведений аналіз переконливо продемонстрував, що АТБ-Маркет об'єктивно є одним із лідерів українського ринку роздрібною торгівлі у сфері імплементації сучасних технологічних

рішень та інноваційних підходів до ведення бізнесу, що дозволяє компанії утримувати та зміцнювати свої конкурентні переваги.

На підставі отриманих результатів аналізу було сформульовано стратегічні перспективи та розроблено конкретні, практично орієнтовані рекомендації, націлені на подальше вдосконалення та оптимізацію стратегій інноваційного розвитку АТБ-Маркет. Зокрема, було наголошено на доцільності посилення фокусу на більш радикальних, проривних інноваціях, здатних забезпечити якісно новий рівень конкурентних переваг та трансформувати ринкові стандарти. Важливим напрямом є активізація власних досліджень та розробок (R&D) через збільшення інвестицій у створення унікальних інноваційних продуктів, послуг та бізнес-процесів, максимально адаптованих до специфічних потреб та очікувань українських споживачів.

Для досягнення цієї мети рекомендується також налагодити системну та взаємовигідну співпрацю зі стартапами, інноваційними кластерами та провідними технологічними компаніями, ефективно використовуючи принципи моделі відкритих інновацій для залучення передових зовнішніх ідей, компетенцій та технологій, що можуть стати каталізатором для проривних рішень. Подальшого посилення потребує використання величезного потенціалу штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) шляхом впровадження передових аналітичних інструментів. Це дозволить отримувати глибокі, раніше недоступні інсайти щодо поведінки та преференцій споживачів, оптимізувати операційні процеси на всіх рівнях, підвищити точність прогнозування та максимально персоналізувати торговельні пропозиції й маркетингові комунікації.

Невід'ємною складовою сучасної інноваційної стратегії має стати послідовна інтеграція принципів сталого розвитку в усі аспекти діяльності компанії. Це передбачає розробку та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на мінімізацію екологічного впливу (наприклад, через енергоефективні технології, зменшення відходів, екологічне пакування) та

підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Окрім технологічних та продуктових інновацій, запропоновано оптимізувати організаційну структуру та корпоративну культуру АТБ-Маркет для створення максимально сприятливого внутрішнього середовища для інноваційної діяльності. Це включає заохочення генерації нових ідей на всіх рівнях ієрархії, формування культури експериментування та толерантності до помилок, активну підтримку інноваційних проєктів та впровадження гнучких, agile-орієнтованих механізмів для їх швидкого тестування, пілотування й подальшого масштабування. Для забезпечення актуальності інноваційної стратегії та виявлення нових перспективних можливостей рекомендується також на регулярній основі проводити системний бенчмаркінг, ретельно порівнюючи власну інноваційну діяльність, процеси та результати із найкращими світовими практиками та досягненнями визнаних лідерів галузі роздрібною торгівлі.

Комплексна та послідовна реалізація вищезазначених рекомендацій створить міцне підґрунтя для того, щоб АТБ-Маркет не тільки зберіг, але й суттєво зміцнив свої лідерські позиції на динамічному та висококонкурентному українському ринку. Це, у свою чергу, забезпечить компанії довгостроковий сталий розвиток, підвищить її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, посилить конкурентоспроможність та стійкість до економічних і технологічних викликів у довгостроковій стратегічній перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Berkhout A. J., Duin P. V. D. New ways of innovation: an application of the cyclic innovation model to the mobile telecom industry. *International Journal of Technology Management*. 2007. Т. 40, № 4. С. 294. URL: <https://doi.org/10.1504/ijtm.2007.015754> (дата звернення: 21.04.2025)
2. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press, 2006.
3. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation (Issues in Higher Education)*. Pergamon, 2001. 180 с.
4. Etzkowitz H., Leydesdorff L. A Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Industry and Higher Education*. 1998. Т. 12, № 4. С. 197–201. URL: <https://doi.org/10.1177/095042229801200402> (дата звернення: 21.04.2025)
5. Freeman C. The greening of technology and models of innovation. *Technological forecasting and social change*. 1996. Т. 53, № 1. С. 27–39. URL: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(96\)00060-1](https://doi.org/10.1016/0040-1625(96)00060-1) (дата звернення: 21.04.2025)
6. Gupta A. K., Wilemon D. L. Accelerating the Development of Technology-Based New Products. *California Management Review*. 1990. Т. 32, № 2. С. 24–44. URL: <https://doi.org/10.2307/41166603> (дата звернення: 21.04.2025)
7. Innovation: Mapping the winds of creative destruction William J. Abernathy and Kim B. Clark, *Research Policy* (1985), pp. 3–22. *Journal of Product Innovation Management*. 1987. Т. 4, № 4. С. 308–309. URL: [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(87\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0737-6782(87)90045-2) (дата звернення: 21.04.2025)
8. Levin M. Technology transfer as a learning and developmental process: an analysis of Norwegian programmes on technology transfer. *Technovation*. 1993.

Vol. 13, no. 8. P. 497–518. URL: [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(93\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0166-4972(93)90065-4) (date of access: 21.04.2025)

9. Mrykhina O. Substantiation of a conceptual approach to transferring technologies from universities to the business environment based on the theory of fractals. International scientific journal "internauka". series: "economical sciences". 2018. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-1-3361> (дата звернення: 21.05.2025)

10. Nelson R. R., Winter S. G. In search of useful theory of innovation. Research policy. 1977. Т. 6, № 1. С. 36–76. URL: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90029-4) (дата звернення: 21.04.2025)

11. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process. International marketing review. 1994. Т. 11, № 1. С. 7–31. URL: <https://doi.org/10.1108/02651339410057491> (дата звернення: 21.04.2025)

12. Schumpeter J. A. Capitalism, socialism and democracy. Taylor & Francis Group, 2013. 460 с.

13. Utterback J. M., Abernathy W. J. A dynamic model of process and product innovation. Omega. 1975. Т. 3, № 6. С. 639–656. URL: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7) (дата звернення: 21.05.2025)

14. Бажал Ю. М. Україна та шляхи створення знаннєвої економіки. Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. 2007. Вип. 1. С. 63–70.

15. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія: підручник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Знання-Прес, 2001. 581 с.

16. Бесараб С. О., Гайдамака Ю. М., Виноградова А. І. Сучасні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 72–77

17. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125

18. Вовк О. М., Казакова Т. М. Оцінювання ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. №26
19. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf (дата звернення: 19.04.2025).
20. Єпіфанова І., Джеджула В. Методологія оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Agricultural and Resource Economics. 2020. № 6 (3). С. 171-190
21. Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 228–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_29 (дата звернення: 21.04.2025)
22. Жилінська О. Комплементарні ефекти в активізації розвитку науково-технічної діяльності в інформаційному суспільстві. Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка. 2016. Вип. 9 (186). С. 6–16.
23. Забашта Є. Ю. Формування механізму розвитку інноваційного підприємництва: дис. ... канд. ек. наук: 08.00.02 / Київський національний університет технологій та дизайну. Київ. 2020. 243 с.
24. Катан В. О., Циганкова Д. О. Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці. «Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». Дніпро, 2021.
25. Кива Н., Чужинова І. Інновація як стиль життя у XXI столітті. Ukraine. Culture. Creativity. URL: <https://uaculture.ucf.in.ua/texts/innovacziya-yak-styl-zhyttya-u-hhi-stolitti/> (дата звернення: 22.04.2025)

26. Козаченко В., Георгіаді Н. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми їх розвитку в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2010. № 691. С. 162–167.

27. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

28. Нагачевська Т., Пригара О. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. Вісник «Економіка». Київ, 2018. №5(200)

29. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 99-103

30. Офіційний сайт корпорації АТБ.
<https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 23.04.2025)

31. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40 ІV. Голос України. 2002. 09.08.2002. № 144. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 17.04.2025)

32. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України від 13.07.1999 № 916-ІV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/916-14> (дата звернення: 21.04.2025)

33. Про наукові парки : Закон України від 25.06.2009 № 1563-ІV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1563-17> (дата звернення: 21.04.2025)

34. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів" : Постанова Верховної Ради України; Рекомендації від 21.10.2010 № 2632-ІV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2632-17> (дата звернення: 21.04.2025)

35. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 21.04.2025)

36. Тюшкевич О. С. Теоретичні засади розвитку інноваційної теорії. Збірник праць. Умань, 2021. Вип. 98. Ч. 2. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/98/98.2/22.pdf> (дата звернення: 18.04.2025).

37. Халявінська В. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком на підприємстві. Економіка інноваційної діяльності підприємств : Наук. розроб. молоді на сучасному етапі: тези доп. XVI Всеукр. наук. конф. молодих вчен. та студентів, м. Київ, 27–28 трав. 2017 р. Київ, 2017. С. 139–140.

38. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_82 (дата звернення: 16.04.2025)

39. Юрчук Н. П, Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021.

40. 30487219 – ТОВ АТБ-МАРКЕТ. Оpendатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата звернення: 26.05.2025).