

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.13>

УДК 005.8:001.895(075): 339.16

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Глона Євгенівна СЕМЕНЧА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Андрій Андрійович КОБЧЕНКО

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Ярослав Ігорович ЛІТВІН

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

У статті встановлено, що прийняття управлінських рішень стосовно інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі може охоплювати: проєкт інноваційного розвитку компанії; проєкти розвитку окремих сфер торговельної діяльності; проєкти розвитку господарських операцій. Встановлено, що аналіз інноваційних проєктів торговельних компаній доцільно доповнити аналізом: попиту; інноваційної сприйнятливості та реалізованості; відповідності запитів споживачів, цілям й можливостям інноваційного проєкту. Зазначено, що для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах аналізу інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі доцільно створити спеціалізовану інформаційну систему з відкритою архітектурою на базі сучасних мов програмування. Водночас найбільш оптимальним є застосування імітаційного моделювання, що дає змогу отримати інформацію про можливі відхилення параметрів та ймовірність результатів, а також врахувати часовий чинник.

Ключові слова: методи, управлінські рішення, сфера торгівлі, аналіз інноваційних проєктів, торговельні підприємства

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Швидкий розвиток технологій, динамічні зміни запитів споживачів та жорстка конкуренція у сфері торгівлі вимагають новітніх методів прийняття управлінських рішень передусім до інноваційних проєктів (ІП). Адже традиційні стратегії просування товарів через телевізійну, радіо та зовнішню рекламу вже не надають очікуваного ефекту. Інноваційність й креативність у прийнятті управлінських рішень сприяє стабільності продажів, є не лише конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності. Під впливом розвитку цифрових технологій стратегії торговельних компаній модифікуються та використовують ІП, які забезпечують розвиток різних напрямів діяльності й аспектів торговельного бізнесу. Проєктно-орієнтована інноваційна діяльність торговельної компанії являє собою систему ІП, в межах яких відбувається прийняття управлінських рішень.

Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств сфери торгівлі знайшли своє відображення у працях вітчизняних дослідників, таких як: О. Декалюк, Т. Денисенко, І. Сташук, О. Пурденко, В. Мельник, І. Шиндировський, О. Собко, І. Бойчук, І. Крисоватий, С. Смирека, Н. Іванова, А. Бондаренко та ін. Сучасні дослідження не акцентують на новітніх методах прийняття управлінських рішень на засадах проєктного аналізу інновацій підприємств сфери торгівлі, що зумовлює необхідність подальших досліджень цього

спрямування.

Дослідники О. Лисак, В. Тебенко та Л. Болтянська відзначають, що вітчизняний бізнес може ефективно застосовувати креативні стратегії, впроваджуючи інноваційні рішення [1], зокрема: технологію доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR); інтерактивні ігри та курси; партизанський маркетинг; креативні колаборації; побудову історій бренду (storytelling); інтерактивні соціальні мережі; аналітику та великі дані (Big Data); штучний інтелект; блокчейн; локальні партнерства; роботу з мікроінфлюенсерами тощо.

Фахівці С. Ілляшенко, В. Божкова та О. Дериколенко для прийняття правильних управлінських рішень до аналізу ІП промислових підприємств пропонують застосувати правило морфологічного синтезу, яке дає змогу аналізувати ланцюгові поєднання чинників і робити висновки, врахувавши увесь їх комплекс [2]. Такий підхід може бути застосовано й для підприємств торговельної сфери.

МЕТА статті – дослідження методів прийняття управлінських рішень на засадах аналізу інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі, що передбачає вивчення сучасного інструментарію проєктного аналізу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження складають методи наукового пізнання: індукції та синтезу, аналітичний та функціональний аналіз, системний й комплексний підходи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Прийняття управлінських рішень до ІІ підприємств сфери торгівлі може охоплювати:

- проєкт інноваційного розвитку компанії, розрахований на довгострокову перспективу;
- проєкти розвитку окремих сфер торговельної діяльності (маркетингу, обслуговування клієнтів, логістики, організації роботи складів тощо);
- проєкти розвитку господарських операцій (наприклад, маркетингових досліджень, акцій зі стимулювання збуту, бухгалтерського або управлінського обліку тощо).

Проєктний підхід у рамках інноваційної діяльності на рівні окремих операцій у торговельних компаній зустрічається досить рідко та, зазвичай, стосується маркетингових досліджень, акцій з розпродажу товарів, участі в ярмарках і виставках тощо [3].

На зміну каскадної моделі (Waterfall) жорсткого управління інноваційними проєктами приходять гнучке управління (Agile), що суттєво пришвидшує інноваційний розвиток торговельних компаній та завдяки адаптивності дає змогу реалізовувати такі проєкти у період економічної турбулентності.

В якості сучасного інструментарію аналізу ІІ доцільно застосовувати морфологічний синтез: за допомогою аналізу поєднання двох чинників можна визначити третій, який можна оцінити математично і в поєднанні з іншими чинниками застосувати для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Крім того, аналіз ІІ торговельних компаній доцільно доповнити:

- аналізом попиту (потреб, вимог, купівельної спроможності споживачів);
- аналізом інноваційної сприйнятливості (готовності до впровадження інновацій) та інноваційної реалізованості (можливості реалізації проєкту, зокрема наявності ресурсів їх впровадження);
- аналізом відповідності запитів споживачів, цілям й можливостям ІІ.

Серед сучасних методів прийняття управлінських рішень на засадах аналізу ІІ доцільно відзначити методичний підхід обґрунтування доцільності їх реалізації Н. Ілляшенко [4]. Він вважає, що загальний успіх ІІ можна оцінити шляхом поетапного оцінювання п'яти чинників (людські, грошові та часові ресурси, державна підтримка, відповідність ринковим вимогам). Для цього застосовується метод комплексного оцінювання на базі побудови ієрархічної структури критеріїв. Такий підхід дає змогу: більш раціонально й економічно використовувати ресурси, а також визначити структуру ресурсів, необхідних для реалізації проєкту,

Дослідник В. Зубенко для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень до портфеля інноваційних проєктів пропонує методіку визначення пріоритетності їх реалізації на основі інтегрального показника. Пріо-

ритетним ІІ є такий, що має найкраще поєднання економічної ефективності та відповідності обраній стратегії розвитку підприємства. Крім того, він наголошує, що після реалізації першого за пріоритетністю проєкту або групи пріоритетних проєктів доцільно переходити на етап пошуку нових інноваційних ідей [5].

Фахівець О. Лобода вважає, що прийняття рішень залежить від множини показників та пов'язане з етапами реалізації проєкту, внутрішніми виробничими циклами [6]. Він розглядає специфічні задачі управління ІІ на етапах: підготовки (вибору) проєктів та їх реалізації. Так на першому етапі: формується портфель ІІ, здійснюється підготовка та підбір проєкту відповідно до встановлених вимог, прийняття рішення про його початок й тривалість, вибір ринку; на другому: об'ємно-календарного планування, підбір персоналу, визначення значень цільових показників. Поставлені завдання може бути вирішено із застосуванням програмного забезпечення для моделювання, роботи з статистичними даними, оптимізаційних задач, прийняття бізнес-рішень, а також мови програмування.

Отже, для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах аналізу ІІ підприємств сфери торгівлі, що передбачає вивчення сучасного інструментарію проєктного аналізу, доцільно створити спеціалізовану інформаційну систему з відкритою архітектурою на базі сучасних мов програмування. Така система повинна вирішувати задачі управління інноваційними процесами із застосуванням сучасних підходів проєктного аналізу. Її може бути застосовано як спеціалізоване програмне рішення для управління інноваціями конкретної торговельної мережі або створено як універсальний інструмент надання консалтингових послуг окремим торговельним компаніям у сфері інновацій. Архітектура такої системи повинна поєднувати різні підходи й методи аналізу, прийняття рішень, оптимізації тощо, а також можливість здійснювати певні послідовні, паралельні й пошарові розрахунки, що збільшить продуктивність. Найбільш оптимальним є застосування імітаційного моделювання, яке дає змогу одержати інформацію про можливі відхилення параметрів та ймовірність результатів, а також врахувати часовий чинник.

ВИСНОВКИ

Отже, запропоновані науково-методичні підходи до аналізу ІІ підприємств сфери торгівлі дають змогу проаналізувати різні варіанти розвитку ситуації їх впровадження, що є основою прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування інтегральних показників та систем критеріїв дасть змогу не тільки забезпечити успішність реалізації пріоритетних ІІ, але й їх відповідність стратегії розвитку компанії. Крім того, слід констатувати необхідність розроблення спеціалізованого програмного забезпечення, яке б давало змогу забезпечити реалізацію вищезазначених підходів для більш обґрунтованого й об'єктивного прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Лисак О.І., Тебенко В.М., Болтянська І.О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Серія: Економічні науки.* 2024. №4(53). С.157-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>.
2. Ілляшенко С.М., Божкова В.В., Дериколенко О.М. Теоретико-методичні підходи до аналізу інноваційних проєктів промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. С. 48-53.
3. Молодоженя М. С. Інноваційні проєкти підприємств торгівлі. *Економіка України.* 2016. № 4. С. 92-103.

4. Ілляшенко Н.С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проєктів. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №1. С.184-193.
5. Зубенко В.О. Визначення пріоритетності реалізації інноваційних проєктів. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2008. № 80. С. 38–45.
6. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проєктів в економічних системах. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.59>.

References

1. Lysak O.I., Tebenko V.M., Boltianska L.O. Creative strategies in trade: analysis of modern innovative approaches. *Collection of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny. Series: Economic Sciences*. 2024. № 4(53). pp. 157-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17> (in Ukrainian).
2. Molodozhenia M.S. Innovative projects of trade enterprises. *Economy of Ukraine*. 2016. № 4. pp. 92-103. (in Ukrainian).
3. Illiashenko S.M., Bozhkova V.V., Derykolenko O.M. Theoretical and methodological approaches to the analysis of innovative projects of industrial enterprises. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic."* 2010. pp. 48-53. (in Ukrainian).
4. Illiashenko N.S. Methodological approach to justifying the feasibility of implementing innovative projects. *Mechanism of economic regulation*. 2009. №1. pp. 184-193. (in Ukrainian).
5. Zubenko V.O. Determining the priority of implementing innovative projects. *Scientific and technical collection "Municipal Economy of Cities"*. 2008. №80. pp. 38–45. (in Ukrainian).
6. Loboda O.M. Application of simulation modeling and software complexes in the implementation of innovative projects in economic systems. *Effective Economy*. 2020. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.59> (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ilona SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Yaroslav LITVIN

postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS BASED ON THE ANALYSIS OF INNOVATIVE PROJECTS OF ENTERPRISES IN THE TRADE SECTOR

Introduction. The rapid development of technology, dynamic changes in consumer demand, and fierce competition in the retail sector require new methods of management decision-making, primarily with regard to innovative projects. Traditional strategies for promoting goods through television, radio, and outdoor advertising no longer provide the expected effect. In addition, innovation and creativity in management decision-making contribute to sales stability and are not only a competitive advantage but also a prerequisite for ensuring competitiveness.

The purpose of the paper is to study methods of managerial decision-making based on the analysis of innovative projects of trade enterprises, which involves studying modern project analysis tools.

Results. The paper establishes that management decisions regarding innovative projects of trade enterprises may cover: a company's innovative development project; projects for the development of specific areas of trade activity; projects for the development of economic operations. It is established that the analysis of innovative projects of trading companies should be supplemented with: demand analysis; innovative receptivity and feasibility; compliance with consumer demands, goals, and capabilities of the innovative project. It is noted that in order to make informed management decisions based on the analysis of innovative projects of trade enterprises, it is advisable to create a specialized information system with open architecture based on modern programming languages. The most optimal approach is to use simulation modeling, which allows obtaining information about possible parameter deviations and the probability of results, as well as taking into account the time factor.

Conclusion. The proposed scientific and methodological approaches to analyzing innovative projects of trade enterprises allow analyzing various options for the development of their implementation, which is the basis for making effective management decisions. The use of integrated indicators and systems of criteria will not only ensure the successful implementation of priority innovative projects, but also their compliance with the company's development strategy. In addition, it should be noted that there is a need to develop specialized software that would ensure the implementation of the above approaches for more informed and objective management decisions.

Keywords: methods, management decisions, analysis of innovative projects, commercial enterprises, trade sector