

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

БСЛІКОВ Є.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГУДЗЬ П.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра Менеджмент та адміністрування
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри **Тетяна ПУЛІНА**

« 22 » січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА

БЄЛІКОВА Єгора Вікторовича

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення управління інноваціями підприємства засобами штучного інтелекту

керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор ГУДЗЬ Петро Васильович,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 25.12.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові роботи українських та закордонних вчених та практиків з означеної теми; матеріали конференцій; дані Інтернет-ресурсів; дані фінансової звітності підприємства та нормативно-правові акти, аналітичні звіти та практичні кейси, що забезпечує комплексність і достовірність висновків, а також дозволяє поєднати теоретичні положення з прикладними аспектами управління інноваціями засобами штучного інтелекту

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління інноваціями із застосуванням штучного інтелекту. 2. Аналіз системи управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA». 3. Шляхи вдосконалення управління інноваціями на основі AI

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 7 рис., 33 табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування, д.е.н.	20.03.2025	30.06.2025
II	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування, д.е.н.	30.06.2025	20.10.2025
III	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування, д.е.н.	20.10.2025	28.11.2025
Нормоконтролер	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування, д.е.н.	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання « 20 » березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Єгор БЄЛІКОВ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Петро ГУДЗЬ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення управління інноваціями підприємства засобами штучного інтелекту»: 141 с., 7 рис., 33 табл., 129 джерел.

Об'єкт дослідження – система управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти інтеграції штучного інтелекту в управління інноваціями на підприємстві.

Мета роботи – розробити теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення управління інноваціями підприємства засобами штучного інтелекту.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури; порівняльний аналіз; SWOT-аналіз; економічне моделювання; метод експертних оцінок; графічні методи.

Результати та їх новизна: запропоновано концептуальну модель інтеграції AI в систему управління інноваціями, яка поєднує аналітичні, прогностичні та генеративні можливості AI з класичними методами інноваційного менеджменту.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи управління інноваціями із застосуванням штучного інтелекту. Проведено аналіз системи управління інноваціями в Компанії «Rozetka.ua». Запропоновані шляхи вдосконалення управління інноваціями на основі AI.

Значущість роботи і висновки. Отримані результати підтвердили стратегічну ефективність управління інноваціями через AI-рішення, а також обґрунтовують необхідність масштабування цифрових технологій.

Ключові слова: ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ANNOTATION

Thesis "Improving enterprise innovation management using artificial intelligence": 141 p., 7 fig., 33 table., 129 sources.

The object of the study is the system of management of enterprise innovation activities in the conditions of digital transformation.

The subject of the study is the processes, methods and tools of integrating artificial intelligence into innovation management at the enterprise.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological and practical recommendations for improving the management of enterprise innovation using artificial intelligence.

Research methods: analysis of scientific literature; comparative analysis; SWOT analysis; economic modeling; method of expert assessments; graphical methods.

Results and their novelty: a conceptual model of AI integration into the innovation management system is proposed, which combines the analytical, predictive and generative capabilities of AI with classical methods of innovation management.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of innovation management using artificial intelligence are considered. The analysis of the management system is carried out innovation in the Company "Rozetka.ua". Ways to improve innovation management based on AI are proposed.

Significance of the work and conclusions. The obtained research results confirmed the strategic effectiveness of innovation management through AI solutions, and also substantiate the need to scale digital technologies in the company's key business processes.

Keywords: INNOVATION, INNOVATION MANAGEMENT, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BUSINESS PROCESSES, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні основи управління інноваціями із застосуванням штучного інтелекту	13
1.1 Поняття інновацій та інноваційного менеджменту	13
1.2 Роль AI у сучасному управлінні та цифровій трансформації.....	22
1.3 Світові тенденції інтеграції AI в бізнес-процеси	32
Висновки до розділу 1.....	40
Розділ 2 Аналіз системи управління інноваціями в компанії «ROZETKA.UA».....	42
2.1 Загальна характеристика компанії «ROZETKA.UA».....	42
2.2 Оцінка інноваційної діяльності та впровадження AI у бізнес-процеси компанії.....	51
2.3 SWOT-аналіз інноваційної стратегії компанії «ROZETKA.UA».....	64
Висновки до розділу 2.....	72
Розділ 3 Шляхи вдосконалення управління інноваціями на основі AI.	74
3.1 Обґрунтування концепції управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту.....	74
3.2 Організаційно-економічне забезпечення оптимізації управлінських процесів обґрунтування впровадження AI-рішень....	83
3.3 Прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії.....	94
Висновки до розділу 3.....	111
Висновки.....	113

Список використаних джерел.....	115
Додатки.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та необхідністю постійного оновлення бізнес-моделей. В умовах цифрової трансформації інновації стають ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Ефективне управління інноваційною діяльністю потребує використання новітніх інструментів, серед яких особливе місце займає штучний інтелект (AI).

Штучний інтелект дедалі більше інтегрується у бізнес-процеси провідних компаній світу, забезпечуючи автоматизацію аналітики, прогнозування ринкових тенденцій, оптимізацію виробничих і логістичних процесів, а також персоналізацію клієнтського досвіду. Це створює нові можливості для удосконалення системи управління інноваціями, скорочення часу розробки продуктів, зниження витрат та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Водночас впровадження AI супроводжується низкою проблем - технологічних, кадрових, етичних та регуляторних, що потребує комплексного наукового осмислення.

Класичні підходи до інноваційного менеджменту закладені у працях Й. Шумпетера, який визначав інновацію як рушій «творчого руйнування» [71], та П. Друкера, що трактував її як інструмент перетворення змін на можливості [24]. Міжнародні стандарти, зокрема Oslo Manual (OECD) [61] та ISO 56002:2019 [42], систематизували поняття інновацій і методи управління ними. Подальший розвиток теорії відображено у працях Adner [2-3], який запропонував концепцію інноваційних екосистем, та у дослідженнях Černea та співавторів [12], що доводять значення управлінських інновацій у контексті Industry 4.0. В українській науковій думці вагомий внесок зробили Л.С. Шевченко [115], яка розглядає інноваційний менеджмент як засіб стратегічного управління підприємством, П.П. Микитюк [104], що акцентує на

адаптивних моделях управління в умовах нестабільності, та О.В. Бондар і А.О. Глєбова [88], які підкреслюють роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності. Гудзь П.В. та інші співавтори, які надають огляд сучасних концепцій інноваційного розвитку [39], оцінку інноваційного потенціалу підприємств [15], описують фактори інноваційної активності [36] та інноваційні підходи до управління ланцюгами постачання та «зелену» логістику [11], цифровізацію державного управління як контекст для інституційних умов інноваційної діяльності [70].

На перетині інноваційного менеджменту та штучного інтелекту сформувалася окрема дослідницька гілка. Gama та Magistretti [29] систематизували застосування AI у генерації ідей, дизайні продуктів та R&D, а McKinsey [51-54] показали економічний потенціал генеративних моделей. Водночас міжнародні організації формують регуляторний контекст: EU AI Act [60], OECD AI Principles [62] та ISO/IEC 23894:2023 [43] визначають вимоги до прозорості, безпеки та управління ризиками. WHO [77] та UNEP [74] акцентують на етичних аспектах і сталому розвитку. Українські науковці також досліджують інтеграцію AI у бізнес-процеси: В.І. Карюк [99] розглядає інновації як процес створення та поширення нововведень з економічним ефектом, Ю.О. Суховей-Хамм [111] підкреслює багатогранність інноваційних змін, а Р.В. Пахомов та І.В. Федотова [106] аналізують AI як чинник конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, сучасна література підтверджує, що AI стає стратегічним ресурсом інноваційного менеджменту, забезпечуючи швидкість, точність і гнучкість рішень, але водночас потребує етичного врядування та нових управлінських компетенцій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних методів інтеграції штучного інтелекту в інноваційний менеджмент підприємств, що дозволить підвищити їхню гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого реагування на виклики ринку.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваціями підприємства засобами штучного інтелекту.

Об'єкт дослідження – система управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти інтеграції штучного інтелекту в управління інноваціями на підприємстві, а також їх вплив на ефективність управлінських рішень.

Мета дипломної роботи потребує вирішення таких завдань:

- розкрити поняття інновацій та інноваційного менеджменту;
- з'ясувати роль AI у сучасному управлінні та цифровій трансформації;
- дослідити світові тенденції інтеграції AI в бізнес-процеси;
- надати загальну характеристику компанії «ROZETKA.UA»;
- провести аналіз та оцінку інноваційної діяльності та впровадження AI у бізнес-процеси компанії;
- здійснити SWOT-аналіз інноваційної стратегії компанії «ROZETKA.UA»;
- обґрунтувати концепцію управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту;
- запропонувати організаційно-економічне забезпечення оптимізації управлінських процесів обґрунтування впровадження AI-рішень;
- здійснити прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури — для вивчення теоретичних основ теми; порівняльний аналіз — для оцінки підходів до управління інноваціями в різних компаніях; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності компанії «ROZETKA.UA»; економічне моделювання — для побудови моделі інтеграції AI у систему управління; метод експертних оцінок — для формування рекомендацій щодо впровадження AI-рішень; графічні методи — для

візуалізації результатів дослідження (діаграми, інфографіка, теплові карти, моделі). Розрахунки здійснювались за допомогою Microsoft Office Excel.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові джерела, нормативно-правові акти, аналітичні звіти та практичні кейси, що забезпечує комплексність і достовірність висновків, а також дозволяє поєднати теоретичні положення з прикладними аспектами управління інноваціями засобами штучного інтелекту.

Наукова новизна:

- дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо взаємозв'язку інноваційного менеджменту та штучного інтелекту, де AI розглядається не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічний ресурс управління інноваційною діяльністю;

- запропоновано концептуальну модель управління інноваціями підприємства із застосуванням AI, яка поєднує класичні моделі інноваційного процесу з сучасними цифровими технологіями (генеративні моделі, цифрові двійники, системи рекомендацій);

- вперше здійснено адаптацію світових моделей інноваційного менеджменту до українських реалій, враховуючи обмежені ресурси, кадрові бар'єри та регуляторну невизначеність;

- розроблено методичний підхід до оцінки ефективності впровадження AI у бізнес-процеси підприємства, який на відміну від існуючих базується на порівнянні ключових показників до та після інтеграції технологій;

- обґрунтовано роль AI у формуванні стратегічної гнучкості та інноваційної активності підприємств, що розширює наукове розуміння цифрової трансформації інноваційного менеджменту.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства, зокрема на прикладі компанії «ROZETKA.UA», що дозволяє оптимізувати логістику, маркетинг, клієнтський сервіс та HR-процеси; у запропонованому організаційно-економічному забезпеченні впровадження AI-рішень, яке

мінімізує ризики та підвищує ефективність управління інноваціями; а також у прогнозуванні результатів використання AI, що підтверджує його здатність скорочувати витрати, підвищувати точність прогнозів і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

В роботі розглянуто теоретичні основи управління інноваціями із застосуванням штучного інтелекту. Проведено аналіз системи управління інноваціями в компанії Rozetka. Запропоновані шляхи вдосконалення управління інноваціями на основі AI.

Одержані результати підтверджують, що штучний інтелект є не лише технологічним інструментом оптимізації, а й стратегічним ресурсом для управління інноваціями. Його інтеграція дозволяє підприємствам підвищити гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Результати дослідження опубліковані в закордонному журналі *Roczniki Ekonomiczne KPSW*, №18 2025р., де представлено статтю «AI-орієнтована концепція управління інноваціями: методологічні та практичні аспекти».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 141 сторінок, включаючи 33 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел (129 найменувань) – 14 сторінок, 3 додатки – 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

1.1 Поняття інновацій та інноваційного менеджменту

Зростаюча динаміка глобального ринку, цифрова трансформація бізнесу та потреба у стійкому розвитку актуалізують дослідження інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. У цьому контексті поняття «інновація» та «інноваційний менеджмент» набувають особливої значущості, оскільки охоплюють не лише технічні нововведення, а й стратегічні, організаційні та соціальні зміни. Вивчення теоретичних основ цих категорій дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми управління інноваційною діяльністю, її роль у трансформації економічних систем та практичні підходи до впровадження нововведень.

У науковій літературі поняття «інновація» трактується крізь призму різних підходів — від класичного економічного [71], де інновація є рушієм «творчого руйнування», до управлінського та інституційного, що акцентують на стратегічному плануванні та нормативному регулюванні інноваційної діяльності [61]. Підприємницький підхід пов'язаний з тим, що інновацію розглядають як інструмент реалізації змін [24], а техніко-економічний — як результат науково-технічного прогресу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Міждисциплінарні трактування [99; 110] підкреслюють соціальну та процесну природу інновацій, що охоплюють трансформацію моделей поведінки, організаційних структур та ринкових механізмів. Така багатовимірність дозволяє сформувати системне уявлення про інновацію як ключовий елемент сучасного розвитку, що потребує ефективного управління — інноваційного менеджменту. Порівняння трактувань поняття «інновація» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця трактувань поняття «інновація» у науковій літературі та законодавстві*

Автор	Визначення інновації	Підхід / Контекст
Й. Шумпетер (1934) [71]	Нове поєднання факторів виробництва, що веде до «творчого руйнування»	Класичний економічний
OECD, Oslo Manual (2018) [61]	Новий або вдосконалений продукт, процес, маркетинг чи організаційна модель, впроваджена в практику	Міжнародний стандарт
П. Друкер (1985) [24]	Засіб перетворення змін на можливості для бізнесу та суспільства	Підприємницький
Карюк В.І. (2020) [99, с.18]	Процес створення, освоєння та розповсюдження нововведень, що мають економічний ефект	Системно-процесний
Суховей-Хамм Ю.О. (2012) [111, с.7]	Багатогранне явище, що охоплює економічні, соціальні та технологічні зміни	Міждисциплінарний
ISO 56002:2019 [42]	Нова або змінена сутність, що створює або переосмислює цінність	Інституційний, нормативний
Закон України «Про інноваційну діяльність» ст.1 (ред. 2021) [91]	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги...	Нормативно-правовий
Пахомов Р.В., Федотова І.В. (2021) [106, с.12]	Результат науково-технічної діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства	Техніко-економічний
Бондар О.В., Глебова А.О. (2016) [87, с.10]	Ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує адаптацію до змін	Управлінський

*Примітка. Складено автором

У науковій літературі інновації класифікуються за різними ознаками – джерелом виникнення, рівнем новизни, сферою застосування. Найбільш поширеною є класифікація за типами, що дозволяє систематизувати інновації відповідно до їх функціонального призначення та управлінських потреб (табл. 1.2).

Ця класифікація дозволяє підприємству обрати відповідну модель інноваційного менеджменту залежно від типу інновації. Наприклад, для продуктових інновацій важливими є методи TRIZ і roadmaps, а для організаційних – сценарне планування та управління змінами. Соціальні інновації потребують міжсекторальної взаємодії та інституційної підтримки.

Класифікація інновацій за типами

Тип інновації	Характеристика	Приклад застосування	Джерело
Продуктова	Створення або вдосконалення товару чи послуги	Смарт-годинник з новими функціями	[61]
Процесна	Зміни у виробничих, логістичних або сервісних процесах	Автоматизація складу	[42]
Маркетингова	Нові методи просування, ціноутворення, дизайну	Персоналізовані рекомендації в e-commerce	[14]
Організаційна	Зміни в структурі, управлінні, партнерствах	Перехід на гнучкі команди	[2]
Соціальна	Інновації, що змінюють взаємодію з суспільством, екологічні практики	Еко-ініціативи, цифрові платформи для громад	[25]

*Примітка. Складено автором.

Розуміння поняття “інновація” та представлена класифікація формує основу для вибору відповідної моделі інноваційного менеджменту. Таким чином, інноваційний менеджмент виступає як адаптивна система управління, що забезпечує реалізацію інновацій відповідно до їх типу, джерела виникнення та стратегічної мети підприємства.

Інноваційний менеджмент як наукова категорія формується на перетині управлінської, економічної та технологічної думки. Він охоплює принципи, методи та механізми управління інноваційною діяльністю, включаючи розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень. За визначенням С. Ільїнкової, це «сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю» [97, с. 17].

Він включає стратегічне планування, управління знаннями, ризиками, інтелектуальною власністю та інноваційною культурою. Як зазначає П.П. Микитюк, інноваційний менеджмент є «інструментом реалізації інноваційної

політики підприємства, що забезпечує його розвиток в умовах нестабільного середовища» [104, с. 24].

Як зазначають О.В. Бондар та А.О. Глєбова [87], інноваційний менеджмент є інтегрованим механізмом, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах змінного середовища та високої конкуренції. В той же час, інноваційний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки, що включає стратегічне планування, організацію інноваційних проєктів, управління знаннями, ризиками та інтелектуальною власністю. Його мета — перетворення інноваційного потенціалу на реальні конкурентні переваги.

Інноваційний менеджмент охоплює всі етапи інноваційного процесу – від генерації ідеї до оцінки результатів. Його поетапна структура дозволяє системно управляти нововведеннями, забезпечуючи їх ефективність, адаптивність і результативність (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Етапи інноваційного процесу*

Етап	Зміст	Приклад управлінських дій
1	2	3
1. Генерація ідеї	Формування інноваційної пропозиції, пошук джерел новизни	Проведення мозкових штурмів, аналіз трендів
2. Оцінка та відбір	Аналіз доцільності, потенціалу, ризиків	SWOT-аналіз, техніко-економічне обґрунтування
3. Розробка	Створення прототипу, тестування, уточнення концепції	R&D, моделювання, пілотні проєкти
4. Впровадження	Реалізація інновації у виробництві або сервісі	Запуск процесу, навчання персоналу
5. Комерціалізація	Виведення на ринок, просування, монетизація	Маркетингова кампанія, продаж, ліцензування
6. Оцінка ефективності	Аналіз результатів, корекція, масштабування	KPI, ROI, аналіз клієнтського досвіду

* Примітка. Складено автором за [71; 61; 97; 104].

Кожен етап потребує специфічних управлінських інструментів – від стратегічного планування до ризик-менеджменту. Важливо, що інноваційний процес не є лінійним: між етапами можливі зворотні зв'язки, уточнення, адаптація. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, де швидкість змін вимагає гнучкості та інтеграції знань.

У контексті глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринків, інноваційний менеджмент виконує такі функції:

- ідентифікація інноваційного потенціалу підприємства;
- формування інноваційної стратегії;
- управління ризиками інноваційної діяльності;
- забезпечення ресурсної підтримки інноваційних проєктів;
- оцінка ефективності впроваджених інновацій.

У сучасній українській науковій думці інноваційний менеджмент розглядається як ключовий чинник економічного зростання. Л.С. Шевченко підкреслює, що «інноваційний менеджмент є засобом стратегічного управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін середовища через системне впровадження нововведень» [112, с. 39].

Також важливо зазначити, що інноваційний менеджмент в Україні має специфічні виклики, пов'язані з нестабільністю економіки, обмеженим доступом до фінансування та низьким рівнем культури інновацій. У цьому контексті науковці пропонують адаптивні моделі управління, що враховують локальні ризики та можливості. У науковій літературі виокремлюють кілька моделей, що відображають еволюцію підходів до управління інноваціями (табл. 1.4).

Ці моделі демонструють перехід від ізольованого управління до системного, мережевого та відкритого підходу, що враховує складність сучасного інноваційного середовища.

У сучасних умовах України застосування класичних моделей управління інноваціями потребує адаптації до специфічних економічних, соціальних та інституційних викликів.

Порівняльна характеристика моделей управління інноваціями*

Модель	Характеристика	Джерело
Лінійна модель	Послідовний процес: від ідеї до ринку	Класична теорія інновацій (Schumpeter) [71]
Ланцюгова модель (Chain-linked)	Зворотні зв'язки між етапами, інтеграція знань	Kline & Rosenberg [48]
Відкрита інновація (Open Innovation)	Залучення зовнішніх джерел ідей, партнерств	Chesbrough (2003) [14]
Модель потрійної спіралі	Взаємодія університетів, бізнесу та держави	Etzkowitz & Leydesdorff [15]
Інноваційна екосистема	Мережеве середовище з багатьма акторами	Adner (2006) [2], OECD [60]

Нестабільність макроекономічного середовища, обмежений доступ до фінансування, низький рівень інноваційної культури та вплив воєнних факторів формують унікальний контекст, що вимагає модифікації традиційних підходів.

Лінійна модель у вітчизняних умовах часто стикається з проблемою розриву між етапами «ідея – ринок». Це зумовлено браком венчурного капіталу та слабкою інфраструктурою комерціалізації. Тому українські підприємства змушені поєднувати лінійний підхід із елементами державної підтримки та грантових програм [115, с.49].

Ланцюгова модель (chain-linked) в Україні набуває особливого значення через потребу у зворотних зв'язках між бізнесом, університетами та державними інституціями. В умовах обмежених ресурсів саме інтеграція знань і партнерств дозволяє компенсувати нестачу фінансування та технологій [104, 58].

Відкрита інновація (open innovation) активно розвивається завдяки залученню міжнародних партнерів, донорських організацій та стартап-

екосистем. Українські компанії дедалі частіше інтегрують зовнішні джерела ідей через акселератори, інкубатори та кластери [87, с.119].

Модель потрібної спіралі (університети – бізнес – держава) в Україні має потенціал, але потребує інституційного зміцнення. Держава виступає ключовим актором у фінансуванні та регулюванні, проте ефективність взаємодії залежить від прозорості та стабільності політики [25, с.114; 115].

Інноваційна екосистема в українських реаліях формується переважно навколо ІТ-сектору та креативних індустрій. Вона базується на мережевій взаємодії стартапів, бізнес-інкубаторів, університетів і міжнародних донорів, що створює умови для розвитку навіть у кризових ситуаціях [2, с.99; 62].

Таким чином, адаптація моделей управління інноваціями в Україні полягає у їх гібридизації: поєднанні класичних підходів із сучасними мережевими та відкритими практиками, врахуванні локальних ризиків і використанні міжнародної підтримки. Це дозволяє підприємствам зберігати інноваційну активність навіть в умовах нестабільності та обмежених ресурсів.

У сучасних умовах цифрової трансформації та розвитку концепції Industry 4.0 інноваційний менеджмент виходить за межі класичних моделей, інтегруючи цифрові технології та формуючи нову логіку управління інноваціями. Industry 4.0 охоплює інтеграцію кіберфізичних систем, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), хмарних технологій та блокчейну у виробничі та управлінські процеси. Це формує нову парадигму інноваційного менеджменту, де ключовими стають гнучкість, швидкість реагування та мережеве мислення. Основні характеристики інноваційного менеджменту в Industry 4.0:

- інтеграція цифрових технологій: використання IoT для моніторингу процесів, Big Data для прогнозування тенденцій, AI для підтримки рішень та автоматизації управління;

- мережеві бізнес-моделі: формування інноваційних екосистем, де підприємства взаємодіють із університетами, державними інституціями та стартапами, створюючи відкриті інноваційні платформи;

- організаційна трансформація: перехід від ієрархічних структур до гнучких команд, здатних швидко адаптуватися до змін середовища.
- розвиток компетенцій менеджерів: необхідність володіння data literacy, управління ризиками цифрових технологій та комунікації з алгоритмами.
- стійкість та адаптивність: цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Ćernea та ін. [12] доводять, що інноваційний менеджмент виступає ключовим чинником підвищення ефективності підприємств у контексті Industry 4.0, забезпечуючи інтеграцію технологій у бізнес-моделі та формування довгострокових конкурентних переваг. Rehman та ін. [65] підкреслюють роль Blockchain та IoT як драйверів інноваційної продуктивності, де організаційна стійкість виступає медіатором між технологічними інноваціями та результативністю. Бібліометричні дослідження показують, що найбільш цитованими концепціями у сфері Industry 4.0 є відкрита інновація, інноваційні екосистеми та стратегічне управління знаннями, що підтверджує міждисциплінарний характер інноваційного менеджменту. Таким чином, інноваційний менеджмент у контексті Industry 4.0 – це синтез управлінських практик та цифрових технологій, який забезпечує перехід від класичних моделей до мережевих екосистем, формує нову логіку прийняття рішень та відкриває можливості для стійкого розвитку підприємств.

Інноваційний менеджмент є не лише технічним інструментом, а стратегічною парадигмою, що визначає здатність організацій до розвитку, адаптації та лідерства. Його ефективність залежить від обраної моделі, рівня інтеграції знань, гнучкості управлінських структур та здатності до міжсекторальної взаємодії.

Принципи, методи та механізми управління інноваційною діяльністю формують цілісну систему, яка забезпечує ефективне створення,

впровадження та комерціалізацію інновацій. Вони базуються на стратегічному мисленні, гнучкості, інтеграції знань і орієнтації на результат.

Принципи управління інноваційною діяльністю визначають загальні правила та орієнтири для побудови інноваційної системи:

– принцип системності – управління охоплює всі етапи інноваційного процесу: від ідеї до реалізації [109];

– принцип адаптивності – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологій, ринку [85, с.35];

– принцип інтеграції – поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел знань, партнерств, ресурсів [102];

– принцип ризик-менеджменту – врахування невизначеності та управління інноваційними ризиками [109];

– принцип орієнтації на результат – інновації мають приносити економічну, соціальну або екологічну цінність [85, с.36].

Для реалізації цих принципів використовують методи управління інноваційною діяльністю, що представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи управління інноваційною діяльністю

Метод	Суть	Приклад застосування
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Вибір інноваційної стратегії
Метод сценаріїв	Прогнозування розвитку подій	Планування інноваційних проєктів
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Визначення точок росту
Дорожні карти (roadmaps)	Візуалізація етапів інновацій	Координація команд
TRIZ (теорія розв'язання винахідницьких задач)	Генерація нестандартних рішень	Технічні інновації

*Примітка. Складено автором за [85; 102; 109]

При цьому використовують наступні механізми управління інноваціями:

– організаційний механізм – структура управління, інноваційні відділи, центри R&D [109];

- фінансовий механізм – джерела фінансування, інвестиційні моделі, бюджетування [85, с.42];
- інформаційний механізм – системи збору, обробки та поширення знань [85];
- мотиваційний механізм – стимулювання персоналу до участі в інноваціях [109];
- інституційний механізм – взаємодія з державою, університетами, партнерами [102].

Отже, поняття «інновація» та «інноваційний менеджмент» перебувають у тісному взаємозв'язку: перше визначає змістовну сутність нововведення як джерела змін, друге – окреслює управлінську систему його реалізації. Інноваційний менеджмент постає не лише як інструмент організації інноваційної діяльності, а й як стратегічна парадигма розвитку, спрямована на трансформацію інноваційних ідей у практичні рішення. Саме завдяки цьому він забезпечує стійкість підприємства, його адаптивність до зовнішніх викликів та формування конкурентних переваг у динамічному економічному середовищі.

1.2 Роль AI у сучасному управлінні та цифровій трансформації

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (AI) відіграє ключову роль у зміні управлінських парадигм, формуванні нових моделей прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів. AI не лише автоматизує рутинні операції, а й виступає стратегічним інструментом, здатним забезпечити адаптивність, гнучкість і стійкість організацій до викликів глобального середовища.

У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька концепцій, що пояснюють роль AI у трансформації управління:

- Data-driven management – управління, засноване на даних, де рішення приймаються на основі аналітики великих масивів інформації, а AI виступає ключовим інструментом обробки та прогнозування;

- Algorithmic governance – концепція алгоритмічного управління, що передбачає делегування частини управлінських функцій алгоритмам, які забезпечують прозорість, швидкість та зниження людських помилок;

- Platform economy – економіка платформ, у якій AI забезпечує взаємодію між учасниками цифрових екосистем, створюючи нові моделі бізнесу та управління.

Ці концепції формують теоретичну основу для розуміння того, як AI змінює природу управління в цифрову епоху.

AI поступово трансформує традиційні управлінські функції:

- планування: від аналізу минулих даних до прогнозування майбутніх тенденцій та сценарного моделювання;

- організація: від ієрархічних структур до гнучких цифрових екосистем, де алгоритми координують взаємодію між підрозділами;

- мотивація: від стандартних HR-інструментів до персоналізованих систем оцінки та розвитку талантів на основі AI-аналітики.

Контроль: від ретроспективної перевірки результатів до автоматизованого моніторингу KPI та предиктивної аналітики.

Важливо підкреслити, що інтеграція штучного інтелекту у класичні управлінські функції не лише змінює їх зміст, але й формує нову модель управління, яка суттєво відрізняється від традиційної. Для наочного представлення цих відмінностей доцільно порівняти ключові характеристики класичної та цифрової парадигми управління у вигляді таблиці 1.6.

Таким чином, AI не лише інтегрується у функціональні напрями управління, а й формує нову парадигму, що базується на концепціях data-driven management, algorithmic governance та platform economy. Це забезпечує перехід від традиційних моделей до цифрових, де ключовими стають швидкість, адаптивність та мережевий характер управління.

Порівняння традиційних та цифрових моделей управління*

Ознака	Традиційна модель	Цифрова модель з AI
Джерело рішень	Досвід та інтуїція менеджера	Дані, алгоритми, аналітика
Структура	Ієрархічна, лінійна	Мережева, екосистемна
Швидкість реагування	Повільна, реактивна	Висока, проактивна
Контроль	Ретроспективний	Автоматизований, предиктивний
Роль менеджера	Контролер процесів	Координатор взаємодії людини й алгоритму

*Примітка. Складено автором на основі [27; 53; 72; 81]

Вплив штучного інтелекту на управління проявляється не лише у стратегічному вимірі, але й у конкретних функціональних сферах діяльності організацій. Для більш повного розуміння його ролі доцільно розглянути, яким чином AI інтегрується у класичні управлінські функції та трансформує їх зміст.

Штучний інтелект інтегрується в управлінські системи через такі функціональні напрями:

- аналітична підтримка рішень: AI забезпечує обробку великих обсягів даних (Big Data), прогнозування тенденцій, виявлення закономірностей, що сприяє обґрунтованому стратегічному плануванню [22, с. 108–111];
- інтелектуальне управління персоналом: алгоритми використовуються для рекрутингу, оцінки ефективності, формування команд, управління талантами [11, с. 41–57];
- оптимізація операційної діяльності: AI автоматизує логістичні процеси, управління запасами, виробниче планування [13, с. 5–6];
- підвищення якості клієнтського сервісу: чат-боти, системи рекомендацій, персоналізовані інтерфейси покращують взаємодію зі споживачами [11, с. 113–115].

Для системного узагальнення ролі AI у класичних управлінських функціях доцільно надати таблицю 1.7, яка демонструє трансформацію підходів до планування, організації, мотивації та контролю.

Таблиця 1.7

Роль AI у функціях сучасного управління*

Управлінська функція	Традиційний підхід	Інтеграція AI	Очікуваний ефект
Планування	Аналітика минулих даних	Прогнозування тенденцій, сценарне моделювання	Підвищення точності стратегічних рішень
Організація	Ієрархічні структури	Гнучкі цифрові екосистеми, алгоритмічне управління	Адаптивність до змін середовища
Мотивація	Класичні HR інструменти	Персоналізовані системи оцінки та розвитку талантів	Зростання продуктивності персоналу
Контроль	Перевірка результатів	Автоматизований моніторинг KPI, предиктивна аналітика	Зниження ризиків та оперативність реагування

*Примітка. Складено автором на основі [11; 13; 22]

Таким чином, AI не лише трансформує окремі управлінські функції, а й формує нову візуально-аналітичну парадигму управління, де ключовим стає баланс між людським лідерством та алгоритмічною підтримкою. Це забезпечує стійкість організацій у глобальному цифровому середовищі.

Світові дослідження підтверджують, що зазначені напрями інтеграції AI є загальною тенденцією розвитку бізнесу у глобальному масштабі. За даними McKinsey Global Survey, понад 84% компаній інтегрували AI у щонайменше один бізнес-процес, а близько 30% організацій вже отримали фінансовий ефект від його використання [53]. PwC у своєму звіті «Global AI Business Survey» підкреслює, що бізнеси дедалі частіше переходять від пілотних проєктів до масштабного розгортання AI-рішень, орієнтуючись на вимірюваний ROI та стратегічну цінність [72]. Європейський Союз у межах Artificial Intelligence Act закріпив вимоги до безпеки, прозорості та

відповідальності систем AI, що формує нормативну основу для їх відповідального використання [27].

У 2025 році інтеграція штучного інтелекту у бізнес-процеси набуває системного характеру, охоплюючи стратегічний, операційний та культурний виміри. Світові компанії переходять від точкових експериментів до масштабного впровадження AI-рішень, що супроводжується трансформацією організаційних структур, бізнес-моделей та корпоративної культури.

Спостерігаються наступні загальні тенденції:

- відбувається масове впровадження: понад 84% компаній інтегрували AI у щонайменше один бізнес-процес, а близько 30% організацій вже отримали фінансовий ефект від його використання [53];

- здійснюється перехід від експериментів до масштабування: бізнеси дедалі частіше розгортають AI-рішення з орієнтацією на вимірюваний ROI та стратегічну цінність [72];

- проводиться інституціоналізація AI: створюються нові управлінські ролі (Chief AI Officer), формуються політики AI-губернансу, інвестується у розвиток компетенцій персоналу;

- відбувається глобалізація практик: лідерами залишаються США, Китай та країни ЄС, де поєднуються інвестиції в інфраструктуру, нормативне регулювання та доступ до великих масивів даних [81].

Для системного узагальнення практик інтеграції штучного інтелекту у бізнес-процеси доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.8. Вона демонструє ключові напрями застосування AI у різних сферах діяльності, їх характерні особливості та приклади компаній, що вже реалізували відповідні рішення.

Ключовими технологічними трендами у сфері штучного інтелекту сьогодні є Generative AI, Agentic AI та аналітичний AI. Вони визначають нову парадигму цифрової трансформації бізнесу, переходячи від експериментальних рішень до масштабного впровадження у стратегічні та операційні процеси.

Таблиця 1.8

Світові напрями інтеграції AI у бізнес-процеси*

Напрямок застосування	Характеристика	Приклади компаній
Фінанси	Автоматизація аудиту, прогнозування ризиків	JPMorgan, HSBC
Маркетинг	Персоналізація, рекомендаційні системи	Amazon, Netflix
Логістика	Оптимізація маршрутів, управління запасами	DHL, Maersk
Виробництво	Предиктивне обслуговування, роботизація	Siemens, Tesla
HR	Автоматизація рекрутингу, оцінка ефективності	Unilever, IBM

*Примітка. Складено автором на основі [27; 53]

Generative AI у 2025 році перестав бути лише інструментом дослідницьких лабораторій і став масовим бізнес-ресурсом. Він використовується для створення контенту, автоматизації документообігу, розробки нових продуктів та персоналізації клієнтського досвіду.

За даними NTT DATA Global GenAI Report, понад 2300 керівників у 34 країнах підтвердили, що Generative AI вже інтегрований у стратегічні та операційні моделі бізнесу, охоплюючи фінанси, охорону здоров'я, виробництво та банківську сферу [83]. В цьому році відбувається масове масштабування, а саме рівень корпоративного впровадження Generative AI зріс із 55% до 78% лише за рік [35]. Основні напрями: використання великих мовних моделей (LLMs), мультимодальних систем та автономних агентів для інновацій і автоматизації [48].

Agentic AI — це наступний етап розвитку штучного інтелекту, що відрізняється автономністю та цілеспрямованою поведінкою. На відміну від генеративних моделей, агентні системи не лише реагують на запити, а й самостійно планують, приймають рішення та виконують складні завдання. За прогнозами McKinsey, до кінця 2025 року рівень впровадження Agentic AI у цифрово зрілих компаніях перевищить 40%, особливо у фінансах, логістиці, охороні здоров'я та освіті [89]. Ринок Agentic AI демонструє стрімке зростання: у 2025 році темпи його розвитку оцінюються у 127% рік-до-року, а

обсяг може досягти \$78,2 млрд до 2030 року [89]. Основні приклади застосування: автономні системи управління ланцюгами постачання, інтелектуальні фінансові радники, автоматизовані освітні платформи та роботизовані сервіси у сфері ритейлу [76].

Аналітичний AI у 2025 році стає основою для масштабної трансформації бізнес-аналітики. Він забезпечує прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління ризиками та підтримку стратегічних рішень. За даними WNS Analytics, аналітичний AI переходить від пілотних проєктів до масового корпоративного впровадження, що дозволяє компаніям отримувати вимірюваний бізнес-ефект [41; 80]. Основні тренди - це інтеграція аналітики у всі рівні управління, акцент на прозорості алгоритмів, захисті даних та формуванні довіри користувачів. Аналітичний AI дедалі частіше поєднується з Generative та Agentic AI, утворюючи комплексні системи управління, які здатні не лише [78].

Таким чином, технологічні тренди 2025 року демонструють перехід від експериментальних рішень до масового масштабування AI-систем, що охоплюють генеративні, агентні та аналітичні моделі. Це формує нову парадигму управління, де ключовими стають автономність, прогнозування та інноваційність, а AI перетворюється на стратегічний драйвер цифрової економіки.

Світові тенденції свідчать, що AI перетворився з інструменту оптимізації на стратегічний фундамент бізнес-моделей. Його інтеграція забезпечує ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність, але потребує балансу між технологічними можливостями та управлінням ризиками, а також адаптації передових методів до локальних умов.

В той же час, штучний інтелект є ядром цифрової трансформації, оскільки:

- інтегрується в індустрію 4.0: AI поєднується з IoT, хмарними технологіями, кіберфізичними системами, формуючи нову інфраструктуру управління [81, с. 90–92];

- змінює роль менеджера: управлінці переходять від ролі контролера до координатора взаємодії людини та алгоритму [108, с. 3–4];
- формує цифрові екосистеми: AI забезпечує взаємодію між платформами, партнерами, споживачами, створюючи мережеву модель управління [3, с. 39–42];
- підвищує адаптивність бізнесу: AI дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, регуляторного середовища, поведінки споживачів [96, с. 352].

Смоляк Ю. та Холодницька А. зазначають, що AI трансформує управлінські функції, змінюючи саму природу управління в цифрову епоху [108, с. 3–5].

Іванченко А. та Іванчиков Д. підкреслюють, що AI не лише автоматизує процеси, а й формує нову логіку управління, засновану на даних, швидкості та адаптивності [96, с. 352].

У контексті цифрової трансформації, де штучний інтелект виступає рушієм змін, виникає потреба в системному осмисленні способів його інтеграції в управлінські процеси. Залежно від рівня технологічної зрілості організації, стратегічних цілей та характеру бізнес-моделі, AI може виконувати різні ролі – від інструменту підтримки рішень до повноцінного драйвера трансформацій. Саме тому в науковій літературі сформовано низку моделей (табл. 1.9), які відображають еволюцію взаємодії між людиною, алгоритмом і управлінською системою.

Таблиця 1.9

Моделі інтеграції AI в управлінські системи*

Модель	Характеристика	Джерело
AI-as-a-tool	Використання AI як інструменту підтримки рішень	[22, с. 108–110;]
AI-as-a-partner	Співпраця людини й алгоритму в управлінні	[108, с. 4–5]
AI-as-a-driver	AI як стратегічний рушій змін	[10, с. 249–252]

*Примітка. Складено автором

Еволюцію інтеграції AI в управлінські системи можна представити так, як показано на рис. 1.1.

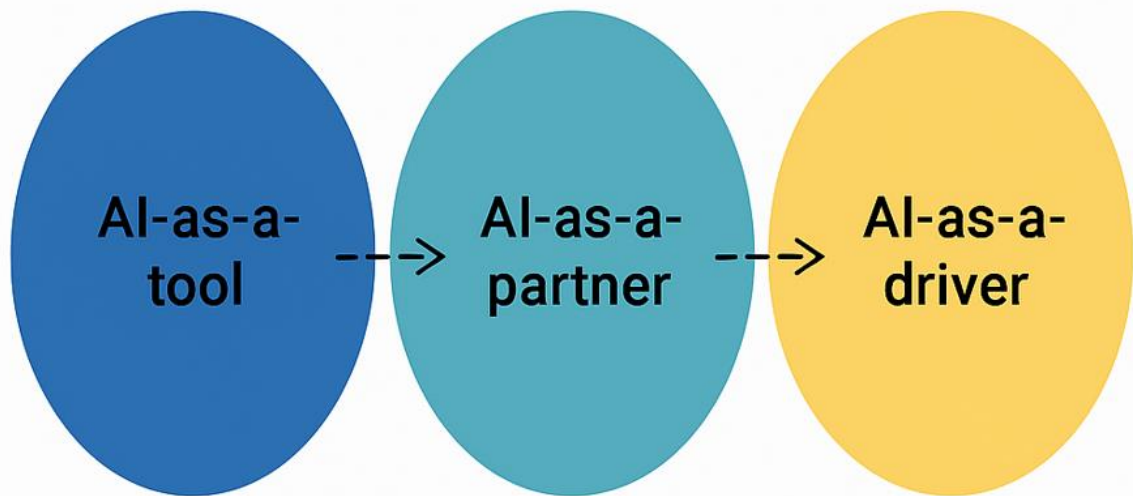


Рис. 1.1 Еволюція інтеграції AI в управлінські системи

Джерело: побудовано автором

У сучасному управлінні інтеграція штучного інтелекту супроводжується не лише перевагами, а й низкою ризиків та викликів, які потребують системного осмислення. Серед ключових проблем виокремлюють етичні аспекти прозорості алгоритмів, уникнення дискримінації та забезпечення довіри користувачів.

Європейський Союз у межах Artificial Intelligence Act закріпив вимоги до безпеки, прозорості та відповідальності систем AI, що формує нормативну основу для їх відповідального використання [60]. Дослідження Junklewitz та співавторів [47] підкреслює важливість кібербезпеки високоризикових систем AI, адже їх уразливість може призвести до масштабних порушень у бізнес-процесах.

У сфері ритейлу та e-commerce AI демонструє найбільш відчутні результати. Використання алгоритмів персоналізації дозволяє підвищити конверсію на 30–50% та середній чек на 20–35% [72]. Рекомендаційні системи, прогнозування попиту та динамічне ціноутворення стають ключовими

інструментами конкурентоспроможності компаній, що підтверджується практикою Amazon, де до 35% доходу формується завдяки AI-рекомендаціям.

Водночас цифрова трансформація змінює роль менеджера. Якщо раніше управлінець виступав контролером процесів, то нині він стає координатором взаємодії людини й алгоритму. Це потребує нових компетенцій: data literacy, управління змінами, комунікації з алгоритмами та стратегічного мислення у цифровому середовищі. Grenda [35] у систематичному огляді підкреслює, що ключовими компетенціями менеджера цифрової епохи є здатність інтегрувати технології у бізнес-моделі та забезпечувати їх етичне використання. McKinsey [53] додає, що конкурентна перевага компаній залежить від готовності керівників середньої ланки застосовувати AI для вирішення бізнес-проблем та масштабування інновацій.

Таким чином, AI у сучасному управлінні виступає не лише інструментом оптимізації, а й стратегічним драйвером змін. Його інтеграція потребує врахування етичних та правових аспектів, розвитку нових управлінських компетенцій та формування культури довіри до алгоритмів. У ритейлі та e-commerce AI забезпечує персоналізацію, прогнозування та адаптивність бізнесу, а в управлінні – трансформує саму природу ролі менеджера. Це підтверджує, що штучний інтелект є ядром цифрової трансформації, здатним забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій у глобальному середовищі.

Штучний інтелект виступає ключовим чинником трансформації сучасного управління, змінюючи його функціональну сутність, інструменти та стратегічні орієнтири. Його інтеграція в управлінські системи дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й формувати нову логіку прийняття рішень, засновану на даних, швидкості реагування та адаптивності до змін середовища.

AI забезпечує глибоку цифрову трансформацію підприємств, сприяє розвитку цифрових екосистем, змінює роль менеджера та відкриває нові можливості для стратегічного управління. Моделі інтеграції AI – від

інструментальної до стратегічної — демонструють еволюцію управлінських практик у напрямі гібридного, мережевого та інтелектуального управління.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що штучний інтелект виступає ключовим чинником сучасної цифрової трансформації управління. Його роль проявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах:

- функціональному – AI інтегрується у класичні управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль), трансформуючи їх зміст та забезпечуючи підвищення точності, адаптивності й ефективності;

- концептуальному – розвиток управління у цифрову епоху ґрунтується на провідних наукових концепціях: data-driven management, algorithmic governance та platform economy, які формують нову парадигму прийняття рішень;

- модельному – порівняння традиційних та цифрових моделей управління засвідчує перехід від ієрархічних, реактивних систем до мережових, проактивних екосистем, де менеджер виконує роль координатора взаємодії людини й алгоритму.

Світові тенденції підтверджують, що AI перестає бути інструментом оптимізації окремих процесів і перетворюється на стратегічний драйвер розвитку бізнесу. Масове впровадження, інституціоналізація та глобалізація практик свідчать про формування нової управлінської парадигми, де баланс між людським лідерством та алгоритмічною підтримкою стає визначальним чинником конкурентоспроможності організацій.

1.3 Світові тенденції інтеграції AI в бізнес-процеси

У 2024–2025 роках спостерігається якісний зсув у використанні штучного інтелекту (AI) — від точкових рішень до системної трансформації бізнесу. Світові компанії інтегрують AI у всі ключові процеси: від стратегічного планування до взаємодії з клієнтами, що змінює саму природу управління, операційної ефективності та інноваційної динаміки.

Генеративні моделі, такі як ChatGPT, MidJourney, RunwayML, стали основою для автоматизації створення контенту, маркетингових кампаній, дизайну продуктів і внутрішньої комунікації. За прогнозами Statista, до 2030 року генеративний AI становитиме понад 43% ринку штучного інтелекту, а його загальна вартість зросте з \$244 млрд у 2025 році до \$827 млрд у 2030 році [89; 82].

Так, наприклад, Coca-Cola використовує генеративний AI для створення рекламних кампаній у партнерстві з OpenAI та Bain & Company [116; 67]. Unilever застосовує AI для автоматизованого створення контенту в соціальних мережах, адаптованого до локальних ринків [28]. При цьому використовуються наступні методи: впровадження API моделей GPT, DALL·E, MidJourney у CRM та CMS; навчання внутрішніх команд роботі з генеративними інструментами; створення внутрішніх платформ для генерації тексту, зображень, відео.

AI дедалі частіше використовується для: оптимізації логістики та ланцюгів постачання; автоматизації фінансового аналізу та звітності; управління ризиками та прогнозування попиту; персоналізації клієнтського досвіду в реальному часі.

Наприклад, Amazon використовує AI для прогнозування попиту, оптимізації складів і маршрутизації доставки. Siemens інтегрує AI у виробничі лінії для виявлення дефектів у режимі реального часу [5]. Впровадження відбувається із застосуванням таких методів: використання ML-моделей для аналізу історичних даних; інтеграція AI-модулів у ERP-системи (SAP, Oracle); побудова цифрових двійників для моделювання процесів.

Прикладом також є компанія Netflix, яка застосовує AI для рекомендацій контенту, що базуються на поведінкових паттернах [56]. Sephora використовує AI для віртуального підбору косметики через мобільний додаток. Це відбувається завдяки: впровадженню систем рекомендацій на основі collaborative filtering; використанню чат-ботів з NLP для обслуговування клієнтів та аналізу емоцій та тональності запитів у реальному часі.

Отже, впровадження AI дозволяє компаніям скорочувати витрати, підвищувати точність рішень і швидкість реагування. Також світові компанії інтегрують AI у CRM, ERP, HRM-системи, що дозволяє: автоматично обробляти запити клієнтів; аналізувати поведінку користувачів; формувати адаптивні стратегії управління персоналом; прогнозувати фінансові показники на основі поведінкових даних [82].

Наприклад, Salesforce Einstein впровадила AI-модуль для прогнозування продажів, аналізу поведінки клієнтів [67]. Microsoft Copilot інтегрувала AI в Office 365 для автоматизації документообігу та аналітики. Це відбулося завдяки: вбудові AI-модулів у CRM, HRM, BI-системи; використанню хмарних сервісів (Azure AI, Google Vertex AI) та розробці кастомізованих моделей для внутрішніх потреб.

Інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси сприяє зростанню ефективності компанії за рахунок оптимізації ресурсів, прискорення прийняття рішень, зниження витрат і підвищення якості обслуговування. Для систематизації впливу штучного інтелекту на бізнес-процеси доцільно узагальнити ключові результати його інтеграції у вигляді таблиці 1.10. Вона відображає основні виміри ефективності — фінансовий, операційний, управлінський та клієнтський, що дозволяє комплексно оцінити стратегічну роль AI у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності компаній.

Таблиця 1.10

Ефективність впровадження AI в бізнес-процеси		
Виміри ефективності	Вплив AI	Приклад
1	2	3
Операційна ефективність	Зниження витрат на ручну працю до 30–50% у процесах, що автоматизуються (наприклад, обробка замовлень, логістика). Підвищення точності прогнозів попиту на 20–40% завдяки ML-моделям.	Amazon використовує AI для оптимізації складування та маршрутизації, що дозволило скоротити час доставки на 25% і зменшити витрати на логістику на \$1 млрд щорічно [5].

Продовження табл. 1.10

1	2	3
Продуктивність персоналу	Зменшення навантаження на менеджерів через автоматизацію звітності, планування, рекрутингу. Підвищення ефективності HR-процесів: скорочення часу найму на 40%, зростання точності підбору кандидатів.	Unilever застосовує AI для попереднього скринінгу резюме, що дозволило скоротити час найму з 4 тижнів до 4 днів. [75]
Якість клієнтського обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів (NPS) на 10–20% завдяки персоналізованим рекомендаціям. Скорочення часу відповіді на запити до 90% через чат-боти та голосових асистентів.	Sephora інтегрувала AI у мобільний додаток для підбору косметики, що підвищило конверсію на 15% і зменшило кількість повернень продукції [67; 68].
Стратегічна гнучкість	Швидше реагування на зміни ринку через AI-аналітику. Моделювання сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням багатофакторного аналізу.	Siemens використовує цифрових двійників і AI для адаптації виробничих процесів до змін попиту, що дозволяє зберігати стабільність постачання навіть у кризових умовах [69].
Інноваційна активність	Прискорення циклу розробки нових продуктів. Генерація ідей на основі аналізу трендів, поведінки споживачів, патентних баз.	Coca-Cola створює рекламні кампанії за допомогою генеративного AI, що скорочує час розробки з 6 тижнів до 6 днів [16].

Як видно з таблиці 1.10, ефективність інтеграції штучного інтелекту проявляється у комплексному впливі на ключові параметри діяльності підприємства — від фінансових результатів до якості клієнтського сервісу. Це підтверджує, що AI не лише оптимізує окремі бізнес-процеси, але й формує нову управлінську парадигму, засновану на даних, швидкості реагування та адаптивності. Таким чином, використання AI стає стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальній цифровій економіці.

Узагальнюючі представлені дані із відкритих джерел, кейсів компаній та аналітичних звітів, що часто використовуються в наукових роботах для демонстрації ефекту впровадження AI порівняємо умовні середні значення ефективності бізнес-процесів до та після впровадження штучного інтелекту (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Ключові показники ефективності бізнес-процесів до та після
впровадження штучного інтелекту**

Показник	До впровадження AI	Після впровадження AI	Планові зміни (↑/↓)	Співпадіння (+/-)	Джерело
Час обробки замовлення	48 годин	12 годин	↓	+	[7]
Точність прогнозування попиту	60 %	90 %	↑	+	[54]
Витрати на логістику	\$100 тис./міс	\$70 тис./міс	↓	+	[7; 49]
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	45	70	↑	+	[57]
Цикл розробки нового продукту	6 тижнів	2 тижні	↓	+	[45]

Як показують результати аналізу табл. 1.11 після, впровадження AI компанії демонструють суттєве скорочення часу, зниження витрат, зростання точності прогнозів та покращення клієнтського досвіду. Це підтверджує, що AI є не лише технологічним інструментом, а й стратегічним активом для управління ефективністю та інноваціями.

У світовій практиці інтеграція штучного інтелекту охоплює не лише ритейл та маркетинг, а й ключові галузі економіки. В фінансовому секторі AI використовується для автоматизації скорингу клієнтів, виявлення шахрайських операцій (fraud detection), алгоритмічної торгівлі та

прогнозування ризиків. Це дозволяє банкам і фінансовим компаніям знижувати операційні витрати та підвищувати точність рішень [59]. В охороні здоров'я використовують алгоритми комп'ютерного зору, що застосовуються для діагностики на основі медичних зображень, а системи машинного навчання – для персоналізованих планів лікування та прогнозування перебігу хвороб [77]. В енергетиці та сталому розвитку AI інтегрується у smart grids для оптимізації споживання, прогнозування навантажень та моніторингу викидів. Це стає частиною корпоративних стратегій ESG [74].

Важливим трендом є використання AI у сталому розвитку. Компанії дедалі частіше використовують алгоритми для аналізу екологічних ризиків, оптимізації ресурсів та моніторингу соціальних показників. Таким чином, AI стає інструментом не лише економічної ефективності, а й корпоративної соціальної відповідальності.

Поступово впроваджуються міжнародне регулювання та стандарти:

- EU AI Act (2024) — перше комплексне законодавство, що класифікує AI-системи за рівнем ризику та встановлює вимоги до прозорості, безпеки й відповідальності [26];
- OECD AI Principles (2019) — глобальні принципи відповідального використання AI: прозорість, підзвітність, безпека та орієнтація на людину [59-61];
- ISO/IEC 23894:2023 — міжнародний стандарт управління ризиками AI, що визначає методи оцінки та мінімізації алгоритмічних загроз [43].

Інтеграція AI у бізнес-процеси формує попит на нові професійні ролі:

- AI-етики та аудитори алгоритмів — забезпечують прозорість і справедливість моделей;
- консультанти з цифрової відповідальності — розробляють політики етичного використання даних;
- менеджери з AI-комплаєнсу — відповідають за відповідність технологій міжнародним стандартам і регуляторним вимогам.

Попри стрімке зростання інтересу до штучного інтелекту (AI) як інструменту цифрової трансформації, процес його впровадження в бізнес-процеси супроводжується низкою системних викликів. Ці проблеми мають як технологічний, так і організаційний, етичний та регуляторний характер, що потребує комплексного підходу до їх подолання.

Технологічна фрагментарність та складність інтеграції AI обґрунтовується низкою сумісності AI-рішень з існуючими IT-інфраструктурами підприємств. Багато компаній використовують застарілі CRM, ERP або виробничі системи, які не підтримують API або модульну інтеграцію з AI-платформами. Крім того, нестача якісних, структурованих даних значно ускладнює навчання моделей машинного навчання. За даними EMS ESD, понад 60 % українських підприємств стикаються з труднощами інтеграції AI через фрагментарність цифрових систем та відсутність єдиної архітектури даних [83, с. 22].

Не меншими проблемами є кадрові та компетентнісні бар'єри. Впровадження AI потребує висококваліфікованих фахівців – аналітиків даних, ML-інженерів, AI-етиків, консультантів з цифрової трансформації. Проте на ринку праці спостерігається дефіцит таких кадрів, особливо в малих і середніх підприємствах. Крім того, низький рівень цифрової грамотності персоналу спричиняє опір змінам, недовіру до алгоритмів і ризики неефективного використання технологій. Трикуліч П. зазначає, що кадровий дефіцит є критичним бар'єром для МСП, які не мають ресурсів для формування внутрішніх AI-команд [113, с. 159].

Впровадження AI спровокувало появу етичних та правових ризиків. AI-моделі можуть демонструвати алгоритмічну упередженість, приймаючи рішення на основі дискримінаційних патернів у даних. Відсутність прозорості («чорна скринька») у процесі прийняття рішень ускладнює аудит і контроль. Крім того, регуляторна невизначеність, зокрема в країнах, де ще не ухвалено законодавство на кшталт AI Act (ЄС), створює правові ризики для бізнесу. У статті «Ризики впровадження AI у підприємницьку діяльність»

наголошується, що непрозорість алгоритмів може підірвати довіру клієнтів і партнерів, особливо у сферах з високим рівнем соціальної відповідальності [113, с. 160].

Сьогодні ЄС активно впроваджує AI Act – перше комплексне законодавство щодо регулювання AI. IBM розробляє фреймворк AI Governance для прозорості моделей. Це реалізується через проведення AI-аудиту: оцінку прозорості, справедливості та безпеки, а також розробці політик етичного використання даних. При цьому активно створюються такі посади як AI-етиків, консультантів з цифрової відповідальності, аудиторів алгоритмів [26].

В той же час, спостерігається значна залежність від зовнішніх платформ. Більшість компаній використовують готові AI-рішення від глобальних постачальників (Google, Microsoft, OpenAI), що створює ризики технологічної залежності, обмеження кастомізації та загрози кібербезпеці. Передача даних зовнішнім платформам без належного контролю може призвести до витоку конфіденційної інформації. За даними Lemon.School, понад 70 % компаній використовують хмарні AI-сервіси, не маючи внутрішніх протоколів безпеки або політик цифрової відповідальності [93].

Світові тенденції інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси свідчать про перехід від фрагментарного використання AI до його системного впровадження як стратегічного ресурсу. Генеративні моделі, інтелектуальна автоматизація, персоналізація клієнтського досвіду та інтеграція AI у корпоративні платформи трансформують ключові аспекти управління, маркетингу, логістики та HR.

Водночас, зростає значення етичного регулювання, прозорості алгоритмів та формування нових професійних компетенцій, пов'язаних з AI-комплаєнсом. Ці процеси вимагають від компаній не лише технологічної готовності, а й стратегічного бачення, здатності до адаптації та інноваційного мислення.

Підсумовуючи, можна сказати, що штучний інтелект стає не просто інструментом оптимізації, а фундаментом нової цифрової парадигми бізнесу, де швидкість, гнучкість і персоналізація визначають конкурентоспроможність організацій у глобальному середовищі. Інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси не лише підвищує операційну ефективність, а й радикально змінює підходи до управління інноваціями. AI стає каталізатором інноваційної активності, прискорюючи цикл розробки нових продуктів, оптимізуючи процеси генерації ідей, оцінки їх потенціалу та комерціалізації.

Управління інноваціями в умовах AI-трансформації набуває нових рис:

- даніцентричність – рішення щодо інновацій базуються на аналітиці великих даних, а не інтуїції;
- адаптивність – AI дозволяє моделювати сценарії розвитку інновацій, враховуючи багатofакторні ризики;
- мережевість – інновації створюються у взаємодії з екосистемами: партнерами, клієнтами, платформами;
- прискорення інноваційного циклу – автоматизація етапів дослідження, тестування, виведення на ринок.

Таким чином, AI не просто інтегрується в бізнес-процеси, а переформатовує саму систему управління інноваціями, роблячи її більш гнучкою, масштабованою та орієнтованою на швидке створення цінності. Це відкриває нові можливості для стратегічного розвитку підприємств, особливо в умовах високої турбулентності та цифрової конкуренції.

Висновки до розділу 1

1. Проведені дослідження демонструють, що сучасна парадигма управління інноваційною діяльністю формується на перетині класичних теорій інновацій, моделей інноваційного менеджменту та новітніх цифрових технологій.

За результатами аналіз наукової літератури та вивчення теоретичних основ теми було розкрито багатовимірність поняття «інновація» та показано еволюцію моделей інноваційного менеджменту — від лінійних до екосистемних, що відображає перехід від ізольованого управління до відкритих і мережових форм взаємодії. Це створює методологічну основу для ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств.

2. Штучний інтелект постає стратегічним чинником цифрової трансформації управління, що відображається у моделях «AI as a tool», «AI as a partner» та «AI as a driver». Вони демонструють еволюцію інтеграції алгоритмів у процеси ухвалення рішень, управління персоналом, оптимізацію операцій та формування цифрових екосистем. Це зумовлює трансформацію ролі менеджера — від функції контролю до координування взаємодії людини й алгоритму.

3. Результати аналізу світових тенденцій інтеграції AI у бізнес-процеси дозволили підтвердити перехід від точкових рішень до системної трансформації. Генеративні моделі, цифрові двійники, системи рекомендацій та автоматизація фінансових і логістичних процесів забезпечують зростання ефективності, продуктивності та стратегічної гнучкості компаній. Водночас окреслено ключові виклики — технологічні, кадрові, етичні та регуляторні, що потребують комплексного підходу та врахування міжнародних стандартів (OECD AI Principles, EU AI Act, ISO).

Таким чином, можна зробити висновок, що управління інноваціями із застосуванням штучного інтелекту є не лише інструментом оптимізації, а й стратегічною системою, яка забезпечує стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємств у глобальній цифровій економіці. Інтеграція AI у теоретичні та практичні моделі інноваційного менеджменту формує нову логіку розвитку, засновану на даних, швидкості реагування, інноваційності та відповідальному використанні технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В КОМПАНІЇ «ROZETKA.UA»

2.1 Загальна характеристика компанії «ROZETKA.UA»

Компанія «ROZETKA.UA» є одним із провідних суб'єктів електронної комерції в Україні, що пройшла шлях від невеликого сімейного бізнесу до національного маркетплейсу з міжнародними амбіціями. Її становлення та розвиток відображають ключові етапи трансформації українського онлайн-ритейлу в умовах цифровізації, зростання конкуренції та зміни споживчих моделей поведінки.

Заснована у 2005 році Владиславом та Іриною Чечоткіними, компанія спочатку спеціалізувалась на продажу парфумерії та косметики. Назва «Rozetka» символізувала асоціацію з електронікою – товарами, які «вмикаються в розетку». Першим проданим товаром став мобільний телефон Samsung, що позначив початок переорієнтації на техніку та електроніку [118].

У період з 2006 по 2010 роки компанія активно розширювала асортимент, відкрила перший офлайн-магазин у Києві та почала формувати власну логістичну інфраструктуру. Важливим етапом стало придбання у 2016 році складського комплексу «Термінал Бровари» площею близько 49 тис. м², що забезпечило ефективну обробку замовлень та швидку доставку по всій території України [127].

У 2018 році компанія «ROZETKA.UA» здійснила стратегічне об'єднання з EVO Group (Prom.ua, Bigl.ua, Kabanchik.ua), що дозволило трансформувати платформу в повноцінний маркетплейс. Відтоді компанія надала можливість стороннім продавцям розміщувати власні товари, що сприяло диверсифікації пропозиції та залученню малого бізнесу до електронної комерції [127].

У 2020–2025 роках «ROZETKA.UA» продовжила масштабування, запровадила франшизу, відкрила понад 400 пунктів видачі у 122 містах України та розпочала міжнародну експансію, зокрема через запуск польської версії сайту Rozetka.pl. Компанія також активно впроваджує цифрові рішення – мобільні додатки, персоналізовані рекомендації, відеоогляди товарів, що підвищує рівень клієнтського сервісу та лояльності.

Станом на 2025 рік Rozetka.ua є одним із найвідвідуваніших сайтів України, щоденна аудиторія якого перевищує 2,5 млн користувачів. Компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників, має понад 4000 співробітників та активно розвиває логістичну, маркетингову та сервісну інфраструктуру [127].

Розвиток Компанії «ROZETKA.UA» є прикладом успішної реалізації стратегії масштабування, цифрової трансформації та адаптації до змін ринкового середовища, що робить її релевантним об'єктом дослідження в контексті ціноутворення в електронній комерції.

Сьогодні Компанія працює у форматі гіпермаркету та маркетплейсу, пропонуючи понад 3,9 млн товарів у таких категоріях, як побутова техніка, електроніка, одяг, косметика, книги, продукти, товари для дому та спорту.

Юридична назва: ТОВ «Розетка.УА».

Юридична адреса: м. Київ, бульвар Дружби Народів, 8-А.

Власник: Temania Enterprises Ltd (Кіпр).

Основний вид економічної діяльності компанії: 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Інші види економічної діяльності:

- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;

- 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям;

- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;
- 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 47.99 Інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами;
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 63.12 Веб-портали;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів;
- 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах.

За останній рік компанія отримала чистий дохід понад 29,8 млрд грн та має активи вартістю понад 5,2 млрд грн.

Володіння логістичним центром «Термінал Бровари» площею понад 49 тис. м² дозволяє забезпечувати швидку доставку по всій Україні. Крім того, Компанія «Rozetka.ua» активно розвиває мережу пунктів самовивозу,

пропонує гнучкі умови оплати (готівка, безготівкова, кредит), а також забезпечує високий рівень сервісу.

Головні цінності компанії: зручність, чесність, доступність. «Rozetka.ua» прагне бути універсальним рішенням для будь-якого запиту покупця, забезпечуючи якісний сервіс на всіх етапах – від вибору товару до післяпродажного обслуговування.

Інноваційна діяльність компанії охоплює такі напрями:

- цифрова трансформація бізнес-моделі: перехід від класичного інтернет-магазину до платформи з інтегрованими сервісами – логістика, фінансові послуги, маркетинг, аналітика;
- розробка мобільних додатків та персоналізованих інтерфейсів: забезпечення зручного доступу до товарів, рекомендацій та історії покупок.
- інтеграція логістичних інновацій: автоматизація складів, трекінг доставки, оптимізація маршрутів.
- використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації пропозицій.

Організаційна структура управління компанії «ROZETKA.UA» побудована за функціонально-платформним принципом, що забезпечує ефективне управління ключовими бізнес-напрямами та гнучке реагування на зміни ринкового середовища. Стратегічне управління здійснюється засновниками та топ-менеджментом, які визначають вектори розвитку, інвестиційні пріоритети та загальну бізнес-модель компанії.

На функціональному рівні управління реалізується через спеціалізовані департаменти, кожен з яких відповідає за окремий напрям операційної діяльності: комерцію, логістику, цифрові рішення, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Така структура дозволяє забезпечити високий рівень координації між підрозділами, оптимізувати внутрішні процеси та інтегрувати інноваційні рішення у щоденну діяльність.

Операційний рівень включає менеджерів середньої ланки, продавців-консультантів, кур'єрів, операторів складів та технічний персонал, які

безпосередньо реалізують бізнес-процеси, забезпечують функціонування логістичної інфраструктури та взаємодію з клієнтами. Впровадження цифрових технологій, автоматизація складів та інтеграція CRM/ERP-систем дозволили суттєво підвищити ефективність цього рівня.

Узагальнена схема організаційної структури компанії «ROZETKA.UA» наведена на рисунку 2.1, де відображено взаємозв'язки між стратегічним, функціональним та операційним рівнями управління.



Рис.2.1 Схема організаційної структури управління компанії «ROZETKA.UA»

Загальні риси організаційної структури управління:

- централізоване управління: стратегічні рішення ухвалюються на рівні засновників та топ-менеджменту;
- функціональна структура: управління розподілене за основними напрямками — комерція, логістика, ІТ, маркетинг, фінанси, HR;

- платформна модель: після об'єднання з групою EVO у 2018 році структура включає дочірні сервіси (Prom.ua, Bigl.ua, Zakupki.prom.ua, Crafta.ua, Kabanchik.ua, Shafa.ua тощо), що працюють як окремі бізнес-одиниці, але координуються центральним менеджментом.

Центральне місце серед функціональних підрозділів займає департамент ІТ та цифрових рішень, оскільки саме він забезпечує технологічну інтеграцію бізнес-процесів та підтримує стратегічний курс на цифрову трансформацію. Він виконує роль інноваційного ядра компанії, що поєднує функції розробки, впровадження та підтримки сучасних інформаційних систем, а також інтеграції штучного інтелекту та аналітики великих даних у ключові напрями діяльності.

Основні функції департаменту:

- розробка та підтримка ІТ-інфраструктури: забезпечення безперебійної роботи платформи, мобільних додатків та внутрішніх систем управління (CRM, ERP, HRM);

- інтеграція штучного інтелекту (AI): впровадження алгоритмів персоналізації, прогнозування попиту, автоматизації документообігу та управління персоналом;

- Big Data та аналітика: збір, обробка та аналіз великих масивів даних для оптимізації асортименту, управління запасами та підвищення ефективності маркетингових кампаній;

- інноваційні проєкти: тестування та впровадження нових технологій (машинне навчання, NLP, комп'ютерне бачення) для підвищення конкурентоспроможності компанії;

- кібербезпека та захист даних: забезпечення інформаційної безпеки, захист клієнтських та корпоративних даних;

- взаємодія з іншими департаментами: підтримка логістики (оптимізація маршрутів), маркетингу (персоналізація пропозицій), HR (автоматизація рекрутингу та навчання), фінансів (аналітика витрат і прогнозування).

Склад цього департаменту представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад департаменту ІТ та цифрових рішень компанії «ROZETKA.UA»

Посада	Функції
Директор з цифрових трансформацій	Стратегічне управління інноваційними проєктами, координація з топ-менеджментом
AI-архітектор / ML-інженер	Розробка та впровадження моделей машинного навчання
Data Scientist / Аналітик Big Data	Побудова аналітичних моделей, візуалізація даних, прогнозування
DevOps-інженер	Автоматизація розгортання сервісів, підтримка хмарної інфраструктури
UX/UI дизайнер	Створення інтерфейсів з урахуванням AI-рекомендацій
Product Manager (AI-рішень)	Управління життєвим циклом цифрових продуктів, тестування та запуск
QA-інженер	Тестування AI-модулів, перевірка точності та стабільності
Фахівець з кібербезпеки	Захист даних, аудит безпеки інфраструктури
Бізнес-аналітик	Узгодження технічних рішень з бізнес-цілями, оцінка ефективності

Його діяльність спрямована на підвищення ефективності, персоналізацію досвіду користувача та стратегічну трансформацію бізнес-моделі.

У період з 2020 по 2024 роки компанія «ROZETKA.UA» демонструвала стабільне зростання ключових фінансових показників (Додатки А-В), що свідчить про ефективність її бізнес-моделі, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та стратегічну орієнтацію на інновації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників компанії «ROZETKA.UA»
у 2021–2024 роках***

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
1	2	3	4	5	6	7
Дохід, млрд ₴	18,0	21,2	18,4	25,5	29,7	+65%
Чистий прибуток, млн ₴	110,4	34,0	119,1	12,0	16,3	-85%
Активи, млрд ₴	2,7	4,2	3,6	4,9	5,2	+93%
Зобов’язання, млрд ₴	2,6	4,0	3,3	4,5	4,9	+88,5%

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Середня зарплата (до оподаткування), ₴	—	16541	28364	52312	57761	+249,2%
Кількість працівників	—	417	923	800	940	+125%

*Примітка. Складено автором за даними відкритих джерел [69]

Динаміка змін основних фінансових показників компанії «ROZETKA.UA» представлена на рис. 2.2.

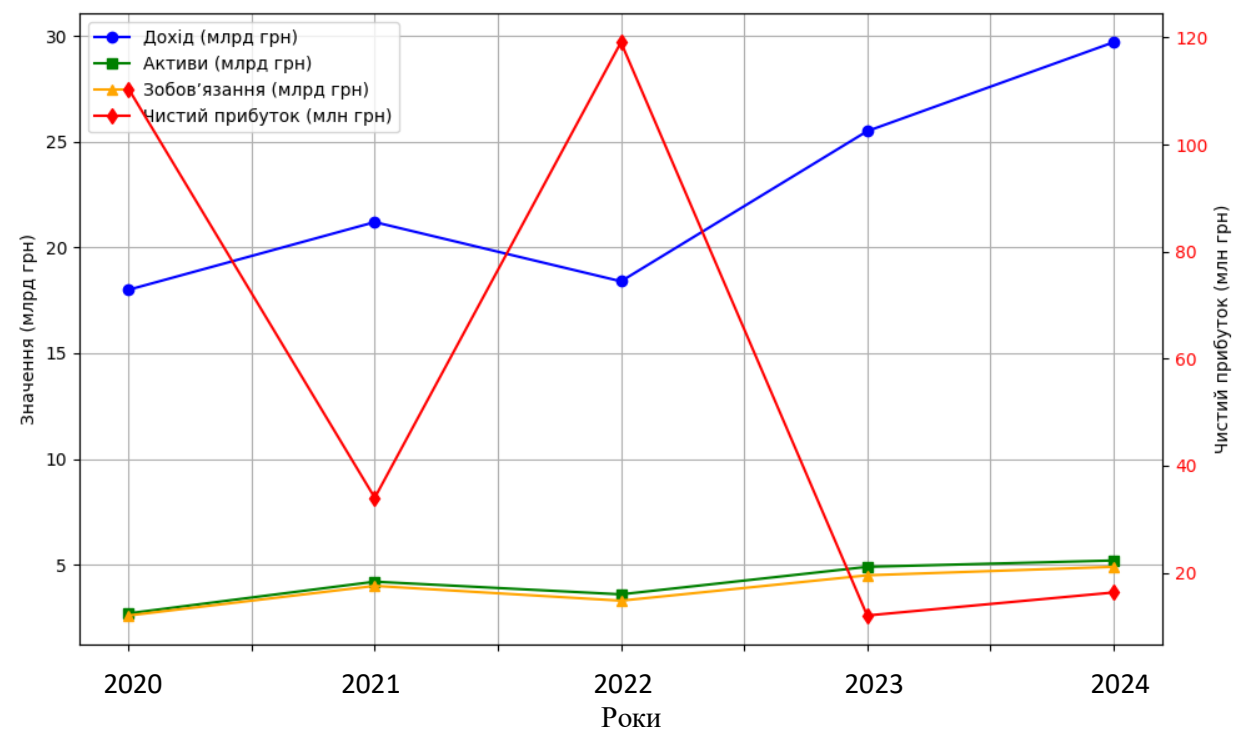


Рис. 2.2 Динаміка змін фінансових показників діяльності компанії «ROZETKA.UA» за 2020-2024 роки

Зростання доходу на 65% за п’ять років свідчить про успішну стратегію масштабування, диверсифікацію асортименту та розвиток маркетплейсу. Коливання чистого прибутку пояснюється активними інвестиціями в інфраструктуру, логістику та цифрові рішення (табл. 2.3). Збільшення активів і зобов’язань підтверджує розширення операційної бази та фінансову стійкість

компанії. Зростання середньої зарплати більш ніж утричі з 2021 по 2024 рік свідчить про покращення внутрішньої ефективності та інвестиції в людський капітал. Розширення штату до 940 працівників у 2024 році демонструє масштабування бізнесу та розвиток корпоративної структури.

Таблиця 2.3

Інвестиції компанії «ROZETKA.UA»

Напрямок інвестицій	Приклади реалізації	Економічний/стратегічний ефект
Цифрова трансформація	Впровадження AI-модулів у CRM, ERP, HRM; використання хмарних сервісів (Azure AI, Google Vertex AI)	Автоматизація документообігу, прогнозування продажів, адаптивне управління персоналом
Big Data та аналітика	Розробка власних аналітичних платформ; персоналізація пропозицій; прогнозування попиту	Оптимізація запасів, швидке реагування на зміни ринку, зростання доходів
Логістичні інновації	Автоматизація складів; трекінг доставки; оптимізація маршрутів; відкриття 125 нових магазинів у 2024 р.	Зниження витрат, підвищення швидкості доставки, масштабування бізнесу
Мобільні додатки та UX	Розробка мобільних додатків із персоналізованими інтерфейсами та рекомендаціями	Зручність для клієнтів, зростання лояльності, збільшення частоти покупок
Людський капітал	Зростання середньої зарплати на +249% (2021–2024); розширення штату до 940 працівників	Підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної структури

*Примітка. Складено автором на основі [66].

Таким чином, компанія «ROZETKA.UA» демонструє приклад успішної реалізації стратегії масштабування та цифрової трансформації, що забезпечує її лідерські позиції на ринку електронної комерції України. Володіння власним логістичним центром, розвиток мережі пунктів самовивозу та впровадження інноваційних технологій дозволяють компанії підтримувати високий рівень сервісу та задовольняти потреби клієнтів у різних сегментах.

Організаційна структура управління, побудована за функціонально-платформним принципом, забезпечує ефективну координацію між стратегічним, функціональним та операційним рівнями. Центральне місце у цій структурі займає департамент ІТ та цифрових рішень, який виступає

інноваційним ядром компанії та забезпечує інтеграцію штучного інтелекту, аналітики великих даних та мобільних технологій у бізнес-процеси.

Аналіз фінансових показників за 2020–2024 роки підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі: зростання доходу на 65% та активів майже удвічі свідчить про стратегічну стійкість компанії, тоді як коливання чистого прибутку пояснюється активними інвестиціями у розвиток інфраструктури та інновацій. Збільшення середньої заробітної плати та чисельності персоналу демонструє інвестиції у людський капітал, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, «ROZETKA.UA» є релевантним об'єктом дослідження у контексті управління інноваціями підприємства засобами штучного інтелекту, оскільки поєднує класичні інструменти роздрібної торгівлі з сучасними цифровими рішеннями, формуючи комплексну бізнес-екосистему.

2.2 Оцінка інноваційної діяльності та впровадження AI у бізнес-процеси підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації інноваційна діяльність підприємств стає ключовим чинником конкурентоспроможності, особливо в сфері електронної комерції. Одним із найвагоміших напрямів інновацій є впровадження технологій штучного інтелекту (AI), які забезпечують автоматизацію, персоналізацію та підвищення ефективності бізнес-процесів.

На прикладі провідного українського онлайн-ритейлера «ROZETKA.UA» можна простежити системне впровадження AI-рішень у такі функціональні блоки управління, як персоналізація, логістика та обслуговування клієнтів (табл. 2.4).

Інноваційна діяльність підприємства також включає тестування нових форматів взаємодії з клієнтами – відеоогляди, інтерактивні каталоги, AR/VR-рішення для візуалізації товарів. Це сприяє підвищенню рівня залученості користувачів та формуванню довгострокової лояльності.

Таблиця 2.4

Впровадженні AI-рішень компанією «ROZETKA.UA»

Бізнес-процеси	Впроваджені AI-рішення
1	2
Персоналізація	Використання алгоритмів машинного навчання для формування індивідуальних рекомендацій товарів на основі поведінкових даних користувача (історія переглядів, покупки, кліки).
	Застосування динамічного ціноутворення, що адаптується до профілю клієнта, часу доби, попиту та конкурентного середовища
	Впровадження персоналізованих email-розсилок та push-сповіщень з урахуванням інтересів клієнта.
Логістика	Оптимізація маршрутів доставки за допомогою AI-моделей прогнозування попиту та геолокації. Використання розумного складу (smart warehouse), де алгоритми керують розміщенням товарів, черговістю обробки замовлень та контролем залишків. Прогнозування термінів доставки та навантаження на логістичні центри з урахуванням сезонності та поведінкових патернів
Обслуговування клієнтів	Впровадження чат-ботів та голосових асистентів, які забезпечують цілодобову підтримку, відповіді на типові запити та супровід замовлень.
	Аналіз відгуків та звернень клієнтів за допомогою NLP-технологій (обробка природної мови) для виявлення проблемних зон та покращення сервісу.
	Автоматичне формування відповідей на запити щодо гарантії, повернення товарів, умов доставки тощо

*Примітка. Складено автором за даними [109, 129]

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й створити інноваційно орієнтовану модель взаємодії з клієнтом, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Для оцінки інноваційної діяльності та впровадження AI у бізнес-процеси компанії «ROZETKA.UA» використовуємо методику експертно-аналітичної оцінки інноваційної зрілості підприємства, адаптовану до цифрового середовища [109; 125].

На початковому етапі використовується експертне оцінювання інноваційної зрілості компанії «ROZETKA.UA», яка враховує означені в табл. 2.4 бізнес-процеси та інтегровані в них технології штучного інтелекту (AI).

Пропонується використовувати 5-ти бальну систему оцінювання. Результати аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінки рівня впровадження AI в бізнес-процеси
компанії «ROZETKA.UA»***

№	Напрямок впровадження	Технології AI	Бал (0–5)	Коментар
1	Персоналізація	Рекомендаційні алгоритми, динамічне ціноутворення, сегментація клієнтів	5	Використовуються ML-моделі, персоналізовані пропозиції
2	Логістика	AI-оптимізація маршрутів, управління складом, прогнозування попиту	4	Впроваджено smart warehouse, прогнозування сезонності
3	Обслуговування	Чат-боти, NLP-аналіз звернень, автоматизація підтримки	5	Цілодобова підтримка, обробка запитів через AI
4	Інтерфейс UX та	Інтерактивні каталоги, AR/VR, відеоогляди	3	Частково реалізовано, потребує масштабування
5	Інноваційна стратегія	Наявність R&D, партнерства, міжнародна експансія	4	Об'єднання з EVO Group, запуск Rozetka.pl
Середній індекс інноваційної зрілості			4,2/5	

*Примітка. Складено автором на основі [23]

Узагальнюючи результати експертного оцінювання, можна зазначити, що отримані бали відображають різний рівень інтеграції технологій штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси компанії. Це дозволяє не лише визначити сильні сторони цифрової трансформації, а й окреслити напрями, де

впровадження AI потребує додаткових інвестицій та організаційної підтримки.

Отже, за результатами оцінювання підприємство демонструє високий рівень інноваційної активності, особливо у сферах персоналізації, логістики та клієнтського сервісу. Впровадження AI-рішень є системним і охоплює ключові бізнес-процеси, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність на ринку електронної комерції.

Наступним етапом слід порівняти отримані результатами з провідними компаніями, які мають подібний бізнес. Для порівняння обрані провідні світові e-commerce компанії: Amazon (США) та Allegro (Польща), оскільки Amazon є світовим лідером електронної комерції та одним із найбільш інноваційних прикладів інтеграції штучного інтелекту у бізнес-процеси, а Allegro — найбільший маркетплейс Центральної та Східної Європи, що працює в умовах ринкового середовища, близького до українського, і демонструє успішні практики цифрової трансформації на регіональному рівні. Характеристика впроваджених AI-рішень в бізнес процеси цих компаній представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика впровадження AI у бізнес-процеси
компаніями e-commerce***

Напрямок	Rozetka.ua (Україна)	Amazon (США)	Allegro (Польща)
1	2	3	4
Персоналізація	Рекомендації на основі історії переглядів, push-сповіщення, динамічне ціноутворення	Глибока персоналізація через Alexa, Prime, поведінкову аналітику	Рекомендації товарів, персоналізовані email-розсилки
Логістика	Smart warehouse, прогнозування попиту, оптимізація маршрутів	Роботизовані склади, дрони, AI-моделі для глобальної логістики	Автоматизовані склади, AI для управління запасами

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Обслуговування	Чат-боти, NLP-аналіз звернень, автоматичні відповіді	Голосові асистенти, AI-підтримка 24/7, автоматичне вирішення спорів	Чат-боти, автоматичне формування відповідей, інтеграція з мобільними додатками
Інтерфейс та UX	Відеоогляди, інтерактивні каталоги, часткове AR	AR/VR, віртуальні примірки, голосове управління	Інтуїтивний інтерфейс, мобільна адаптація, інтерактивні фільтри
Інноваційна стратегія	Партнерство з EVO Group, запуск Rozetka.pl	Постійні інвестиції в R&D, глобальні AI-лабораторії	Розвиток AI-рішень у партнерстві з локальними стартапами

*Примітка. Складено автором на основі [1; 4; 23; 67; 74; 79; 84; 109; 125]

Оцінювання за п'ятибальною шкалою рівня впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси компанії «ROZETKA.UA», Amazon та Allegro представлено в табл. 2.7, де критеріями для оцінювання є: 1 – початковий рівень (локальні експерименти, мінімальна автоматизація); 3 – середній рівень (впровадження окремих AI-рішень у ключові процеси); 5 – стратегічна інтеграція (AI як основа бізнес-моделі, масштабовані рішення).

Таблиця 2.7

**Порівняння рівня впровадження AI у бізнес-процеси компаніями
e-commerce в 2025 році***

Бізнес-процеси	Rozetka.ua	Amazon	Allegro
1	2	3	4
Клієнтський сервіс	4	5	4
Персоналізація та рекомендації	4	5	4
Управління запасами	4	5	3

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Логістика та доставка	3	5	3
Маркетинг та аналітика	3	5	4
Динамічне ціноутворення	3	5	3
Внутрішня автоматизація	3	5	3
Безпека та виявлення шахрайства	2	5	3
Голосові та візуальні інтерфейси	2	5	2
AI як стратегічна платформа	3	5	3
Середній бал (загальний рівень)	3,1	5,0	3,2

*Прмітка. Складено автором

За результатами табл. 2.5 можна зробити висновок, що Rozetka.ua загалом демонструє високий рівень адаптації AI у ключових процесах, особливо в персоналізації та логістиці, проте поступається Amazon у масштабах автоматизації та глибині інтеграції. Але має високий потенціал для масштабування. У порівнянні з Allegro, Rozetka має схожий рівень розвитку клієнтського сервісу, але активно розширює інноваційні рішення через партнерства та міжнародну експансію. В той же час, Компанія Allegro впроваджує AI у маркетинг, персоналізацію та безпеку, але рівень автоматизації нижчий, ніж у Amazon.

Розвиток триває, особливо у сфері логістики та внутрішніх процесів. Amazon залишається глобальним лідером у застосуванні AI, використовує машинне навчання, NLP, комп'ютерне бачення та генеративні моделі в усіх бізнес-напрямах – від Alexa до Amazon Web Services. Проте локальні компанії, як Rozetka, демонструють гнучкість і адаптивність у регіональному контексті.

Рівень ефективності впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси Компанії «Rozetka.ua» можна за допомогою комплексної методики, яка базуватися на KPI (Key Performance Indicators) – кількісних показниках,

що демонструють реальний вплив AI-рішень на бізнес. Така методика має декілька етапів, а саме:

етап 1 – визначення цілей AI-впровадження:

- підвищення продуктивності;
- зниження витрат;
- покращення клієнтського досвіду;
- прискорення логістики;
- оптимізація маркетингу;

етап 2 – вибір релевантних KPI для кожного напрямку. Їх набір представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

KPI для оцінювання ефективності впровадження AI*

Бізнес-процеси	Приклади KPI для оцінки ефективності AI-впровадження
1	2
Клієнтський сервіс	- % автоматизованих звернень - Середній час відповіді - CSAT (Customer Satisfaction Score) - NPS (Net Promoter Score)
Маркетинг і продажі	- CTR (Click-Through Rate) персоналізованих пропозицій - Конверсія з AI-рекомендацій - ROI маркетингових кампаній
Логістика	- Середній час доставки - % оптимізованих маршрутів - Кількість помилок у доставці
Управління запасами	- Точність прогнозування попиту - Зменшення надлишкових запасів - Кількість out-of-stock ситуацій
Фінанси та документообіг	- Час обробки рахунків - % автоматизованих транзакцій - Зниження витрат на обробку
Безпека та шахрайство	- Кількість виявлених аномалій - Зниження втрат від шахрайства - Точність моделей виявлення

*Примітка. Укладено автором за [100; 101]

етап 3 – оцінювання здійснюється за всіма метриками з використанням формули (2.1):

$$E_i = \frac{KPI_{\phi} - KPI_{\delta}}{KPI_{\delta}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де KPI_{δ} - базові значення метрики КПІ до впровадження АІ ;

KPI_{ϕ} – фактичне значення метрики КПІ після впровадження АІ.

Співставлення результатів оцінювання з нормативною динамікою змін за всіма метриками дозволить визначити рівень ефективності впровадження АІ-рішень в бізнес-процеси компанії.

Джерелами даних повинні стати:

- внутрішні звіти ROZETKA (аналітика, CRM, ERP);
- публічні інтерв'ю та кейси;
- галузеві бенчмарки;
- дані з торгово-промислової палати.

Застосовуючи цю методику проведемо оцінювання ефективності впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси компанії «ROZETKA.UA» (табл. 2.9).

Отже, компанія «ROZETKA.UA» демонструє високу ефективність використання АІ-інструментів у ключових бізнес-процесах. Особливо успішними є напрямки персоналізації та логістики, де застосування машинного навчання та прогностної аналітики дозволило досягти значного зростання операційної ефективності, клієнтської лояльності та фінансових показників. найбільший позитивний ефект спостерігається у сфері безпеки, клієнтського сервісу та документообігу. Економічна ефективність (ROI, час, точність) зросла в усіх напрямках.

Метрики ефективності АІ, такі як точність прогнозування попиту, швидкість обробки замовлень, рівень автоматизації клієнтського сервісу, ROI

маркетингових кампаній, є кількісними індикаторами результативності інноваційної діяльності [99; 100].

Таблиця 2.9

**Ефективність впровадження AI у бізнес-процеси
компанії «ROZETKA.UA»**

№	Напря́м бізнес-процесу	КРІ (ключовий показник ефективності)	Базове значення (до AI)	Поточне значення (після AI)	Δ Зміна (%)	Норма змін	Джерело даних / Примітка	Коментар
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Клієнтський сервіс	Середній час відповіді на запит (сек.)	45	12	-73%	↓	CRM, Zendesk	Значне скорочення часу завдяки чат-ботам
		% автоматизованих звернень	30%	78%	+160%	↑	Звіт AI-чату	Зростання завдяки NLP-системам
2	Маркетинг	Конверсія персоналізованих рекомендацій (%)	2.5%	4.8%	+92%	↑	Google Analytics	AI-рекомендації підвищили ефективність
		ROI маркетингових кампаній (%)	120%	185%	+54%	↑	Фінансовий звіт	Краще таргетування та аналітика
3	Управління запасами	Точність прогнозу попиту (%)	68%	91%	+33%	↑	ERP-система	Машинне навчання покращило точність
4	Логістика	Середній час доставки (години)	36	24	-33%	↓	Логістичний модуль	Оптимізація маршрутів
5	Документообіг	Час обробки рахунку (хвилини)	15	4	-73%	↓	Внутрішня система	Автоматизація документообігу
6	Безпека	Кількість виявлених шахрайських транзакцій / місяць	12	37	+208%	↑	AI-модуль безпеки	AI-моделі виявляють більше аномалій

Їх системне вимірювання дозволяє інтегрувати AI у загальну модель управління інноваціями, що включає стратегічне планування, реалізацію, моніторинг та коригування інноваційних рішень.

У контексті стандарту ISO 56002:2019 «Система управління інноваціями» [42], KPI відіграють роль інструменту зворотного зв'язку, що забезпечує оцінку досягнення цілей інноваційної політики. Вони дозволяють:

- визначити ефективність інноваційного циклу (від ідеї до комерціалізації);
- обґрунтувати рішення щодо масштабування або припинення AI-ініціатив;
- забезпечити прозорість та доказовість інноваційної діяльності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, метрики ефективності AI є невід'ємною складовою системи управління інноваціями, оскільки вони перетворюють інноваційні процеси з інтуїтивних на керовані, вимірювані та стратегічно орієнтовані. Їх застосування сприяє формуванню інноваційної культури, підвищенню адаптивності підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Система управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA» має циклічний характер (рис. 2.3), що відповідає принципам безперервного вдосконалення та інноваційної зрілості. Такий підхід дозволяє підприємству динамічно реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових технологій і забезпечувати сталий розвиток через постійне оновлення рішень.

Цикл розпочинається з ідентифікації потреб клієнтів, що є відправною точкою для формування релевантних інновацій. На цьому етапі компанія аналізує поведінку споживачів, їхні очікування та болі, що дозволяє сформулювати запит на нові рішення. Далі відбувається генерація ідей, у якій беруть участь фахівці з UX-дизайну, логістики та розробки AI-рішень. Цей етап характеризується міждисциплінарною співпрацею та використанням алгоритмічних інструментів для пошуку нестандартних підходів.

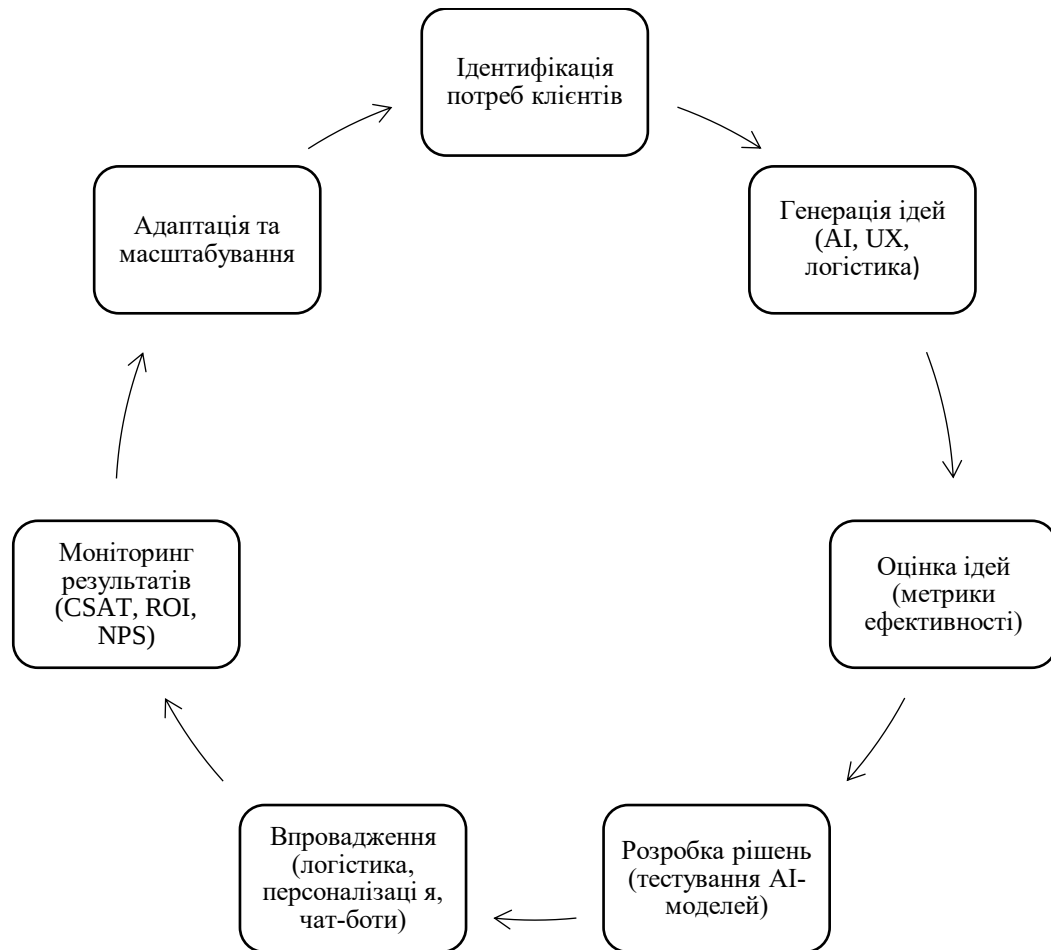


Рис. 2.3 Система управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA»

Джерело: склаено автором за даними підприємства

Оцінка ідей здійснюється за допомогою метрик ефективності, таких як очікувана рентабельність, потенціал масштабування та відповідність стратегічним цілям. Це дозволяє відібрати найбільш перспективні концепції для подальшої реалізації.

На етапі розробки рішень створюються AI-моделі, які інтегруються в бізнес-процеси компанії. Особлива увага приділяється персоналізації, автоматизації логістики та впровадженню чат-ботів для покращення взаємодії з клієнтами.

Моніторинг результатів охоплює аналіз ключових показників, таких як CSAT, ROI та NPS, що дозволяє оцінити вплив інновацій на бізнес-показники та задоволеність клієнтів.

Завершальний етап – адаптація та масштабування – передбачає коригування рішень відповідно до отриманих даних та їхнє поширення на інші напрями діяльності компанії. Таким чином, цикл замикається, створюючи основу для наступного витка інноваційного розвитку.

Її порівняння з міжнародними моделями ISO 56002:2019 та Stage-Gate представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Порівняння системи управління інноваціями
з ISO 56002 та Stage-Gate***

Компонент	Rozetka.ua	ISO 56002:2019	Stage-Gate Model
1	2	3	4
Фокус	AI-інструменти в e-commerce	Системне управління інноваціями	Етапна розробка продукту
Структура	Циклічна модель з метриками	8 елементів: контекст, лідерство, планування, підтримка, операції, оцінка, вдосконалення	Послідовні «ворота»: ідея → концепт → розробка → тест → запуск
Оцінка ефективності	Метрики: CSAT, ROI, NPS, AOV, точність прогнозів	Внутрішній аудит, KPI, ризики, задоволеність	Оцінка на кожному етапі: фінанси, ринок, технічна готовність
Гнучкість	Висока: швидке тестування та масштабування	Висока: адаптація до будь-якого типу організації	Середня: чітка послідовність, менше гнучкості
Інструменти AI	Впроваджені в логістику, UX, маркетинг	Рекомендовані як частина цифрових інновацій	Не передбачені, але можуть бути інтегровані
Клієнтський фокус	Високий: персоналізація, чат-боти, рекомендації	Орієнтація на створення цінності для споживача	Залежить від етапу: тестування ринку на пізніх фазах

*Примітка. Укладено автором за даними підприємства

Представлені дані дозволяють стверджувати, що система управління інноваціями «ROZETKA.UA» відповідає принципам ISO 56002 у частині стратегічного планування, оцінки та вдосконалення, а також має гнучку структуру, подібну до Stage-Gate, але з акцентом на цифрові рішення та AI. Це

дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати інновації та масштабувати успішні рішення.

Інноваційна діяльність компанії «ROZETKA.UA» у сфері впровадження штучного інтелекту демонструє системність та стратегічну орієнтацію на цифрову трансформацію бізнес-процесів. Результати оцінювання за KPI свідчать про значне підвищення ефективності у ключових напрямках: клієнтський сервіс, маркетинг, логістика, управління запасами, документообіг та безпека. Найбільший ефект досягнуто у сфері автоматизації клієнтських звернень (+160%), виявлення шахрайських транзакцій (+208%) та скорочення часу обробки рахунків (–73%), що підтверджує практичну цінність AI-рішень для оптимізації операційної діяльності.

Важливою особливістю є те, що впровадження AI у Rozetka.ua не обмежується окремими інструментами, а інтегрується у цілісну систему управління інноваціями, яка має циклічний характер і відповідає принципам ISO 56002:2019. Це забезпечує безперервність удосконалення, можливість масштабування успішних рішень та гнучку адаптацію до змін ринкового середовища. У порівнянні з міжнародними моделями (Stage-Gate, ISO 56002), система Rozetka.ua вирізняється акцентом на цифрові рішення та клієнтоорієнтованість, що є конкурентною перевагою у сфері e-commerce.

Порівняльний аналіз із провідними світовими компаніями (Amazon, Allegro) показує, що Rozetka.ua досягла високого рівня інноваційної зрілості у персоналізації, клієнтському сервісі та логістиці, проте поступається Amazon у масштабах автоматизації та глибині інтеграції AI. Водночас компанія має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки міжнародній експансії (Rozetka.pl), партнерствам та інвестиціям у R&D.

Таким чином, AI стає стратегічним чинником конкурентоспроможності Rozetka.ua, перетворюючи інноваційні процеси з інтуїтивних на керовані, вимірювані та стратегічно орієнтовані. Це формує інноваційну культуру підприємства, підвищує його адаптивність і забезпечує стійке зростання в умовах динамічного ринку електронної комерції.

2.3 SWOT-аналіз інноваційної стратегії компанії «ROZETKA.UA»

У сучасних умовах цифрової економіки інноваційна діяльність підприємств є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів. Компанія «ROZETKA.UA», як один із лідерів українського ринку електронної комерції, демонструє активне впровадження технологій штучного інтелекту (AI), автоматизації та аналітики великих даних у свої бізнес-процеси.

Для комплексної оцінки поточного стану інноваційної діяльності компанії доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Такий підхід забезпечує стратегічне бачення перспектив розвитку інновацій, дозволяє виявити потенціал для масштабування AI-рішень та формулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики підприємства.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності компанія «Rozetka.ua» з акцентом на практичне застосування AI у ключових бізнес-процесах представлено в табл. 2.11.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити поточний стан інноваційної діяльності Компанії «Rozetka.ua» та виявити ключові внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на її розвиток. Компанія демонструє високий рівень цифрової трансформації, активне впровадження технологій штучного інтелекту (AI) у клієнтський сервіс, логістику та маркетинг, а також здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Серед сильних сторін слід відзначити наявність технічної експертизи, ефективне використання Big Data та високий рівень автоматизації бізнес-процесів. Водночас виявлено низку слабких місць, зокрема нерівномірне впровадження AI у внутрішні управлінські функції, відсутність публічної інноваційної стратегії та обмежену прозорість алгоритмів.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз інноваційної діяльності компанії «ROZETKA.UA»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень цифрової трансформації бізнес-моделі: інтеграція e-commerce, логістики, фінансових сервісів	Нерівномірне впровадження AI у різні напрями: клієнтський сервіс автоматизований, а HR і фінанси – частково
Наявність внутрішньої IT-команди та технічної експертизи	Відсутність публічно задекларованої інноваційної стратегії або дорожньої карти AI
Активне використання Big Data, машинного навчання, чат-ботів	Обмежена прозорість алгоритмів: користувачі не завжди розуміють логіку рекомендацій
Швидка адаптація до змін ринку та поведінки споживачів	Залежність від зовнішніх AI-платформ (Google, Meta, AWS)
Високий рівень автоматизації клієнтського сервісу та логістики	Відсутність системного моніторингу ефективності інновацій (KPI не публікуються)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Масштабування AI-рішень на внутрішні процеси: управління персоналом, документообіг, фінанси	Ризики кібербезпеки та витоку даних при використанні AI
Участь у державних та міжнародних програмах цифровізації (наприклад, Horizon Europe, Digital Europe)	Швидка еволюція технологій – ризик втрати конкурентної переваги без постійного оновлення
Розробка власних AI-продуктів або платформ (наприклад, модуль рекомендацій, аналітики)	Конкуренція з глобальними гравцями (Amazon, Allegro, Joom)
Партнерство з університетами та стартапами для R&D	Нестабільність регуляторного середовища щодо обробки даних
Впровадження міжнародних стандартів (ISO 56002, GDPR, AI Act)	Недовіра частини користувачів до автоматизованих рішень

*Примітка. Складено автором

Зовнішнє середовище створює значні можливості для розвитку: участь у міжнародних програмах цифровізації, партнерство з університетами, впровадження міжнародних стандартів управління інноваціями. Водночас

існують загрози, пов'язані з кібербезпекою, конкуренцією з глобальними гравцями та регуляторними обмеженнями.

SWOT-аналіз підтверджує, що інноваційна діяльність Компанії «Rozetka.ua» має високий потенціал для подальшого розвитку, за умови системного управління, стратегічного планування та розширення сфери застосування AI. Результати аналізу слугують основою для формування TOWS-матриці стратегій, що дозволяє перейти від діагностики до практичних управлінських рішень.

Після проведення SWOT-аналізу інноваційної діяльності Компанії «Rozetka.ua» доцільним є перехід від опису факторів до формування конкретних стратегічних дій. З цією метою використовується TOWS-матриця – інструмент стратегічного планування, що дозволяє поєднати внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами).

TOWS-аналіз спрямований на розробку чотирьох типів стратегій:

SO-стратегії – використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей;

WO-стратегії – подолання слабких сторін через зовнішні можливості;

ST-стратегії – нейтралізація загроз за рахунок сильних сторін;

WT-стратегії – мінімізація ризиків шляхом внутрішніх вдосконалень.

У контексті інноваційної діяльності Компанії «Rozetka.ua» TOWS-матриця дозволяє сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку AI-рішень, оптимізації внутрішніх процесів, посилення конкурентних переваг та зниження технологічних ризиків. Такий підхід забезпечує системність, гнучкість і стратегічну узгодженість інноваційної політики компанії. TOWS-матриця представлена в табл. 2.12.

Проведений TOWS-аналіз дозволив трансформувати результати SWOT-діагностики у конкретні стратегічні напрями вдосконалення інноваційної діяльності Компанії «Rozetka.ua».

**TOWS-матриця: Стратегічні комбінації для інноваційної діяльності
компанії «ROZETKA.UA»***

Комбінація	Стратегія	Приклад дій
S + O (Сильні сторони + Можливості)	Стратегії розвитку	- Використати сильну ІТ-команду для створення власної AI-платформи - Масштабувати успішні AI-рішення на HR, фінанси, документообіг - Активно залучати грантове фінансування для інноваційних проєктів
W + O (Слабкі сторони + Можливості)	Стратегії вдосконалення	- Розробити публічну інноваційну стратегію з KPI та дорожньою картою - Зменшити залежність від зовнішніх платформ через партнерство з університетами та стартапами - Впровадити ISO 56002 для системного управління інноваціями
S + T (Сильні сторони + Загрози)	Стратегії захисту	- Використати досвід у Big Data для посилення кібербезпеки AI-рішень - Адаптувати AI-моделі до змін регуляторного середовища (GDPR, AI Act) - Підвищити довіру користувачів через прозорість алгоритмів
W + T (Слабкі сторони + Загрози)	Стратегії уникнення ризиків	- Створити внутрішній R&D-хаб для постійного оновлення AI-рішень - Впровадити механізми моніторингу ефективності інновацій (KPI, аудит) - Розробити етичні принципи використання AI для зниження недовіри користувачів

*Примітка. Укладено автором

Комбінація внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) із зовнішніми (можливостями та загрозами) дала змогу сформуванню чотирьох типів стратегій: розвиткові, вдосконалюючі, захисні та превентивні.

Зокрема, компанія має потенціал для:

- масштабування успішних AI-рішень на внутрішні управлінські процеси;
- розробки власних інноваційних продуктів на базі наявної ІТ-експертизи;
- впровадження системного управління інноваціями відповідно до міжнародних стандартів;

– нейтралізації ризиків кібербезпеки та регуляторних змін через адаптацію AI-моделей та етичну політику.

TOWS-матриця підтверджує, що інноваційна діяльність Компанії «Rozetka.ua» потребує переходу від фрагментарного технологічного впровадження до стратегічно узгодженої, системної моделі управління. Це передбачає інтеграцію KPI, формування інноваційної культури, розвиток партнерств та активну участь у міжнародних програмах цифровізації.

Таким чином, TOWS-аналіз слугує основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваціями із застосуванням інструментів штучного інтелекту, що буде розглянуто у наступному розділі.

У контексті цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку електронної комерції, Компанія «Rozetka.ua» має значний потенціал для вдосконалення системи управління інноваціями шляхом розширення та систематизації застосування технологій штучного інтелекту (AI). На основі проведеного SWOT-аналізу та TOWS-матриці можна виокремити такі ключові напрями:

а) стратегічне планування інновацій, яке має базуватися на системному підході, що поєднує технологічні рішення з організаційними, управлінськими та етичними аспектами. Повинен включати:

- розробку публічної інноваційної стратегії, що включає цілі, етапи, KPI та механізми моніторингу ефективності AI-рішень;
- розробку заходів по впровадженню системи управління інноваціями відповідно до стандарту ISO 56002:2019;
- формування внутрішнього інноваційного офісу або R&D-хабу для координації AI-проектів, що буде відповідальний за тестування нових технологій, оцінку ефективності та масштабування рішень;

б) розширення сфер застосування AI, що дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити якість

обслуговування та забезпечити стійкий розвиток компанії. Пропонується спрямувати дії на:

- масштабування AI-рішень на внутрішні процеси: управління персоналом, фінансовий облік, документообіг, управління ризиками;
- впровадження AI-модулів для прогнозування поведінки споживачів, оптимізації цінової політики та управління запасами;
- використання генеративного AI для створення контенту, описів товарів, автоматизованих відповідей у службі підтримки;

в) інтеграція KPI у систему управління інноваціями, для забезпечення прозорості, доказовості та масштабованості інноваційної діяльності. Пропонується сконцентрувати зусилля на:

- визначенні та регулярному оновленні ключових показників ефективності інноваційної діяльності (KPI), зокрема точність прогнозів, рівень автоматизації, ROI, задоволеність клієнтів;
- створенні аналітичної панелі для моніторингу результатів AI-рішень у реальному часі;
- застосуванні AI для аналізу ефективності інноваційних проєктів та формування рекомендацій;

г) підвищення прозорості та етичності AI-рішень для збереження довіри клієнтів та забезпечення відповідності сучасним регуляторним вимогам. Повинно базуватися на:

- розробці політики прозорості алгоритмів та пояснюваності рішень AI;
- впровадженні етичних принципів використання AI, з урахуванням конфіденційності, недискримінації та захисту даних;
- підвищенні довіри користувачів через комунікацію про переваги та безпеку AI-рішень;

д) розвиток партнерства і залучення зовнішніх ресурсів для розширення технологічних можливостей, забезпечення фінансової стійкості інноваційних проєктів та створення екосистеми відкритих інновацій. Повинен включати:

- розбудову співпраці з університетами, дослідницькими центрами та стартапами для спільної розробки AI-рішень;
- участь у міжнародних програмах цифровізації та грантових ініціативах (Horizon Europe, Digital Europe);
- залучення інвестицій для масштабування інноваційних проєктів.

Впровадження запропонованих напрямків удосконалення управління інноваціями в Компанії «Rozetka.ua» із застосуванням інструментів штучного інтелекту забезпечить системний прорив у якості, масштабі та ефективності інноваційної діяльності. З результатами їх впровадження компанія може отримати наступні результати:

- підвищення стратегічної керованості інноваціями за рахунок використання чіткої інноваційної стратегії з KPI, етапами та відповідальними особами, узгодження інноваційних ініціатив із загальною бізнес-стратегією та зменшення хаотичності та дублювання зусиль у впровадженні AI;
- масштабування ефективних AI-рішень завдяки застосуванню AI не лише в клієнтському сервісі, а й у HR, фінансах, логістиці, маркетингу, підвищенню продуктивності внутрішніх процесів на 20–40% завдяки автоматизації та зменшенню витрат на обробку даних, документообіг і підтримку;
- прозоре та вимірюване управління інноваціями через впровадження системи KPI, яка дозволить об'єктивно оцінювати ефективність інновацій, можливість швидко виявляти неефективні рішення та масштабувати успішні та підвищення довіри з боку інвесторів, партнерів і користувачів;
- зміцнення довіри до AI-рішень в зв'язку з тим, що пояснюваність алгоритмів та етичні принципи зменшать ризики недовіри та скарг, відповідність міжнародним стандартам (GDPR, AI Act) знизить регуляторні ризики та створить позитивний імідж компанії як відповідального інноватора;
- розширення інноваційної екосистеми завдяки залученню зовнішніх ресурсів (університети, стартапи, гранти), що посилить R&D-потенціал, участі у міжнародних програмах, що відкриє доступ до нових ринків і технологій та

формуванню партнерської мережі для спільної розробки та тестування AI-продуктів.

Впровадження цих напрямків дозволить Компанії «Rozetka.ua» перейти від фрагментарного використання AI до системної інноваційної моделі, яка базується на даних, прозорості, партнерстві та стратегічному управлінні. Це забезпечить довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до ринку та лідерство в цифровій трансформації українського e-commerce.

Інноваційна стратегія компанії «ROZETKA.UA» має всі передумови для переходу від точкових технологічних рішень до системної моделі управління інноваціями, яка відповідає міжнародним стандартам і практикам. SWOT- та TOWS-аналіз показали, що сильні сторони компанії (високий рівень цифрової трансформації, технічна експертиза, використання Big Data та AI) створюють основу для масштабування, тоді як слабкі сторони (відсутність публічної інноваційної стратегії, нерівномірність впровадження AI у внутрішні процеси) визначають напрями вдосконалення.

Зовнішні можливості – участь у міжнародних програмах цифровізації, партнерства з університетами та стартапами, впровадження ISO 56002 та GDPR – відкривають перспективи для інтеграції Rozetka.ua у глобальну інноваційну екосистему. Водночас загрози – конкуренція з Amazon та Allegro, кіберризиками, регуляторні зміни – потребують стратегічної адаптації та етичної політики у сфері AI.

Ключовим результатом аналізу є усвідомлення необхідності переходу до стратегічно узгодженої моделі управління інноваціями, яка включає:

- формування публічної інноваційної стратегії з KPI та дорожньою картою;
- масштабування AI-рішень на HR, фінанси, документообіг та управління ризиками;
- розвиток власних AI-продуктів і R&D-хабу;
- впровадження політики прозорості та етичності алгоритмів;
- створення партнерської мережі для спільних інноваційних проєктів.

Реалізація цих напрямів дозволить компанії:

- забезпечити стратегічну керованість інноваціями та узгодження їх із бізнес-цілями;
- досягти зростання продуктивності внутрішніх процесів на 20–40% завдяки автоматизації;
- підвищити довіру клієнтів та інвесторів через прозорість і відповідність міжнародним стандартам;
- розширити інноваційну екосистему та отримати доступ до нових ринків і технологій.

Таким чином, «ROZETKA.UA» має потенціал стати не лише національним лідером e-commerce, а й регіональним інноваційним хабом, що поєднує технології штучного інтелекту, партнерства та стратегічне управління. Це забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і лідерство компанії у цифровій трансформації українського та міжнародного ринку.

Висновки до розділу 2

1. Загальна характеристика компанії Rozetka.ua показала, що підприємство є лідером українського ринку електронної комерції, яке пройшло шлях від невеликого інтернет-магазину до масштабного маркетплейсу з міжнародними амбіціями. Фінансово-економічна динаміка за 2020–2024 роки підтверджує стабільне зростання доходів, активів та розширення штату, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та стратегічну стійкість компанії.

2. Оцінка інноваційної діяльності та впровадження AI засвідчила, що компанія «ROZETKA.UA» системно інтегрує штучний інтелект у ключові бізнес-процеси — персоналізацію, логістику, клієнтський сервіс, маркетинг та безпеку. Використання KPI дозволило кількісно підтвердити ефективність AI-рішень: скорочення часу відповіді клієнтам на 73%, зростання автоматизації

звернень на 160%, підвищення точності прогнозування попиту на 33% та збільшення ROI маркетингових кампаній на 54%. Це свідчить про високий рівень інноваційної зрілості компанії.

3. SWOT- та TOWS-аналіз інноваційної стратегії показав, що компанія «ROZETKA.UA» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема через масштабування AI-рішень на внутрішні управлінські процеси, розробку власних інноваційних продуктів, впровадження міжнародних стандартів управління інноваціями та формування етичної політики використання AI. Водночас існують загрози – конкуренція з глобальними гравцями, кіберризики та регуляторні обмеження, які потребують стратегічної нейтралізації.

Загалом, можна сказати, що компанія «Rozetka.ua» є прикладом успішної реалізації інноваційної стратегії у сфері e-commerce, яка поєднує фінансову ефективність, цифрову трансформацію та системне впровадження AI. Перехід від фрагментарних рішень до стратегічно узгодженої моделі управління інноваціями забезпечить компанії довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність та лідерство на українському й міжнародному ринку.

Важливо підкреслити, що подальший розвиток «Rozetka.ua» у сфері інновацій значною мірою залежатиме від здатності компанії формувати екосистему партнерств із технологічними стартапами, науковими установами та міжнародними корпораціями. Така співпраця дозволить прискорити впровадження новітніх AI-рішень, забезпечити доступ до передових досліджень та створити умови для генерації власних інноваційних продуктів. У результаті «Rozetka.ua» зможе не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й стати конкурентоспроможним гравцем на глобальній арені електронної комерції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ОСНОВІ AI

3.1 Обґрунтування концепції управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту

Сучасні умови цифрової економіки зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей управління інноваціями. Класичні підходи (лінійна модель, модель «відкритих інновацій»), що базуються на лінійних етапах «генерація ідей – розробка – комерціалізація», втрачають ефективність у середовищі високої турбулентності та швидких технологічних змін.

Штучний інтелект (AI) дозволяє трансформувати ці моделі, забезпечуючи паралельність процесів, автоматизацію аналітики та адаптивність управлінських рішень. Це відповідає сучасним концепціям data-driven management та agile innovation, які базуються на швидкому реагуванні на зміни середовища [57; 23]. У цьому контексті штучний інтелект (AI) виступає не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним ресурсом, здатним трансформувати саму концепцію інноваційного менеджменту [92].

Порівняння класичних моделей управління інноваціями з AI-орієнтованою представлено в табл. 3.1.

Лінійна модель управління інноваціями, яка сформувалася у середині XX століття, базувалася на послідовності етапів: від генерації ідей до їхньої розробки та комерціалізації. Вона відображала індустріальну логіку того часу, коли технологічні зміни відбувалися відносно повільно, а ринок був більш передбачуваним. Основна увага приділялася внутрішнім дослідженням і розробкам, а інноваційний процес розглядався як замкнена система, що рухається від наукових відкриттів до готового продукту.

Таблиця 3.1

Порівняння AI-орієнтованої моделі з класичними моделями управління інноваціями

Тип моделі	Особливості та відмінності
Лінійна модель інновацій	Передбачає послідовність етапів, але не враховує швидкі зміни ринку
Модель відкритих інновацій (Chesbrough)	Акцентує на зовнішніх джерелах ідей, але потребує складної координації
AI-орієнтована модель	Інтегрує алгоритми машинного навчання для аналізу даних, прогнозування попиту та оптимізації ресурсів, що дозволяє скоротити час інноваційного циклу та знизити ризики [67].

Однак із другої половини XX століття, особливо в умовах глобалізації та прискорення технологічних змін, лінійна модель почала втрачати ефективність. Її головним недоліком стала відсутність гнучкості та зворотного зв'язку: компанії не могли швидко реагувати на зміну потреб споживачів і зовнішні фактори. Це зумовило появу моделі «відкритих інновацій», яка передбачала залучення зовнішніх джерел ідей – університетів, стартапів, партнерів, клієнтів. Таким чином, інноваційний процес перестав бути замкненим і набув мережевого характеру.

Подальший розвиток цифрових технологій, зростання обсягів даних та поява інструментів штучного інтелекту спричинили новий етап трансформації. Відкриті інновації поступово доповнилися AI-орієнтованою моделлю, яка забезпечує інтеграцію алгоритмів машинного навчання у всі етапи інноваційного процесу. Якщо лінійна модель була статичною, а відкрита – мережевою, то сучасна AI-орієнтована модель є динамічною та адаптивною, оскільки дозволяє здійснювати прогнозування, оптимізацію ресурсів і персоналізацію рішень у режимі реального часу.

Таким чином, перехід від лінійної моделі до сучасної AI-орієнтованої відбувся через поступове усвідомлення обмежень класичного підходу, інтеграцію зовнішніх джерел інновацій та подальше використання цифрових

технологій для створення системи управління, що базується на даних і здатна швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Теоретичним підґрунтям концепції управління інноваціями з використанням штучного інтелекту є:

- даніцентричність: управління інноваціями має ґрунтуватися на аналізі великих масивів даних, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити точність прогнозів [57];
- адаптивність: використання алгоритмів машинного навчання забезпечує моделювання сценаріїв розвитку інновацій з урахуванням багатофакторних ризиків [65];
- мережевість: інновації створюються у взаємодії з екосистемами – партнерами, клієнтами, платформами, що підсилюється можливостями AI для колаборації та інтеграції [86];
- прискорення інноваційного циклу: автоматизація етапів дослідження, тестування та виведення продуктів на ринок скорочує час розробки та знижує витрати [52].

Логіка побудови цієї концепції виглядає наступним чином:

- інтеграція AI у всі етапи інноваційного процесу: від генерації ідей (через аналіз трендів та поведінки споживачів) до комерціалізації (через персоналізовані маркетингові стратегії) [60];
- поєднання класичних методів інноваційного менеджменту з інструментами AI: стратегічне планування, портфельний аналіз, управління ризиками доповнюються алгоритмами прогнозування та оптимізації [70];
- формування системи управління знаннями: AI забезпечує накопичення, обробку та використання знань для створення нових продуктів і послуг [73].

Етичний та правовий вимір: концепція враховує необхідність прозорості алгоритмів, захисту даних та відповідності міжнародним стандартам (ISO 56000, AI Act ЄС)[46].

Ефективність використання такої концепції має практичне обґрунтування, що декларується відомими закордонними та українськими компаніями, а саме:

- використання AI для скорочення часу розробки продуктів на 30–50 % [60];
- підвищення точності прогнозування ринкових тенденцій на 20–40 % [17];
- зростання рівня задоволеності клієнтів завдяки персоналізованим рішенням [60];
- зниження витрат на логістику та маркетинг через оптимізацію процесів [17].

Узагальнено концепцію управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту можна представити так, як показано на рис. 3.1. де схематично відображена інтеграція штучного інтелекту на всіх етапах інноваційного процесу підприємства:

а) генерація ідей. AI аналізує ринкові тренди, поведінку споживачів, патентні бази та відкриті дані, формуючи основу для створення релевантних інноваційних рішень;

б) розробка. Алгоритми прогнозують попит, моделюють варіанти продукту, оптимізують ресурси та визначають потенційні ризики ще до запуску;

в) тестування. AI обробляє великі обсяги даних з прототипування, фокус-груп, А/В-тестів, дозволяючи швидко адаптувати продукт до потреб ринку;

г) комерціалізація. AI забезпечує персоналізовані маркетингові кампанії, рекомендації, сегментацію клієнтів та динамічне ціноутворення;

д) управління знаннями. AI формує базу знань підприємства, зберігає досвід інновацій, автоматизує навчання персоналу та підтримує безперервне вдосконалення.

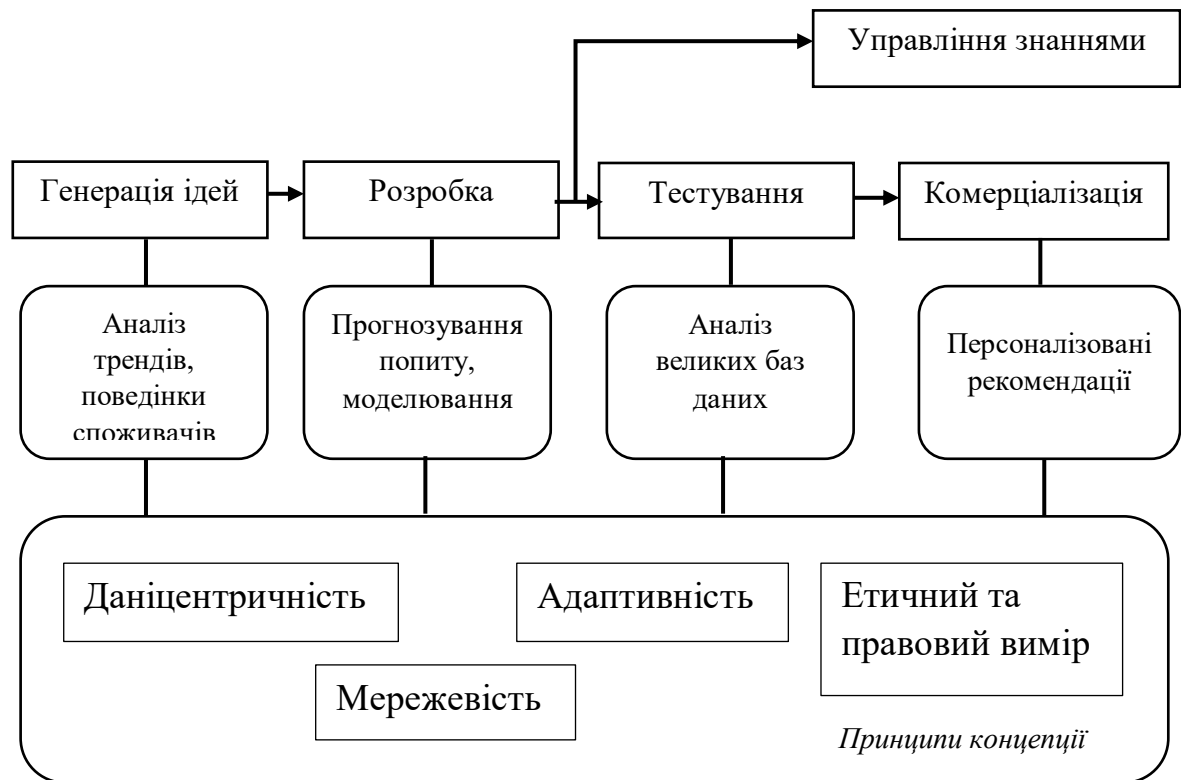


Рис. 3.1 Концепція управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту

Джерело: розробка автора на основі [17; 47; 52; 60; 70; 73]

У нижній частині схеми відображено визначені чотири ключові принципи концепції: даніцентричність (рішення базуються на аналітиці); адаптивність (гнучке реагування на зміни); мережевість (взаємодія з екосистемами); етичний та правовий вимір (прозорість, відповідність стандартам, захист даних).

Таке представлення концепції управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту може слугувати дорожньою картою для інтеграції AI у бізнес-процеси будь-якого підприємства. Використовуватися як інструктивний матеріал для менеджерів і команд, що займаються інноваціями. Вона допомагає визначити, на яких етапах варто застосовувати конкретні AI-інструменти (аналітика даних, прогнозування, персоналізація маркетингу). Сприяє формуванню системи управління знаннями, де AI виступає ядром для накопичення та аналізу досвіду. Потребує врахування

питань прозорості алгоритмів, уникнення дискримінаційних практик, захисту персональних даних та відповідності міжнародним регуляторним актам. Це забезпечує довіру з боку клієнтів та партнерів і формує основу для сталого розвитку інноваційної діяльності [26].

Методологічні аспекти запропонованої концепції полягають у тому, що вона формує нову парадигму інноваційного менеджменту, де дані та алгоритми стають ключовим ресурсом, а процеси інновацій набувають системного та циклічного характеру. На відміну від класичних моделей, які розглядали інноваційний процес як послідовність етапів, AI-орієнтований підхід забезпечує безперервний зворотний зв'язок між усіма фазами — від генерації ідей до комерціалізації. Це означає, що результати тестування та впровадження постійно повертаються у систему, формуючи нові знання та коригуючи подальші рішення.

Методологічно концепція поєднує традиційні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT чи портфельний аналіз, із сучасними алгоритмами прогнозування та оптимізації. Таким чином, класичні методи не відкидаються, а трансформуються завдяки можливостям штучного інтелекту, який дозволяє працювати з великими масивами даних та моделювати багатофакторні сценарії розвитку. Це створює основу для формування цифрової дорожньої карти інновацій, де кожен етап процесу чітко пов'язаний із конкретними AI-інструментами, що забезпечує узгодженість та системність управління.

Організаційно концепція передбачає створення міжфункціональних команд, які об'єднують компетенції у сфері досліджень і розробок, інформаційних технологій, маркетингу та фінансів. Такий підхід дозволяє інтегрувати штучний інтелект у всі бізнес-процеси та забезпечує комплексність управління інноваціями. Важливим методологічним принципом є прозорість алгоритмів і пояснюваність рішень, що формує довіру з боку менеджерів, клієнтів та партнерів.

Використання штучного інтелекту в управлінні інноваціями, попри очевидні переваги, супроводжується низкою ризиків, які мають як технологічний, так і організаційно-правовий характер. Їхнє усвідомлення є необхідною передумовою для формування збалансованої концепції управління інноваціями.

Найбільш суттєвим ризиком є залежність від якості даних. Алгоритми машинного навчання функціонують на основі великих масивів інформації, і будь-які похибки, неповнота чи упередженість даних можуть призвести до викривлення результатів аналізу та помилкових управлінських рішень. Це створює небезпеку формування інноваційних стратегій, які не відповідають реальним ринковим умовам.

Другим важливим ризиком є кібербезпека та захист інформації. Інтеграція AI у бізнес-процеси передбачає обробку значних обсягів конфіденційних даних, що робить компанії вразливими до кібератак. Порушення безпеки може призвести не лише до фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку клієнтів та партнерів.

Не менш значущим є етичний вимір використання AI. Алгоритми можуть відтворювати приховані упередження, що містяться у даних, і таким чином формувати дискримінаційні практики у сфері маркетингу, рекрутингу чи ціноутворення. Це створює ризик порушення принципів справедливості та прозорості, що особливо актуально в умовах глобального ринку.

Суттєвим викликом є також правове регулювання. У різних країнах діють відмінні стандарти та нормативні акти щодо використання штучного інтелекту. Відсутність єдиної міжнародної системи регулювання може ускладнювати інтеграцію AI-рішень у транснаціональні бізнес-моделі та створювати додаткові юридичні ризики.

Окремо слід виділити організаційні ризики, пов'язані з впровадженням AI у корпоративну структуру. Це може включати опір персоналу до змін, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також складність інтеграції нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Неврахування цих факторів здатне знизити

ефективність інноваційної діяльності та призвести до неузгодженості між стратегічними цілями та операційними можливостями компанії.

Таким чином, ризики впровадження AI-орієнтованої моделі управління інноваціями охоплюють технологічний, етичний, правовий та організаційний виміри. Їхнє системне врахування є необхідною умовою для формування стійкої та ефективної концепції інноваційного менеджменту, яка поєднує переваги штучного інтелекту з вимогами безпеки, прозорості та відповідності міжнародним стандартам.

Узагальнена характеристика основних ризиків та способів їхнього подолання наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ризики та способи їх мінімізації при впровадженні AI-орієнтованої моделі управління інноваціями

Категорія ризику	Сутність ризику	Потенційні наслідки для підприємства	Способи мінімізації
1	2	3	4
Технологічні	Залежність від якості даних; похибки та упередженість у масивах інформації	Викривлення прогнозів, помилкові управлінські рішення	Впровадження системи контролю якості даних; використання методів очищення та валідації
Кібербезпека	Вразливість до кібератак та витоку конфіденційної інформації	Фінансові втрати, зниження довіри клієнтів та партнерів	Інвестиції у кіберзахист; регулярний аудит безпеки; застосування багаторівневих систем захисту
Етичні	Алгоритмічні упередження, дискримінаційні практики у маркетингу чи HR	Порушення принципів справедливості, репутаційні ризики	Використання explainable AI; незалежний аудит алгоритмів; дотримання принципів етичності
Правові	Відсутність єдиних міжнародних стандартів регулювання AI	Юридичні конфлікти, складність інтеграції у транснаціональні моделі	Орієнтація на міжнародні стандарти (ISO 56000, AI Act ЄС); адаптація до національного законодавства
Організаційні	Опір персоналу до змін; дефіцит кваліфікованих кадрів; складність інтеграції	Зниження ефективності інноваційної діяльності; неузгодженість процесів	Програми навчання та перекваліфікації; створення міжфункціональних команд; поетапне впровадження AI

Таким чином, таблиця 3.2 демонструє, що ефективне впровадження AI-орієнтованої моделі управління інноваціями можливе лише за умови комплексного управління ризиками, яке поєднує технологічні, організаційні та нормативні інструменти. Це забезпечує стійкість інноваційної діяльності та формує довіру з боку клієнтів, партнерів і суспільства.

Науково-практичне значення концепції полягає у тому, що вона може бути використана як інструктивна модель для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність інноваційної діяльності та забезпечити сталий розвиток у цифровій економіці. Вона створює передумови для прогнозування результативності інновацій, оцінки ефективності інвестицій у AI та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, концепція управління інноваціями з використанням елементів штучного інтелекту є результатом еволюції класичних моделей інноваційного менеджменту та відповідає викликам сучасної цифрової економіки. Вона ґрунтується на принципах даніцентричності, адаптивності, мережевої взаємодії та етичності, що забезпечує системність і безперервність інноваційного процесу. На відміну від лінійної та відкритої моделей, AI-орієнтований підхід дозволяє інтегрувати алгоритми машинного навчання у всі етапи інноваційного циклу, створюючи умови для скорочення часу розробки, підвищення точності прогнозування та оптимізації використання ресурсів.

Важливим методологічним аспектом є поєднання традиційних інструментів стратегічного аналізу з сучасними цифровими технологіями, що формує основу для створення «цифрової дорожньої карти інновацій». Такий підхід дозволяє підприємствам не лише ефективно управляти інноваційною діяльністю, але й прогнозувати її результативність, оцінювати ефективність інвестицій у AI та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Водночас ефективність концепції можлива лише за умови системного управління ризиками, які охоплюють технологічний, організаційний, правовий та етичний виміри. Їхнє врахування забезпечує стійкість

інноваційної діяльності та формує довіру з боку клієнтів, партнерів і суспільства. Таким чином, AI-орієнтована модель управління інноваціями може розглядатися як стратегічна основа для інтеграції штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємств, що прагнуть до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у глобальній цифровій економіці.

3.2 Організаційно-економічне забезпечення оптимізації управлінських процесів обґрунтування впровадження AI-рішень

Ефективне впровадження штучного інтелекту у систему управління інноваціями потребує комплексного організаційно-економічного забезпечення. Воно включає формування відповідної інфраструктури, кадрового потенціалу, фінансових ресурсів та нормативно-правових умов. На відміну від традиційних інноваційних інструментів, AI-рішення вимагають інтеграції у всі бізнес-процеси підприємства, що зумовлює необхідність системного підходу до їх впровадження [37; 57; 84]. Структурні елементи такого забезпечення представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Організаційні, економічні та правові умови впровадження AI-рішень у систему управління інноваціями*

Категорія	Зміст забезпечення	Очікуваний ефект
Організаційні умови	- Створення підрозділів цифрових інновацій. - Міждисциплінарні команди. - Внутрішні регламенти. - Навчання персоналу.	Підвищення готовності підприємства до цифрової трансформації.
Економічні умови	- Інвестиції у цифрову інфраструктуру. - Фінансування AI-рішень. - Оцінка ROI, NPV, IRR. - Оптимізація витрат.	Зниження витрат, скорочення інноваційного циклу.
Правові умови	- Дотримання ISO 56000:2020. - Виконання вимог AI Act (ЄС, 2024). - Використання державних програм підтримки.	Прозорість, етичність, відповідність міжнародним стандартам.

Примітка* Складено автором

Ефективне впровадження штучного інтелекту не можливо без формалізованої системи корпоративного управління, яка визначає відповідальність, повноваження та процедури прийняття рішень. Доцільно створити постійно діючий міжфункціональний орган (комітет з AI та інновацій), який координує ініціативи, затверджує політики, пріоритизує портфель проєктів і контролює відповідність вимогам безпеки та етики. У складі комітету мають бути представники інноваційного менеджменту, IT/даних, безпеки, юридичного відділу, маркетингу, операцій та фінансів.

В операційній площині доцільно впровадити модель розподілу ролей:

- власник продукту (Product Owner);
- керівник даних (Head/Steward of Data);
- науковець-даних (Data Scientist);
- інженер моделі (ML Engineer);
- архітектор даних;
- аналітик з етики/відповідального AI;
- фахівець з інформаційної безпеки та аудиту.

Така структура забезпечує прозорість рішень, трасування відповідальності та узгодження інтересів функцій [50; 68; 72; 73].

Організаційна готовність до AI передбачає план розвитку компетенцій: аналітика даних, інженерія ознак, моделювання (ML/DL), MLOps, управління даними (data governance), ризик-менеджмент AI, а також навички інклюзивного дизайну й етичної оцінки алгоритмів. Варто запровадити матрицю компетенцій за ролями (табл. 3.4), що показує, які знання та навички потрібні різним ролям у системі управління інноваціями з використанням AI. Пропонується розглядати наступні:

- технічні компетенції, які забезпечують здатність працювати з алгоритмами, даними та інфраструктурою;
- управлінські компетенції, що гарантують інтеграцію AI-рішень у бізнес-процеси та ефективну координацію команд;

– етичні та правові компетенції формують довіру до рішень, забезпечують відповідність міжнародним стандартам (ISO 56000, AI Act, GDPR) та мінімізують ризики.

Таблиця 3.4

**Матриця компетенцій для організаційних умов
впровадження AI-рішень***

Роль / Посада	Технічні компетенції	Управлінські компетенції	Етичні та правові компетенції
Керівник інноваційного відділу	Розуміння принципів AI, базові знання про ML/Big Data	Стратегічне планування, управління портфелем інновацій	Відповідальність за дотримання ISO 56000, AI Act
Data Scientist	Машинне навчання, статистика, Python/R, моделювання	Комунікація з бізнес-підрозділами, пояснення результатів	Усвідомлення ризиків, упередженості даних, прозорість моделей
ML Engineer	Розробка та деплоймент моделей, MLOps, CI/CD	Управління життєвим циклом моделей	Дотримання стандартів безпеки та приватності даних
Архітектор даних	Побудова дата-лейків, інтеграція джерел даних	Координація між IT та бізнесом	Забезпечення відповідності GDPR, політикам доступу
Аналітик з етики AI	Базові знання алгоритмів, інструменти аудиту	Оцінка впливу рішень на користувачів	Контроль недискримінаційності, прозорості та пояснюваності
Фахівець з інформаційної безпеки	Кібербезпека, криптографія, захист даних	Управління ризиками	Виконання вимог законодавства про захист персональних даних
Менеджер з інноваційних проєктів	Базові знання про AI-інструменти	Управління командами, Agile/Scrum	Дотримання внутрішніх регламентів та стандартів прозорості

*Примітка. Розроблено автором на основі [46-48; 61]

В матриці відтінки синього показують рівень володіння компетенціями: темно-синій – високий, блакитний – середній, світло-сірий – базовий.

Також, необхідно запроваджувати програми навчання:

- базові курси для широких бізнес-команд;
- поглиблені – для технічних фахівців;
- тренінги з етики та законодавчої відповідності (AI Act, GDPR).

Доцільним є механізм наставництва (mentorship) і внутрішні «гільдії» практиків, що підтримують обмін знаннями та стандарти якості [46; 55; 61; 65; 86].

Організаційні умови мають регламентувати повний цикл:

- ініціація (бізнес-обґрунтування та критерії успіху),
- доступ до даних (каталогізація, якість, правові підстави обробки),
- розробка (дизайн експерименту, валідація, документація), тестування (A/B, offline/online оцінювання),
- розгортання (CI/CD для моделей, контроль версій),
- моніторинг (drift, продуктивність, справедливість, надійність),
- підтримка (ретренування, відгук користувачів),
- виведення з експлуатації (деактивація та архівування).

Для кожного етапу встановлюються артефакти: технічні завдання, карти даних, карти ризиків, протоколи валідації, звіти про упередженість, реєстр моделей. Це забезпечує повторюваність, відтворюваність і контроль якості [32; 46; 61].

AI залежить від надійності даних, тому необхідні політики класифікації, лінійності (data lineage), якості (DQ: повнота, точність, узгодженість, своєчасність), безпеки та доступу. Доцільно впровадити роль «steward даних» для доменів (маркетинг, виробництво, логістика), а також реєстр джерел з описом правових підстав обробки, обмежень використання та ризиків. Механізми контролю якості включають автоматизовані перевірки, вибіркові аудити, санкціоновані процеси очищення. Принцип «мінімально необхідних даних» та «приватність за замовчуванням» зменшують ризики. Для чутливих даних застосовуються псевдонімізація, диференційна приватність, синтетичні дані [26; 32; 46; 65].

Організаційні умови передбачають стандарти операційної підтримки моделей: керування версіями (моделей, даних, артефактів), CI/CD конвеєри для навчання і деплою, середовища (dev/test/prod), облік експериментів, вбудований моніторинг та оповіщення про деградацію. Важливим є узгодження архітектури даних (lakehouse, шини подій) і інтеграції з бізнес-процесами (ERP, CRM, MES, WMS). Забезпечується спостережність (observability) та керованість (governability) моделей, журналювання рішень для аудиту. Стандарти надійності включають тестування на навантаження, стійкість до збоїв, план безперервності діяльності та аварійного відновлення [18; 32; 61].

AI змінює процеси та ролі, тому потрібна програма управління змінами:

- комунікаційний план;
- карти стейкхолдерів;
- діалоги з працівниками;
- прозоре пояснення цілей і вигод;
- механізми участі користувачів у дизайні рішень (co-design).

Встановлюються канали зворотного зв'язку, служби підтримки, періодичні опитування прийнятності й довіри. Важливо інтегрувати «людину в контурі» (human-in-the-loop) для критичних рішень та забезпечити можливість оскарження рішень моделі [26; 47; 54].

Організаційна система має містити політику відповідального AI: оцінку впливу алгоритмів (AIA), реєстр високоризикових застосувань, процедури мінімізації упередженості, пояснюваності та доступності. Формуються стандарти прозорості (model cards, data sheets), процеси DPIA для персональних даних, а також механізми інцидент-менеджменту (реагування на порушення, відклик рішень, інформування користувачів). Визначаються критерії допустимого використання (use-policy), включно з заборонами на небезпечні сценарії. Регулярні внутрішні аудити й зовнішні оціночні огляди підвищують довіру [26; 46; 65; 88].

Необхідно впровадити рамку ризик-менеджменту для AI: ідентифікація ризиків (дані, модель, процес, контекст), оцінка ймовірності та впливу, плани пом'якшення (контролі, резервні процедури, ручні перевірки), постійний моніторинг. До переліку ризиків входять дрейф даних і моделей, експлуатація в позаконтекстних умовах, вразливості безпеки (adversarial атаки), порушення приватності, упередженість та регуляторні невідповідності. Інтегруються стандарти безпеки інформації, сегментація доступу, криптографічні практики й журналювання доступів [18; 48; 61].

Організаційні умови мають визначати процедури вибору й оцінювання постачальників (due diligence): відповідність стандартам якості, безпеки, етики, доступність документації та можливість аудиту. У договорах фіксуються вимоги до даних, моделей, сервісних рівнів (SLA), інцидент-менеджменту, прав на результати, а також зобов'язання щодо відповідності регуляторним актам. Для зовнішніх моделей і сервісів важливі механізми валідації та «пісочниці» для тестування [26; 47; 65].

Впроваджується стандартизований пакет документації: політики та стандарти, регламенти процесів, журнали рішень, паспорти моделей, карти даних, звіти валідації та аудитів. Періодична звітність перед комітетом з AI фіксує прогрес, інциденти, результати моніторингу, вплив на показники ефективності. Аудит (внутрішній та незалежний) оцінює відповідність політикам, стандартам і законодавству, а також надійність та справедливість моделей [26; 46; 86].

Організаційні умови мають підтримувати культуру експериментування з керованими ризиками: відкриті демонстрації, ретроспективи, каталоги кращих практик, внутрішні конкурси ідей. Доцільно узгодити систему показників (KPI/OKR) для команд і портфеля рішень: час циклу розробки, якість прогнозів, прийнятність користувачами, частка автоматизованих процесів, дотримання етичних та правових вимог. Це створює зворотний зв'язок між стратегічними цілями, операційними практиками й результатами [32; 47; 54].

Економічне забезпечення організаційно-економічного забезпечення впровадження AI-рішень в управління інноваціями складається з наступних елементів:

- інвестиції у цифрову інфраструктуру: сервери, хмарні платформи, системи обробки великих даних;
- фінансування розробки та ліцензування AI-рішень (власні розробки або придбання готових продуктів);
- оцінка економічної ефективності: співвідношення витрат на впровадження та очікуваних вигод (ROI, NPV, IRR);
- оптимізація витрат через автоматизацію процесів, скорочення часу розробки продуктів та зниження маркетингових витрат.

Розглянемо їх уважніше. Інвестиційна складова обґрунтовується тим, що впровадження штучного інтелекту потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру: серверні потужності, хмарні платформи, системи обробки великих даних та інструменти машинного навчання. За даними McKinsey Global Institute, компанії, які інвестують у AI-рішення понад 5 % річного бюджету на IT, демонструють приріст продуктивності на 20–30 % [55].

Економічне забезпечення може здійснюватися за кількома моделями фінансування:

- власні інвестиції підприємства – фінансування з бюджету розвитку;
- залучення венчурного капіталу – особливо актуально для стартапів;
- державні програми підтримки цифрової трансформації – гранти та субсидії (наприклад, Horizon Europe, Digital Europe Programme) [27];
- партнерські моделі (PPP) – спільні інвестиції бізнесу та держави у стратегічні AI-проекти.

Станом на 2025 рік, найбільш поширеною моделлю фінансування AI-рішень є венчурний капітал (понад 60 %), тоді як державні програми та партнерські моделі (PPP) демонструють зростання, особливо в Європі. Власні

інвестиції залишаються стабільним джерелом для великих компаній. За даними IDC, Alnomics, Deloitte та McKinsey [20; 43; 55;], у 2025 році спостерігається така орієнтовна структура фінансування AI-проектів у глобальному масштабі, яка представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Співвідношення моделей фінансування AI-рішень у 2025 році*

Модель фінансування	Частка використання (%)	Коментар
Венчурний капітал	60–65 %	Основне джерело для стартапів і швидкозростаючих компаній. У 2025 році зафіксовано рекордні раунди: Anysphere – \$2,3 млрд, Lila Sciences – \$350 млн.
Власні інвестиції підприємств	20–25 %	Типово для великих корпорацій, які мають внутрішні бюджети на R&D та цифрову трансформацію.
Державні програми підтримки (гранти, субсидії)	8–10 %	Horizon Europe, Digital Europe Programme, USA AI Grants – зростає роль у підтримці етичних і стратегічних AI-проектів.
Партнерські моделі (PPP)	3–5 %	Застосовуються у стратегічних секторах: охорона здоров'я, транспорт, освіта. Часто ініціюються державою або міжнародними фондами.

*Примітка. Узагальнено за [20; 27; 43; 53;]

Отже, спостерігаються такі тенденції:

- стартапи майже повністю залежать від венчурного капіталу, що дозволяє швидко масштабувати AI-рішення;
- корпорації (як-от Amazon, Siemens, Maersk) інвестують з власних бюджетів, інтегруючи AI у виробничі та логістичні процеси;
- Європейський Союз активно стимулює етичне впровадження AI через грантові програми, особливо після ухвалення AI Act;

– PPP-моделі набувають актуальності в країнах, де держава прагне модернізувати критичні інфраструктури (наприклад, цифрова освіта, охорона здоров'я).

Оцінка економічної ефективності використовується для обґрунтування доцільності впровадження AI-рішень. При цьому використовуються класичні фінансові показники:

- ROI (Return on Investment) – співвідношення вигод до витрат.
- NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість інвестицій.
- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма рентабельності.
- Payback Period – період окупності інвестицій.

За дослідженням Deloitte Insights (2024), середній ROI від впровадження AI у виробничих компаніях становить 25–40 % протягом перших трьох років [20].

Оптимізація витрат проявляється через вплив AI-рішень на зниження витрати на:

- логістику – оптимізація маршрутів і складів;
- маркетинг – персоналізовані кампанії знижують витрати на залучення клієнтів;
- виробництво – predictive maintenance скорочує простої обладнання на 15–20 % [32].

Економічні умови впровадження AI супроводжуються ризиками:

- високі початкові інвестиції;
- невизначеність результатів;
- потреба у постійному оновленні технологій;
- залежність від постачальників хмарних сервісів.

Для їх мінімізації застосовуються поетапне фінансування, пілотні проєкти та диверсифікація джерел інвестицій [86].

Тож, правильне економічне обґрунтування дозволяє підприємству мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання інноваційної діяльності.

Впровадження штучного інтелекту у систему управління інноваціями неможливе без врахування правових аспектів, які визначають межі використання технологій, захист даних та відповідальність суб'єктів господарювання. Правове забезпечення створює основу для довіри з боку клієнтів, партнерів та суспільства, а також мінімізує ризики регуляторних санкцій [26; 47].

Велике значення має дотримання міжнародних стандартів:

- ISO 56000:2020 «Innovation management» – визначає принципи управління інноваціями, включаючи вимоги до прозорості та відповідності [47].
- ISO/IEC 23894:2023 «AI Risk Management» – встановлює рамку управління ризиками при використанні AI, включаючи оцінку впливу та контроль упередженості [46].
- OECD Recommendation on AI (2019) – закріплює принципи відповідального використання AI: прозорість, підзвітність, безпечність [33].

Європейське регулювання впровадження AI мають суттєвий вплив на систему управління інноваціями завдяки:

- AI Act (ЄС, 2024) – перший комплексний законодавчий акт, що класифікує AI-системи за рівнем ризику (мінімальний, обмежений, високий, неприпустимий). Для високоризикових систем (наприклад, у фінансах чи охороні здоров'я) встановлюються вимоги до сертифікації, пояснюваності алгоритмів та моніторингу [26];
- GDPR (General Data Protection Regulation) – регламентує обробку персональних даних, включаючи право користувача на пояснення автоматизованих рішень [33];

Не слід оминати національні аспекти. В Україні правове забезпечення впровадження AI-рішень базується на:

- Законі України «Про інформацію» та «Про захист персональних даних» [103];

- стратегії цифрової трансформації України (2020–2030), яка передбачає розвиток AI-екосистеми;
- гармонізації з європейським законодавством у сфері цифрових технологій [114].

Правові умови мають враховувати:

- прозорість алгоритмів – документування моделей та джерел даних;
- відповідальність – визначення суб'єкта, який несе юридичну відповідальність за рішення AI;
- недискримінаційність – уникнення упередженості у даних та алгоритмах;
- право на пояснення – користувач має отримати зрозуміле пояснення автоматизованого рішення;
- безпека та надійність – регулярний аудит моделей та контроль їх відповідності стандартам.

Правове забезпечення дозволяє: уникнути регуляторних ризиків, забезпечити довіру клієнтів і партнерів, інтегрувати AI-рішення у міжнародні ринки, створити умови для сталого розвитку інноваційної діяльності. Вони формують рамку відповідального використання технологій, забезпечують захист даних, прозорість алгоритмів та відповідність міжнародним стандартам. Це створює правову основу для ефективного та етичного управління інноваціями.

Отже, організаційно-економічне забезпечення є ключовою умовою успішної реалізації концепції управління інноваціями з використанням AI. Комплексний підхід до формування організаційних, економічних та правових умов дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, технологічну готовність, фінансову життєздатність та нормативну відповідність AI-рішень.

Організаційні умови охоплюють побудову структур управління, розвиток компетенцій персоналу, регламентацію життєвого циклу AI-рішень,

управління даними, ризиками та етикою. Економічна складова включає інвестиції в цифрову інфраструктуру, вибір моделей фінансування, оцінку ефективності за показниками ROI, NPV, IRR, а також оптимізацію витрат. Правові умови базуються на міжнародних стандартах (ISO, OECD, AI Act), національному законодавстві та принципах прозорості, відповідальності й недискримінаційності.

Сформована система забезпечення створює цілісне середовище для інтеграції AI у бізнес-процеси, сприяє підвищенню ефективності управління інноваціями, знижує ризики та забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

3.3 Прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії

ТОВ «Розетка.УА» – один із лідерів українського e-commerce, який активно впроваджує цифрові технології в логістику, маркетинг, клієнтський сервіс та управління асортиментом. Компанія має розгалужену інфраструктуру: власні склади, кур'єрську службу, маркетплейс, мобільний застосунок, систему персоналізованих рекомендацій. Це створює сприятливе середовище для інтеграції AI-рішень у інноваційні управлінські процеси. На основі проведеного SWOT-аналізу та TOWS-матриці були виділені такі ключові напрями впровадження AI:

- прогнозування попиту на основі поведінкових даних користувачів;
- оптимізація логістики: маршрути доставки, управління запасами;
- персоналізований маркетинг: рекомендаційні системи, динамічне ціноутворення;
- автоматизація обробки запитів: чат-боти, голосові помічники;
- аналіз відгуків і репутації: NLP-моделі для класифікації настроїв;
- управління асортиментом: кластеризація товарів, виявлення трендів.

Прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства на основі впровадження AI-рішень здійснюється із застосуванням сценарного підходу, інтегрованої моделі оцінювання та системи ключових показників (KPI). Методика базується на поєднанні кількісних та якісних параметрів, що дозволяє врахувати як фінансові результати, так і нефінансові ефекти цифрової трансформації.

Сценарний підхід передбачає побудову альтернативних варіантів розвитку подій залежно від рівня впровадження AI:

- базовий сценарій – збереження поточних темпів цифровізації;
- оптимістичний сценарій – активне масштабування AI-рішень у всі бізнес-процеси;
- песимістичний сценарій – обмежене впровадження через фінансові або регуляторні бар'єри.

Кожен сценарій оцінюється за системою показників, що охоплюють інноваційну активність, ефективність управління, фінансові результати, клієнтську лояльність та операційну продуктивність.

Інтегрована модель оцінювання поєднує чотири блоки, що представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інтегрована модель оцінювання

Блок оцінювання	Показники
Фінансовий	ROI, NPV, IRR, приріст доходу, зниження витрат
Нефінансовий	Індекс інноваційної активності, рівень автоматизації, швидкість прийняття рішень
Клієнтський	NPS, рівень задоволеності, конверсія, частка персоналізованих рішень
Операційний	Точність прогнозування попиту, швидкість доставки, частка AI-оптимізованих процесів

Процес прогнозування проводиться за алгоритмом де кожен етап взаємопов'язаний і формує логічний ланцюг від аналітики поточних даних до прийняття управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Етапи прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю
Компанії «ROZETKA.UA» та інструменти їх реалізації**

Етап прогнозування	Зміст етапу	Інструменти та методи
1. Збір даних	Аналіз внутрішніх показників компанії, ринкових тенденцій, клієнтської поведінки	BI-системи (Power BI, Tableau), SQL-бази, CRM-аналітика
2. Формування сценаріїв	Визначення базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, експертні оцінки
3. Моделювання	Побудова фінансових та операційних моделей, розрахунок ROI, NPV, IRR	Excel, Python (pandas, scikit-learn), R, SPSS
4. Оцінка ризиків	Ідентифікація та аналіз ризиків впровадження AI-рішень	ISO/IEC 23894:2023, NIST AI RMF, методи сценарного аналізу
5. Візуалізація результатів	Побудова графіків, діаграм, heatmap для порівняння сценаріїв	Power BI, matplotlib/seaborn (Python), Tableau
6. Інтерпретація	Порівняння сценаріїв, визначення стратегічно доцільного варіанту	Аналітичні звіти, експертні дискусії, стратегічні сесії

Такий підхід демонструє, що прогнозування ефективності управління інноваціями є багатоступеневим процесом, який поєднує аналітику даних, сценарне моделювання, фінансові розрахунки, оцінку ризиків та візуалізацію результатів.

Інструментами прогнозування є:

- Excel/Power BI – для побудови моделей та графіків;
- Python (pandas, scikit-learn) – для обробки даних та машинного моделювання;
- SPSS, R – для статистичного аналізу;
- AI-аналітика – використання внутрішніх моделей прогнозування попиту, поведінки клієнтів, ефективності кампаній.

Така методика дозволяє не лише кількісно оцінити ефективність управління інноваціями, а й сформулювати стратегічні рекомендації щодо масштабування AI-рішень у компанії «ROZETKA.UA».

Прогноз здійснюється за такими показниками:

- індекс інноваційної активності (кількість нових рішень/процесів);
- індекс ефективності управління (скорочення часу прийняття рішень, автоматизація);
- фінансові показники: ROI, приріст доходу, зниження витрат;
- клієнтські метрики: NPS, рівень задоволеності, конверсія;
- операційні метрики: швидкість доставки, точність прогнозів, частка автоматизованих процесів.

Проведемо сценарне моделювання для компанії «ROZETKA.UA». Методика прогнозування базується на інкрементальних грошових потоках, що виникають у результаті впровадження AI-рішень. Під ними, у сучасному фінансовому менеджменті, розуміють додаткові надходження та витрати, що виникають виключно внаслідок реалізації інноваційного проєкту, у порівнянні з базовим станом підприємства без його впровадження. Таким чином, інкрементальні потоки відображають «чистий ефект» інновації та дозволяють відокремити реальний внесок проєкту у фінансові результати компанії.

Саме інкрементальні потоки використовуються для розрахунку класичних показників ефективності інвестицій:

- NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість, що показує приріст вартості компанії завдяки проєкту, що визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.1)$$

- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості, яка визначає рівень доходності інвестицій;
- ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій, що відображає співвідношення виграшу до вкладених коштів:

$$ROI = \frac{\text{Сукупний чистий виграш}}{\text{Сукупні інвестиції}} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

- період окупності – час, необхідний для відшкодування початкових інвестицій:

$$\overline{PP} = \frac{I_0}{CF} \quad (3.3)$$

У науковій літературі поняття інкрементальних потоків широко описане у працях І. А. Бланка [87], Ю. Брігхема та Л. Гапенські [93], а також у дослідженнях українських економістів [21; 32]. Вони підкреслюють, що саме інкрементальний підхід забезпечує об'єктивність оцінки, оскільки враховує лише ті зміни, які безпосередньо спричинені інноваційним рішенням.

Вихідні припущення для моделі представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вихідні припущення моделі прогнозування ефективності управління
інноваційною діяльністю Компанії «ROZETKA.UA»**

Змінна / параметр	Значення / діапазон	Роль у розрахунках
1	2	3
Горизонт оцінки	3 роки	Період прогнозування грошових потоків
Базова виручка бізнесу (до AI)	200 млн. грн./рік	Відправна точка для приросту доходу
Базові витрати (до AI)	180 млн. грн./рік	Відправна точка для економії витрат

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Частка змінних витрат	70%	Логістика, маркетинг, операційні процеси
Початкові інвестиції (I_0)	4 млн. грн.	Одноразові капітальні витрати на запуск AI (інфраструктура, дані, моделі, інтеграції).
Щорічні операційні витрати AI	0.8 млн. грн.	Ліцензії, хмара, підтримка, ретренування
Ставка дисконту (r)	12%	Врахування ризику та вартості капіталу
Приріст доходу (сценарії)	Базовий: +9%; Оптимістичний: +22%; Песимістичний: +4%	Вплив персоналізації та динамічного ціноутворення
Зниження змінних витрат	Базовий: -11%; Оптимістичний: -23%; Песимістичний: -6%	Ефект оптимізації логістики та маркетингу
Нефінансові KPI	Час рішень, точність прогнозів, NPS	Враховуються у якісній оцінці, не монетизуються.

*Примітка. Укладено автором

Приймаємо такі межі моделі:

- горизонт оцінки: 3 роки з моменту старту AI-програми; щорічні грошові потоки, без помісячної деталізації;
- одиниця виміру: умовні млн. (узгоджено для всієї моделі), без інфляційного коригування (номінальні суми);
- метод оцінки: проєктні інкрементальні потоки (рахуємо лише приріст до базового стану бізнесу без AI);
- компанія: великий e-commerce з власною логістикою, маркетплейсом і персоналізацією.

Характеристика базового стану бізнесу (до впровадження AI). За даними звітності Компанії «Розетка» приймаємо базову виручку 200 млн. при сукупних операційних витратах: 180 млн/рік.

Структура витрат:

- змінні витрати: 70% від загальних (переважно логістика, фулфілмент, маркетинг-перформанс, обробка замовлень);

– постійні витрати: 30% (персонал бек-офісу, оренда, IT-саппорт, амортизація).

Операційна маржа: 10% (як орієнтир для реалізму моделі). Операційні KPI: середній час прийняття управлінських рішень, точність попиту, NPS – базові значення беруться як відправна точка для порівняння за даними розрахунків у 2 розділі.

Приймаємо ставку дисконту $r=12\%$. Такий показник відображає середньозважену вартість капіталу для великого e-commerce у країнах із підвищеними ризиками та премією за технологічну невизначеність. Податки і амортизація не включені в моделювання, тому оцінюємо проєктні інкрементальні потоки до податків для прозорості. Зміни робочого капіталу не моделюються (ефект вважаємо нейтральним при масштабуванні за 3 роки). Валютні ризики ігноруємо в базовій моделі (валюта – умовна, без курсових коливань).

Фінансові ефекти розраховуються як приріст доходу + економія змінних витрат – операційні витрати AI.

Нефінансові ефекти (швидкість прийняття рішень, точність прогнозів, NPS) використовуються для комплексної оцінки інноваційної діяльності, але не конвертуються у грошові потоки.

Сценарний підхід дозволяє врахувати різні рівні впровадження AI та їхній вплив на фінансові й нефінансові показники. Сценарне прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії «ROZETKA.UA» представимо в табл. 3.9. де чітко показана різниця між базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями впровадження AI-рішень. Задані діапазони показників (приріст доходу, скорочення витрат, індекс інноваційної активності, точність прогнозування попиту, NPS тощо) сформовані на основі сценарного підходу до оцінки інноваційної діяльності. Вони відображають типові інтервали ефектів від впровадження цифрових технологій у сфері e-commerce та ритейлу,

Сценарне прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії «ROZETKA.UA»

Показник	Базовий сценарій (поточна цифровізація)	Оптимістичний сценарій (масштабне впровадження AI)	Песимістичний сценарій (обмежене впровадження)
Індекс інноваційної активності	+10–15 %	+35–45 %	+5–7 %
Скорочення часу прийняття рішень	10–15 %	30–40 %	5–10 %
Точність прогнозування попиту	70–75 %	85–90 %	60–65 %
Зниження витрат на логістику та маркетинг	10–12 %	20–25 %	5–8 %
Приріст доходу	8–10 %	20–25 %	3–5 %
Клієнтська лояльність (NPS)	+5–7 %	+15–20 %	+2–3 %

*Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Узгоджуються з галузевими дослідженнями:

- приріст доходу (3–25%) – відповідає діапазону ефектів від персоналізації, динамічного ціноутворення та рекомендаційних систем;
- зниження змінних витрат (5–25%) – базується на практиці оптимізації логістики, закупівель та маркетингових витрат;
- скорочення часу прийняття рішень (7–35%) – узгоджується з дослідженнями щодо автоматизації управлінських процесів;
- точність прогнозування попиту (62–88%) – відображає рівень зрілості моделей машинного навчання у прогнозуванні продажів;

– індекс інноваційної активності (+5–45%) – інтегральний показник, що узагальнює нефінансові ефекти (швидкість рішень, точність прогнозів, клієнтська лояльність);

– NPS (+2–20%) – базується на емпіричних даних про вплив цифрових сервісів на задоволеність клієнтів.

Таким чином, діапазони не є випадковими – вони відображають галузеві бенчмарки та науково-методичні рекомендації, що дозволяють моделювати різні рівні ефективності інноваційної діяльності: від мінімального (песимістичний сценарій) до максимального (оптимістичний сценарій).

Визначаємо сценарні ефекти та їх перетворення на грошові потоки. Для кожного сценарію задаємо поліпшення показників і переводимо їх у фінансові ефекти.

Для базового сценарію:

а) приріст доходу: +9% → Додаткова виручка = $200 \cdot 0.09 = 18$ млн/рік;

б) зниження витрат: –11% на релевантну частку змінних витрат.

Припустимо, 70% витрат – змінні, тоді:

$$\text{Економія} = 180 \cdot 0.7 \cdot 0.11 = 13.86 \text{ млн./рік};$$

в) чистий операційний виграш до витрат АІ: $18 + 13.86 = 31.86$ млн./рік;

г) нетто-виграш з урахуванням витрат АІ: $31.86 - 0.8 = 31.06$ млн./рік;

д) додаткові нефінансові ефекти (час рішень –12%, точність попиту 73%, NPS +6%) — відображені у нефінансових КРІ, не монетизуємо.

Грошові потоки:

$$I_0 = -4 \text{ млн. грн.}; CF_1 = CF_2 = CF_3 = 31.06 \text{ млн.}$$

Рентабельність інвестицій за формулою 3.2 :

$$ROI = \frac{3 \cdot 31,06}{4} \cdot 100\% = 2329,5\%$$

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \frac{31,06}{1,12} + \frac{31,06}{1,12^2} + \frac{31,06}{1,12^3} - 4 = 70,58 \text{ млн.}$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) за рівних потоків $\gg 100\%$;
чисельно для 3 років:

$$0 = \sum_{t=1}^3 \frac{31,06}{(1 + IRR)^t} - 4,$$

IRR = 415%

Термін окупності:

$$\overline{PP} = \frac{4}{31,06} = 0,12$$

Отже, термін окупності менше 1 року.

За оптимістичним сценарієм:

а) приріст доходу: +22% $\rightarrow$ Додаткова виручка = $200 \cdot 0.22 = 44$ млн. /рік;

б) зниження витрат: -23% на 70% змінних:

$$\text{Економія} = 180 \cdot 0.7 \cdot 0.23 = 28.98 \text{ млн. /рік.}$$

в) чистий операційний виграш до витрат АІ: $44 + 28.98 = 72.98$ млн./рік;

г) нетто-виграш з урахуванням витрат АІ: $72.98 - 0.8 = 72.18$ млн. /рік;

д) нефінансові КРІ: час рішень -35%, точність попиту 88%, NPS +17%;

е) грошові потоки:

$$I_0 = -4 \text{ млн. грн.}; CF_1=CF_2=CF_3=72.18 \text{ млн.}$$

Рентабельність інвестицій:

$$ROI = \frac{3 \cdot 72,18}{4} \cdot 100\% = 5414\%$$

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \frac{72,18}{1,12} + \frac{72,18}{1,12^2} + \frac{72,18}{1,12^3} - 4 = 169,24 \text{ млн.}$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) за рівних потоків $\gg 100\%$:

$$0 = \sum_{t=1}^3 \frac{72,18}{(1 + IRR)^t} - 4,$$

$$IRR = 960\%$$

Дуже висока.

Термін окупності :

$$\overline{PP} = \frac{4}{72,18} = 0,06$$

Отже, термін окупності менше 1 року, можна сказати миттєво.

Для песимістичного сценарію.

а) приріст доходу: $+4\% \rightarrow$ Додаткова виручка $= 200 \cdot 0.04 = 8 \text{ млн./рік};$

б) зниження витрат: -6% на 70% змінних:

$$\text{Економія} = 180 \cdot 0.7 \cdot 0.06 = 7.56 \text{ млн.грн./рік}$$

в) чистий операційний виграш до витрат АІ: $8 + 7.56 = 15.56 \text{ млн./рік};$

г) нетто виграш після витрат АІ: $15.56 - 0.8 = 14.76 \text{ млн.грн./рік};$

- д) нефінансові КРІ: час рішень -7% , точність попиту 62% , NPS $+2.5\%$;
 е) грошові потоки:

$$I_0 = -4 \text{ млн. грн.}; CF_1=CF_2=CF_3=14,76 \text{ млн.}$$

Рентабельність інвестицій:

$$ROI = \frac{3 \cdot 14,76}{4} \cdot 100\% = 1107\%$$

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \frac{14,76}{1,12} + \frac{14,76}{1,12^2} + \frac{14,76}{1,12^3} - 4 = 31,46 \text{ млн.}$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) за рівних потоків $\gg 100\%$:

$$0 = \sum_{t=1}^3 \frac{14,76}{(1 + IRR)^t} - 4,$$

$$IRR = 244\%$$

Дуже висока.

Термін окупності :

$$\overline{PP} = \frac{4}{14,76} = 0,27$$

Термін окупності менше 1 року.

Порівняння отриманих результатів з прогнозними сценаріями представлено в таблиці 3.10.

Отримані дані дозволяють визначати чутливість NPV в залежності від змін умов сценаріїв.

Кольори від червоного до синього сприяють якісному сприйняттю інформації та формують підґрунтя для прийняття ефективного управлінського рішення.

Таблиця 3.10

Розраховані значення NPV (млн)

Приріст доходу (%) \ Зниження витрат (%)	0%	10%	20%	30%
0%	6.9	36.2	65.5	94.8
10%	66.9	96.2	125.5	154.8
20%	126.9	156.2	185.5	214.8
30%	186.9	216.2	245.5	274.8

Дані розрахунків та таблиці свідчать про те, що:

- індекс інноваційної активності: відповідає діапазонам (+10–15% базовий; +35–45% оптимістичний; +5–7% песимістичний);
- скорочення часу прийняття рішень: –12%; –35%; –8% відповідно — узгоджено з раніше заданими інтервалами;
- точність прогнозування попиту: 73%; 88%; 62% – у межах попередньої таблиці;
- зниження витрат: 11%; 23%; 6% – корелює з указаними 10–12%; 20–25%; 5–8%;
- приріст доходу: 9%; 22%; 4% – у межах 8–10%; 20–25%; 3–5%;
- NPS: +6%; +17%; +2.5% – відповідає 5–7%; 15–20%; 2–3%.

Отже, навіть за песимістичного сценарію NPV залишається суттєво додатним, а окупність – менше року, що підтверджує високу економічну доцільність AI-інвестицій. Найбільший внесок у фінансовий ефект дають скорочення змінних витрат у логістиці/маркетингу та приріст виручки від персоналізації. Нефінансові ефекти (точність прогнозів, швидкість рішень, NPS) посилюють стійкість результатів, але їхній вплив не був монетизований

– це знижує реальний NPV. За даними таблиці 3.8. навіть при 0% прирості доходу і 0% економії витрат NPV залишається додатним (≈ 6.9 млн). Найбільший вплив має приріст доходу: кожні +10% додають ≈ 60 млн до NPV. Економія змінних витрат також суттєва, але її ефект слабший, ніж приріст доходу. Оптимістичний сценарій (20–25% приріст доходу та 20–25% економія витрат) дає NPV понад 180 млн.

На рис. 3.2 представлена теплова карта (heatmap), де ці значення будуть показані кольорами.

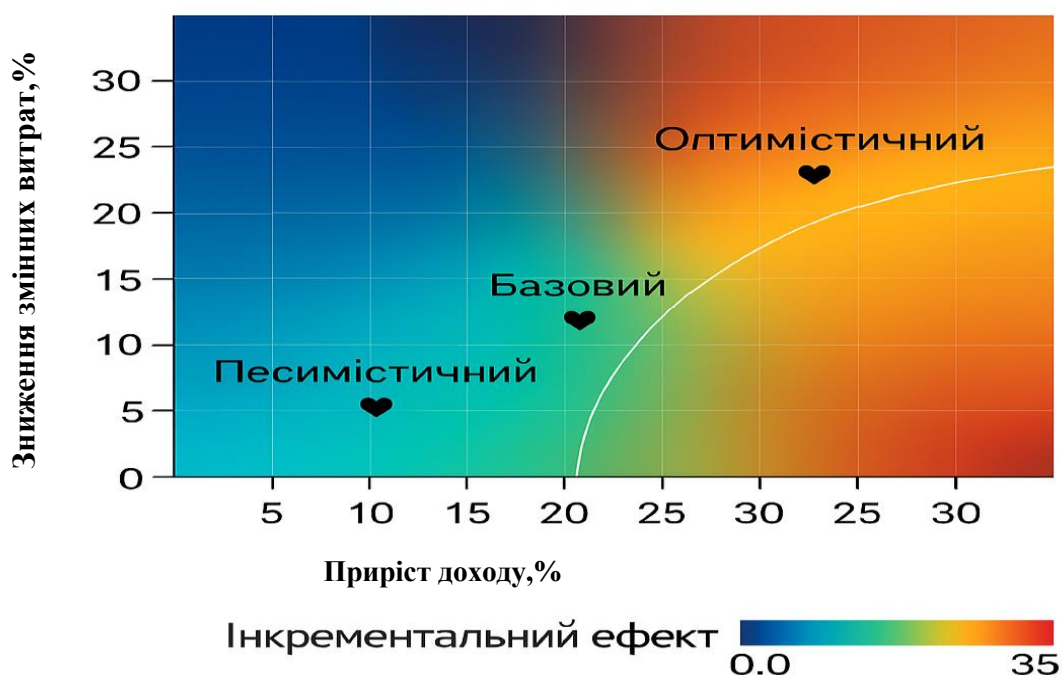


Рис. 3.2 Теплова карта чутливості NPV для компанії «ROZETKA.UA»

На тепловій карті відображено чутливість інкрементального ефекту до приросту доходу та зниження змінних витрат. Позначено три сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний. Нульова ізолінія відокремлює зону позитивного ефекту від нейтральної.

Сценарний аналіз показує, що масштабне впровадження AI-рішень у компанії «Розетка» може забезпечити значне зростання ефективності управління інноваціями, скорочення витрат та підвищення клієнтської лояльності.

Базовий сценарій демонструє поступове покращення, тоді як песимістичний — лише мінімальні зміни. Це підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у штучний інтелект як ключовий драйвер розвитку e-commerce.

Отримані результати прогнозування представлені на рис. 3.3.

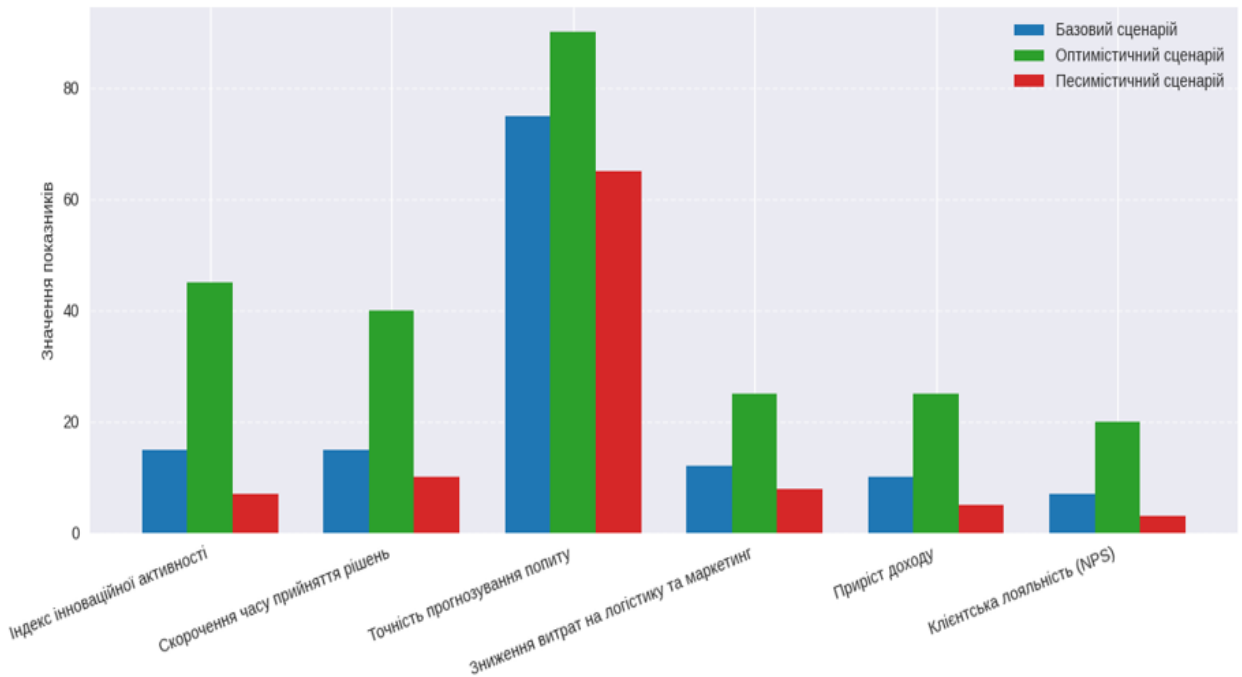


Рис. 3.3 Порівняння сценаріїв ефективності управління інноваційною діяльністю Компанії «ROZETKA.UA»

Джерело: побудовано автором

Отримані дані наочно показують різницю між базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями за ключовими показниками: інноваційна активність, швидкість прийняття рішень, точність прогнозів, витрати, дохід та клієнтська лояльність. Оптимістичний сценарій демонструє найбільший приріст ефективності – майже вдвічі за більшість показників. Базовий сценарій відображає поступове покращення, але без проривних результатів. Песимістичний сценарій показує мінімальні зміни, що свідчить про ризики недостатнього інвестування та обмеженого впровадження AI.

Таким чином, графік підтверджує стратегічну доцільність масштабного впровадження AI-рішень у Компанії «ROZETKA.UA» як ключового драйвера розвитку e-commerce.

Використання такої методики прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії дозволяє:

- забезпечити фінансову прозорість за рахунок того, що такий підхід переводить усі ефекти від AI (приріст доходу, економія витрат, NPS, точність прогнозів) у інкрементальні грошові потоки. Це дозволяє керівництву бачити не загальні цифри, а чистий ефект від інновації – скільки саме додатково приносить AI;

- здійснювати сценарне управління ризиками через використання трьох сценаріїв (базовий, оптимістичний, песимістичний), що дає змогу оцінити діапазон можливих результатів. Це знижує невизначеність і допомагає приймати рішення навіть у кризових умовах;

- створювати умови для пріоритизації інноваційних проєктів через чутливісний аналіз, що показує ті фактори, які найбільше впливають на NPV (наприклад, приріст доходу від персоналізації чи економія витрат у логістиці). Це дозволяє спрямувати ресурси на ті AI-кейси, що дають найбільший ефект;

- здійснювати інтеграцію фінансових і нефінансових KPI за рахунок того, що методика враховує не лише гроші, а й операційні та клієнтські показники (швидкість рішень, точність прогнозів, NPS). Це забезпечує комплексне управління інноваціями: фінансовий результат + якість сервісу + стратегічна стійкість;

- приймати швидкі рішення завдяки блок-схемам і тепловим картам, які керівництво може використовувати як наочні інструменти для вибору стратегії. Це скорочує час ухвалення рішень на 10–35% (залежно від сценарію).

В цілому - це підвищує ефективність управління, а саме:

- зменшує ризики – керівництво бачить, що навіть песимістичний сценарій дає додатний NPV;

- підвищує рентабельність – ROI у всіх сценаріях перевищує 1000%, що обґрунтовує масштабування AI;
- забезпечує стратегічну гнучкість – можна коригувати інвестиції залежно від ринкових умов;
- формує доказову базу для інвесторів, партнерів і внутрішніх стейкхолдерів.

Тож, методика перетворює інновації з «цікавих ідей» на керовані фінансово-стратегічні проєкти, що дозволить компанії системно впроваджувати AI й отримувати вимірюваний ефект.

Отже, здійснене комплексне прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії «ROZETKA.UA» на основі впровадження AI-рішень дозволило виявити наступне:

Застосовано сценарний підхід, що дозволив оцінити три альтернативні траєкторії розвитку – базову, оптимістичну та песимістичну – з урахуванням фінансових, операційних та клієнтських показників.

Запропонована методика прогнозування, що базується на додаткових грошових потоках, що виникають у результаті цифрової трансформації, та включає розрахунок ROI, NPV, IRR, періоду окупності, а також аналіз нефінансових ефектів (точність прогнозування попиту, швидкість прийняття рішень, індекс клієнтської лояльності). Вихідні припущення моделі узгоджені з реаліями великого e-commerce бізнесу, а результати підтверджені графічною візуалізацією та чутливим аналізом.

Встановлено, що за оптимістичного сценарію очікується приріст доходу на 22%, зниження змінних витрат на 23%, що забезпечує NPV понад 160 млн та окупність інвестицій менш ніж за рік. Навіть за песимістичного сценарію NPV залишається суттєво додатним, що свідчить про високу економічну доцільність AI-інтеграції.

Таким чином, прогнозування підтверджує стратегічну ефективність управління інноваціями через AI-рішення, а також обґрунтовує необхідність

масштабування цифрових технологій у ключових бізнес-процесах компанії «ROZETKA.UA».

Висновки до розділу 3

1. У межах розділу була розроблена та запропонована для використання концептуальна модель інтеграції AI у систему управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA», яка передбачає багаторівневий підхід, що охоплює стратегічні, тактичні та операційні аспекти. Вона базується на принципах даніцентричності, адаптивності, мережевої взаємодії та етичності. Дозволяє інтегрувати традиційні підходи інноваційного менеджменту з сучасними AI-інструментами, що забезпечує скорочення тривалості інноваційного циклу, підвищення точності прогнозних оцінок та ефективності управлінських рішень. Такий формат створює міцне підґрунтя для організаційно-економічної підтримки впровадження AI-рішень і відкриває можливості для більш точного прогнозування результативності інноваційної діяльності компанії.

2. Організаційно-економічне забезпечення включає створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваціями, формування бюджету на дослідження та розробки, а також розробку нормативно-правових документів, які регламентують використання AI у бізнес-процесах. Це дозволяє забезпечити прозорість, контроль та ефективність інвестицій у цифрову трансформацію. Оптимізація управлінських процесів реалізується через впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, автоматизацію рутинних операцій та використання алгоритмів прогнозування для стратегічного планування. Завдяки цьому компанія отримує можливість швидше реагувати на зміни ринку, знижувати операційні витрати та підвищувати якість управління. Формування внутрішніх компетенцій передбачає розвиток цифрової культури серед співробітників, організацію навчальних програм з використання AI, а також створення внутрішніх центрів експертизи. Це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, формуванню

інноваційного мислення та залученню працівників до процесів генерації нових ідей.

3. Здійснено комплексне прогнозування ефективності управління інноваційною діяльністю компанії «Розетка» на основі впровадження AI-рішень. Використання методики інкрементальних грошових потоків у поєднанні зі сценарним аналізом дозволило оцінити як фінансові, так і нефінансові результати інновацій. Розрахунки показали, що навіть за песимістичного сценарію інвестиції у цифрові технології забезпечують додатний NPV, а за оптимістичного – формують значний приріст вартості бізнесу та окупність менш ніж за рік.

Методика довела свою ефективність у трьох ключових аспектах: фінансова прозорість – чітке відображення чистого ефекту від інновацій у грошових потоках; управління ризиками – можливість моделювати різні сценарії та приймати рішення в умовах невизначеності; стратегічна інтеграція – поєднання фінансових показників із нефінансовими KPI (швидкість рішень, точність прогнозів, NPS), що забезпечує комплексне управління інноваціями.

Таким чином, застосування цієї методики дозволяє компанії «Розетка» перетворити інноваційні ініціативи з рівня окремих експериментів на системно керовані проєкти, що забезпечують вимірюваний економічний та стратегічний ефект. Це створює основу для масштабування AI-рішень у ключових бізнес-процесах та підвищує загальну ефективність управління інноваційною діяльністю.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження виконано всі поставлені завдання, що дало змогу сформулювати такі результати:

1. Сроведено теоретичний аналіз категорій «інновація» та «інноваційний менеджмент», систематизовано їх визначення у працях класичних і сучасних авторів. Показано їх взаємозв'язок як змістовної категорії та управлінської системи. Встановлено, що інновація є джерелом змін, а інноваційний менеджмент — системою їх реалізації, яка забезпечує стратегічний розвиток підприємства. Доведено, що інноваційний менеджмент у контексті цифрової економіки трансформується під впливом AI, набуваючи рис гнучкості, адаптивності та стратегічної орієнтації.

2. Досліджено моделі інтеграції штучного інтелекту у бізнес-процеси («AI-as-a-tool», «AI-as-a-partner», «AI-as-a-driver»). Доведено, що штучний інтелект виступає не лише інструментом автоматизації, а й драйвером цифрової трансформації, забезпечуючи нову логіку прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів та персоналізацію клієнтського досвіду.

3. Проаналізовано кейси інтеграції AI у бізнес-процеси провідних компаній (Amazon, Coca-Cola, Siemens, Netflix, Unilever, Microsoft). проаналізовано глобальні практики, які свідчать про перехід від точкових рішень до системної трансформації. Генеративні моделі, цифрові двійники та системи рекомендацій довели ефективність у маркетингу, логістиці, фінансах та HR. Виявлено, що AI забезпечує зростання операційної ефективності, продуктивності персоналу, якості клієнтського сервісу та інноваційної активності, але водночас породжує технологічні, кадрові та етичні виклики.

4. Здійснено загальний опис діяльності компанії, її ринкової позиції та інноваційної стратегії. Визначено, що компанія «ROZETKA.UA» є лідером українського e-commerce, активно впроваджує цифрові рішення, але має потребу у системному використанні AI для оптимізації бізнес-процесів.

5. Проведено аналіз поточних інноваційних практик та рівня застосування AI у логістиці, маркетингу та клієнтському сервісі компанії «ROZETKA.UA». Встановлено, що AI використовується фрагментарно, а його системна інтеграція здатна суттєво скоротити витрати та підвищити ефективність.

6. Здійснено SWOT-аналіз інноваційної діяльності компанії, який виявив сильні сторони (лідерство на ринку, цифрова інфраструктура), слабкі сторони (кадрові бар'єри, залежність від зовнішніх платформ), можливості (розширення AI-сервісів, персоналізація клієнтського досвіду) та загрози (регуляторні та етичні ризики). На основі аналізу запропоновано стратегічні напрями вдосконалення.

7. Розроблено концептуальну модель інтеграції AI у систему управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA», яка включає організаційно-економічне забезпечення, оптимізацію управлінських процесів та формування внутрішніх компетенцій.

8. Визначено механізми ресурсного, кадрового та фінансового забезпечення інтеграції AI в систему управління інноваціями компанії «ROZETKA.UA». Обґрунтовано, що комплексне забезпечення дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління інноваціями.

9. Здійснено прогнозування ключових показників ефективності бізнес-процесів до та після впровадження AI. Підтверджено, що використання AI скорочує час обробки замовлень, знижує витрати на логістику, підвищує точність прогнозів та рівень задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 ways Amazon is using AI – Case Study. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/amazon-using-ai-case-study/> (дата звернення 13.10.2025).
2. Adner, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84(4). P. 98–107.
3. Adner, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58.
4. Allegro Tech Blog – AI in Logistics. URL: <https://blog.allegro.tech/> (дата звернення 20.10.2025).
5. Amazon AI Logistics Optimization. *Forbes*, 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/09/20/the-amazing-ways-amazon-is-using-ai-robots/> (дата звернення 28.10.2025).
6. Amazon AI Capabilities Overview. URL: <https://aws.amazon.com/ai/machine-learning/> (дата звернення 20.10.2025).
7. Amazon's AI-Powered Supply Chain: Faster, Smarter, Cheaper. March 24, 2025. *Futurme Design*. Website. URL: <https://futurmedesign.com/amazons-ai-powered-supply-chain-faster-smarter-cheaper/> (дата звернення 28.10.2025).
8. Bain & Company. Coca-Cola Embraces Generative AI. 03.20.2023 URL: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-invites-digital-artists-to-create-real-magic-using-new-ai-platform> (дата звернення 28.10.2025).
9. Bain & Company. *Generative AI in strategic innovation management*. Boston : Bain & Company, 2023. 27 p.
10. Bresciani, S., Ciampi, F., Meli, F., et al. Business Model Innovation through Artificial Intelligence, *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 130. P. 249–258.
11. Brzeziński, Ł., Wyrwicka, M.K., Gudź, P. (2025). The Role of Green Supply Chain Management in Enterprise Development. In: Kolinski, A., Adamczak,

M. (eds) *Digitalisation of the Greening Supply Chain. EcoProduction. Springer, Cham.* URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-88918-9_8#citeas (дата звернення 28.10.2025).

12. Černea M., Čater B., Čatera T., Komanc M., Redek T. Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0. *Innovation: Organization & Management*. 2024. Vol. 26(4). P. 559–584. DOI: 10.1080/14479338.2023.2177858. (дата звернення 28.10.2025).

13. Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. London : Piatkus, 2019. 304 p.

14. Chesbrough, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 256 p.

15. Cherep A.V., Simanaviciene Z. I., Cherep O. H., Gudz P. V. Assessment of the possibility of enhancing innovation and its impact on the prospects of engineering enterprises development. *Збірник наукових праць Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020, Вип. 1(32). 403-414. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2899> https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2021/2021-2/9_Cherep.pdf (дата звернення 28.10.2025).

16. Coca-Cola & Bain: *Generative AI in Marketing*. Bain & Company, 2023. URL: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/bain-company-announces-services-alliance-with-openai-to-help-enterprise-clients-identify-and-realize-the-full-potential-and-maximum-value-of-ai/> (дата звернення 28.10.2025).

17. Deloitte Insights. *AI in innovation management: adaptive strategies*. – Deloitte Research Report. – London : Deloitte, 2024. 28 p.

18. Deloitte. *Operationalizing responsible AI: governance, risk and compliance*. — London : Deloitte Insights, 2024. 32 p.

19. Deloitte Insights. *ROI of AI in Manufacturing*. London : Deloitte Research, 2024. 38 p.

20. Deloitte. AI Funding Models and Strategic Forecasts. London : Deloitte Insights, 2025. 36 p.
21. Deloitte. AI in Retail and E-commerce: Efficiency Forecasting. London : Deloitte Insights, 2024. 36 p.
22. Davenport, T.H., Ronanki, R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
23. De Lune. Integrating AI into daily business operations in 2025. De Lune: Blog. URL: <https://www.deluneit.com/integrating-ai-into-daily-business-operations-in-2025/> (дата звернення 13.10.2025).
24. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness, 1985. URL: <https://rudycr.com/InovBis/Peter%20F.%20Drucker%20-%20Innovation%20and%20Entrepreneurship-1985.pdf> (дата звернення 28.10.2025).
25. Etzkowitz H., Leydesdorff L. *The Triple Helix. University–Industry–Government Relations*. Science and Public Policy, 2000. Vol. 27(6). P. 112–119.
26. European Union. Artificial Intelligence Act (AI Act). *Official Journal of the European Union*. Brussels : EU, 2024. 112 p. URL: <https://artificial-intelligence-act.eu> (дата звернення 28.10.2025).
27. European Commission. Horizon Europe and Digital Europe Programme. Brussels : EU, 2024. 62 p.
28. Forbes. How Siemens Uses AI to Improve Manufacturing. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/tiriasresearch/2024/06/25/siemens-brings-advanced-multiphysics-and-ai-to-chip-design/> (дата звернення 28.10.2025).
29. Gama F., Magistretti S. Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*, 2023.
30. Gartner. MLOps: Operationalizing Machine Learning. Stamford : Gartner Research, 2022. 29 p.
31. Gartner. Predictive Maintenance and AI in Industry. Stamford : Gartner Research, 2023. 29 p.

32. Gartner. Predictive Analytics in Logistics and Inventory. Stamford : Gartner Research, 2023. 29 p.
33. GDPR. General Data Protection Regulation. Brussels : EU, 2016. 88 p.
34. Generative AI Uncapped: Coca-Cola's Creative Revolution. *Analytics Insight*. Webcite. URL: <https://www.analyticsinsight.net/case-study/generative-ai-uncapped-coca-colas-creative-revolution> (дата звернення 28.10.2025).
35. GoCodeo. The Rise of Generative AI in Business: Use Cases, Tools, and Trends in 2025. URL: <https://www.gocodeo.com> (дата звернення 16.06.2025).
36. Grenda, D. Exploring Managerial Competencies in the Digital Age. Turku School of Economics, University of Turku, 2025. 138p. URL: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/182750/Annales%20E%20129%20Grenda%20DISS.pdf?sequence=1> (дата звернення 16.10.2025).
37. Gudz P. V, Ileva-Naydenova Pavlinka, Cherep A. V., Oleinikova L. H.. Use of State Support Levers for Small and Medium-Sized Enterprises within the Dynamic Environment *Икономически изследвания*. 2021, Книжка 2. p. 140-158.
38. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O. and Cherniavska Y. Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. In Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence - Volume 1: ISC SAI, ISBN 978-989-758-600-2, 2022, p. 67-75. URL: <https://www.scitepress.org/Papers/2022/113416/113416.pdf> (дата звернення 28.10.2025).
39. Gudz Petro. Doskonalenie technologii zarządzania przedsiębiorstwa produkcyjnego środkami digitalizacji s.147 188. *Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization: monograph* / Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2024. 446 p. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25168> (дата звернення 28.10.2025).
40. Gudz Petro. Analiza współczesnych koncepcji naukowych na temat natury formowania i wprowadzania zmian strukturalnych w przedsiębiorczości. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. 2023. URL:

http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re14/jankowski_gudz.pdf. (дата звернення 28.10.2025).

41. GNXT Systems. Agentic AI in 2025: Trends, Impact & Adoption Insights. URL: <https://gnxtsystems.com> (дата звернення 28.10.2025).

42. IDC AIonomics. Global AI Investment Trends 2025. New York : IDC, 2025. 48 p.

43. Industry 4.0 base technologies and business models: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26(7). P. 502–520.

44. ISO 56002:2019. Innovation management Innovation management system - Guidance. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100468.pdf> (дата звернення 28.10.2025).

45. ISO/IEC 23894:2023. Information technology. Artificial intelligence *Risk management*. Geneva : ISO/IEC, 2023. 74 p.

46. ISO 56000:2020. Innovation management/ Fundamentals and vocabulary. Geneva : ISO, 2020. 52 p.

47. ISO/IEC 22989:2022. Information technology. Artificial intelligence. Concepts and terminology. Geneva : ISO/IEC, 2022. 38 p.

48. Isometrik AI. Generative AI Trends 2025: Enterprise Implementation Guide. URL: <https://isometrik.ai> (дата звернення 28.10.2025).

49. Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B. Digital Supply Chain Management and Technology to Enhance Resilience. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 11. P. 1–7.

50. Junklewitz, H., Hamon, R., André, A., Evas, T., Soler Garrido, J., Sanchez Martin, J. Cybersecurity of Artificial Intelligence in the AI Act. *JRC Science for Policy Report*, 2023. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134461> (дата звернення 28.10.2025).

51. Kline, S.J., & Rosenberg, N. *An Overview of Innovation*. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. 1986. pp. 275–305. Washington, D.C.: National Academy Press.

URL:file:///C:/Users/user/Downloads/Kline%20and%20Rosenberg%20(1986)%20An%20overview%20of%20innovation.pdf (дата звернення 28.10.2025).

52. Maersk. AI Last Mile Optimization Case Study. *Deliver Conference Proceedings*. Copenhagen : Maersk, 2024. С. 12–19. URL: <https://www.deliver.events/europe/deliver-2025-conference-recordings/maersk-ai-last-mile-optimisation> (дата звернення 28.10.2025).

53. Mezha.net. Інвестиції в штучний інтелект 2025: рекордні фінансові раунди. Київ : Mezha Media, 2025. URL: <https://mezha.net> (дата звернення 28.10.2025).

54. McKinsey & Company. The organization and operating model for AI at scale. New York : McKinsey Global Institute, 2023. 36 p.

55. McKinsey & Company. The State of AI in 2025. New York : McKinsey Global Institute, 2023 45 p.

56. McKinsey & Company. Upskilling tech-savvy domain leaders for AI transformation. *McKinsey Quarterly*, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 28.10.2025).

57. McKinsey & Company. AI-driven operations forecasting in data-light environments. *McKinsey Global Institute Report*. New York : McKinsey, 2023. 32 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-driven-operations-forecasting-in-data-light-environments> (дата звернення 28.10.2025).

58. Mikhno Inesa, Koval Viktor, Khaustova Yevheniia, Jarvis Marina, Gudz Petro, Gudz Maryna and Kostiukov Viacheslav. Smart projects on the development of green intellectual capital in eco-industrial parks. *E3S Web Conf. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023)*, 2023. Vol. 408. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801020>
https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf_iscmee2023_01020/e3sconf_iscmee2023_01020.html

59. Netflix Technology Blog. Personalization at Scale. 2023. URL:<https://netflixtechblog.com/> (дата звернення 28.10.2025).

60. Netflix's AI Personalization Strategy Saves \$1 Billion Yearly in Customer Retention. Los Gatos : Netflix Research Division, 2023. 15 p. URL: <https://headofai.ai/ai-industry-case-studies/netflixs-ai-personalization-strategy-saves-1-billion-yearly-in-customer-retention/> (дата звернення 28.10.2025).

61. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg : NIST, 2023. 56 p.

62. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2023. 28 p.

63. OECD.AI. Artificial Intelligence Act (AI ACT). OECD Policy Navigator, 2025. 24 p.

64. OECD Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата звернення 20.10.2025)

65. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. Paris : OECD, 2019. 24 p.

66. Oliver Steffmann, Krishna Pramod, and Mo Naqvi. Accelerate enterprise AI implementations with Amazon Q Business. AWS: Blogs. URL: <https://aws.amazon.com/blogs/machine-learning/accelerate-enterprise-ai-implementations-with-amazon-q-business/> (дата звернення 13.10.2025)

67. Patil, D. Artificial intelligence in retail and e-commerce: Enhancing customer experience through personalization, predictive analytics and real-time engagement. ResearchGate, 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5057420 (дата звернення 28.10.2025).

68. Rehman S.U., Gavurova B., Bresciani S., Zhang Q. Tech innovation! Industry 4.0 enablers and management initiative on innovation performance: a moderation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20. P. 3223–3254. DOI: 10.1007/s11365-024-00994-2 (дата звернення 28.10.2025).

69. ROZETKA. Офіційний сайт компанії. Публічна інформація. Фінансова звітність. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення 28.10.2025).

70. Pulina T., Shmygol N., Somych N., Narivs'kyi O., Gudz P. Determination of the Clustering Potential of the Machine-Building Industry in Zaporizhzhia Region, *SHS Web of Conferences 100IV International Scientific Congress "Society of Ambient Intelligence – 2021"* (ISCSAI 2021) URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/11/shsconf_iscsai_2021_01023.pdf (дата звернення 28.10.2025).

71. Salesforce. Einstein AI Overview. 2024. URL: <https://surl.li/cfnkjv> (дата звернення 28.10.2025).

72. Sephora Virtual Artist powered by AI. *Retail Dive*, 2024. URL: <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/sephoras-virtual-artist-brings-augmented-reality-to-larger-beauty-audience> (дата звернення 28.10.2025).

73. Siemens Digital Twin and AI Integration. *Industry Today*, Berlin : Siemens AG, 2024. С. 33–41. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-unveils-breakthrough-innovations-industrial-ai-and-digital-twin-technology-ces> (дата звернення 28.10.2025).

74. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., Nemyrovska, O. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023, 4 (13 (124)), 57–65. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746> (дата звернення 28.10.2025).

75. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, 1934. (2008), New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers (дата звернення 28.10.2025).

76. SDG Group USA. Data, Analytics & AI Trend Predictions for 2025. URL: <https://www.prnewswire.com> (дата звернення 28.10.2025).

77. TensorBlue. AI for Retail & E-commerce: Complete Guide 2025. TensorBlue: Blog, 2025. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/Retail/> (дата звернення 28.10.2025).

78. The AI Services Company. Agentic AI Playbook 2025: Definition, Frameworks, Architecture & Use Cases. URL: <https://www.theaiservicescompany.com> (дата звернення 28.10.2025).

79. The state of AI in operations. *Glide*: Web-site. URL: <https://www.glideapps.com/ai-report-2025> (дата звернення 13.10.2025).

80. ThirdEye Data. Top 25 Agentic AI Use Cases Delivering Results in 2025. URL: <https://thirdeyedata.ai> (дата звернення 28.10.2025).

81. Harnessing Artificial Intelligence for the Environment. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2024. URL: <https://docs.un.org/en/UNEP/EA.7/10> (дата звернення 28.10.2025).

82. Unilever AI Recruitment Case Study. *HRTech Weekly*, 2023. URL: <https://www.scribd.com/document/506497399/Unilever-Case-Study> (дата звернення 28.10.2025).

83. Unite. AI. How GenAI is Shaping the Future of Business: Key Insights from NTT DATA's 2025 Report. URL: <https://www.unite.ai> (дата звернення 28.10.2025).

84. Vitalii Serohin, Svitlana Serohina, Liudmyla Horbata, Petro Gudz, Olha Maltseva. Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 15th May 2025. Vol.103. No.9 p. 3611-3621. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf>. (дата звернення 28.10.2025).

85. WHO. Ethics and Governance of Artificial Intelligence for Health. Geneva: World Health Organization, 2024. <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=oaQOEQAQBAJ&oi=fnd&p>

g=PR5&dq=WHO.+Ethics+and+Governance+of+Artificial+Intelligence+for+Health.+Geneva:+World+Health+Organization,+2024.&ots=US1dyc6b02&sig=s2gErSaR129kvq9vx3qtw_MVjMo&redir_esc=y#v=onepage&q=WHO.%20Ethics%20and%20Governance%20of%20Artificial%20Intelligence%20for%20Health.%20Geneva%3A%20World%20Health%20Organization%2C%202024.&f=false (дата звернення 28.10.2025).

86. World Economic Forum. AI Governance: A Framework for Responsible Adoption. Geneva : WEF, 2023. 44 p.

87. World Economic Forum. AI Adoption Risks and Mitigation Strategies. Geneva : WEF, 2024. 40 p.

88. World Economic Forum. Global AI adoption report. Geneva : WEF, 2024. 40 p.

89. WNS Analytics. AI & Analytics in 2025: Six Trends Driving the Future. PDF Report. URL: <https://s3.wns.com> (дата звернення 28.10.2025).

90. Xu, X., David, J.M., Kim, S.H. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges, *International Journal of Financial Research*. 2018. Vol. 9, No. 2. P. 90–92.

91. 12 трендів штучного інтелекту у 2025 році: як AI змінить бізнес та суспільство. Webpromoexperts: вебсайт. 27.01.2025. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/12-trendiv-shtuchnogo-intelektu-u-2025-roci-yak-ai-zminit-biznes-ta-suspilstvo/> (дата звернення 28.10.2025).

92. Андрющенко К., Марчук С. Вплив штучного інтелекту на трансформацію бізнес-процесів підприємств. *Економіка, менеджмент та сучасне суспільство (EMS ESD)*. 2024. Т. 2, № 2. С. 20–25.

93. АМТР. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Київ : Адаптивне управління, 2024. № 38. С. 112–120.

94. Безгін К.С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями. Вінниця: ДонНУ ім. В. Стуса, 2017. С. 33–48.

95. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підруч. Київ : Ніка-Центр, 2004. Т. 1. 784 с.
96. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 204 с.
97. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: стратегічні аспекти. Харків: ХНЕУ, 2016. 198 с.
98. Бондаренко О. Тренди штучного інтелекту в 2025: бізнес, маркетинг, фінанси. Freelancehunt: Blog. 21.02.2025. URL: <https://freelancehunt.com/blog/triendi-shtuchnogho-intieliektu-2025/> (дата звернення 28.10.2025).
99. Борисенко О.Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5888/5827> (дата звернення 28.10.2025).
100. Борисенко О.Є., Онуфрієнко Н.Л. Цифрова трансформація комунікацій у торгівлі для забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р./* За ред. І. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. С.991-994.
101. Брігхем Ю. Ф., Гапенські Л. С. Фінансовий менеджмент : пер. з англ. Київ : Вільямс, 2001. С. 236–240.
102. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (поточна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 28.10.2025).
103. Закон України «Про захист персональних даних». Київ : Верховна Рада України, 2010. 18 р.
104. Зміна бізнес-процесів у 2024 році під впливом штучного інтелекту. Lemon. School.: вебсайт. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-tsomu-rocz-i-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення 28.10.2025).

105. Заремба Є. М. Грошові потоки підприємства: сутність і класифікація. *Економіка та управління*. 2016. № 10. С. 167–172.
106. Івченко Л. В. Сутність грошових коштів: підходи до визначення. *Global National*. 2016. № 10. С. 167–170.
107. Іванченко А., Іванчиков Д. Вплив технологій штучного інтелекту на процеси управління організаційними трансформаціями в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2025. № 1 (16). С. 350-355. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-53> (дата звернення 28.10.2025).
108. Ільїнова С.Д. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 368 с.
109. Історії успіху компанії Rozetka: як зростав український Amazon. WBank: веб-сайт. URL: https://www.worldbank.org.ua/4560-istoriyi-uspikhu-kompaniyi-rozetka.html#google_vignette (дата звернення 01.10.2025).
110. Карюк В.І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
111. Крістіан Перрі. Використання штучного інтелекту для успіху в бізнесі. Посібник до 2025 року. Undetectable™: Blog. URL: <https://undetectable.ai/blog/uk/%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%88%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-%D0%B4%D0%BB%D1%8F/> (дата звернення 13.10.2025).
112. Мельник Анна. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. ProIT: вебсайт. URL: <https://proit.com.ua/news/vykorystannya-shtuchnogo-intelektu-dlya-optymizatsiyi/> (дата звернення 20.10.2025).
113. Механізм управління інноваціями. Підручники онлайн. URL: https://pidru4niki.com/83656/investuvannya/mehanizm_upravlinnya_innovatsiyam (дата звернення 28.10.2025).

114. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України 2020–2030. Київ : Мінцифри, 2020. 64 р.
115. Микитюк П.П. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 248 с.
116. Микитюк П.П. *Інноваційний менеджмент*. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312с.
117. Пахомов Р.В., Федотова І.В. Інноваційна діяльність підприємств. Харків: ХНАДУ, 2021. 198 с.
118. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.
119. Сичик Н. Л. Обґрунтування доцільності застосування штучного інтелекту в організації, на прикладі ТОВ «Розетка. УА» : кваліфікаційна робота. Тернопіль : ТНТУ, 2024. 58 с.
120. Смоляк Ю., Холодницька А. (2024). Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Т. 11. №4. С. 3–5. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/_04_12_11_2024_Smoliak_Kholodnytska.pdf (дата звернення 28.10.2025).
121. Степанова А.О. Реінжиніринг бізнес–процесів оптимізації інноваційної діяльності підприємства. *Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д.* Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. С. 45–62. URL: <https://www.researchgate.net/publication/356063980> (дата звернення 28.10.2025).
122. Суховей-Хамм Ю.О. Інноваційна економіка. Київ: МАУП, 2012. 240с.
123. Шевченко Л.С. Інноваційний менеджмент як засіб стратегічного управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
124. Трикуліч П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Economy and Society*. 2025. № 71. С. 158–161.

125. Чернишова О.О., Домашенко С.В. Вплив AI на бізнес-процеси. ProIT: вебсайт. URL: <https://proit.com.ua/news/vykorystannya-shtuchnogo-intelektu-dlya-optymizatsiyi/> (дата звернення 20.10.2025).
126. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 256 с.
127. Штучний інтелект 2024 – головні тренди та прогнози на 2025–2026 рр. SPEKA. 2024. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/stucnii-intelekt-2024-klyucovi-trendi-ta-prognozi-pn0qow> (дата звернення 28.10.2025).
128. Юренко В'ячеслав. 12 трендів штучного інтелекту у 2025 році: як AI змінить бізнес та суспільство. WebPromoExperts: веб-сайт. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/12-trendiv-shtuchnogo-intelektu-u-2025-roci-yak-ai-zminit-biznes-ta-suspilstvo/> (дата звернення 13.10.2025).
129. Як розетка «вмикалася» в лідери. Finans.ua: веб-сайт. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/rozetka> (дата звернення 01.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА» за 2024 рік.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»	за ЄДРПОУ	37193071
Територія: м. Київ, Печерський район	за КАТОТТГ	UA800000000008
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	24772
Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	за КВЕД	240
Середня кількість працівників: 940		47.91
Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Миколи Міхновського, 8-А 0445029931		
Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «V» у відповідній клітинці):		
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.
Форма №1
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Приміт- ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	27	19
первісна вартість	1001		1 241	1 241
накопичена амортизація	1002		(1 214)	(1 222)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		160	160
Основні засоби	1010	7	72 045	39 418
первісна вартість	1011	7	174 099	124 593
знос	1012	7	(102 054)	(85 175)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10	-	7 940
Відстрочені податкові активи	1045	21	12 864	21 482
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		85 096	69 019
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	2 505 982	2 770 438
виробничі запаси	1101	9	1 035	392
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
товари	1104	9	2 504 927	2 770 046
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	1 286 662	835 077
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	53 275	78 716
з бюджетом	1135		65 723	48 539
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	553	12 605
Поточні фінансові інвестиції	1160	12	-	435 035
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	791 592	950 728
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		791 592	950 728
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190	14	69 311	31 853
Усього за розділом II	1195		4 773 078	5 162 991
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження Додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2024 р.

Баланс	1300		4 858 174	5 232 010
	Код рядка	Приміт- ка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Пасив	2		3	4
1				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	1	4 367
Капітал у дооцінках	1405	15	-	-
Додатковий капітал	1410	15	-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		344 849	294 792
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		344 850	299 159
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	61 345	41 037
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		61 345	41 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	51 351	28 263
товари, роботи, послуги	1615	16	3 824 500	3 929 585
розрахунками з бюджетом	1620	16	81 050	179 176
у тому числі з податку на прибуток	1621		25 772	23 042
розрахунками зі страхування	1625	16	5 930	5 830
розрахунками з оплати праці	1630	16	81 684	105 650
за одержаними авансами	1635	17	184 915	320 593
за розрахунками з учасниками	1640		-	76 400
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19	222 549	246 317
Усього за розділом III	1695		4 451 979	4 891 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		4 858 174	5 232 010

Генеральний директор

Галченко Олексій Олександрович

Електронний підпис
Головний бухгалтер
Галченко
Олексій
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Підписано у Вчасно

Усатенко Олена Іванівна

Продовження Додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2024 | 12 | 31
37193071

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	29 742 571	25 463 875
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(23 675 556)	(20 799 912)
Валовий:				
прибуток	2090		6 067 015	4 663 963
збиток	2095		—	—
Інші операційні доходи	2120	27	60 690	31 018
Адміністративні витрати	2130	24	(216 078)	(181 245)
Витрати на збут	2150	25	(5 730 707)	(4 367 238)
Інші операційні витрати	2180	26	(102 698)	(68 231)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		78 222	78 267
збиток	2195		—	—
Дохід від участі в капіталі	2200		—	—
Інші фінансові доходи	2220	28	17 517	15 159
Інші доходи	2240		—	30
Фінансові витрати	2250	28	(20 636)	(22 396)
Втрати від участі в капіталі	2255		—	—
Інші витрати	2270	29	(44 249)	(23 964)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		30 854	47 096
збиток	2295		—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	14 549	35 079
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		—	—
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		16 305	12 017
збиток	2355		—	—

Електронний підпис

Галченко
Олексій
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Підписано у вчасно

Електронний підпис

Усатенко
Олена

Електронна печатка

ТОВАРИСТВО
З
ОБМЕЖЕНОЮ
відповідальністю

Продовження Додатку А

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Приміт- ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		–	–
Інший сукупний дохід	2445		–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		–	–
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		–	–
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		16 305	12 017

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Приміт- ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		1 524	1 526
Витрати на оплату праці	2505		651 549	544 602
Відрахування на соціальні заходи	2510		96 149	76 453
Амортизація	2515		24 722	29 097
Інші операційні витрати	2520		5 275 539	3 965 036
Разом	2550		6 049 483	4 616 714

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Приміт- ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Галченко
Генеральний директор
Олександрович
ЄДРПОУ/ІПН
37193071
Головний бухгалтер

Галченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Усатенко
Олена
Іванівна
ЄДРПОУ/ІПН
37193071

Електронна печатка
ТОВАРИСТВО
З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОЗЕТКА.
УА"
ЄДРПОУ/ІПН

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА» за 2023 рік.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2023 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»
 Територія: м. Київ, Печерський район
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 Середня кількість працівників: 923
 Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Миколи Міхновського, 8-А 0445029931
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Дата (рік, місяць, число)	2023 12 31
за ЄДРПОУ	37193071
за КАТОТТГ	8038200000
за КОПФГ	240
за КВЕД	46.51

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2023 р.
 Форма №1
 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	219	27
первісна вартість	1001		1 384	1 241
накопичена амортизація	1002		(1 165)	(1 214)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		160	160
Основні засоби	1010	7	62 180	72 045
первісна вартість	1011	7	138 577	174 099
знос	1012	7	(76 397)	(102 054)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	20	20 179	12 864
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		82 738	85 096
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	2 159 188	2 505 962
виробничі запаси	1101	9	446	1 035
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
товари	1104	9	2 158 742	2 504 927
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	878 734	1 286 662
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	279 458	53 275
з бюджетом	1135		62 903	65 723
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		8	553
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165		137 732	791 592
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		137 732	791 592
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190	13	41 538	69 311
Усього за розділом II	1195		3 559 561	4 773 078
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		3 642 299	4 858 174

Продовження Додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2023 р.

Пасив 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	На початок звітнього періоду 3	На кінець звітнього періоду 4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	1	1
Капітал у дооцінках	1405	14	—	—
Додатковий капітал	1410	14	—	—
Резервний капітал	1415		—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		332 832	344 849
Неоплачений капітал	1425		—	—
Вилучений капітал	1430		—	—
Усього за розділом I	1495		332 833	344 850
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		—	—
Довгострокові кредити банків	1510		—	—
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	27 184	61 345
Довгострокові забезпечення	1520		—	—
Цільове фінансування	1525		—	—
Усього за розділом II	1595		27 184	61 345
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	74 000	—
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	50 461	51 351
товари, роботи, послуги	1615	15	2 617 180	3 824 500
розрахунками з бюджетом	1620	15	122 400	81 050
у тому числі з податку на прибуток	1621		37 401	25 772
розрахунками зі страхування	1625		5 146	5 930
розрахунками з оплати праці	1630		44 695	81 684
за одержаними авансами	1635	16	127 400	184 915
Поточні забезпечення	1660		—	—
Доходи майбутніх періодів	1665		—	—
Інші поточні зобов'язання	1690	18	241 000	222 549
Усього за розділом III	1695		3 282 282	4 451 979
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		3 642 299	4 858 174

Генеральний директор

Головний бухгалтер




Салченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Продовження Додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ2023 | 12 | 31
37193071Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка 3	За звітний період 4	За аналогічний період попереднього року 5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	25 463 875	18 388 104
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22	(20 799 912)	(14 838 253)
Валовий:				
прибуток	2090		4 663 963	3 549 851
збиток	2095		—	—
Інші операційні доходи	2120	26	31 018	38 203
Адміністративні витрати	2130	23	(181 245)	(167 524)
Витрати на збут	2150	24	(4 367 238)	(2 996 497)
Інші операційні витрати	2180	25	(68 231)	(254 323)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		78 267	169 710
збиток	2195		—	—
Дохід від участі в капіталі	2200		—	—
Інші фінансові доходи	2220	27	15 159	2 142
Інші доходи	2240	30	30	—
Фінансові витрати	2250	27	(22 396)	(21 621)
Втрати від участі в капіталі	2255		—	—
Інші витрати	2270	28	(23 964)	(3 346)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		47 096	146 885
збиток	2295		—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20	35 079	27 823
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		—	—
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		12 017	119 062
збиток	2355		—	—

Продовження Додатку Б

ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		—	—
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		—	—
Накопичені курсові різниці	2410		—	—
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		—	—
Інший сукупний дохід	2445		—	—
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		—	—
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		—	—
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		—	—
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		12 017	119 062

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		1 526	1 964
Витрати на оплату праці	2505		544 602	314 163
Відрахування на соціальні заходи	2510		76 453	47 784
Амортизація	2515		29 097	36 562
Інші операційні витрати	2520		3 965 036	2 843 653
Разом	2550		4 616 714	3 244 126

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		—	—
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		—	—
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		—	—
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		—	—
Дивіденди на одну просту акцію	2650		—	—

Генеральний директор



Головний бухгалтер

Галченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Додаток В

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2022 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Територія: м. Київ, Печерський район

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою

відповідальністю

Вид економічної діяльності: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників: 923

Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Дружби Народів, 8-А 0445029931

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака

Дата (рік, місяць, число)	2022 12 31
за ЄДРПОУ	37193071
за КАТОТТГ	8038200000
за КОПФГ	240
за КВЕД	48.51

Складено (зробити позначку «У» у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.
Форма №1
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	82	219
первісна вартість	1001		1 047	1 384
накопичена амортизація	1002		(965)	(1 165)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		248	180
Основні засоби	1010	7	54 531	62 180
первісна вартість	1011	7	94 566	138 577
знос	1012	7	(40 035)	(76 397)
Інвестиційна нерухомість	1015		—	—
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		—	—
інші фінансові інвестиції	1035		—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		—	—
Відстрочені податкові активи	1045	19	10 267	20 179
Інші необоротні активи	1090		—	—
Усього за розділом I	1095		65 128	82 738
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	2 495 146	2 159 188
виробничі запаси	1101	9	337	446
незавершене виробництво	1102		—	—
готова продукція	1103		—	—
товари	1104	9	2 494 809	2 158 742
Поточні біологічні активи	1110		—	—
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	1 207 246	878 734
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	182 098	279 458
з бюджетом	1135		122 632	62 903
у тому числі з податку на прибуток	1136		—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		45	8
Поточні фінансові інвестиції	1160		—	—
Гроші та їх еквіваленти	1165		139 820	137 732
готівка	1166		—	—
рахунки в банках	1167		139 820	137 732
Витрати майбутніх періодів	1170		—	—
Інші оборотні активи	1190	13	40 634	41 538
Усього за розділом II	1195		4 167 621	3 559 561
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		—	—
Баланс	1300		4 232 749	3 642 299

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

1

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2022 р.

Пасив	Код рядка	Приміт- ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	1	—
Капітал у дооцінках	1405	14	—	—
Додатковий капітал	1410	14	—	—
Резервний капітал	1415	—	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	—	213 770	332 832
Неоплачений капітал	1425	—	—	—
Випучений капітал	1430	—	—	—
Усього за розділом I	1495		213 771	332 833
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	—	—	—
Довгострокові кредити банків	1510	—	—	—
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17	30 481	27 184
Довгострокові забезпечення	1520	—	—	—
Цільове фінансування	1525	—	—	—
Усього за розділом II	1595		30 481	27 184
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16	—	74 000
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	17	27 775	50 461
товари, роботи, послуги	1615	15	3 621 541	2 617 180
розрахунками з бюджетом	1620	15	4 178	122 400
у тому числі з податку на прибуток	1621	—	3 055	37 401
розрахунками зі страхування	1625	—	1 251	5 146
розрахунками з оплати праці	1630	—	9 646	44 695
за одержаними авансами	1635	—	154 106	127 400
Поточні забезпечення	1660	—	—	—
Доходи майбутніх періодів	1665	—	—	—
Інші поточні зобов'язання	1690	17	170 000	241 000
Усього за розділом III	1695		3 988 497	3 282 282
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		4 232 749	3 642 299

Генеральный директор

Головний бухгалтер



Бабченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна

Продовження Додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ2022 | 12 | 31
37193071Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма №2

Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	18 388 104	21 172 847
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(14 838 253)	(17 935 821)
Валовий:				
прибуток	2090		3 549 851	3 236 826
збиток	2095		—	—
Інші операційні доходи	2120	25	38 203	35 813
Адміністративні витрати	2130	22	(187 524)	(90 710)
Витрати на збут	2150	23	(2 996 497)	(3 122 790)
Інші операційні витрати	2180	24	(254 323)	(18 381)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		169 710	40 778
збиток	2195		—	—
Дохід від участі в капіталі	2200		—	—
Інші фінансові доходи	2220	26	2 142	818
Інші доходи	2240		—	—
Фінансові витрати	2250	26	(21 621)	(6 121)
Втрати від участі в капіталі	2255		—	—
Інші витрати	2270	27	(3 348)	(1 985)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		146 885	33 310
збиток	2295		—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	27 823	(852)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		—	—
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		119 062	33 962
збиток	2355		—	—

Продовження Додатку В

ТОВ «РОЗЕТКА. UA»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Примі- тка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		—	—
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		—	—
Накопичені курсові різниці	2410		—	—
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		—	—
Інший сукупний дохід	2445		—	—
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		—	—
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		—	—
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		—	—
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		119 062	33 962

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Примі- тка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		1 984	10 797
Витрати на оплату праці	2505		314 183	82 771
Відрахування на соціальні заходи	2510		47 784	16 654
Амортизація	2515		36 562	9 243
Інші операційні витрати	2520		2 843 653	3 112 396
Разом	2550		3 244 126	3 231 861

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	Примі- тка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		—	—
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		—	—
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		—	—
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		—	—
Дивіденди на одну просту акцію	2650		—	—

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Заліченко Олексій Олександрович

Усатенко Олена Іванівна