

УДК 339.5

**Викриач М. М.**

*maksym.m.vykrykach@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0009-3117-4437*

*аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ТРАНСФЕРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** На сучасному ринку торгівлі в Україні відбуваються значні зміни через активне використання інновацій і новітніх технологій. Ці трансформації відкривають нові можливості для розвитку та оптимізації управлінських процесів у торговельних підприємствах, що істотно підвищує їхню здатність до перенесення знань. У світлі зростаючої конкуренції та змін у споживацьких потребах, основним аспектом стає здатність підприємств оперативно адаптуватися до нових умов ринку та впроваджувати передові практики. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. На основі виконаного аналізу сучасного рівня трансферного потенціалу торговельних підприємств в Україні, аргументовано, що інтенсивне впровадження інновацій та технологічних рішень значно сприяє оптимізації управлінських процесів і зростанню ефективності цих підприємств. Цифровізація взаємодій з покупцями та автоматизація ключових процесів, таких як управління запасами і обслуговування клієнтів, відкривають нові можливості для підвищення лояльності та задоволення споживачів. Доведено, що використання таких систем як SAP for Retail, 1С: Підприємство та Microsoft Dynamics 365 for Retail дозволяє підприємствам не лише підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й ефективно адаптуватися до динамічних змін ринкових умов. Також обґрунтовано, що рівень кваліфікації та досвіду персоналу безпосередньо впливає на трансферний потенціал торговельних підприємств, підвищуючи їхню спроможність до ефективного розподілу і продажу товарів. Якісний кадровий склад забезпечує глибоке розуміння ланцюгів постачання, що є критичним для швидкої реакції на зміни в потребах ринку та вимогах споживачів. Завдяки високій кваліфікації персоналу можлива оптимізація внутрішніх процесів, мінімізація витрат та помилок, а також підвищення загальної продуктивності і задоволення клієнтів. У підсумку, застосування передових технологічних рішень у поєднанні з високою кваліфікацією персоналу створює міцну основу для сталого розвитку торговельних підприємств. Це підвищує їх трансферний потенціал і забезпечує гнучкість та здатність до швидкої адаптації в умовах змінних ринкових викликів.

**Ключові слова:** торговельні підприємства, трансферний потенціал, кваліфікація персоналу, цифровізація, мотивація.

**Вукрыкач Максим**

*maksym.m.vykrykach@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0009-3117-4437*

*Postgraduate student at the Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

## CURRENT LEVEL OF TRANSFER POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES

**Abstract.** The modern trading market in Ukraine is undergoing significant changes due to the active use of innovations and advanced technologies. These transformations open up new opportunities for the development and optimization of management processes in trading enterprises, substantially enhancing their knowledge transfer capacity. In the face of growing competition and changes in consumer demands, the ability of enterprises to quickly adapt to new market conditions and implement cutting-edge practices becomes crucial. This, in turn, contributes to increased efficiency and

competitiveness. Based on the analysis of the current level of knowledge transfer potential of trading enterprises in Ukraine, it is argued that the intensive implementation of innovations and technological solutions significantly contributes to the optimization of management processes and the growth of efficiency of these enterprises. Digitalization of customer interactions and automation of key processes, such as inventory management and customer service, create new opportunities for enhancing customer loyalty and satisfaction. It has been demonstrated that the use of systems such as SAP for Retail, 1C: Enterprise, and Microsoft Dynamics 365 for Retail not only helps companies maintain a high level of competitiveness but also enables them to effectively adapt to dynamic changes in market conditions. Additionally, it is substantiated that the level of qualification and experience of personnel directly impacts the knowledge transfer potential of trading enterprises, enhancing their ability to effectively distribute and sell goods. A skilled workforce ensures a deep understanding of supply chains, which is critical for swiftly responding to changes in market needs and consumer requirements. Thanks to the high qualification of personnel, internal processes can be optimized, costs and errors minimized, and overall productivity and customer satisfaction increased. In conclusion, the application of advanced technological solutions combined with a highly qualified workforce creates a solid foundation for the sustainable development of trading enterprises. This enhances their knowledge transfer potential and ensures flexibility and adaptability in the face of changing market challenges.

**Key words:** trade enterprises, transfer potential, personnel qualification, digitization, motivation.

**JEL Classification:** F23, O32

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-03>

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок торгівлі в Україні переживає значні трансформації, зумовлені активним впровадженням інновацій та технологічних рішень. Ці зміни відкривають нові можливості для розвитку та оптимізації управлінських процесів у торговельних підприємствах, значно підвищуючи їхній трансферний потенціал. В умовах зростаючої конкуренції та змін споживацьких вимог, ключовим аспектом стає спроможність підприємств швидко адаптуватися до нових умов ринку та впроваджувати передові практики, що в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Впровадження інновацій, автоматизація управління запасами та електронні цінники, не лише оптимізує роботу, але й покращує якість обслуговування клієнтів, тим самим забезпечуючи зростання лояльності та задоволення споживачів. Все це відіграє важливу роль у збільшенні трансферного потенціалу торговельних підприємств, дозволяючи їм не лише втримувати позиції на ринку, а й активно розвивати нові напрямки бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження проблеми трансферного потенціалу підприємства отримує значну увагу як у наукових колах України, так і в усьому світі [1–10]. Велика кількість визначних науковців, таких як Двітя, Я.-А. Алі,

Лу. Давей, В. Меріндоль, Е. Галліє, І. Капдевіла, С. Манчіні, J.L.C. Гонсалес, Є. Беспалий, А. Грищенко, К. Іванова, П. Мельник-Мельников, Т. Пятчаніна, А. Огородник, М. Мазур, О. Кам'янська, О. Смоляр, Ю. Зятдінов, А. Воронін, О. Примаков, І. Варламов, О. Дума, О. Розгон, присвятили свої дослідження цьому поняттю.

Проте на сучасному етапі відсутній загальноновизнаний перелік та класифікація факторів, які впливають на розвиток трансферного потенціалу торговельного підприємства.

**Постановка завдання.** Дослідити та проаналізувати сучасний стан трансферного потенціалу торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активне впровадження інновацій у торговельні підприємства покращує внутрішні процеси та сприяє зміцненню відносин з клієнтами через впровадження передових методів обслуговування. Цифровізація взаємодії з покупцями, така як використання мобільних додатків і соціальних мереж, дозволяє підприємствам залучати та утримувати клієнтів, використовуючи персоналізовані маркетингові стратегії. Завдяки аналітичним інструментам та великим обсягам даних, компанії можуть краще розуміти потреби та вподобання своїх клієнтів, що дозволяє оптимізувати асортимент товарів і пропонувати

саме те, що необхідно споживачам в кожний конкретний момент. Така інтеграція інновацій веде до формування більш гнучких та реактивних управлінських структур, що безпосередньо впливає на зростання трансферного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій українських торговельних мереж на національному та міжнародному рівнях.

Хоча традиційно торгівля не асоціюється з високим рівнем інновацій на кшталт технологічних галузей, сучасний розвиток цієї сфери в Україні відкидає цей стереотип. Впровадження новітніх технологій значно підвищує трансферний потенціал українських торговельних підприємств, роблячи їх здатними на швидку адаптацію до змін у ринкових умовах і вимогах споживачів. На прикладі відомих торговельних мереж, таких як «АТБ», «Сільпо», та «Епіцентр», які є лідерами у застосуванні інновацій, можна побачити, як впровадження передових технологій сприяє зростанню ефективності та конкурентоспроможності. Зокрема, використання технології RFID (Radio Frequency Identification) для автоматизації обліку і відстеження товарів стало повсюдним: більше 60 % великих роздрібних мереж в Україні інтегрували цю технологію у свої логістичні та продажні процеси. Технологія NFC (Near Field Communication), яка зараз використовується в більш ніж 30 % пунктів роздрібної торгівлі для здійснення безконтактних платежів, також набуває популярності завдяки своїй високій швидкості та безпеці. Це не тільки підвищує комфорт покупців, але й забезпечує високий рівень безпеки транзакцій. Інноваційне управління цінами через електронні цінники, які автоматично оновлюються і синхронізуються з базою даних, застосовується у понад 40 % магазинів мережі «Сільпо». Це значно зменшує витрати на робочу силу та мінімізує помилки у ціноутворенні, підвищуючи точність цінників та сприяючи лояльності клієнтів [1]. Мережа «Рост» розширюється за рахунок формату міні-маркетів, що забезпечує близькість до споживачів та швидке обслуговування. Фінансові інновації, такі як вихід на національні та міжнародні фінансові ринки, дозволяють підприємствам залучати значні інвестиції для подальшого розвитку. Зокрема, група «Фоззі», яка володіє «Сільпо», змогла значно розширити мережу магазинів завдяки залученим коштам. На рівні інформаційно-технологічних інновацій, впровадження систем RFID та POS-терміналів зна-

чно покращує управління запасами та ефективність продажів, зменшуючи втрати товарів та оптимізуючи процеси обслуговування. Мережа «Епіцентр» завдяки системі RFID змогла зменшити втрати вантажу на 15 % та підвищити швидкість обробки на 25 %. Такі технології як CRM системи дозволяють українським підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів та підвищувати рівень їх лояльності, аналізуючи дані про покупки та переваги клієнтів. Інноваційні підходи в управлінні цінами, за допомогою електронних цінників, та енергозберігаючі технології, як-от світлодіодне освітлення, додатково знижують оперативні витрати та підвищують ефективність роботи магазинів. Це все в сукупності допомагає торговельним підприємствам не тільки ефективно управляти поточними ресурсами, але й активно розвивати нові бізнес-напрямки, підвищуючи свій трансферний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку [2]. Концепція SoLoMo (Social, Local, Mobile), що активно застосовується в українських торговельних мережах, включає використання мобільних додатків, які інтегрують соціальні мережі та геолокаційні дані. Близько 50 % клієнтів мереж користуються цими додатками, що дозволяє компаніям ефективніше залучати клієнтів через персоналізовані пропозиції і акції, враховуючи їхнє місцезнаходження та поведінку в магазині. Таким чином, інноваційні технології не тільки змінюють уявлення про можливості торгівлі, але й значно підвищують трансферний потенціал українських торговельних підприємств, роблячи їх більш гнучкими, ефективними та здатними відповідати на динамічні зміни ринку [3].

Спеціалізовані технологічні рішення значно впливають на підвищення трансферного потенціалу торговельних підприємств в Україні, оскільки дозволяють оптимізувати управлінські процеси та вдосконалити стратегії взаємодії з клієнтами. Це особливо актуально у використанні систем як SAP for Retail, яка об'єднує в собі функції управління запасами, планування продажів, CRM, а також інтеграцію з фінансовими системами і логістикою. Система SAP for Retail не тільки автоматизує численні процеси, але й забезпечує глибокий аналіз даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищуючи тим самим трансферний потенціал підприємства.

Переходячи до більш доступного рішення, ІС:Підприємство стає в нагоді середнім і малим торговельним підприємствам, які прагнуть до ефективності роботи і зниженню помилок через людський фактор. Ця система пропонує модульне рішення, яке можна налаштувати залежно від специфіки бізнесу, підсилюючи трансферний потенціал через збільшення оперативності та зниження витрат.

На противагу, Microsoft Dynamics 365 for Retail інтегрує CRM, ERP, та аналітичні можливості на одній платформі, що дозволяє компаніям ефективно управляти запасами, обслуговуванням клієнтів, та фінансовою діяльністю. Підвищення задоволеності клієнтів та покращення оперативності в управлінні сприяють не тільки зростанню внутрішнього потенціалу компанії, але й розширенню її трансферних можливостей на ринку.

У цілому, застосування цих передових технологічних рішень сприяє підвищенню трансферного потенціалу торговельних підприємств, дозволяючи їм не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й швидко адаптуватися до змінних умов ринку та використовувати нові можливості для зростання і розвитку. Ці інновації забезпечують фундамент для сталого розвитку та ефективного реагування на ринкові виклики, підтримуючи стабільне зростання та розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання.

Виконані дослідження дозволяють також стверджувати те, що, останніми роками, рівень трансферного потенціалу торговельних підприємств України суттєво зростає через удосконалення клієнтського сервісу. Якісний клієнтський сервіс перетворюється на стратегічний ресурс, який забезпечує одноразові продажі та створює довгострокові відносини з клієнтами, що спонукає їх повертатися та рекомендувати магазин іншим. Підтримка лояльності та високий рівень задоволеності клієнтів є критичними компонентами сталого зростання та конкурентної переваги. Наприклад, компанія «Сільпо» реалізує програму лояльності «Власний рахунок», що дозволяє клієнтам нагромаджувати бонуси, які можуть бути використані для оплати подальших покупок. Запроваджена в 2018 році, ця програма привабила понад мільйон активних учасників, значно збільшивши клієнтську базу та частоту відвідувань. Компанія «АТБ» – найбільша мережа дискаунтерів в Україні, застосовує

стратегію покращення якості клієнтського сервісу через інтенсивне навчання персоналу і впровадження новітніх технологій на касах, що скорочує час обслуговування. Це зусилля дозволило підвищити загальне задоволення клієнтів та збільшило час, який вони проводять у магазинах. Компанія «Епіцентр» ініціювала створення програми «Епіцентр Клуб», яка надає членам спеціальні знижки та пропозиції. Це зміцнило лояльність клієнтів і сприяло збільшенню їхніх візитів, що безпосередньо впливає на обсяги продажів. Інвестиції в цифровізацію клієнтського досвіду, включно з мобільними додатками та он-лайн-замовленнями, сприяють забезпеченню гнучкості та зручності, покращуючи споживачький досвід і водночас збільшуючи продажі. Ці дії підприємств відкривають шлях до швидкої адаптації під змінні ринкові умови та відповідають на динамічні запити споживачів, що, у свою чергу, підсилює їхній трансферний потенціал і допомагає утримувати лідерські позиції на ринку [4].

В українському ритейлі існують декілька спеціалізованих технологічних рішень, спрямованих на покращення клієнтського сервісу. Ці рішення забезпечують різні функції та мають різноманітний вплив на взаємодію з клієнтами (табл. 1).

Кожна з цих систем має свої унікальні особливості, але спільним для них є покращення взаємодії з клієнтами, збільшення їх лояльності та залученість. Ці технології дозволяють українським торговельним підприємствам забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність та стимулюючи повторні візити. Цифровізація клієнтського досвіду також допомагає збирати цінні дані про поведінку та переваги споживачів, що є критично важливим для планування бізнес-стратегій. Наведені технологічні рішення забезпечують також сприяють оптимізації внутрішніх процесів.

Окрім зазначеного, слід визнати, що сучасний рівень трансферного потенціалу торговельних підприємств зазнає суттєвого впливу за кадровою складовою, що стало справжнім викликом для ритейлу у зв'язку з пандемією і початком повномасштабної війни. Рівень забезпечення кваліфікованим персоналом є ключовим фактором, що визначає трансферний потенціал торговельних підприємств, тобто їх здатність ефективно управляти розподілом та продажем товарів.

**Технологічні рішення, фокусовані на покращенні клієнтського сервісу  
торговельних підприємств**

<b>Рішення</b>	<b>Характеристика рішень</b>
R_keeper	Це комплексна система для управління ресторанами та кафе, яка також широко використовується у фуд-кортах великих торговельних центрів. R_keeper дозволяє автоматизувати процеси приймання замовлень, обслуговування клієнтів, управління персоналом та інвентаризації. Функціональність системи охоплює не тільки касові операції, але й CRM-функції, які допомагають вести історію покупок клієнтів та аналізувати їхні переваги. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів за рахунок персоналізованих пропозицій і бонусів
Poster	Poster – це інше рішення для автоматизації ресторанного бізнесу та малого роздрібу, яке пропонує легкий у використанні інтерфейс та хмарне зберігання даних. Система включає функції POS, інтеграцію з фіскальними пристроями, управління запасами та аналітику продажів. Poster також дозволяє створювати програми лояльності, що автоматично нараховують бонуси клієнтам і дозволяють використовувати їх для оплати частини вартості майбутніх покупок. Це залучає клієнтів до частіших візитів та покращує їхнє задоволення від сервісу
Louyverse	Louyverse – це система для малого та середнього бізнесу, яка об'єднує можливості POS та управління відносинами з клієнтами. З її допомогою можна не тільки проводити транзакції, але й адмініструвати запаси, вести базу клієнтів, нараховувати бонуси та використовувати ці дані для маркетингових кампаній. Система забезпечує зв'язок між покупками та вподобаннями клієнтів, що дозволяє торговельним підприємствам створювати більш цільові та ефективні маркетингові заходи
iVend Retail	iVend Retail – це глобальна роздрібна платформа, яка інтегрує POS, управління запасами, маркетинг, звітність та інші функції в одному рішенні. Особливо корисною є її здатність забезпечувати омніканальний досвід покупців, що дозволяє роздрібним підприємствам синхронізувати продажі та клієнтський досвід через фізичні магазини та онлайн-канали. Це не тільки покращує взаємодію з клієнтами, але й сприяє точності запасів і зниженню втрат
LS Retail	LS Retail, які спеціалізуються на рішеннях для різних секторів роздрібною торгівлі, пропонує інтегровану платформу, що охоплює POS системи, управління запасами, CRM, електронну комерцію та аналітику. Однією з ключових особливостей LS Retail є можливість використання прогнозування попиту для покращення управління запасами та оптимізації рекламних кампаній. Це допомагає торговельним підприємствам підвищити задоволеність клієнтів, забезпечуючи наявність товарів, які вони шукають, і розробляючи персоналізовані маркетингові акції
Oracle Retail	Oracle Retail пропонує комплексні рішення для управління роздрібною торгівлею, включаючи управління запасами, планування, оптимізацію ціноутворення, прогнозування попиту та управління промоакціями. Oracle Retail використовує передові аналітичні технології для обробки великих обсягів даних, що дозволяє торговельним підприємствам точно розуміти поведінку своїх клієнтів та адаптувати продуктові пропозиції відповідно до тенденцій

*Джерело: побудовано автором*

Коли компанія має в штаті досвідчених працівників, це значно підвищує її операційну ефективність. Досвідчені співробітники володіють глибокими знаннями ланцюгів постачання та управління запасами, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси від закупівлі до логістики та продажу. Це особливо важливо у випадках, коли необхідно швидко

реагувати на зміни ринкових умов або потреб споживачів. Більше того, кваліфікований персонал може краще впоратися з плануванням і прогнозуванням, що допомагає уникнути зайвих витрат та оптимізувати інвентаризацію. Це зменшує ризик застарівання товарів і допомагає підтримувати задовільний рівень обслуговування клієнтів, підвищуючи їх

загальне задоволення. Крім того, команди, що складаються з добре підготовлених професіоналів, можуть ефективніше спілкуватися з клієнтами та розв'язувати складні завдання, що знову ж таки підвищує лояльність клієнтів та позитивно впливає на репутацію компанії. В кінцевому підсумку, наявність кваліфікованих співробітників стимулює зростання бізнесу, збільшує його конкурентоспроможність і покращує його здатність до розширення на нові ринки.

За даними служби зайнятості на початку 2023 року в торговельному секторі було зайнято приблизно 3,6 млн. осіб. Сектор роздрібної торгівлі виявився основним місцем працевлаштування для 20 % незайнятих громадян, проте значного впливу на великі роздрібні мережі це не мало. Великі дисконтні мережі, до війни мали персонал переважно з чоловіків віком від 20 до 40 років, що було обумовлено вимогами до фізичної праці. У результаті, термін заповнення вакансій в ритейлі збільшився на 15–20 %. У «Сільпо» спостерігалася висока потреба як у робітничих, так і в управлінських спеціалістах. Подібні проблеми мали місце і в інших мережах, наприклад у компаніях «Наш край» і «SPAR», де кількість працівників зменшилась на 12,5 % порівняно з періодом до війни, але більшість менеджерів залишилась на своїх позиціях. В компанії «Епіцентр» відзначали нестачу кандидатів чоловічої статі, згідно з даними від HR відділу. Згідно з аналізом консалтингової компанії Ernst&Young, у 2022 році 70 % компаній з ритейл-сектору зменшили кількість персоналу, в той час як у першій половині 2023 року лише 36 % повідомили про скорочення штатів, стільки ж компаній заявили про збільшення. Відтік персоналу, особливо з високою часткою – 35 % у секторі торгівлі, порівняно з середнім рівнем на ринку в 14 %, частково пояснюється масовим виїздом кадрів за кордон, стресом та втомою. Основні причини плинності кадрів, за даними Ernst&Young, включають звільнення з особистих причин (65 %), релокацію (53 %) та незадоволення зарплатою (47 %). У відповідь на ці виклики, компанія «Fozzy Group» запровадила ініціативи підтримки персоналу. Вони збільшили активність у залученні студентів і перекваліфікації персоналу. Заохочення до роботи збільшилися, особливо заробітні плати, які виростили на 25 % для звичайних працівників у 2023 році [5].

У 2024 році підприємства активізували пошук нових співробітників порівняно з минулим роком, особливо в секторах торгівлі та послуг, де планується розширення штату в найближчий час. За інформацією від пресслужби Національного банку України, попит на нових працівників зростає, а деякі компанії вже готуються до збільшення чисельності персоналу. Однак знаходити кваліфікованих фахівців часто ускладнюється через структурні виклики на ринку праці. Також вказується, що ці проблеми були актуальні навіть до початку широкомасштабного конфлікту, а мобілізація та значний рівень міграції посилили ці виклики, сповільнюючи зниження рівня безробіття. На тлі зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, компанії поступово підвищують зарплати, намагаючись випереджати рівень інфляції. Згідно з оцінками НБУ, реальні зарплати в країні минулого року зросли на 3,5 %. НБУ очікує на подальше покращення ринку праці, зниження безробіття та ріст заробітних плат, особливо якщо безпекова ситуація в країні покращиться в наступному році [6].

Під час проведення RAU Expo 2023, Асоціація ритейлерів України спільно з он-лайн-платформою robota.ua презентували аналіз, який показує тенденції зміни попиту та пропозиції робочих місць у сфері роздрібної торгівлі протягом 17 місяців воєнних дій. Згідно з даними дослідження, ринок праці в Україні почав відновлюватися: якщо в березні 2022 року показники вакансій знизилися до 7 % від довоєнного рівня, то вже до грудня 2022 року вони досягли 47 %. Це свідчить про відновлення ринку на 40 % за три квартали. У 2023 році цей позитивний тренд тривав, і до серпня кількість вакансій сягнула 86 % від довоєнного показника.

За результатами опитування 853 компаній із роздрібної торгівлі, що мають у сумі близько 30 000 вакансій, динаміка відновлення робочих місць у роздрібній сфері дуже нагадує згадану загальнонаціональну картину. Проте, вплив війни на ринок був не таким глибоким на початку: взявши за відлік 21 лютого 2022 року (100 % вакансій), вже до 28 лютого кількість вакансій у ритейлі знизилася до 58 %, а до квітня – до 17 %. З травня 2022 року показники почали неухильно зростати, досягнувши 89 % від довоєнного рівня до кінця липня 2023 року [7].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Загальний висновок з аналізу впливу кількості та якості кадрів на трансферний потенціал торговельних підприємств можна сформулювати так: наявність досвідчених і кваліфікованих співробітників є вирішальним фактором для ефективного управління розподілом та продажем товарів. Компетентний персонал забезпечує оптимізацію ланцюгів постачання, управління запасами, планування та прогнозування, що підвищує операційну ефективність, зменшує ризики та витрати. Залучення кваліфікованих кадрів також зміцнює лояльність клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Це підвищує шанси бізнесу на зростання, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової присутності. Водночас, ефективність кадрового потенціалу може бути значно підсилена застосуванням передових технологічних рішень. Сучасні ІТ-системи, такі як SAP for Retail, 1С:Підприємство, або Microsoft Dynamics 365 for Retail, інтегрують управління запасами, CRM, а також фінансові та логістичні операції, що дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити глибший аналіз даних. Використання цих систем сприяє оптимізації управлінських процесів, зменшенню помилок внаслідок людського фактору і підвищенню оперативності, що у свою чергу збільшує трансферний потенціал підприємства. Застосування передових технологій дозволяє компаніям підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та швидко адаптуватися до змінних умов ринку та використовувати нові можливості для розвитку. Таким чином, комбінація кваліфікованого персоналу та вдосконалених технологічних рішень формує міцну основу для сталого розвитку та ефективності роботи торговельних підприємств, що є ключовим до забезпечення їх тривалого успіху на ринку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Єрмак С. О. Торгово-технічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку країни. *Ефективна економіка*, 2014, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>.
2. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібною торгівлі в Україні. *Економічна наука*, 2019. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2019/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/7.pdf)
3. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадонець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток під-

приємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія. ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. Львів, 2016. 432 с.

4. Що таке клієнтський сервіс і чому він важливий. RemOnline, 2024. URL: <https://remonline.app/uk/blog/client-service/>

5. Кадровий голод у ритейлі. Кого не вистачає великим роздрібним мережам і як вони виходять з ситуації. UCSC, 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/kadrovuj-golod-u-rytejli-kogone-vystachaye-velykym-rozdribnym-merezhami-yak-vony-vyhodyat-z-sytuaciyi/>

6. Бізнес активніше шукає нових працівників, ніж рік тому – НБУ. Українська правда, 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/1/710620/>

7. Спецпроект RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з квітня-2022 по серпень-2023. RAU, 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-i-robota-ua-rinok-praci-2023/>

8. Dwitya K. Amry, Ali J. Ahmad, Dawei Lu. The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. *International Journal of Innovation Studies*. 2021. Vol. 5. Is. 1. P. 9–22, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>

9. Mérendol V., Gallié E. & Capdevila I. Technology-transfer offices and academic open labs as different types of organizational intermediaries in science-society relationships. *Gestion 2000*. 2018. Vol. 35. P. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.352.0125>

10. Mancini S., González J. L. C. Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs. *Technology and Investment*. 2021. Vol. 12. P. 82–128. DOI: <https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006>

## REFERENCES

1. Yermak, S. O. (2014), Torhovo-tekhnichni innovatsiyi v torhivli na suchasnomu etapi rozvytku krayiny [Commercial and technical innovations in trade at the current stage of the country's development], *Efektivna ekonomika*, no. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035> (in Ukrainian)
2. Bezus, A. M., Shevchun, M. B., Bezus, P. I. (2019), Perspektyvy innovatsiynoho rozvytku rozdribnoyi torhivli v Ukrayini [Perspectives of innovative development of retail trade in Ukraine], *Ekonomichna nauka*, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2019/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/7.pdf) (in Ukrainian)
3. Davymuka, S. A., Fedulova, L. I., Popadynets', N. M. ta in. (2016), Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv sfery torhivli: svitovi tendentsiyi ta

praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the field of trade: world trends and practice in Ukraine]: monohrafiya. DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy". L'viv. p. 432. (in Ukrainian)

4. RemOnline (2024), "What is customer service and why is it important", available at: <https://remonline.app/uk/blog/client-service/>

5. UCSC (2023), "Personnel shortage in retail. What are the big retail chains missing and how do they get out of the situation", available at: <https://www.ucsc.org.ua/kadrovyj-golod-u-rytejli-kogone-vystachaye-velykym-rozdribnym-merezham-i-yak-vony-vyhodyat-z-sytuaciyi/>

6. Ukrainian Pravda (2024), "Business is more actively looking for new employees than a year ago – NBU", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/1/710620/>

7. RAU (2023), "RAU and robota.ua special project: how the retail labor market changed from April 2022 to August 2023", available at: <https://rau.ua/novyni/rau-i-robota-ua-rinok-praci-2023/>

8. Dwitya, K., Amry, Ali, J., Ahmad, & Dawei, Lu. (2021), "The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research", *International Journal of Innovation Studies*, vol. 5, is. 1, pp. 9–22, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>

9. Mérindol, V., Gallié, E. & Capdevila, I. (2018), "Technology-transfer offices and academic open labs as different types of organizational intermediaries in science-society relationships", *Gestion 2000*, vol. 35, pp. 125–144, DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.352.0125>

10. Mancini, S., & González, J. L. C. (2021), "Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs", *Technology and Investment*, vol. 12, pp. 82–128, DOI: <https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006>

*Стаття надійшла до редакції  
12 березня 2024 р.*