

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

«Інноваційні підходи до управління організацією»

« Innovative approaches to organization management»

Виконав: здобувач очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент організацій
і адміністрування»

Слепаков Вадим Сергійович

Керівник: д-р. екон. наук, професор
Павленко О.П. _____

Рецензент: д-р. екон. наук, професор
Сербов М.Г.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2025 р.

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № __ від ____ . ____ . 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/бали)

Завідувачка кафедри

(підпис) проф. Олена ПАВЛЕНКО

Голова ЕК
_____ доц. Світлана КОЛОНТАЙ
(підпис)

Одеса 2025

АННОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра на тему:
«Інноваційні підходи до управління організацією»
Слепакова Вадима Сергійовича

Актуальність теми. В умовах цифрової економіки та зростаючої ринкової турбулентності інноваційне управління стає критичним чинником ефективності та стійкості організацій. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних інструментів управління у сфері комерційної нерухомості, яка потребує гнучких і клієнтоорієнтованих підходів. Запровадження цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів, розвиток інноваційної культури дозволяють суттєво підвищити конкурентоспроможність та прибутковість підприємств. Дослідження проведено на прикладі торгового центру «МЕГАДОМ» (м. Одеса), що дає змогу запропонувати практичні рішення, адаптовані до сучасних умов функціонування ринку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних і практичних підходів до впровадження інноваційного управління в організації з урахуванням викликів цифрової трансформації, з метою підвищення ефективності, гнучкості та інноваційної активності.

Завдання роботи полягають у такому: обґрунтувати сутність та класифікацію інновацій у менеджменті; дослідити теоретико-методологічні засади інноваційного управління; проаналізувати організаційну структуру, стиль управління, інноваційний потенціал і корпоративну культуру ТЦ «МЕГАДОМ»; оцінити впроваджені інновації; запропонувати комплекс рішень щодо модернізації управління на основі цифрових інструментів, інноваційної культури та управлінських компетенцій; здійснити економічне обґрунтування очікуваних результатів і оцінити ризики змін.

Об'єктом дослідження є система управління торгового центру «МЕГАДОМ».

Предметом дослідження є інноваційні підходи, моделі, інструменти та методи вдосконалення управління організацією в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, табличний і графічний методи, елементи економічного моделювання.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації підходів до інноваційного управління, класифікації інновацій у менеджменті, розкритті ролі інноваційної культури у підвищенні ефективності управління. Практична цінність – у розробці комплексних пропозицій для ТЦ «МЕГАДОМ» щодо впровадження цифрових інструментів, розвитку кадрового потенціалу та підвищення аналітичної спроможності керівництва.

Результати дослідження можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств комерційної нерухомості, а також для розробки стратегій цифрової трансформації, програм розвитку управлінських компетенцій і консалтингових проєктів.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає: основна частина – 82 стор.; таблиць – 5; літературних джерел – 47.

Ключові слова (5–10): інноваційне управління, комерційна нерухомість, цифрова трансформація, ТЦ «Мегадом», інноваційна культура, CRM, ERP, управлінські компетенції, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

to the master's qualification thesis titled:

“Innovative Approaches to Organizational Management”

Sliepakov Vadym Serhiiovych

Relevance of the topic. In the context of the digital economy and growing market turbulence, innovative management becomes a critical factor of organizational efficiency and resilience. The implementation of modern management tools is especially relevant in the field of commercial real estate, which requires flexible and customer-oriented approaches. The integration of digital technologies, automation of management processes, and development of an innovation-oriented culture significantly enhance the competitiveness and profitability of enterprises. The study is conducted using the case of the MEGADOM Shopping Center (Odesa), which allows for proposing practical solutions adapted to modern market conditions.

The aim of the master's thesis is to develop theoretical and practical approaches to the implementation of innovative management within an organization, taking into account the challenges of digital transformation in order to enhance efficiency, flexibility, and innovation activity.

Objectives of the study include: justifying the essence and classification of innovations in management; examining the theoretical and methodological foundations of innovative management; analyzing the organizational structure, management style, innovation potential, and corporate culture of MEGADOM; assessing the implemented innovations; proposing a comprehensive set of solutions for management modernization based on digital tools, innovation culture, and managerial competencies; and providing economic justification of expected results and risk assessment of change.

Object of the study: the management system of the MEGADOM shopping center.

Subject of the study: innovative approaches, models, tools, and methods for improving organizational management under digital transformation.

Research methods: analysis and synthesis, systems approach, SWOT analysis, comparative analysis, expert evaluations, tabular and graphical methods, elements of economic modeling.

Theoretical significance lies in systematizing approaches to innovative management, classifying innovations in management, and revealing the role of innovation culture in improving management effectiveness. Practical value is demonstrated through the development of integrated proposals for MEGADOM regarding the implementation of digital tools, development of human resources, and enhancement of leadership's analytical capacity.

The results of the study can be applied in the management of commercial real estate enterprises as well as in the development of digital transformation strategies, managerial competency development programs, and consulting projects.

Structure of the master's thesis: main part – 82 pages; tables – 5; sources – 47.

Keywords (5–10): innovative management, commercial real estate, digital transformation, MEGADOM shopping center, innovation culture, CRM, ERP, managerial competencies, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	8
1.1. Сутність, еволюція та теоретичні підходи до інноваційного управління.	8
1.2. Теорії, концепції та моделі інноваційного управління в організаціях...	16
1.3. Аналіз сучасних методів інноваційного управління організацією.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ ТЦ «МЕГАДОМ»)	35
2.1. Загальна характеристика організації (ТЦ «МЕГАДОМ» м. Одеса).....	35
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та корпоративної культури.....	40
2.3. Аналіз впроваджених інноваційних рішень: результати та проблеми....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	53
3.1. Пропозиції щодо модернізації системи управління ТЦ «Мегадом».....	53
3.2. Формування інноваційної культури та управлінських компетенцій.....	56
3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефектів від запропонованої програми інноваційного розвитку.....	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін бізнес-середовища, управління організаціями потребує нових підходів, орієнтованих на інновації, гнучкість і адаптивність. Особливо це стосується таких складних галузей, як ринок комерційної нерухомості, де швидко змінюються запити орендарів, посилюється конкуренція, впроваджуються нові цифрові технології та трансформуються моделі взаємодії з клієнтами.

Комерційна нерухомість — це не лише фізичний простір, а складна система управління активами, людьми, потоками клієнтів, орендарями та сервісами. Успішність організації у цій галузі залежить від здатності керівництва приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, впроваджувати сучасні технології, формувати інноваційну корпоративну культуру та створювати цінність для всіх учасників екосистеми.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю модернізації традиційних управлінських підходів у сфері комерційної нерухомості. Зокрема, торговий центр «Мегадом» у м. Одеса, як один із провідних гравців на місцевому ринку, стикається з викликами, що пов'язані з потребою в оновленні форматів обслуговування, залученні нових категорій клієнтів, підвищенні операційної ефективності, впровадженні цифрових рішень та покращенні взаємодії з орендарями.

Управлінські інновації в таких об'єктах включають широкий спектр рішень: від автоматизації внутрішніх процесів і CRM-систем до впровадження нових стратегій маркетингу, зонування простору, гнучкої оренди та клієнтоорієнтованих сервісів. Усе це потребує системного аналізу, чіткого бачення змін, управління ризиками й стратегічного планування.

Таким чином, дослідження інноваційних підходів до управління організацією в умовах ринку комерційної нерухомості є науково та практично значущим, а результати можуть мати прикладну цінність для подібних об'єктів як на регіональному, так і на загальноукраїнському рівні.

Мета дослідження — теоретичне обґрунтування та практична розробка інноваційних підходів до управління організацією на прикладі ТЦ «Мегадом» м. Одеса, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування та конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

- Охарактеризувати сучасні підходи до інноваційного управління організацією;
- Дослідити специфіку управління торговим центром «Мегадом»;
- Оцінити рівень інноваційного потенціалу ТЦ та його управлінських практик;
- Ідентифікувати проблемні зони та бар'єри впровадження інновацій;
- Запропонувати практичні інноваційні рішення для вдосконалення системи управління;
- Провести оцінку ефективності та прогноз впливу запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією, що функціонує на ринку комерційної нерухомості.

Предметом — інноваційні управлінські підходи, інструменти та моделі, що застосовуються у діяльності ТЦ «Мегадом».

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, моделювання, економічне обґрунтування, а також елементи експертного опитування працівників та орендарів.

Наукова новизна полягає в адаптації та апробації інноваційних управлінських рішень до умов функціонування торгового центру «Мегадом», розробці моделей підвищення ефективності управління та стратегічної стійкості.

Практичне значення: розроблені у межах дослідження інноваційні пропозиції можуть бути використані керівництвом ТЦ «Мегадом» для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення задоволеності орендарів і клієнтів, а також для стратегічного планування розвитку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі проаналізовано теоретичні засади інноваційного управління. У другому — проведено аналіз системи управління ТЦ «Мегадом». У третьому — запропоновано комплекс інноваційних підходів до вдосконалення управлінських процесів в організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, еволюція та теоретичні підходи до інноваційного управління

Інноваційне управління — це система управлінських підходів, орієнтованих на системне впровадження нововведень у діяльність організації задля досягнення стратегічної гнучкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації. Цей тип управління формується на перетині менеджменту, економіки, поведінкових наук і сучасних цифрових технологій.

Інноваційне управління є міждисциплінарним поняттям, що інтегрує в собі підходи менеджменту, економіки інновацій, організаційної поведінки, інформаційних технологій та стратегічного розвитку. За визначенням П. Друкера, «інновація — це специфічний інструмент підприємництва, за допомогою якого ресурси отримують нову здатність створювати цінність». Відповідно, інноваційне управління — це процес цілеспрямованого формування та впровадження нововведень у систему управління організацією для досягнення її довгострокових стратегічних цілей.

Це поняття передбачає впровадження змін не тільки на рівні продуктів або послуг, а й в управлінських процесах, стилі керівництва, підходах до організаційної структури, взаємодії з клієнтами, культурі компанії. У контексті комерційної нерухомості інноваційне управління полягає, зокрема, у впровадженні цифрових сервісів, використанні PropTech-технологій, застосуванні моделей гнучкого управління простором і зміцненні зв'язків із клієнтами через дані та аналітику.

Історично концепція інноваційного управління розвивалася в декілька етапів: від орієнтації на операційну ефективність у 1950-х роках до цифрових інновацій з 2000-х років. У сучасному світі ключовими факторами

інноваційного управління є стратегічне бачення, управління змінами, цифровізація та розвиток людського капіталу [2, 19].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційне управління» різними науковцями

Автор / Джерело	Визначення інноваційного управління	Посилання
П. Друкер	Інноваційне управління — це здатність підприємства систематично створювати та впроваджувати нововведення, які формують нову цінність для клієнтів і організації.	Друкер П. Інновації та підприємництво. — К.: Основи, 2020. [2]
Й. Шумпетер	Інноваційне управління — це процес постійного творення «нових комбінацій» ресурсів, що веде до творчої руйнації старих економічних структур.	Schumpeter J. The Theory of Economic Development. — Harvard University Press, 1934. [35]
Дж. Бессант і Дж. Тідд	Інноваційне управління — це систематичне планування, організація, контроль і вдосконалення процесів впровадження інновацій у підприємстві.	Bessant J., Tidd J. Innovation and Entrepreneurship. — Wiley, 2021. [19]
В. Захарченко	Інноваційне управління — це форма стратегічного управління, що забезпечує розвиток організації через впровадження новацій у внутрішнє та зовнішнє середовище.	Захарченко В.І. Теорія інноваційного розвитку організацій. — К.: КНЕУ, 2018. [3]

Продовження таблиці 1.1

Й. Коттер	Інноваційне управління — це управління змінами, яке формує культуру постійного оновлення, адаптації та розвитку в умовах нестабільності.	Kotter J. Leading Change. – Harvard Business Review Press, 2012. [30]
-----------	--	---

Основні підходи до інноваційного управління включають: системний (організація як динамічна система), процесний (інновації як процес впровадження змін), поведінковий (роль культури, лідерства) та цифровий (використання ІТ і даних для прийняття рішень). Застосування цих підходів дозволяє комплексно модернізувати управлінську модель організації [3, 34].

Системний підхід до інноваційного управління розглядає організацію як відкриту динамічну систему, в якій інновації виступають не окремими проєктами, а постійним способом взаємодії з середовищем.

Процесний підхід описує інновації як послідовність фаз: генерація ідеї, селекція, розробка, впровадження, оцінка.

Поведінковий підхід концентрується на людському факторі, інноваційній культурі, стилі лідерства.

Цифровий підхід (Digital-first) акцентує на використанні цифрових технологій (CRM, ERP, big data, мобільні застосунки). У комерційній нерухомості це трансформується у появу smart-рішень, інтерактивного зонування, автоматизованих сервісів для орендарів.

Мережевий підхід передбачає відкриту модель інноваційної діяльності: партнерство зі стартапами, ІТ-компаніями, консультантами, університетами. Таке середовище дозволяє прискорювати впровадження змін і знижує витрати на R&D.

Інтеграція кількох підходів — системного, цифрового та поведінкового — дозволяє сформувати адаптивну модель інноваційного управління для комерційної нерухомості.

У ТЦ «Мегадом» така модель може включати впровадження систем управління клієнтським потоком, цифрових панелей управління, програм лояльності, гнучкості оренди, інструментів зворотного зв'язку.

Таким чином, інноваційне управління в сучасних умовах виходить за межі окремих нововведень і стає стратегічним способом забезпечення довгострокового успіху. Його впровадження потребує врахування зовнішніх викликів, внутрішньої культури, технологічної бази та партнерської взаємодії.

Управління інноваціями вимагає чіткого розуміння того, з яким типом інновацій має справу організація. Для ефективного впровадження інноваційних рішень важливо не лише оцінити їхню новизну, але й класифікувати за джерелом, характером змін, рівнем ризику, тривалістю реалізації та ефектами для компанії. Такий підхід дозволяє обґрунтовано вибудовувати управлінські стратегії та оцінювати ресурси, необхідні для впровадження.

Класифікація інновацій — це поділ нововведень за різними ознаками (характером, сферою застосування, масштабом, джерелом тощо) з метою їх точнішого аналізу, прогнозування впливу та ефективного впровадження в організації. Такий підхід дозволяє системно впорядкувати інноваційну діяльність та обрати оптимальні стратегії управління.

Таблиця 1.2

Класифікація за характером інновацій

Тип інновацій	Суть	Приклади
Продуктові	Нові або вдосконалені товари та послуги	Smart-зони в ТЦ
Процесні	Оптимізація або автоматизація процесів	CRM, аналітика потоків
Маркетингові	Нові методи просування, брендингу	AR-реклама, персоналізовані акції
Організаційні	Зміни в структурі, управлінні, культурі	Agile-формати, нові схеми управління

Таблиця 1.3

За масштабом змін та новизною

Тип	Характеристика	Ризик	Вплив
Радикальні	Докорінно змінюють ринок або підхід	Високий	Дуже великий
Інкрементальні	Покращення існуючих процесів	Низький	Стабільний
Модульні	Оновлення окремих компонентів	Середній	Локальний
Архітектурні	Перебудова зв'язків між елементами	Високий	Системний

Таблиця 1.4

За джерелом ініціативи

Тип	Джерело	Приклади
Внутрішні	Всередині компанії	Ідеї персоналу
Зовнішні	Реакція на ринок або клієнтів	Еко-зони, запити клієнтів
Відкриті	Партнерство з іншими	Спільні проекти зі стартапами
Закриті	Розробка власними силами	Внутрішні ІТ-рішення

Таблиця 1.5

За функціональним рівнем управління

Тип інновацій	Характеристика	Приклади для сфери управління	Приклад для ТЦ «Мегадом»
Стратегічні	Впливають на довгострокову перспективу, пов'язані з баченням, місією, новими бізнес-моделями	• Перехід до концепції lifestyle-центру • Запуск мультиформатних просторів (co-working + ритейл) • Впровадження ESG-стратегії	• Ребрендинг ТЦ «Мегадом» як простору для досвіду • Створення digital-екосистеми для клієнтів та орендарів
Тактичні	Середньострокові інновації, покращення процесів, що впливають на ефективність окремих підрозділів	• Нова система лояльності • Сенсорна навігація у ТЦ • Нові підходи до сегментації орендарів	• Мобільний додаток для орендарів з техпідтримкою • Новий план розміщення орендарів на основі heat-map даних
Операційні	Щоденні покращення, що підвищують продуктивність, зручність, швидкість процесів	• Автоматизація обліку орендарів • Онлайн-запис до адміністрації • Безконтактна оплата паркування	• Електронні термінали самообслуговування • Оптимізація графіку прибирання через IoT-сенсори

Стратегічні інновації змінюють "що ми робимо" і "навіщо". Вони змінюють бізнес-модель, часто потребують серйозного планування, інвестицій та організаційної трансформації.

Тактичні інновації впливають на **"як ми це робимо"** – вдосконалюють середньострокову діяльність. Наприклад, як краще організувати взаємодію з орендарями або як покращити відвідуваність ТЦ.

Операційні інновації впливають на щоденні процеси, покращують **"повсякденну роботу"** – автоматизація, спрощення, оптимізація.

За ступенем інтеграції у ринок класифікація дозволяє зрозуміти, наскільки інновація є новою для конкретного ринку або сегменту, а також який рівень ризику, витрат і очікуваної вигоди з нею пов'язаний.

Таблиця 1.6

Класифікації інновацій

Тип інновацій	Характеристика	Приклади (загальні)	Приклади для ТЦ «Мегадом»
Проривні (Breakthrough)	Істотно нові для ринку, мають потенціал трансформувати ринок або створити новий сегмент	• Автономні магазини без кас (типу Amazon Go) • 3D-планування торгових площ для покупців	• AI-система адаптивного зонування за потоками клієнтів • Віртуальна вітрина з елементами доповненої реальності
Нові для локального ринку (Second-generation)	Відомі глобально, але нові для конкретного регіону або ринку	• Безконтактна доставка дронами • Роботизоване прибирання	• Indoor-навігація ТЦ через мобільний додаток • Система смарт-оренди із самообслуговуванням
Адаптовані	Вдосконалення відомих рішень з урахуванням	• Кастомізована CRM-система • Автоматизація з	• CRM для орендарів з кастомними панелями звітності

	специфіки компанії або ринку	урахуванням локального законодавства	• Адаптація системи контролю клієнтських потоків
Імітаційні (копіювання)	Впровадження вже відомих і перевірених рішень, як реакція на успішний приклад	- Самообслуговування в кафе як у конкурентів - Запровадження фудкорта, як у схожих ТЦ	- Електронне табло та wayfinding як у сусідньому ТЦ - Копіювання формату сезонних розпродажів

Таблиця 1.7

Додаткові ознаки класифікації за ступенем інтеграції у ринок

Ознака	Проривні	Нові для локального ринку	Адаптовані	Імітаційні
Інноваційність	Висока	Середня	Помірна	Низька
Рівень ризику	Дуже високий	Високий	Помірний	Низький
Вартість впровадження	Висока	Середня	Залежить від адаптації	Низька
Необхідність навчання персоналу	Так	Так	Частково	Мінімальна

Продовження таблиці 1.7

Реакція ринку	Непередбачувана	Може бути позитивною або обережною	Скоріше позитивна	Звична, очікувана
---------------	-----------------	------------------------------------	-------------------	-------------------

Ця класифікація важлива для управлінців тому, що дозволяє розраховувати очікувану віддачу та ризики, допомагає обґрунтовано обирати між безпечними імітаційними або ризиковими проривними інноваціями. Дає змогу визначити, який тип інновації доречний для певної фази розвитку об'єкта. Сприяє формуванню інноваційної стратегії: мікс проривних + адаптованих або тактичне впровадження перевірених практик.

Класифікація інновацій допомагає правильно оцінити ризики, ресурси, рівень змін, очікуваний результат та залученість персоналу. Це також дозволяє формувати інноваційне портфоліо та вибирати ефективну стратегію управління змінами.

Інновація може належати до кількох типів водночас. Наприклад, система онлайн-бронювання площ у ТЦ – це процесна, інкрементальна, операційна та потенційно відкрита інновація.

Класифікація інновацій дозволяє керівникам точніше планувати управління змінами, визначати пріоритети та ефективно використовувати ресурси.

1.2. Теорії, концепції та моделі інноваційного управління в організаціях

Інноваційне управління як науковий напрямок сформувалося на стику менеджменту, економіки інновацій, поведінкових наук і сучасних технологій. Його розвиток супроводжувався формуванням ряду концептуальних підходів та теорій, які пояснюють сутність, механізми та ефективність управління інноваціями [3; 19].

Однією з найвпливовіших теорій вважається концепція «творчої руйнації» Й. Шумпетера, відповідно до якої інновації руйнують старі економічні структури й створюють нові, сприяючи технологічному розвитку. Він виділив п'ять основних типів інновацій [18].

J. Schilling представила модель інноваційного циклу, що включає етапи: генерація ідеї – відбір – розробка – впровадження – контроль [34]. Цей підхід дає змогу структуровано керувати процесом створення й реалізації новацій у межах організації.

П. Друкер підкреслював, що саме інновація є основною функцією підприємництва, і кожен підприємець має активно шукати джерела інновацій [2].

J. Bessant та J. Tidd запропонували класифікацію інновацій за рівнем новизни (від інкрементальних до радикальних) і розробили модель побудови інноваційної спроможності [20].

Н. Chesbrough запровадив концепцію відкритих інновацій (Open Innovation), відповідно до якої організації можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї та ресурси, в тому числі співпрацювати з університетами, стартапами, іншими компаніями [22].

У поведінковому підході до інновацій (зокрема в працях J. Kotter) акцент робиться на управлінні змінами: мотивація персоналу, роль лідера, опір змінам, культура підтримки інновацій [31].

Сучасні концепції інноваційного управління також включають цифрову трансформацію, акцентуючи на інтеграції ІТ, штучного інтелекту, автоматизації, IoT та big data як рушіїв інноваційних процесів [9; 10].

Таким чином, теоретичні підходи до інноваційного управління є багатовекторними та комплексними. Вони охоплюють економічні, процесні, поведінкові, цифрові та відкриті концепції, що дозволяє ефективно адаптувати управлінські стратегії до сучасних умов.

Еволюція концепцій інноваційного управління наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Основні концепції інноваційного управління

Автор	Суть / Основна ідея	Джерело
Й. Шумпетер	Теорія творчої руйнації, 5 типів інновацій	Schumpeter J. (1934). The Theory of Economic

		Development. [35]
П. Друкер	Інновація як функція підприємництва	Drucker P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. [27]
J. Kotter	Управління змінами в інноваціях	Kotter J. (1996). Leading Change. [29]
H. Chesbrough	Відкриті інновації (Open Innovation)	Chesbrough H. (2003). Open Innovation. [22]
J. Schilling	Модель інноваційного циклу	Schilling M. (2020). Strategic Management of Technological Innovation. [34]
J. Bessant, J. Tidd	Типи інновацій, інноваційна спроможність	Bessant J., Tidd J. (2021). Managing Innovation. [20]
McKinsey, Deloitte	Цифрова трансформація інновацій	Deloitte (2022). Innovation in the age of digital transformation. [25]

Управління інноваціями в організаціях базується на використанні моделей, які структуровано описують процеси створення, впровадження, контролю та масштабування інновацій. Модель управління інноваціями дозволяє компанії чітко визначати етапи інноваційної діяльності, відповідальних осіб, критерії оцінки ефективності, інструменти реалізації та адаптації до зовнішнього середовища [3; 5].

Вибір моделі залежить від галузі, розміру організації, рівня інноваційної спроможності, а також стратегічних цілей. Серед основних підходів виділяють лінійну модель, модель зворотного зв'язку, інтегровану модель, модель відкритих інновацій, stage-gate модель, спіральну модель та адаптивні (гнучкі) моделі (табл.1.9) [3].

Таблиця 1.9

Ключові моделі управління інноваціями

Назва моделі	Суть моделі	Автор / Джерело
Лінійна модель (Linear Model)	Інновації реалізуються в послідовності: наука → технологія → ринок. Проста, але обмежена модель.	Freeman C., 1982
Модель зворотного зв'язку	Передбачає зв'язки між етапами: попит ринку може впливати на дослідження. Більш адаптивна.	Rothwell R., 1994
Stage-Gate модель	Поетапна перевірка інновації: кожен етап має «вхід» і «вихід» (gate) з чіткими критеріями прийняття рішень.	Cooper R., 2001
Спіральна модель (Spiral Model)	Циклічне проходження етапів з уточненням та зворотним зв'язком на кожному рівні.	Boehm B., 1988

Продовження таблиці 1.9

Відкриті інновації	Залучення зовнішніх партнерів, джерел ідей, краудсорсингу та колаборацій.	Chesbrough H., 2003
Інтегрована модель	Поєднує дослідження, розробку, маркетинг, управління та зовнішнє	Bessant J., Tidd J., 2021

	середовище в єдиний процес.	
Гнучкі (Agile) моделі	Ітеративний підхід з можливістю швидкої адаптації до змін і постійного вдосконалення.	Rigby D., Sutherland J., 2016

У сучасному динамічному бізнес-середовищі найбільш ефективними вважаються моделі, які враховують як внутрішні процеси, так і вплив зовнішнього середовища. Поєднання гнучких та відкритих моделей дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики, ефективно використовувати ресурси і генерувати цінність для клієнтів.

1.3. Аналіз сучасних методів інноваційного управління організацією

До сучасних передових методів інноваційного управління відносять такі методи, як LEAN, Agile, SCRUM, OKR та інші.

LEAN-менеджмент – система управління, орієнтована на усунення всіх видів втрат (часових, матеріальних, інформаційних). Мета – максимізація цінності для клієнта при мінімальних витратах. Ключові принципи: безперервне вдосконалення (Kaizen), залучення персоналу, стандартизація процесів, ціннісний потік (value stream).

Agile-менеджмент – підхід до управління проектами та організаціями, що базується на гнучкості, інтерактивності, адаптивності до змін. Підходить для середовищ з високим рівнем невизначеності. Визначальні риси: самоорганізовані команди, швидкий зворотний зв'язок, короткі цикли (спринти), орієнтація на цінність для користувача.

SCRUM – фреймворк Agile, що передбачає розробку продуктів через короткі ітерації (спринти) тривалістю 1–4 тижні. Ролі в SCRUM: Product Owner (власник продукту), Scrum Master (координатор), Development Team (команда

розробників). Кожен спринт завершується демонстрацією результатів і рефлексією (ретроспективою).

OKR (Objectives and Key Results) – система постановки цілей та оцінки результатів, що використовується у компаніях Google, Intel, Amazon. Визначається амбітна ціль (Objective) і 3–5 ключових результатів (Key Results), які мають бути вимірюваними. OKR стимулює фокусування, прозорість і вирівнювання командних зусиль.

Kanban – візуальна система управління завданнями. Дошка Kanban розділена на стовпці «Очікує», «У процесі», «Завершено». Дозволяє оптимізувати навантаження, уникати перевантажень і швидко виявляти вузькі місця в процесі.

Holacracy – модель децентралізованого управління, у якій замість традиційної ієрархії існує система автономних ролей і кругів. Вона передбачає підвищену самостійність співробітників, швидкість прийняття рішень і гнучкість в управлінні функціями.

Design Thinking – метод створення інновацій на основі глибокого вивчення потреб користувачів. Етапи: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, створення прототипу, тестування. Підходить для розробки нових послуг, сервісів, клієнтського досвіду.

Management 3.0 – сучасний підхід до лідерства, що зосереджується на мотивації команд, створенні сприятливого середовища, делегуванні повноважень і гнучкому управлінні культурою.

Застосування цих методів дозволяє організаціям підвищити гнучкість, швидко реагувати на зміни, ефективно розв'язувати проблеми, залучати працівників до процесів управління та інновацій.

Інноваційне управління стало ключовим фактором конкурентоспроможності для провідних міжнародних компаній. Їхній досвід є джерелом найкращих практик, які можуть бути адаптовані для українського бізнес-середовища.

Компанія Google (Alphabet Inc.) є прикладом ефективного впровадження системи OKR (Objectives and Key Results), яка дозволяє вирівнювати цілі по всій організації. В Google діє культура відкритих інновацій, 20% робочого часу працівник може витрачати на власні проєкти. Це призвело до появи таких продуктів, як Gmail, Google Maps та ін.

Amazon активно використовує принципи Lean-менеджменту та Customer Obsession (одержимість клієнтом). Інновації запускаються на основі зворотного зв'язку від користувачів, а прийняття рішень базується на даних. Amazon Web Services (AWS) є результатом внутрішньої потреби в масштабованості, яка була перетворена на глобальний бізнес.

Компанія Toyota є першопрохідцем у застосуванні Lean-методології (Toyota Production System), яка зменшує втрати, забезпечує якість та підвищує гнучкість виробництва. Працівники залучені до постійного вдосконалення (Kaizen) і мають право зупинити лінію для вирішення проблеми на місці.

Spotify застосовує гнучку модель організації на основі «племен» (tribes), «сквад» (squads), «глав» (chapters). SCRUM і Agile інтегровані в щоденну роботу команд. Spotify відома своєю культурою автономії, постійного зворотного зв'язку та розвитку лідерства.

Культура Netflix побудована на принципах довіри, відповідальності та високих стандартів. Компанія активно застосовує аналітику даних для прийняття рішень, зокрема в контент-продакшні та рекомендаційних системах. Їх підхід до управління базується на свободі та відповідальності, а не на формальних регламентах.

General Electric (GE) впровадила підхід FastWorks, натхненний Lean Startup, для прискорення циклу розробки продуктів. Це дозволяє знижувати витрати на розробку і швидко тестувати нові рішення. Компанія також інвестує в інноваційні хаби по всьому світу.

Висновок: компанії, які досягли найвищого рівня ефективності та інноваційності, впроваджують гнучкі, адаптивні моделі управління, інвестують у культуру змін, цифрові інструменти та персонал. Їхній досвід

демонструє, що інновації можливі лише за умов стратегічного бачення, підтримки з боку керівництва та активної участі команд.

У сучасному управлінні цифрові інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, прозорості та швидкості прийняття рішень. Найбільш поширеними платформами для автоматизації управлінських процесів є ERP, CRM і BI-системи. Кожна з них виконує специфічну функцію і забезпечує інтеграцію між підрозділами організації.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - це комплексне рішення для планування ресурсів підприємства. Включає модулі бухгалтерії, логістики, HR, виробництва, закупівель, складу, фінансів. Приклади: SAP ERP, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite, 1С:Підприємство. Переваги: централізоване управління, прозорість бізнес-процесів, мінімізація дублювання даних, автоматизація фінансового обліку та звітності.

CRM-системи (Customer Relationship Management) спрямовані на управління взаєминами з клієнтами. Дають змогу збирати дані про клієнтів, історію продажів, запити, забезпечують сегментацію аудиторії та управління лідами. Приклади: Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM, Бітрікс24. Переваги системи в персоналізації взаємодії з клієнтами, підвищенні лояльності, автоматизації маркетингових кампаній і підтримки, інтеграції з кол-центрами, месенджерами та поштою.

BI-системи (Business Intelligence) призначені для аналітики, візуалізації та прийняття рішень на основі даних. Забезпечують інтеграцію з ERP/CRM, створення дашбордів, KPI-моніторинг та прогнозування. Приклади: Power BI (Microsoft), Tableau, Qlik Sense, Google Looker Studio. Перевагами системи є візуальна аналітика, доступ до даних у реальному часі, можливість прийняття стратегічних рішень на основі аналітичних інсайтів.

Для максимальної ефективності сучасні організації інтегрують ERP, CRM та BI у єдину екосистему. Це дозволяє створити повний цикл управління: від залучення клієнта до фінансового контролю та стратегічного планування.

Таким чином, використання сучасних цифрових інструментів автоматизації сприяє цифровій трансформації управління, зменшенню людського фактору, підвищенню точності та швидкості реагування на зміни в ринковому середовищі.

Успішна реалізація інновацій у менеджменті залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як сприяти інноваційним процесам, так і стримувати їх. Розуміння цих бар'єрів і чинників дозволяє керівництву організацій ефективно планувати інноваційну діяльність, уникати ризиків та адаптувати організаційну культуру до змін [5].

Існує чимало класифікацій бар'єрів, але умовно їх можна поділити на організаційні, фінансові, культурні, правові, технологічні та психологічні (табл 1.10). З іншого боку, чинники успіху включають лідерство, підтримку з боку керівництва, наявність інноваційної стратегії, відкритість до змін, компетентність персоналу та доступ до технологій (табл. 1.11) [6; 33].

Таблиця 1.10

Основні бар'єри впровадження інновацій

Категорія бар'єру	Приклади та опис
Організаційні	Відсутність структури для впровадження інновацій, неузгодженість між відділами
Фінансові	Недостатнє фінансування, обмежений доступ до зовнішніх інвестицій
Культурні	Супротив персоналу, закрита корпоративна культура
Правові	Регуляторні обмеження, складність патентування

Продовження таблиці 1.10

Технологічні	Застаріла інфраструктура, низький рівень автоматизації
Психологічні	Страх змін, відсутність мотивації, вигорання

Таблиця 1.11

Ключові чинники успішної реалізації інновацій

Фактор	Значення для реалізації інновацій
--------	-----------------------------------

Лідерство і бачення	Керівництво формує інноваційний курс, мотивує команду, підтримує зміни
Інноваційна стратегія	Наявність чітких цілей, ресурсного плану та KPI для інновацій
Гнучкість організації	Адаптація до ринку, здатність змінювати структуру й процеси
Навчання персоналу	Безперервний розвиток компетенцій у сфері інновацій
Технологічна база	Доступ до сучасних ІТ-систем, платформ, аналітики
Комунікація	Прозорість змін, зворотний зв'язок, спільне ухвалення рішень

Таким чином, подолання бар'єрів і розвиток сприятливих факторів є критично важливими для забезпечення ефективного впровадження інновацій. Комплексний підхід до інноваційного менеджменту передбачає не лише генерування нових ідей, а й створення умов для їх реалізації, підтримку персоналу та оптимізацію управлінських процесів.

Оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів до управління організацією дозволяє визначити їхній вплив на діяльність підприємства, досягнення стратегічних цілей і конкурентні переваги. Для об'єктивного аналізу застосовуються кількісні та якісні критерії, з урахуванням специфіки організації, сфери її діяльності та рівня цифрової зрілості.

Ефективність впровадження інновацій показник інтегральний. На рис. 1.1 наведені основні напрями оцінки ефективності інноваційного управління в організації.



Рис.1.1 Основні напрями оцінки ефективності інноваційного управління

Ефективність інноваційного управління проявляється не лише в показниках прибутковості, але й у стійкості до зовнішніх викликів, здатності до відновлення після криз, швидкій реакції на потреби ринку.

Операційна ефективність включає у себе:

- скорочення часу реалізації бізнес-процесів;
- зменшення витрат на обслуговування клієнтів і внутрішніх операцій;
- зростання продуктивності персоналу;
- автоматизація рутинних процедур.

Сукупність фінансових показників (підвищення рентабельності та маржинальності; приріст виручки від інноваційних продуктів чи сервісів; скорочення періоду окупності інвестицій у нові технології) свідчать про фінансову ефективність.

Клієнтоорієнтованість (зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS); покращення користувацького досвіду (UX); зростання кількості повторних продажів і утримання клієнтів) свідчить про посилення позиції організації на ринку.

Для оцінки інноваційної активності застосовують в аналізі таку групу показників:

- кількість впроваджених інновацій (проектів, рішень);
- залучення працівників до генерації ідей;
- частка бюджету, спрямованого на інновації та розвиток.

В умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища важливим показником є управлінська гнучкість, яка оцінюється за допомогою показників: здатність адаптуватися до змін ринку; швидкість прийняття рішень на основі даних; розширення делегування та розвиток самоорганізованих команд.

В сучасних умовах дуже важливим є урахування соціально-культурні аспекти, а саме:

- рівень внутрішньої довіри та комунікації;
- поширення інноваційної культури;

- ефективність внутрішнього навчання та професійного розвитку.

Від цих показників залежить наскільки мотивованими будуть працівники.

Комплексна оцінка дозволяє організаціям формувати обґрунтовану стратегію подальших трансформацій і коригувати впровадження інноваційних змін відповідно до реального ефекту.

Впровадження інноваційних методів управління забезпечує суттєвий економічний ефект, який проявляється у зростанні ефективності діяльності організації, підвищенні конкурентоспроможності та прибутковості. Оцінка такого ефекту базується на кількісних і якісних показниках, що дозволяють виявити фінансові вигоди, спричинені змінами в управлінні.

Основні компоненти економічного ефекту від впровадження інновацій в організації наведені на рис.1.2. Впровадження інновації в організації дозволяє отримати певні ефекти, такі як:

- автоматизація процесів, яка дозволяє скоротити адміністративні витрати на 10–30%; зменшення потреби в ручній обробці документів і рутинних операціях; оптимізація логістичних і виробничих витрат через ERP-рішення приводить до зниження операційних витрат.

- поліпшення обслуговування клієнтів за рахунок CRM сприяє зростанню лояльності та повторних продажів; запуск інноваційних продуктів і сервісів розширює ринки збуту; підвищення продуктивності праці на 15–25% завдяки використанню цифрових платформ та гнучких методів роботи забезпечують підвищення доходів організації.

- скорочення циклу реалізації інноваційних проєктів (Lean Startup, SCRUM); зниження ризиків і витрат завдяки поетапному впровадженню (MVP); зменшення витрат на навчання персоналу через e-learning і менторські програми забезпечує оптимізацію інвестицій.

- зростання рентабельності інноваційних інвестицій (ROI) на 20–40% при правильному впровадженні; скорочення періоду окупності інноваційних проєктів до 2–3 років; збільшення чистого прибутку за рахунок

ефективнішого використання ресурсів та управлінських рішень позитивно впливає на фінансові результати.

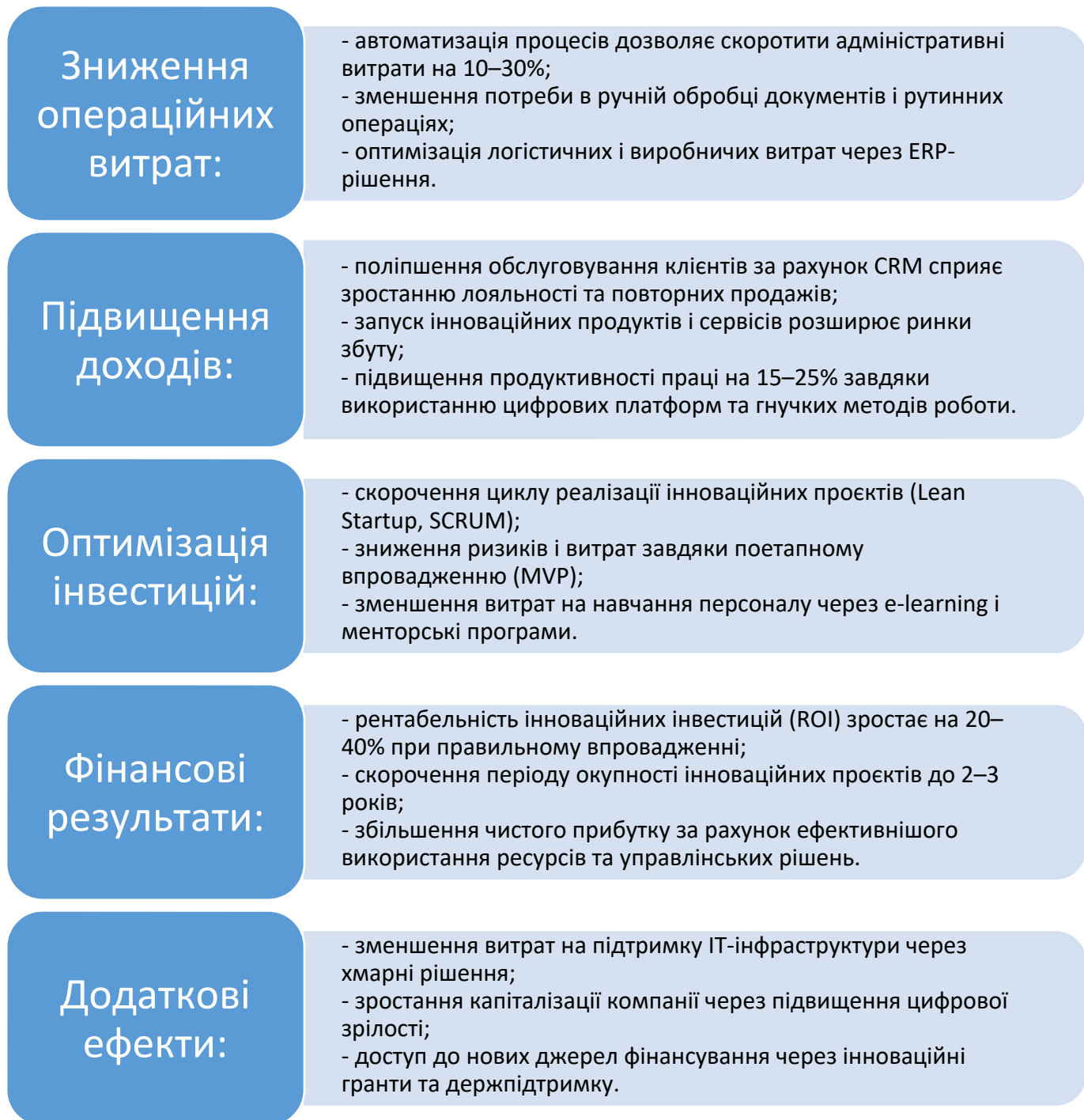


Рис. 1.2 Основні компоненти економічного ефекту від впровадження інновацій в організації

Слід враховувати і додаткові ефекти від впровадження інновацій: зменшення витрат на підтримку IT-інфраструктури через хмарні рішення; зростання капіталізації компанії через підвищення цифрової зрілості; доступ до нових джерел фінансування через інноваційні гранти та держпідтримку.

Таким чином, економічний ефект від впровадження інноваційних методів управління має стратегічне значення для зростання вартості бізнесу, стабільності доходів і довгострокового розвитку організацій в умовах цифрової економіки.

Інноваційні підходи в управлінні мають суттєвий вплив не лише на економічну ефективність організації, а й на її внутрішнє соціальне середовище. Соціальний вимір управління охоплює відносини в колективі, корпоративну культуру, комунікацію, мотивацію працівників, стиль лідерства та рівень залучення персоналу до змін.

Ключові аспекти соціального впливу інноваційних підходів:

1. Зростання рівня залученості персоналу. Інноваційні підходи (Agile, Lean, SCRUM) базуються на активній участі співробітників у процесах планування, реалізації та аналізу проєктів. Це сприяє зростанню залученості, ініціативності та відповідальності персоналу.

2. Покращення внутрішньої комунікації. Сучасні практики передбачають прозору, горизонтальну комунікацію, зворотний зв'язок, регулярні зустрічі команд (daily stand-up, ретроспективи). Це зменшує ієрархічні бар'єри і підвищує довіру в колективі.

3. Формування інноваційної культури. Розвиток гнучкого мислення, відкритості до змін, експериментів та навчання сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій. Інноваційна культура формує внутрішню мотивацію, підтримує креативність та адаптивність.

4. Розвиток лідерських якостей. Управлінці нового покоління орієнтовані на коучинг, фасилітацію, делегування повноважень. Це сприяє зростанню самостійності працівників і підвищує рівень командної ефективності.

5. Підвищення соціальної відповідальності. Інноваційні організації більше уваги приділяють цінностям сталого розвитку, інклюзії, ментальному здоров'ю працівників. Запровадження гнучкого графіка, гібридного формату роботи, етичних кодексів підвищує рівень лояльності та соціальної згуртованості.

6. Зміни в структурі мотивації. Відбувається перехід від фінансових стимулів до нематеріальної мотивації: визнання, навчання, участь у прийнятті рішень, кар'єрне зростання. Це підвищує задоволеність роботою і сприяє збереженню талановитих працівників.

Отже, впровадження інноваційних управлінських практик трансформують соціальну динаміку в організації, створює середовище відкритості, довіри та розвитку, що є передумовою стійкого зростання в сучасному світі змін.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки. Інноваційне управління у сучасних умовах виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку організацій. Воно інтегрує принципи менеджменту, підприємництва, цифрових технологій та інноваційної економіки для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

У процесі дослідження з'ясовано, що інновації у менеджменті мають багатоаспектну природу й класифікуються за різними критеріями: характером (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові), масштабом, джерелом ініціативи, рівнем управління та ступенем новизни для ринку. Така систематизація дозволяє обґрунтовано підходити до вибору управлінських рішень.

Теоретичні основи інноваційного управління спираються на фундаментальні положення Й. Шумпетера, П. Друкера, J. Bessant, J. Tidd, Н. Chesbrough, J. Kotter та інших дослідників. У сучасному розумінні інновації розглядаються як керований процес, що потребує стратегічного планування, цифрової трансформації та високої залученості персоналу.

Окреслено основні моделі управління інноваціями, серед яких особливо виділяються: лінійна, зворотного зв'язку, stage-gate, спіральна, модель

відкритих інновацій та гнучкі (Agile) моделі. Найефективнішими у динамічному середовищі є інтегровані моделі, які поєднують внутрішні та зовнішні чинники розвитку інновацій.

У процесі аналізу виявлено основні бар'єри інноваційної діяльності: організаційні, фінансові, культурні, технологічні та психологічні. Водночас ідентифіковано ключові чинники успіху: лідерство, інноваційна стратегія, гнучкість, навчання персоналу, технологічна база та ефективна комунікація.

Інноваційне управління в умовах цифрової економіки стає визначальним чинником конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку організацій. Цифрова трансформація створює нові можливості для автоматизації, аналітики, персоналізації сервісу та інтеграції з екосистемами.

Основні перспективні напрями розвитку інноваційного управління:

1. Інтеграція штучного інтелекту в управлінські рішення. AI дозволяє автоматизувати рутинні управлінські процеси, аналізувати великі обсяги даних, формувати прогнози та сценарії розвитку. Можливе застосування в HR-аналітиці, управлінні ланцюгами постачання, клієнтському сервісі.

2. Розвиток гібридних моделей управління. Поєднання елементів централізованого та децентралізованого управління, включаючи самоврядні команди, платформи співпраці, управління через дані та алгоритми.

3. Екосистемне управління. Організації переходять від традиційних бізнес-моделей до мережових структур взаємодії – екосистем з партнерами, клієнтами, стартапами, державою. Управління екосистемами потребує нових моделей лідерства та координації.

4. Розвиток цифрових компетенцій керівників. Успішне інноваційне управління неможливе без цифрової грамотності топ-менеджменту: знання цифрових технологій, вміння працювати з аналітикою, управління діджитал-командами.

5. Ширше використання гнучких методологій (Agile, Design Thinking, OKR). Гнучкі підходи дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни,

адаптувати стратегії та структури, працювати в умовах невизначеності й нестабільності.

6. Інновації в управлінні людським капіталом. Використання цифрових HR-платформ, гейміфікації, e-learning, аналітики навичок, штучного інтелекту в рекрутингу. Акцент на персоналізовані траєкторії розвитку, інклюзивність, добробут працівників.

7. Сталий розвиток і ESG-інтеграція. Цифрова економіка формує нові стандарти прозорості, звітності, екологічної та соціальної відповідальності, що потребує інновацій в управлінні стейкхолдерами.

У підсумку, інноваційне управління в цифровій економіці трансформується з функції контролю у функцію співтворення, орієнтовану на дані, швидкість, клієнта та сталий розвиток. Організації, здатні поєднувати інновації, гнучкість і цифрову компетентність, отримують стратегічні переваги на глобальному ринку.

Узагальнено, що для ефективного впровадження інновацій організація має розробляти комплексну систему інноваційного управління, що поєднує стратегічне бачення, організаційний потенціал та культуру підтримки змін. Такий підхід формує основу для сталого зростання і конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ ТЦ «МЕГАДОМ»)

2.1. Загальна характеристика організації (ТЦ «МЕГАДОМ» м. Одеса)

Торговий центр «МЕГАДОМ» — це один із найбільших та найбільш впізнаваних об'єктів комерційної нерухомості м. Одеси. Формат ТЦ — це концепція, орієнтована на спеціалізовані товари: меблі, декор, освітлення, сантехніка, матеріали для ремонту. Така концентрація дозволяє покупцям у межах одного об'єкта знайти повний спектр товарів для дому.

Він розташований у стратегічно вигідному районі міста — на перетині транспортних магістралей, що забезпечує високу прохідність і привабливість для орендарів та покупців.

Площа ТЦ «МЕГАДОМ» становить понад 40 000 м², з яких понад 30 000 м² відведено під торгові площі. Центр об'єднує понад 200 магазинів, шоурумів, салонів меблів, будівельних матеріалів, сантехніки, освітлення та декору. Ключові орендарі — національні та регіональні торгові мережі, спеціалізовані бутики, виробники меблів та предметів інтер'єру.

ТЦ має розвинену інфраструктуру: багаторівневу парковку, Обслуговування здійснюється професійною керуючою компанією, яка забезпечує комерційне управління, маркетинг, технічну експлуатацію та підтримку орендарів.

До ключових характеристик ТЦ належать: багаторівнева автомобільна парковка, наявність кафе та зони харчування, дитячі майданчики, логістичний хаб, сервісні служби, систему клімат-контролю, охорону та відеоспостереження, цифрові інформаційні панелі, CRM-система для обліку орендарів, відеоаналітика та технічна підтримка. Орендарями є як національні мережі, так і локальні компанії.

Бренд «МЕГАДОМ» міцно асоціюється у споживачів саме з товарами для дому та ремонту. Проведена оцінка показала, що потенціал ТЦ як меблевого центру є вищим, ніж перспективи його реконцепції у класичний fashion-орієнтований ТРЦ.

Загалом ТЦ «МЕГАДОМ» є прикладом вузькоспеціалізованого ритейл-об'єкта з високим рівнем технічної готовності, але з потенціалом для оновлення формату через інтеграцію цифрових сервісів, оновлення орендної політики та формування інноваційного середовища співпраці з орендарями.

Стратегічною метою ТЦ «МЕГАДОМ» є трансформація з класичного меблевого ринку у спеціалізований інноваційний хаб у сегменті товарів для дому. Це передбачає поступову реконцепцію формату — від традиційної оренди площ до комплексного обслуговування як професійного B2B-сегменту (дизайнери, забудовники, архітектори), так і кінцевого B2C-споживача. Проектна модель розвитку включає впровадження цифрових сервісів для орендарів (електронна звітність, CRM-портал, особистий кабінет), аналітику клієнтського трафіку на основі відеоаналітики, онлайн-платформу з інтегрованими послугами пошуку, віртуального перегляду товарів та взаємодії з брендами. Також розглядається можливість створення digital-маркетплейсу з елементами віртуального ТЦ та 3D-простору для B2B-презентацій, орієнтованих на дизайнерські бюро та виробників меблів.

Таким чином, «МЕГАДОМ» прагне перейти від функції «приміщення для оренди» до ролі мультифункціонального інноваційного майданчика, адаптованого до нових споживчих і професійних форматів у сфері нерухомості, інтер'єру та ритейлу.

Організаційна структура ТЦ «МЕГАДОМ» має класичний функціональний тип, що передбачає вертикальну систему управління з чітко визначеними зонами відповідальності. Це дозволяє забезпечити спеціалізацію працівників у межах кожного підрозділу та підвищити ефективність прийняття рішень у рамках відповідних функціональних блоків (рис.2.1).

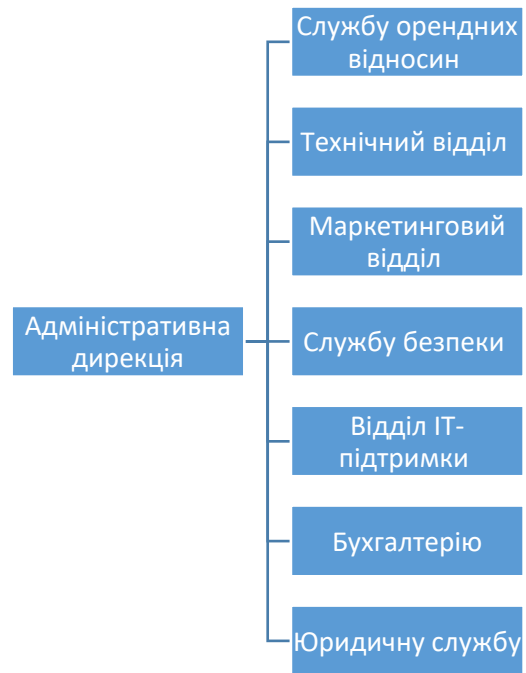


Рис.2.1 Укрупнена організаційна структура ТЦ «МЕГАДОМ».

Управлінську основу структури складає адміністративна дирекція, яка координує загальну діяльність та формує стратегічний вектор розвитку. Ключові підрозділи організації включають:

- Службу орендних відносин — забезпечує пошук, супровід та комунікацію з орендарями, формує політику комерційної експлуатації площ, аналізує запити клієнтів;
- Технічний відділ — відповідає за експлуатацію інженерних систем (електро-, водо-, теплозабезпечення, вентиляція), веде технічну документацію, контролює підрядні роботи;
- Маркетинговий відділ — реалізує маркетингові кампанії, формує імідж ТЦ, організовує події, проводить аналітику цільової аудиторії та просування в цифрових каналах;
- Службу безпеки — здійснює контроль за порядком на території, охорону приміщень, відеоспостереження та координацію з МВС та ДСНС у разі потреби;

- Відділ IT-підтримки — забезпечує працездатність внутрішніх цифрових сервісів (CRM, аналітика, доступ до Wi-Fi), адмініструє сайт та локальні мережі;
- Бухгалтерію — веде фінансовий облік, формує звітність, контролює оплату орендарями;
- Юридичну службу — супроводжує договори, веде претензійну роботу, представляє інтереси ТЦ у правових спорах.

Кожен із підрозділів має чітко визначену компетенцію, самотійну зону відповідальності та керується керівником, який звітує перед генеральним директором. Таке функціональне структурування дозволяє досягати ефективності в операційному управлінні, але водночас вимагає більшої міжпідрозділової координації при реалізації інноваційних або міжфункціональних проєктів.

Керівництво приймає рішення в рамках централізованої вертикальної структури, але на практиці застосовуються елементи делегування та проектного менеджменту.

Це дозволяє ефективно координувати управління технічною експлуатацією, орендними площами, маркетингом, безпекою та обслуговуванням відвідувачів.

У структурі спостерігається ієрархічна модель з елементами функціонального управління. Перевагами такої структури є чіткість управлінських процедур, висока відповідальність, оперативне прийняття рішень у межах підрозділів. Водночас вона має і недоліки — низька гнучкість, потенційна ізолюваність відділів, ускладнена міжпідрозділова комунікація, що може стримувати інноваційність.

За результатами внутрішнього аналізу, структура є ефективною для стабільного функціонування, однак вона обмежує гнучкість та швидкість ухвалення інноваційних рішень. Згідно з аналітичним звітом, міжпідрозділова комунікація носить фрагментарний характер, що ускладнює узгоджені дії, зокрема у сфері цифрової трансформації.

ІТ-служба відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування ключових систем — CRM, відеоаналітики, контролю доступу. Проте в аналітичному звіті наголошується на перевантаженні технічного персоналу та потребі у додаткових ресурсах для підтримки цифрових сервісів та інтеграції нових інструментів.

Стиль управління у ТЦ «МЕГАДОМ» можна охарактеризувати як комбінований. На стратегічному рівні переважає директивний стиль — рішення приймаються централізовано керівництвом. Водночас у тактичному управлінні спостерігається делегування повноважень, застосування елементів демократичного стилю, особливо у роботі з орендарями та підрядниками. Однак, як зазначається у звіті, ініціативність з боку працівників обмежена унаслідок відсутності внутрішніх процедур щодо управління інноваціями, мотивації та винагороди за ідеї.

В управлінні персоналом все активніше впроваджуються сучасні підходи: індивідуальне наставництво, гнучке планування, щомісячні оцінки ефективності, проєктна робота. Це свідчить про поступову трансформацію в бік інноваційного та адаптивного стилю управління.

Управлінська модель не передбачає окремої інноваційної функції або координаційного центру з розробки та впровадження нововведень, що ускладнює запуск проєктів цифрової трансформації. Водночас керівництво ТЦ виявляє готовність до змін за умови наявності конкретного економічного обґрунтування.

У підсумку, існуюча організаційна структура та стиль управління є придатними для підтримки щоденної операційної діяльності, але потребують модернізації в напрямку підвищення гнучкості, створення інноваційної координаційної ланки, посилення кросфункціональної взаємодії, впровадження цифрових інструментів управління та впровадження системи мотивації інноваційних ініціатив серед персоналу.

2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та корпоративної культури

Інноваційний потенціал організації визначається як сукупність ресурсів, компетенцій, інфраструктури та організаційних можливостей, які дозволяють генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації.

Інноваційний потенціал ТЦ «МЕГАДОМ» охоплює технічні, кадрові та управлінські ресурси, що можуть бути задіяні для впровадження нововведень.

У рамках діагностики інноваційного потенціалу ТЦ «МЕГАДОМ» було проаналізовано ключові елементи: кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, управлінську підтримку, інформаційно-технологічну базу та рівень відкритості до змін.

Кадровий потенціал є ключовою складовою інноваційної спроможності організації, адже саме персонал забезпечує реалізацію ідей, впровадження змін, адаптацію до нових технологій і трансформацію управлінських підходів. Аналіз кадрового потенціалу ТЦ «МЕГАДОМ» дозволив виявити певні особливості. Стабільний основний склад персоналу — більшість ключових працівників мають досвід понад 5 років у сфері комерційної нерухомості. Високий рівень операційної компетентності — персонал якісно виконує рутинні та технічні функції. Функціональна організація роботи — чітке розмежування обов'язків між підрозділами. Наявність адміністративного ресурсу для швидкого прийняття рішень.

У ході аналізу були виявлені обмеження та проблеми кадрового потенціалу. Низький рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності. Наприклад, співробітники технічного відділу не залучаються до пілотного тестування нових сервісів, хоча мають досвід з експлуатації обладнання. Недостатня фахова підготовка у сфері цифрових інновацій. Відсутність системної мотивації за інновації. Це свідчить про потребу у створенні системи стимулювання ініціатив, а також запровадженні навчальних програм у сфері CRM, аналітики клієнтського трафіку, цифрової комунікації тощо. Обмежене використання зовнішнього навчання та розвитку персоналу.

Рекомендації для посилення кадрового потенціалу в контексті інновацій:

1. Впровадити систему мотивації за подання інноваційних ідей.
2. Створити програму навчання персоналу у сфері цифрових технологій.
3. Розробити внутрішній інноваційний хаб для генерації та тестування ідей.
4. Впровадити матрицю компетенцій для виявлення прогалин і потреб у навчанні.

ТЦ «МЕГАДОМ» має достатню матеріально-технічну базу: приміщення з сучасними інженерними системами, розвинену парковку, систему безпеки та сервісні зони. Це створює передумови для розширення функціоналу та зонування простору за сучасними ритейл-моделями. Однак, фінансові ресурси на інноваційні проєкти розподіляються обмежено. Наприклад, CRM-система підтримується, але інтеграція з маркетинговими платформами або системами онлайн-бронювання відсутня через дефіцит бюджетів. Також не передбачені фонди на внутрішні інноваційні ініціативи працівників або на тестування нових концепцій форматів (роп-уп магазини, хаби дизайнерських рішень).

Інформаційно-технологічна база торгового центру включає CRM-систему для орендарів, систему відеоаналітики потоків відвідувачів, базові функції електронної звітності та сайт. Однак між різними цифровими платформами відсутня інтеграція, що ускладнює комплексне використання даних. Наприклад, результати відеоаналітики не використовуються для оптимізації розміщення магазинів або розкладу заходів. IT-служба функціонує ефективно, проте перевантажена через потребу обслуговування кількох відокремлених систем. Необхідним є створення єдиного цифрового середовища з наскрізною аналітикою та підключенням мобільного додатку, що може значно підвищити клієнтську лояльність.

Корпоративна культура в ТЦ «МЕГАДОМ» орієнтована переважно на стабільність, дисципліну та контроль. Спостерігається оперативна взаємодія між підрозділами, проте ініціативність заохочується епізодично. Працівники не мають формалізованих механізмів подання ідей або участі в інноваційних групах. Наприклад, маркетинговий відділ часто реалізує кампанії за

шаблонами без участі представників інших відділів. Це знижує міжпрофесійну взаємодію та крос-функціональне навчання. Рекомендується впровадити інструменти внутрішньої комунікації (електронна дошка ідей, квартальні збори з презентаціями інновацій), формалізувати політику підтримки інновацій та закласти цінності змін у корпоративну культуру.

Отже, інноваційний потенціал ТЦ «МЕГАДОМ» є помірним і потребує посилення за всіма ключовими напрямками: кадровим, ресурсним, технологічним і культурним. Запровадження інтегрованої інноваційної стратегії з фокусом на цифровізацію, розвиток персоналу та трансформацію управлінських практик дозволить підвищити конкурентоздатність та адаптивність організації до сучасних викликів ринку.

Діагностика засвідчила, що організація має базові передумови для розвитку інновацій, однак ці можливості використовуються лише частково.

До сильних сторін інноваційного потенціалу належать: наявність CRM-системи, інфраструктури відеоаналітики, електронних інформаційних табло, централізованої системи охорони та клімат-контролю. Проте, як зазначається у звіті, ці інструменти працюють ізольовано, без належної інтеграції для комплексного управління даними та аналізу клієнтської поведінки.

На рівні управління виявлено відсутність інституціоналізованого інноваційного підрозділу або внутрішнього центру ініціатив, що обмежує запуск експериментальних проєктів. ІТ-служба виконує значне навантаження без системної підтримки щодо впровадження нових цифрових рішень.

Кадровий потенціал є достатнім для підтримки операційної діяльності, однак рівень залученості персоналу до інновацій є низьким. Як показує звіт, працівники не мають чітких механізмів ініціювання або просування нових ідей, а система заохочення інновацій фактично відсутня.

Корпоративна культура характеризується орієнтацією на стабільність і регламентованість. Утім, позитивним є відкритий стиль комунікації в межах підрозділів та лояльне ставлення до гнучких умов праці. Згідно з аналітичним звітом, існує потреба в оновленні етичного кодексу з акцентом на підтримку

інновацій, а також запровадженні механізмів внутрішнього навчання у форматі коротких воркшопів та менторства.

Загалом, рівень інноваційного потенціалу ТЦ «МЕГАДОМ» можна оцінити як помірно активний. Він має високий потенціал до розвитку за умови модернізації інформаційної інфраструктури, інтеграції цифрових інструментів, створення внутрішньої платформи ідей та зміцнення інноваційної складової корпоративної культури.

За результатами внутрішнього аналізу та експертного оцінювання, ТЦ «МЕГАДОМ» має середній рівень інноваційного потенціалу. Найбільш розвиненими є сфери технологічного забезпечення (наявність систем відеоаналітики, клімат-контролю, CRM-системи) та операційного менеджменту. Разом із тим, є резерви у сфері впровадження цифрових сервісів для орендарів, автоматизації маркетингових комунікацій, розширення співпраці з інноваційними партнерами (стартапами, дизайн-бюро тощо).

Щодо кадрового потенціалу, персонал ТЦ демонструє високу операційну компетентність, але потребує більшої залученості до інноваційних проєктів. Частково відсутні механізми формалізованої ідейної генерації, системи заохочення за інновації, а також інструменти внутрішнього інкубування нових рішень.

Корпоративна культура є важливим чинником інноваційної спроможності. Аналіз показав, що культура організації має елементи стабільності, ієрархічності та відповідальності. Водночас рівень підтримки інновацій залежить здебільшого від ініціативи окремих менеджерів, а не є частиною стратегічного курсу.

До позитивних елементів культури можна віднести наявність відкритої комунікації між підрозділами, оперативний обмін інформацією, гнучкий графік для частини співробітників. Обмеженнями є низька частка внутрішніх тренінгів з інноваційної тематики, неформалізованість політики інновацій, відсутність платформи для колективного генерування ідей.

Таким чином, ТЦ «МЕГАДОМ» має базу для розвитку інноваційного потенціалу, але потребує комплексної програми вдосконалення внутрішнього середовища, системи мотивації персоналу, цифрових комунікаційних платформ і стратегічної інтеграції інноваційної діяльності у загальну бізнес-модель.

2.3. Аналіз впроваджених інноваційних рішень: результати та проблеми

Упродовж останніх років ТЦ «МЕГАДОМ» реалізував низку інноваційних рішень, спрямованих на підвищення комфорту для орендарів і відвідувачів, оптимізацію внутрішніх процесів та посилення конкурентоспроможності торгового простору. Зокрема, було впроваджено сучасну CRM-систему, яка автоматизує облік договорів оренди, дозволяє орендарям через особистий кабінет передавати звітність та контролювати взаєморозрахунки. У зонах загального користування встановлено сенсорні термінали навігації, що допомагають відвідувачам швидше знаходити потрібний магазин або послугу. Крім того, торговий центр модернізував систему відеоаналітики, яка дозволяє відстежувати трафік, теплові карти переміщення відвідувачів і аналізувати ефективність розміщення орендарів. Було також запроваджено digital-маркетинг-інструменти, зокрема, таргетовану рекламу в соціальних мережах і e-mail-розсилки з персоналізованими пропозиціями. Для підвищення зручності клієнтів на паркінгу встановлено електронну систему розпізнавання номерів і лояльності для постійних відвідувачів.

Серед основних реалізованих інновацій можна виокремити такі:

- Впровадження CRM-системи для обліку орендарів, автоматизації звітності та управління контрактами;
- Установлення систем відеоаналітики трафіку для аналізу потоків відвідувачів;

- Оновлення маркетингової стратегії з використанням digital-інструментів (таргетинг, SMM, email-маркетинг);
- Встановлення електронних інформаційних панелей та сенсорної навігації в зоні входних груп;
- Розширення інфраструктури (зони кав'ярень, майданчики для відпочинку, нова парковка зі смарт-доступом).

Ці рішення дозволили досягти помітних позитивних результатів, зокрема:

- Оптимізація управління орендними площами;
- Покращення клієнтського досвіду;
- Підвищення поінформованості орендарів та споживачів.
- Зменшення часу обробки звернень орендарів на 30%;
- Підвищення точності звітності та прозорості у взаємодії з орендодавцями;
- Зростання середньої відвідуваності на 12% у період активних маркетингових кампаній;
- Покращення клієнтського досвіду та підвищення задоволеності сервісом (за результатами внутрішнього опитування).

Водночас, за даними аналітичного звіту, ефективність цих рішень обмежується низкою організаційних і стратегічних бар'єрів. Оцінка цих ініціатив дозволяє визначити як досягнуті результати, так і існуючі проблеми у сфері інноваційного управління. Наприклад, хоча CRM-система була технічно впроваджена, частина орендарів досі надсилає звітність у паперовій формі, що свідчить про недостатнє навчання користувачів і слабку комунікацію з боку адміністрації. Дані з відеоаналітики трафіку збираються, однак не інтегруються з маркетинговою стратегією або схемами розміщення магазинів, а отже, не використовуються як інструмент управлінських рішень. Маркетингові кампанії залишаються розрізненими і не поєднані з даними про поведінку споживачів, а цифрові панелі навігації не оновлюються в режимі реального часу, що знижує їхню практичну цінність. Крім того, відсутній

внутрішній механізм моніторингу результативності впроваджених інновацій, що ускладнює оцінку їхньої окупності та ефекту для бізнесу.

Діагностовано й низку проблем та бар'єрів:

- Частина інновацій використовується фрагментарно. Системи не інтегровані між собою, що знижує можливості для аналізу та прийняття комплексних управлінських рішень. Недостатня інтеграція цифрових інструментів між підрозділами (наприклад, CRM і маркетингова аналітика працюють окремо);
- Обмежене використання даних відеоаналітики для прийняття стратегічних рішень;
- Відсутність системи внутрішніх інноваційних ініціатив від працівників;
- Незбалансоване навантаження на IT-службу та брак кваліфікованих фахівців.

Також аналітики звертають увагу на такі проблеми:

- CRM-система не охоплює маркетингові активності;
- Дані відеоаналітики не використовуються у плануванні арендної політики або зонування;
- Відсутня єдина цифрова платформа взаємодії з орендарями;
- Інноваційні ініціативи ініціюються лише управлінською ланкою без механізму залучення персоналу;

Спроба реконцепції формату ТЦ «МЕГАДОМ» на класичний fashion-центр мала певну доцільність з огляду на потребу диверсифікувати орендну базу та адаптуватися до змін споживчої поведінки. Такий підхід відповідав тенденціям розвитку ритейлу, де поєднання fashion-сегменту з зонами товарів для дому могло створити змішаний, більш універсальний трафік. Крім того, переорієнтація на fashion-формат дозволила б ТЦ залучити нову аудиторію — молодь, сім'ї з дітьми, прихильників шопінгу й дозвілля — що могло б компенсувати сезонні провали у меблевому сегменті.

Однак така стратегія не врахувала локальної специфіки: в межах транспортної доступності вже працюють кілька великих fashion-центрів (у тому числі з кінотеатрами, фудкортами та розважальними зонами), що сформували стійку лояльність клієнтів. Окрім цього, бренд «МЕГАДОМ» асоціюється у мешканців Одеси переважно з меблями, оздобленням, товарами для дому, і різка зміна концепції викликала когнітивний дисонанс у споживача, а серед fashion-орендарів — сумніви в доцільності розміщення у профільно нецільовому середовищі.

Спроба трансформації формату ТЦ «МЕГАДОМ» із меблевого профілю у класичний fashion-центр не принесла очікуваних результатів. Водночас, сам по собі цей напрям модернізації не був позбавлений логіки: він відповідав загальним ринковим трендам щодо диверсифікації торговельного простору та прагнення залучити нові категорії відвідувачів. Однак причини неуспіху проєкту полягають не у хибності самої ідеї, а у слабкій маркетинговій підготовці, відсутності чіткого позиціювання та недостатньому комунікаційному супроводі змін.

Перш за все, реалізація реконцепції не ґрунтувалася на глибокому аналізі локального ринку та потреб цільової аудиторії. Наприклад, у межах 10-хвилинної транспортної доступності від ТЦ вже працюють успішні fashion-об'єкти з кінотеатрами, фудкортами та сильними fashion-брендами, що сформували лояльну аудиторію. Попри це, у «МЕГАДОМі» не було запроваджено тестового періоду з рор-уп форматами, маркетинговими експериментами чи опитуваннями відвідувачів, які могли б підтвердити або спростувати доцільність зміни функціонального формату. Таким чином, ринок виявився перенасиченим, а очікуваного ефекту у вигляді нового трафіку отримано не було.

По-друге, бренд «МЕГАДОМ» глибоко асоціюється у свідомості споживачів із товарами для дому, меблями та інтер'єром. Ця історична ідентичність не була переглянута або переосмислена в межах нової стратегії. Не відбулося ані ребрендингу, ані зміни візуальної комунікації, ані

формування нової ціннісної пропозиції. У результаті, потенційні орендарі fashion-сегменту не сприймали об'єкт як релевантний, а споживачі — як привабливий для шопінгу одягу або взуття. Бренд залишився у проміжному, нечіткому позиціюванні між старим та новим форматом.

І нарешті, відсутність комунікаційної кампанії на етапі змін суттєво знизила довіру до оновленого ТЦ. Не було сформовано інформаційної хвилі, яка б супроводжувала зміни через події, промоакції, колаборації з локальними брендами або інфлюенсерами. Новий формат залишився внутрішнім рішенням керівництва, яке не було підтримане належним зовнішнім маркетингом і не викликало емоційного залучення з боку потенційних покупців.

Таким чином, реконцепція формату ТЦ «МЕГАДОМ» виявилася недоцільною не з точки зору її мети, а через слабку маркетингову діагностику, відсутність роботи з брендом та відсутність підтримки змін з боку цілісної комунікаційної стратегії. Недоцільність цієї реконцепції не у самій ідеї, а у недостатній маркетинговій діагностиці, слабкому брендовому позиціюванні та відсутності комунікаційної підтримки зміни формату. Цей приклад засвідчує, що будь-яка інноваційна трансформація повинна базуватися на глибокому аналізі ринку, поступовій зміні споживчих уявлень і активній інформаційній роботі із залученням аудиторії, узгодженні інноваційної стратегії з реаліями ринку, споживчими уявленнями та конкурентним оточенням. У межах подальшої трансформації доцільніше розвивати hybrid-формат: товар для дому + дизайн + digital-сервіси, ніж орієнтуватися на повну зміну профілю ТЦ.

Крім того, спроба реконцепції формату ТЦ на класичний fashion-центр виявилася неефективною через низький попит з боку fashion-орендарів, що свідчить про необхідність більш точного позиціювання у межах інноваційної стратегії.

Загалом, ТЦ «МЕГАДОМ» демонструє здатність до впровадження окремих інноваційних рішень, однак відсутність інтегрованої цифрової екосистеми та інноваційної стратегії обмежує масштабування результатів. Потребується структурована програма розвитку інновацій із фокусом на

інтеграцію, аналіз даних і розширення партнерств, підвищення організаційної спроможності та залучення персоналу до інноваційної діяльності.

У контексті діяльності ТЦ «МЕГАДОМ» для оцінки можливостей реалізації інноваційних стратегій було проведено відповідне аналітичне дослідження. SWOT-аналіз ТЦ «МЕГАДОМ» дозволяє оцінити його позиції інноваційного розвитку, враховуючи внутрішні можливості та бар'єри, а також вплив зовнішнього конкурентного середовища. Результати аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТЦ «МЕГАДОМ» з позиції інноваційного розвитку.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Впізнаваний бренд на локальному ринку • Вигідне розташування у густонаселеному районі • Сучасна технічна база (CRM, відеоаналітика, цифрові панелі) • Розвинена технічна інфраструктура • Досвід впровадження цифрових рішень • Спеціалізація на товарах для дому • Наявність постійної бази орендарів	• Відсутність інтегрованої інноваційної стратегії • Недостатня інтеграція цифрових систем. Фрагментарність використання цифрових систем • Слабка культура інновацій серед персоналу. Обмежена участь персоналу у впровадженні інновацій • Перевантаження IT-підрозділу - Брак фахівців з інноваційного менеджменту • Низька пішохідна доступність ТЦ
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення співпраці з IT-компаніями. Партнерства з digital-стартапами і коворкінгами • Впровадження відкритих інновацій	• Конкуренція з боку нових онлайн-платформ, цифрових маркетплейсів • Нестабільність регуляторного середовища • Зміни споживчої поведінки

• Державні програми підтримки цифровізації • Впровадження спільної цифрової платформи з орендарями • Використання форматів pop-up, outlet • Перезапуск маркетингової стратегії із залученням аналітики • Зростання попиту на онлайн-сервіси та аналітику • Інтеграція у програми поствоєнного відновлення	• Потенційне зниження платоспроможності населення • Зростання витрат на впровадження інновацій
--	---

До сильних сторін торгового центру належить наявність впізнаваного бренду в сегменті товарів для дому та меблів, який забезпечує стабільний трафік і довіру з боку цільової аудиторії. Також слід відзначити наявну інфраструктуру: CRM-система, система відеоаналітики, сенсорна навігація, що вже частково реалізують функції інноваційного середовища. Окрім того, менеджмент має позитивний досвід запуску окремих цифрових сервісів, що формує організаційний заділ для подальшої модернізації.

Водночас у структурі ТЦ наявні й слабкі сторони. Передусім – відсутність єдиної інноваційної стратегії, недостатня інтеграція ІТ-систем, низький рівень цифрової грамотності частини персоналу та відсутність механізмів стимулювання ініціативності. Інноваційна діяльність не координується окремою структурною одиницею, а функціонує епізодично, без належної оцінки ефективності впроваджених рішень.

У зовнішньому середовищі наявні вагомі можливості для розвитку. Зокрема, ТЦ «МЕГАДОМ» може розширити взаємодію з локальними стартапами, запровадити цифровий маркетплейс, віртуальний каталог товарів, створити простір для професійних B2B-презентацій, тематичних виставок та

пор-ur форматів. Позитивним трендом є також зростаючий інтерес споживачів до цифрових сервісів та гібридних форматів обслуговування.

Серед загроз варто виділити посилення конкуренції з боку цифрових торговельних платформ і fashion-орієнтованих ТЦ, зміни в поведінці споживачів, які дедалі частіше очікують не лише товар, а й сервіс, досвід та мультиформатні рішення. Високою залишається ймовірність зростання вартості технологій, а також кадровий дефіцит у сфері інноваційного менеджменту та ІТ.

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що ТЦ «МЕГАДОМ» має вагомий ресурс для формування інноваційної моделі розвитку, однак для його реалізації необхідна системна стратегія, активізація кадрового потенціалу, цифрова інтеграція та проактивне позиціонування себе як простору нових рішень для дому, бізнесу та споживача.

SWOT-аналіз підтверджує, що ТЦ «МЕГАДОМ» має вагомі передумови для інноваційного оновлення і розвитку, проте реалізація цього потенціалу вимагає системної роботи над подоланням внутрішніх обмежень, формуванням стратегічного бачення інновацій та активного реагування на зовнішні виклики.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити наступні висновки:

1. ТЦ «МЕГАДОМ» є об'єктом комерційної нерухомості із вигідним розташуванням у густонаселеному районі Одеси, проте має обмежену пішохідну доступність, що частково стримує зростання трафіку.

2. Незважаючи на наявність сучасної інфраструктури та технічної бази, організація має лише середній рівень інноваційного потенціалу, що потребує розширення кадрового резерву, цифрових рішень та участі працівників у процесах інновацій.

3. Реконцепція меблевого ТЦ у класичний ТРЦ визнана не цілком доцільною через низький попит з боку орендарів, високу конкуренцію у 10-хвилинній транспортній зоні та сильну асоціативну прив'язку бренду «Мегадом» до меблів і декору.

4. Серед ключових бар'єрів виділено: відсутність комплексної інноваційної стратегії, слабке охоплення нових каналів цифрової взаємодії з клієнтами, недостатня участь в інноваційному брокериджі та розрив між окремими ІТ-системами.

5. SWOT-аналіз показав, що організація має потенціал до інноваційного розвитку завдяки впізнаваному бренду, хорошому транспортному сполученню та готовності до співпраці з окремими мережевими орендарями, але водночас стикається з тиском зовнішніх конкурентів і обмеженням на ринку праці.

6. Серед можливих напрямів розвитку – цільова цифрова модернізація, вдосконалення орендної політики, запуск інноваційної платформи для малого бізнесу та використання форматів pop-up, outlet або гібридних концепцій з орієнтацією на поствоєнну відбудову споживчої поведінки.

7. Отримані з аналітичного звіту дані підтверджують, що об'єкт демонструє стійкість до викликів ринку та має переваги для подальшого розвитку за умови адаптації до нових споживчих і ритейл-тенденцій в Україні.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Пропозиції щодо модернізації системи управління ТЦ «Мегадом»

На основі проведеного аналізу інноваційного потенціалу, організаційної структури та практик управління в ТЦ «МЕГАДОМ», запропоновано ряд інноваційних підходів для вдосконалення системи управління, які мають на меті підвищення ефективності, адаптивності та інноваційної спроможності організації.

Впровадження інтегрованої цифрової платформи управління. Пропонується розробка єдиної інформаційної екосистеми, яка поєднує CRM, відеоаналітику, маркетингову аналітику та взаємодію з орендарями в одному інтерфейсі. Це дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити аналітичну підтримку управління та автоматизувати типові процеси.

Створення відділу інновацій або координатора цифрових трансформацій.

Рекомендується ввести посаду координатора інновацій або створити проєктну групу, відповідальну за ініціацію, супровід і впровадження інноваційних проєктів. Цей підрозділ координуватиме співпрацю з зовнішніми партнерами, стартапами, ІТ-компаніями та слугуватиме центром генерації нових ідей.

Перехід до адаптивної організаційної структури. Доцільно перейти від традиційної функціональної структури до гібридної моделі з елементами матричної або проєктної структури, що дозволить ефективно реалізовувати мультидисциплінарні інноваційні ініціативи.

Запровадження системи інноваційної мотивації персоналу. Необхідно розробити внутрішню програму заохочення інноваційної активності, яка включатиме гейміфікацію, преміювання за ідеї, внутрішні

конкурси та пітчінг проєктів. Це сприятиме формуванню культури постійного вдосконалення.

Посилення ролі клієнтоцентричності в управлінні. Рекомендується впровадити методології customer journey mapping, NPS (індекс лояльності), онлайн-опитування та аналіз клієнтських сценаріїв для прийняття управлінських рішень на основі реального споживчого досвіду.

Оптимізація кадрового складу ІТ-служби. З метою підтримки цифрових ініціатив необхідно розширити технічний персонал, інтегрувати нові спеціалізації (аналітик даних, менеджер з digital-продуктів), а також забезпечити регулярне підвищення кваліфікації ІТ-фахівців.

Усі запропоновані заходи можуть бути впроваджені поетапно з урахуванням ресурсної спроможності організації. Очікуваними результатами є зростання операційної ефективності, підвищення лояльності орендарів і клієнтів, а також зміцнення конкурентних позицій ТЦ «МЕГАДОМ» на ринку комерційної нерухомості.

Цифровізація управлінських процесів є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності торгового центру в умовах конкурентного середовища та зростаючих вимог з боку клієнтів і орендарів. Для ТЦ «МЕГАДОМ» запровадження сучасних цифрових інструментів дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й покращити якість сервісу, клієнтський досвід та аналітичну підтримку управління.

Запропоновані цифрові рішення для впровадження в ТЦ «МЕГАДОМ»:

1. Розширення функціоналу CRM-системи.

Інтеграція CRM із маркетинговими платформами, формування єдиного цифрового кабінету для орендарів (звітність, заявки, підтримка), аналіз поведінки клієнтів на основі історії взаємодії з ТЦ.

2. Побудова BI-системи для аналітики.

Запровадження платформи business intelligence (наприклад, Power BI або

Looker Studio) для зведеного аналізу даних: трафік, орендні надходження, ефективність кампаній, поведінка покупців.

3. Інтерактивна система навігації для клієнтів. Встановлення інтерактивних карт ТЦ на базі сенсорних екранів та онлайн-версії для мобільного додатку з пошуком магазинів, подій, акцій та прокладанням маршрутів усередині ТЦ.

4. Цифрова платформа для взаємодії з орендарями. Створення окремого онлайн-кабінету орендаря: оновлення договорів, графік платежів, подання заявок на обслуговування, статистика відвідуваності їхніх точок продажу.

5. Інтеграція відеоаналітики з управлінськими рішеннями. Застосування даних із камер відеоспостереження для розрахунку heat-map, планування простору, оцінки ефективності розміщення орендарів, автоматичного зонування трафіку.

6. Система електронного документообігу (EDM). Автоматизація погодження внутрішніх документів, заявок, рахунків, підписів договорів із орендарями за допомогою хмарних сервісів (наприклад, Vchasno, DocuSign).

7. Мобільний застосунок ТЦ «МЕГАДОМ. Розробка мобільного додатку з персональними акціями, push-повідомленнями, програмою лояльності, бронюванням послуг (наприклад, майстер-класи, паркінг).

8. Панель управління цифровими каналами маркетингу. Інтеграція SMM, email-маркетингу, аналітики Google / Facebook Ads у єдиний інтерфейс для відстеження ефективності реклами, A/B-тестування і точкового впливу на аудиторію.

Очікувані результати від запропонованої інноваційної програми розвитку ТЦ «МЕГАДОМ», м. Одеса):

- Підвищення операційної ефективності;
- Покращення аналітичної бази управлінських рішень;

- Підвищення задоволеності клієнтів і орендарів;
- Зміцнення цифрової конкурентоспроможності ТЦ.

3.2. Формування інноваційної культури та управлінських компетенцій

Формування інноваційної культури є критично важливою умовою трансформації організації у відкриту до змін систему, здатну адаптуватись до викликів ринку. Інноваційна культура передбачає не лише наявність нових технологій або інструментів, а глибинну зміну ментальності організації — її готовність до експериментів, сприйняття невизначеності як можливості, а не загрози, та активну участь кожного працівника в процесах удосконалення. У такому середовищі працівники не бояться помилок, оскільки вони сприймаються як джерело навчання, а не як провина. Керівництво не лише декларує підтримку інновацій, але й бере активну участь у генерації ідей, обговореннях і тестуванні нових підходів. Практичним проявом інноваційної культури є створення каналів для зворотного зв'язку, внутрішніх платформ для подання ідей, регулярне навчання персоналу у сфері нових технологій, а також наявність механізмів заохочення ініціативності. Для ТЦ «МЕГАДОМ» розвиток інноваційної культури має вирішальне значення, адже саме вона дозволить перейти від традиційної ролі орендного простору до статусу інноваційного центру рішень для дому, бізнесу та урбаністики. Зміни у форматі ТЦ, розвиток цифрових сервісів, взаємодія з локальними стартапами, оновлення клієнтського досвіду — усе це можливе лише за умови наявності культури відкритості, співпраці та постійного вдосконалення. Таким чином, інноваційна культура стає не додатковим фактором, а фундаментом успішної адаптації організації до сучасної турбулентної економіки.

Для ТЦ «МЕГАДОМ» розвиток інноваційної культури має забезпечити не лише готовність до впровадження технологічних новацій, а й зміцнення довіри між працівниками, орендарями та керівництвом.

Інноваційна культура включає такі ключові компоненти:

- підтримка ініціативності працівників;
- відкритість до змін та толерантність до помилок;
- обмін знаннями і співпраця між підрозділами;
- готовність до експериментів;
- регулярне навчання та розвиток персоналу.

Для формування інноваційної культури в ТЦ «МЕГАДОМ» доцільно реалізувати такі заходи:

1. Впровадження програми «Ідея місяця». Організація внутрішніх конкурсів серед співробітників на кращу інноваційну ідею з можливістю її пілотного тестування та винагороди автору.
2. Навчальні інтенсиви та воркшопи. Проведення коротких тематичних тренінгів з інноваційного менеджменту, клієнтоорієнтованості, цифрових навичок, креативності.
3. Інтеграція принципів коучингу та менторства. Старші менеджери виступають наставниками для молодших спеціалістів у реалізації проєктів із цифрової трансформації та сервісних інновацій.
4. Розробка корпоративного етичного кодексу інновацій. Закріплення принципів інноваційної взаємодії, відкритої комунікації та відповідального лідерства як елементів ціннісної системи ТЦ.
5. Створення простору для командної генерації ідей. Запровадження регулярних зустрічей у форматі ідейних сесій (brainstorming) з обов'язковим подальшим опрацюванням та презентацією рішень.

Успішна реалізація інноваційної стратегії потребує не лише технічного або фінансового ресурсу, а передусім — високого рівня управлінських компетенцій з боку керівників усіх рівнів. У сучасному організаційному середовищі керівник перестає бути лише адміністратором процесів і має виступати лідером змін, генератором ідей, фасилітатором командної взаємодії та провідником цифрових трансформацій. У цьому контексті можна виокремити кілька ключових управлінських навичок, які потребують розвитку:

По-перше, це стратегічне бачення і системне мислення. Керівник має не лише орієнтуватися у внутрішніх процесах організації, а й розуміти широке економічне, соціальне і технологічне середовище. Наприклад, у випадку ТЦ «МЕГАДОМ» стратегічно важливо не просто «здавати площі в оренду», а формувати нову концепцію простору — як місця для досвіду, сервісів, дизайнерських рішень, цифрової взаємодії. Системне мислення дозволяє бачити зв'язки між рішеннями в ІТ, маркетингу, дизайні, логістиці й клієнтському сервісі.

По-друге, необхідним є вміння керувати змінами та цифровими проєктами. Керівники повинні володіти методологіями Agile, Design Thinking, Change Management. Наприклад, якщо впроваджується нова CRM-система або платформа для аналітики трафіку, управлінець має розуміти, як вибудувати поетапне впровадження, адаптувати команду до нового інтерфейсу, комунікувати переваги, знизити опір і контролювати вплив на бізнес-показники.

Третій важливий аспект — вміння формувати команду та делегувати повноваження. В умовах інновацій, коли рішення часто приймаються на основі швидких експериментів, неможливо контролювати все централізовано. Ефективний керівник — це той, хто формує команду з компетентних спеціалістів, вміє делегувати їм зони відповідальності, довіряє ініціативам і створює атмосферу співробітництва. Наприклад, замість узгодження кожної маркетингової акції, керівник повинен делегувати право приймати рішення digital-маркетологу, але водночас контролювати відповідність цілей кампанії стратегії ТЦ.

Ще однією критичною компетенцією є аналітичне прийняття рішень на основі даних. У сучасному ТЦ збирається безліч даних: про кількість відвідувачів, час перебування, клієнтські запити, результати рекламних кампаній. Керівники мають володіти навичками базового аналізу, розуміти аналітичні дашборди, вміти ставити запити до аналітиків і приймати рішення не «на око», а на підставі статистично обґрунтованих висновків.

Нарешті, важливе значення має розвиток емоційного інтелекту і лідерства. У команді, яка перебуває в стані трансформації, часто виникають стрес, опір, непорозуміння. Лідер з розвиненим емоційним інтелектом здатен будувати довіру, давати конструктивний зворотний зв'язок, підтримувати ініціативу та згуртовувати команду навколо спільної мети. У ТЦ, де працює велика кількість працівників різного профілю (маркетинг, охорона, технічна експлуатація, адміністрування), здатність лідера підтримувати міжфункціональний діалог має особливо велике значення.

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційної стратегії та підвищення адаптивності організації до змін, особливу увагу слід приділити системному розвитку управлінського персоналу. Одним із дієвих інструментів у цьому напрямі є запровадження внутрішньої системи оцінки управлінських компетенцій, яка дозволяє не лише визначити поточний рівень професійної спроможності працівників, а й формувати індивідуальні траєкторії їх професійного зростання.

Суть такої системи полягає в регулярному, структурованому оцінюванні ключових компетенцій менеджерів відповідно до стратегічних цілей організації. До таких компетенцій можуть входити: стратегічне мислення, комунікативність, аналітичні навички, гнучкість, проєктне управління, цифрова грамотність, клієнтоорієнтованість, управління командою, емоційний інтелект тощо. Оцінювання може здійснюватися в кількох форматах: самооцінка, оцінка керівником (top-down), зворотній зв'язок від колег або підлеглих (360°-оцінка), експертна оцінка результатів діяльності.

На основі результатів такого оцінювання формується індивідуальний план розвитку (ІПР) — документ, у якому фіксуються ключові зони росту працівника, рекомендовані формати навчання (тренінги, онлайн-курси, менторство), очікувані результати (компетентнісні та поведінкові зміни) і терміни досягнення цілей. Наприклад, якщо у менеджера технічної служби виявлено низький рівень знань у сфері цифрових технологій, ІПР може містити проходження курсу з CRM-управління, участь у семінарі з

автоматизації інфраструктури та практичний кейс із впровадження онлайн-моніторингу технічного обладнання.

Також ІПР має супроводжуватись періодичним переглядом — наприклад, раз на пів року — що дозволяє коригувати цілі відповідно до змін у бізнес-середовищі та внутрішніх пріоритетів організації. Упровадження такої системи дозволяє виявляти «вузькі місця» в управлінській компетентності на ранніх етапах, цілеспрямовано інвестувати в розвиток персоналу та формувати культуру постійного навчання.

Запровадження внутрішньої системи оцінки управлінських компетенцій є ключовим кроком у формуванні ефективної моделі управління інноваціями в ТЦ «МЕГАДОМ». Ця система дозволяє об'єктивно визначити сильні й слабкі сторони управлінців, сформувати індивідуальні траєкторії розвитку, а також забезпечити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям організації.

На практиці така система може передбачати регулярне оцінювання за визначеними критеріями: стратегічне мислення, цифрова грамотність, проєктне управління, емоційний інтелект, лідерство, клієнтоорієнтованість. Наприклад, менеджер служби орендних відносин може отримати високу оцінку за комунікативність, але середню — за аналітичну обробку даних. У цьому випадку індивідуальний план розвитку може містити проходження онлайн-курсу з аналітики рітейл-даних на платформі Coursera (вартість — близько 45 \$), участь у внутрішньому менторському проєкті з фінансовим аналітиком, а також складання міні-проєкту з оптимізації заповнюваності торгових площ.

Орієнтовно, вартість запровадження повноцінної системи компетентнісного розвитку на базі ТЦ становитиме:

- оцінка персоналу (опитування, аналітика, зовнішній консультант) — від 30000 грн одноразово;

- індивідуальні курси (5-10 менеджерів) — близько 12000–20000 грн на рік;

- розробка внутрішньої платформи з планами розвитку – близько 15 000–25 000 грн залежно від технічної складності;
- регулярний моніторинг, аудит ефективності – приблизно 10 000 грн на рік.

Загальні витрати на перший рік можуть становити близько 70000–90000 грн, однак у перспективі система дозволить значно підвищити якість управління, знизити витрати на зовнішні рекрутингові послуги, пришвидшити впровадження інноваційних рішень та створити культуру постійного розвитку.

Наприклад, після впровадження індивідуальних планів розвитку, менеджер з технічної експлуатації зміг самостійно ініціювати перехід на систему енергомоніторингу, що дозволило зменшити витрати на електроенергію на 11% протягом 6 місяців. Таким чином, інвестиції в розвиток компетенцій персоналу напряду впливають на фінансову ефективність роботи ТЦ.

Для ТЦ «МЕГАДОМ» це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, розширення клієнтських сервісів та необхідності впровадження інноваційних рішень. Внутрішня система оцінки управлінських компетенцій дозволить не лише ефективніше управляти людським капіталом, а й підвищити якість прийняття рішень, швидкість адаптації до ринку та рівень довіри всередині колективу.

Розвиток інноваційної культури та управлінських компетенцій сприятиме створенню стійкого середовища інноваційного зростання, підвищенню мотивації працівників і зміцненню конкурентних переваг ТЦ «МЕГАДОМ» у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефектів від запропонованої програми інноваційного розвитку

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів програми інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ» здійснено оцінку очікуваних економічних ефектів від впровадження цифрових інструментів, розвитку інноваційної культури та зміцнення управлінських компетенцій. Визначення ефективності ґрунтується як на прямій економії витрат, так і на непрямих ефектах: підвищенні лояльності орендарів, зростанні трафіку, поліпшенні внутрішніх процесів.

Одним із ключових елементів є впровадження централізованої платформи на базі існуючої CRM-системи з інтеграцією аналітики трафіку, фінансових показників і маркетингових звітів. Очікуваний економічний ефект: зниження витрат часу на підготовку звітів — приблизно 12 годин на тиждень, що еквівалентно економії 30000 грн на рік на оплаті праці адміністраторів. Крім того, завдяки своєчасному аналізу трафіку й клієнтських уподобань, прогнозується підвищення заповнюваності площ на 5–7%, що забезпечить додаткові надходження на рівні 150000–200000 грн на рік.

У рамках формування інноваційної культури планується впровадження внутрішньої програми генерації ідей та регулярних міжвідділових сесій з обміну досвідом. Очікуваний ефект — підвищення ініціативності персоналу та впровадження щонайменше 3–5 оптимізаційних рішень на рік. Наприклад, у результаті однієї з внутрішніх ініціатив було автоматизовано процес реєстрації заявок на технічне обслуговування інженерної інфраструктури ТЦ, зокрема: систем освітлення, кондиціонування, вентиляції, водопостачання та електроживлення в орендованих і загальних зонах. Раніше заявки надходили в усній або паперовій формі, що часто спричиняло втрати інформації, затримки у виконанні й нерівномірне навантаження на персонал технічної служби. Після впровадження електронної форми через внутрішній портал, кожен орендар або працівник адміністрації може зареєструвати запит, який автоматично

надходить до відповідального інженера з точним описом місця, об'єкта та терміновості. Це дозволило скоротити середній час реагування на технічні несправності з 18 до 12 годин, а також зменшити витрати на термінові ремонтні роботи та штрафи від орендарів — орієнтовно на 10000–12000 грн на рік.

Удосконалення управлінських компетенцій через систему оцінювання та індивідуальні плани розвитку дозволить підвищити якість ухвалення рішень, рівень делегування та аналітичного управління. Очікується зменшення витрат на зовнішній консалтинг та оперативні помилки — приблизно на 5–8% річного адміністративного бюджету (в середньому 40000–60000 грн).

Загалом прогнозований економічний ефект від реалізації програми інноваційного розвитку у першому році може становити понад 250000 грн, що повністю покриває інвестиції у цифрові рішення (орієнтовно 100000 грн), навчальні програми (20000–30000 грн) та організацію інноваційної платформи (до 50000 грн). У перспективі такі заходи створюють стійку основу для зростання орендної привабливості, цифрової гнучкості та брендової цінності ТЦ.

Запропоновані інвестиції у програму інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ» поділяються на три категорії відповідно до часових горизонтів реалізації. Кожна категорія охоплює окремі напрями змін і цифрової трансформації та потребує відповідних ресурсів.

1. Короткострокові інвестиції (до 1 року):

- Інтеграція CRM-системи з аналітичними модулями та фінансовими показниками – орієнтовно 45000–60000 грн;
- Запуск цифрових кабінетів орендарів із доступом до договорів, комунікацій та звітності – 25000–30000 грн;
- Впровадження системи електронного документообігу (EDM) – 35000–40000 грн.

Загальна сума: приблизно 100000–130000 грн.

2. Середньострокові інвестиції (1–2 роки):

- Розробка мобільного застосунку для відвідувачів ТЦ з функціями навігації, push-повідомлень та персоналізації – 60000–80000 грн;
- Створення платформи аналітики (інтеграція даних з відеоаналітики, CRM, маркетингу) – 70000–90000 грн;
- Запуск внутрішньої системи підтримки інноваційних ідей працівників – 20 000–30 000 грн.

Загальна сума: приблизно 150000–200000 грн.

3. Довгострокові інвестиції (3–5 років):

- Створення Центру інновацій на базі ТЦ (демозони, дизайнерський хаб, виставкові простори) – 300000–400000 грн;
- Структурна трансформація організації: створення інноваційної служби, нові функціональні ролі, зміна оргструктури – 120000–180000 грн (включаючи консультації, навчання, HR-супровід).

Загальна сума: приблизно 420000–580000 грн.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію трирівневої програми інноваційного розвитку оцінюється в межах 670000–910000 грн протягом 5 років. Розподіл інвестицій за етапами дозволяє гнучко керувати ресурсами, поступово нарощувати цифровий і кадровий потенціал та забезпечувати сталу трансформацію бізнес-моделі ТЦ.

У результаті впровадження інноваційної програми ТЦ «МЕГАДОМ» прогнозуються такі прямі економічні ефекти, які мають як кількісне, так і грошове вимірювання. Оцінка базується на поточних обсягах витрат і доходів організації, а також середніх показниках ринку.

1. Зниження витрат на адміністративне обслуговування до 15% за рахунок автоматизації документообігу, внутрішньої CRM-комунікації та електронних звітів. При середньорічному бюджеті на адміністративну

діяльність у 400000 грн, очікувана економія становитиме близько 60000 грн на рік.

2. Зростання дохідності орендних площ на 10–12% завдяки покращенню комунікації з орендарями, впровадженню онлайн-кабінетів, автоматизованих нагадувань і систем аналітики трафіку. У разі середньої річної орендної виручки в 2,5 млн грн, додатковий дохід може скласти 250000–300000 грн на рік.

3. Збільшення середнього трафіку на 8–10% через використання цифрових інструментів залучення споживачів, включно з push-сповіщеннями мобільного застосунку, геотаргетованою рекламою, покращеною навігацією та інтеграцією з соціальними мережами. Це може забезпечити додаткову клієнтську активність і вплинути на обороти орендарів, що опосередковано підвищить інтерес до оренди та вартість орендної плати. Орієнтовно +5% приросту до індексованих договорів — 100000–150000 грн на рік.

4. Скорочення часу обробки звернень і запитів до 30–40% завдяки впровадженню цифрових форм, автоматизованого розподілу заявок та прозорості аналітики SLA. Це дозволяє знизити навантаження на працівників, покращити якість обслуговування та зменшити кількість повторних звернень. За умови витрат на обслуговування звернень у розмірі 150000 грн на рік, очікувана економія може сягати 45000–60000 грн.

У сукупності, прямі річні ефекти від впровадження програми можуть сягати понад 450000–570000 грн. Це свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у цифрові та управлінські інновації й формує базу для стабільного фінансового зростання ТЦ у наступні роки.

Окрім прямих фінансових результатів, реалізація програми інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ» дозволяє досягти важливих непрямих ефектів, які мають стратегічне значення та опосередковано впливають на фінансову стійкість і конкурентоспроможність організації.

1. Підвищення рівня лояльності орендарів (ретеншн +20%). Завдяки запуску персоналізованих сервісів (цифрові кабінети, звітність, зворотний

зв'язок), а також впровадженню аналітики та прозорих правил співпраці, очікується зменшення відтоку орендарів. За наявності 200 орендарів і середньої вартості залучення нового орендаря в 8000 грн, утримання додаткових 40 клієнтів (20%) дозволить уникнути витрат у розмірі близько 320000 грн на рік.

2. Посилення репутаційного капіталу на локальному ринку. Запуск цифрових інструментів, проведення публічних івентів, підтримка ініціатив місцевих дизайнерів, архітекторів та освітніх партнерств підвищує імідж ТЦ як відкритого, прогресивного та сучасного простору. Це сприяє органічному зростанню трафіку, кількості запитів на оренду та зменшенню маркетингових витрат. Орієнтовний ефект — економія до 10–15% маркетингового бюджету, тобто близько 50000–75000 грн на рік.

3. Створення конкурентної переваги завдяки цифровій відкритості та клієнтоорієнтованості. Наявність мобільного застосунку, віртуального каталогу, цифрової навігації та інтеграції з онлайн-платформами дозволяє позиціонувати ТЦ як технологічно просунутий об'єкт. Це формує перевагу на фоні менш гнучких конкурентів і сприяє збільшенню тривалості орендних контрактів. Наприклад, подовження контрактів на 6 місяців у 30% випадків дозволить утримати додаткові 300000–400000 грн стабільного доходу щорічно.

Загальний очікуваний ефект від непрямих результатів може сягати понад 700000–800000 грн на рік, що значно посилює загальну дохідність проєкту, хоча й не завжди фіксується у звичайній фінансовій звітності. Ці ефекти створюють довгострокову стійкість та репутаційну капіталізацію бренду ТЦ «МЕГАДОМ».

Узагальнення результатів економічного аналізу свідчить, що реалізація програми інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ» є фінансово обґрунтованою та стратегічно виправданою. Орієнтовний сукупний бюджет на впровадження ключових компонентів програми у перші два роки (включаючи цифрові сервіси, аналітичну платформу, навчальні програми,

систему управлінських компетенцій і внутрішню трансформацію) оцінюється в межах 1,5–2 млн грн. Ці витрати включають як закупівлю програмного забезпечення (CRM, EDM, мобільний застосунок), так і витрати на освітні заходи, розробку цифрової інфраструктури, консалтинг і організаційні зміни.

На підставі вартісної моделі, розрахованої з урахуванням як прямих ефектів (автоматизація, підвищення орендної дохідності, трафік), так і непрямих результатів (лояльність орендарів, репутація, тривалість контрактів), можна прогнозувати щорічний сукупний ефект у розмірі понад 1,2 млн грн. Це означає, що очікуваний період окупності інвестицій становить приблизно 2–2,5 роки за умови дотримання послідовного впровадження, контролю витрат і розвитку управлінського потенціалу.

Крім безпосередніх економічних вигід, програма дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги, зміцнити ринкову позицію ТЦ «МЕГАДОМ», посилити лояльність клієнтів і забезпечити гнучкість у реагуванні на майбутні виклики ринку комерційної нерухомості.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних рішень не лише підвищить ефективність діяльності ТЦ «МЕГАДОМ», але й закладе основу для довгострокового сталого розвитку в умовах цифрової трансформації ринку комерційної нерухомості.

У процесі впровадження програми інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ» виникають потенційні ризики, які можуть впливати на строки реалізації, бюджет, ефективність трансформаційних змін і загальну стійкість організації. Оцінка ризиків та визначення заходів щодо їхнього пом'якшення є ключовою складовою управління інноваціями. Наведена нижче вартісна оцінка ризиків базується на ймовірності їх виникнення, масштабі можливих втрат і необхідності запобіжних дій.

1. Організаційні ризики:

- Опір змінам з боку персоналу: зниження ефективності, зупинка впровадження — потенційні втрати продуктивності до 10% на 3–6 місяців ($\approx$ 50000–70000 грн);

- Невизначеність ролей у новій структурі — ризик неузгодженості функцій, потреба в додаткових HR-консультаціях ($\approx 20000\text{--}30000$ грн);
- Витрати на внутрішню комунікацію та супровід змін — розробка інформаційних кампаній, воркшопи ($\approx 15000\text{--}25000$ грн).

2. Технічні ризики:

- Технічні збої при впровадженні систем — затримки, втрати даних, потреба в додаткових налаштуваннях ($\approx 40000\text{--}60000$ грн);
- Несумісність з наявною ІТ-інфраструктурою — потреба у модернізації серверів, каналів зв'язку ($\approx 30000\text{--}50000$ грн);
- Додатковий ІТ-супровід або навчання персоналу — тимчасове залучення фахівців або підрядників ($\approx 25000\text{--}40000$ грн).

3. Фінансові ризики:

- Перевищення бюджету на впровадження — через зміни у вартості ліцензій або затримки ($\approx 10\text{--}15\%$ резервного фонду = $150000\text{--}200000$ грн);
- Затримка в досягненні економічного ефекту — втрати очікуваного прибутку ($\approx 100000\text{--}150000$ грн);
- Обмеження фінансування пілотів або масштабування (≈ 50000 грн ризик недоотримання користі).

4. Репутаційні ризики:

- Незадоволеність клієнтів у перехідний період — ризик втрати трафіку або негативних відгуків ($\approx 30000\text{--}50000$ грн на рекламу та репутаційне відновлення);
- Недовіра з боку орендарів — втрата кількох клієнтів, затримки в підписанні контрактів ($\approx 80000\text{--}100000$ грн);
- Невідповідність очікуванням — потреба в оновленні функціоналу або підтримки сервісу ($\approx 50000\text{--}70000$ грн).

Загальний обсяг потенційних витрат у разі матеріалізації ключових ризиків може сягати $600000\text{--}850000$ грн, що підкреслює необхідність своєчасного реагування та побудови системи управління ризиками. Зокрема, рекомендується формування резервного бюджету на рівні $10\text{--}15\%$ від

загальної вартості проєкту, а також впровадження превентивних заходів: навчання, комунікація, технічне тестування, поетапне впровадження рішень.

Для зниження ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційної програми, доцільно впровадити комплекс заходів управління змінами, які забезпечують адаптацію персоналу, ефективність технічного впровадження і стабільність організаційної системи. Орієнтовна вартісна оцінка цих заходів подана нижче.

1. Проведення попередньої інформаційної кампанії для персоналу і орендарів:

- Розробка комунікаційного плану, візуальних матеріалів, інфографік, відео;

- Організація зустрічей, презентацій, відповідей на запитання;

Орієнтовні витрати: 20000–30000 грн.

2. Призначення координатора змін та формування змінної команди:

- Оплата частини посадового окладу внутрішнього координатора змін (на період 6–12 місяців);

- Залучення 3–5 ключових працівників до команди змін з доплатою за участь у пілотах, обговореннях, тестуванні;

Орієнтовні витрати: 50000–70000 грн.

3. Етапність впровадження проєктів із пілотуванням на окремих локаціях ТЦ:

- Підготовка та запуск MVP (мінімально життєздатних рішень) для окремих орендарів;

- Аналіз результатів, доопрацювання;

Орієнтовні витрати: 30000–45000 грн.

4. Навчання ключових співробітників роботі з новими цифровими інструментами:

- Організація серії внутрішніх тренінгів або зовнішніх курсів (CRM, EDM, аналітика);

- Сертифікація 10–15 осіб;

Орієнтовні витрати: 40000–60000 грн.

5. Впровадження моніторингової системи для виявлення проблем:

- Створення внутрішнього дашборду, регулярні мітинги команди змін;
- Оптимізація плану змін на основі даних;

Орієнтовні витрати: 25000–35000 грн.

Загальна орієнтовна вартість комплексу заходів управління змінами становить 165000–240000 грн. Ці інвестиції доцільно розглядати як частину механізму управління ризиками, що дозволяє мінімізувати втрати та пришвидшити ефективне впровадження інноваційних рішень.

Управління інноваційними змінами має базуватись на відкритій комунікації, чітких KPI і регулярному зворотному зв'язку від усіх учасників процесу. Це не лише теоретичний принцип, а практична необхідність для забезпечення стабільного та результативного переходу від традиційної моделі управління до інноваційно-орієнтованої організації.

Перш за все, відкрита комунікація є фундаментом довіри у процесі змін. У межах ТЦ «МЕГАДОМ» це означає, що всі співробітники — від топменеджменту до лінійного персоналу — мають бути поінформовані про цілі трансформації, очікувані результати, часові горизонти, їхню особисту роль у цих процесах. Наприклад, перед впровадженням цифрових кабінетів для орендарів варто організувати презентацію нової системи для працівників служби орендних відносин із можливістю поставити запитання та висловити зауваження.

Чіткі KPI (ключові показники ефективності) дозволяють перевести процес змін із площини загальних декларацій у сферу конкретних, вимірюваних результатів. Для кожного інноваційного проєкту мають бути встановлені метрики: наприклад, для цифрового кабінету — частка орендарів, які користуються системою (target — 80% за 6 місяців); для мобільного застосунку — кількість завантажень і активних користувачів; для системи електронного документообігу — зменшення витрат часу на документообіг на

30% упродовж року. Це дозволяє здійснювати моніторинг успішності впровадження, а також вчасно виявляти відхилення та коригувати тактику.

Регулярний зворотний зв'язок є важливою складовою адаптації змін. Збір фідбеку має бути організованим і багатоаспектним: опитування серед працівників, короткі фокус-групи, збори команди змін, скринька ідей або digital-форма для пропозицій і зауважень. Наприклад, після пілотного запуску навігаційного застосунку в зоні меблів слід опитати охорону, адміністраторів і кількох клієнтів про зручність, зрозумілість і корисність інструменту. Цей підхід дозволяє виявити приховані проблеми, уточнити функціонал і досягти внутрішнього прийняття інновацій.

Завдяки такому підходу ТЦ «МЕГАДОМ» може реалізовувати зміни не в режимі «реформи заради реформи», а в межах контрольованої трансформації з мінімізацією внутрішнього опору, бюджетних втрат і зовнішніх репутаційних ризиків. Кожен етап підкріплюється діалогом, аналітикою та об'єктивною оцінкою, що формує культуру гнучкості та системного вдосконалення.

Таким чином, можна зробити наступні висновки щодо інноваційного розвитку ТЦ «МЕГАДОМ»:

1. Запропоновані напрями модернізації управління передбачають перехід від традиційної функціональної моделі до гнучкої, відкритої до інновацій організаційної системи. Це забезпечить підвищення адаптивності до змін, зростання операційної ефективності, зміцнення взаємодії з орендарями та підвищення якості клієнтського досвіду.

2. Впровадження цифрових інструментів (CRM 2.0, BI-аналітики, EDM, відеоаналітики, цифрової навігації, мобільного застосунку та платформи орендарів) дозволить автоматизувати ключові бізнес-процеси, зменшити адміністративне навантаження, прискорити прийняття управлінських рішень і сформувати цифрову екосистему на базі ТЦ.

3. Формування інноваційної культури має спиратися на інструменти командної взаємодії, розвиток ініціативності та цифрових компетенцій. Рекомендовано запровадити програми наставництва, регулярні сесії генерації

ідей, систему «ідея місяця», а також персоналізовані плани розвитку працівників із цифровим навчанням.

4. Вартісний аналіз свідчить про економічну доцільність програми: прогнозується зниження адміністративних витрат до 15%, зростання орендної дохідності на 10–12%, збільшення трафіку на 8–10%, утримання орендарів на рівні +20% і зниження маркетингових витрат. Сумарний прямий та непрямий ефект становить понад 1,2 млн грн на рік. Орієнтовний бюджет впровадження у перші два роки — 1,5–2 млн грн, а період окупності — 2–2,5 роки.

5. Основні ризики пов'язані з опором змінам, технічною несумісністю, нестачею внутрішньої компетенції та репутаційними викликами в перехідний період. Для їх зниження передбачено призначення координатора змін, етапне впровадження, створення резервного бюджету (10–15%), навчання персоналу та запуск моніторингової системи реагування на проблеми.

6. Управління змінами має базуватись на відкритій комунікації, чітких КРІ, поетапному контролі та зворотному зв'язку від усіх учасників. Це дозволить реалізовувати трансформацію в контрольованій, адаптивній формі, з максимальною ефективністю та підтримкою з боку колективу й партнерів.

7. Стратегія інноваційного розвитку управління ТЦ «МЕГАДОМ» створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності, формування цифрової бізнес-моделі, розвитку партнерських екосистем і нових каналів створення вартості для клієнтів в умовах динамічного ринку комерційної нерухомості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання магістерської роботи на тему «Інноваційні підходи до управління організацією (на прикладі ТЦ «МЕГАДОМ», м. Одеса)» було проведено комплексне теоретичне, методологічне та прикладне дослідження, результати якого дозволили досягти поставленої мети та реалізувати всі завдання дослідження.

У першому розділі обґрунтовано сутність, еволюцію та сучасні концепції інноваційного управління. Проаналізовано типологію інновацій у менеджменті, визначено ключові моделі впровадження змін, досліджено чинники успішної реалізації інноваційних стратегій. З'ясовано, що інноваційне управління є критичним чинником стратегічної гнучкості, конкурентоспроможності та здатності організацій адаптуватися до змін у цифровій економіці.

У другому розділі здійснено аналіз інноваційного потенціалу ТЦ «МЕГАДОМ». Дослідження охоплювало кадрові, ресурсні, технологічні й культурні складові, а також організаційну структуру й стиль управління. SWOT-аналіз і діагностика корпоративної культури виявили високий технічний потенціал та існуючі цифрові елементи, але також вказали на фрагментарність підходів, відсутність єдиної інноваційної стратегії, низький рівень ініціативності персоналу й управлінську інертність.

У третьому розділі запропоновано комплекс інноваційних рішень для модернізації системи управління ТЦ «МЕГАДОМ», включаючи впровадження CRM 2.0, цифрових кабінетів орендарів, мобільного застосунку, відеоаналітики, EDM-системи та внутрішніх сервісів зворотного зв'язку. Обґрунтовано необхідність розвитку інноваційної культури, персоналізованих програм навчання, формування змінної команди та призначення координатора змін. Здійснено вартісну оцінку заходів, розраховано очікуваний економічний ефект і визначено період окупності інвестицій у межах 2–2,5 років. Також опрацьовано ризики та засоби їх мінімізації, зокрема впровадження

поетапного контролю, моніторингових механізмів та внутрішніх каналів комунікації.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні адаптивної моделі інноваційного управління, яка може бути застосована не лише в ТЦ «МЕГАДОМ», а й в інших підприємствах комерційної нерухомості, які прагнуть цифрової трансформації, зростання лояльності клієнтів і стратегічної стійкості.

Дослідження підтвердило доцільність і актуальність впровадження інноваційних підходів до управління організаціями в умовах сучасних економічних трансформацій. Результати можуть бути використані як у теоретичному осмисленні проблематики інноваційного менеджменту, так і в практичній площині управління торговими центрами та подібними об'єктами.

Проведене дослідження дає підстави до наступних практичних рекомендацій щодо інноваційних підходів управління ТЦ «МЕГАДОМ»:

1. Розробити та затвердити інноваційну стратегію ТЦ «МЕГАДОМ», яка має включати цілі, інструменти та поетапний план цифрової трансформації.

2. Впровадити інтегровану CRM-систему з розширеним функціоналом: електронні кабінети орендарів, автоматизація заявок, інтеграція з аналітикою.

3. Створити внутрішній координаційний центр або призначити координатора інновацій, який забезпечуватиме запуск та контроль інноваційних ініціатив.

4. Впровадити систему оцінки й розвитку управлінських компетенцій персоналу, орієнтовану на проєктне управління, цифрові навички та лідерство.

5. Започаткувати регулярні командні сесії з генерації ідей («brainstorming»), воркшопи з клієнтоорієнтованості та креативності.

6. Побудувати BI-систему для прийняття управлінських рішень на основі даних: відвідуваність, аналітика трафіку, ефективність маркетингових кампаній.

7. Впровадити EDM (електронний документообіг) і цифрову платформу обслуговування орендарів для оптимізації адміністративних процесів.

8. Створити мобільний застосунок ТЦ з push-повідомленнями, картою, акціями, інтегрованою програмою лояльності та відгуками клієнтів.

9. Провести навчання персоналу, особливо керівного складу, щодо використання цифрових інструментів, управління змінами, роботи в умовах цифрової трансформації.

10. Забезпечити поступове впровадження інновацій з поетапним контролем результатів, коригуванням планів і активним зворотним зв'язком від клієнтів та орендарів.

Предметом подальших досліджень є:

1. Проведення порівняльного аналізу ефективності впроваджених інновацій у різних типах об'єктів комерційної нерухомості (меблеві ТЦ, fashion-ТРЦ, mixed-use комплекси).

2. Розробка інтегрованих моделей цифрового управління на основі штучного інтелекту та big data для прогнозування споживчої поведінки в ритейл-сегменті.

3. Вивчення впливу організаційної культури на успішність інноваційних трансформацій в українських торгових центрах.

4. Розширення дослідження щодо цифрових екосистем та їх ролі в управлінні відносинами з орендарями та кінцевими клієнтами.

5. Формування інструментарію оцінки рівня інноваційної готовності підприємств комерційної нерухомості та їх позиціонування в цифровому просторі.

6. Моделювання ризиків і бар'єрів цифрової трансформації з урахуванням зовнішніх викликів (економічних, геополітичних, технологічних).

7. Дослідження ролі ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у реалізації інноваційних стратегій ТЦ.

8. Створення методичних рекомендацій щодо впровадження відкритих інновацій у партнерстві з муніципалітетами, стартапами, університетами.

9. Аналіз ефективності програм підвищення інноваційної компетентності персоналу в галузі ритейлу та сервісу.

10. Вивчення потенціалу регіональної інноваційної політики для підтримки розвитку цифрової інфраструктури ТЦ та малого бізнесу на їхній базі.

Проведений аналіз підтверджує, що ТЦ «МЕГАДОМ» має потенціал для інноваційного розвитку управлінської системи, проте реалізація цього потенціалу вимагає комплексного підходу. Запропоновані напрями вдосконалення включають перехід до гнучкої організаційної структури, цифрову трансформацію ключових процесів, розвиток інноваційної культури та посилення управлінських компетенцій.

Одним із найважливіших напрямів трансформації є цифровізація менеджменту. Впровадження інтегрованої CRM-системи нового покоління, платформи аналітики (BI), електронного документообігу, системи онлайн-навігації, мобільного застосунку, а також кабінету орендаря дозволить досягти високого рівня автоматизації. Це знизить часові витрати на обробку запитів, забезпечить якісний сервіс і надасть керівництву аналітичну підтримку у прийнятті стратегічних рішень.

Значну увагу приділено формуванню інноваційної культури, яка передбачає залучення персоналу до процесу генерації ідей, створення внутрішніх каналів для ініціатив, використання інструментів мотивації та впровадження принципів гнучкої співпраці. Запропоновано програми 'Ідея місяця', ідейні сесії (brainstorming), внутрішні конкурси, гейміфікацію, систему наставництва та менторства. Ці ініціативи сприятимуть створенню

позитивного клімату для змін та підвищать залученість працівників до розвитку організації.

Формування сучасного управлінського персоналу є важливою передумовою успішного втілення інновацій. У підрозділі 3.3 визначено ключові управлінські компетенції, які мають бути сформовані у команді: стратегічне бачення, управління змінами, проєктне управління, емоційний інтелект, здатність працювати з даними. Пропонується впровадити систему оцінки управлінських компетенцій, а також індивідуальні плани розвитку з орієнтацією на цифрові навички й лідерство в умовах змін.

Економічне обґрунтування доводить, що інвестиції в інноваційну трансформацію є доцільними. Орієнтовні інвестиції в перші два роки становлять 1,5–2 млн грн із періодом окупності близько 2–2,5 років. Очікується, що реалізація ініціатив дозволить досягти таких показників: зниження адміністративних витрат на 15%, підвищення доходів від оренди на 10–12%, зростання відвідуваності на 8–10%, зростання рівня задоволеності клієнтів та орендарів.

Розроблено чітку стратегію управління ризиками та змінами. Виділено організаційні, технічні, фінансові та репутаційні ризики. Для їхнього подолання запропоновано заходи: етапне впровадження, навчання персоналу, призначення координатора змін, запуск пілотних проєктів та постійний моніторинг ефективності. Особливо важливою є внутрішня комунікація з персоналом і партнерами ТЦ для забезпечення прозорості процесу змін.

У цілому, розроблені інноваційні рішення охоплюють усі ключові елементи системи управління: структуру, процеси, інструменти, культуру, персонал і партнерів. Вони відповідають актуальним викликам ринку комерційної нерухомості в Україні та дозволяють створити конкурентоспроможну модель управління на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В. Еволюція економічного змісту інновацій та його специфіка на сучасному етапі соціально-економічних відносин. Економічний форум 1, № 4 (13 жовтня 2020): 3–13. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-1>.
2. Гарбузовський А.В. "Удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ "Видавництво "Діана плюс книги")". Thesis, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/19575>.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Добрава, Г. О., Мехович С.А.. Інноваційна спрямованість як засіб економічного розвитку України. Thesis, НТУ "ХПІ", 2008. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/24950>.
5. Друкер П. Ефективний керівник. – К. : Основи, 2021. – 284 с.
6. Захарченко В.І. Теорія інноваційного розвитку організацій. – К.: КНЕУ, 2018. – 448 с.
7. Звіт аналітичного аудиту об'єкта ТЦ «МЕГАДОМ», м. Одеса (чернова версія) – 2023 [внутрішній документ].
8. Ігнатюк, В. В., Навроцька, Т. А., Гончар, Т. М., & Цюман, Є. С. (2025). Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>
9. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2022. 652с
10. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія / за ред. С. І. Ілляшенка. – Суми : СумДУ, 2021. – 402 с.

11. Козак Ю.Г. Інноваційна діяльність підприємств. – К.: Центр учбової літератури, 2021.
12. Круглов В. В., Барабанов І. В., Ріяко Р. В. Сучасний стан інноваційної сфери в Україні. Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. Збірник наукових праць. Харків: ХНУБА, 2021. С. 17–24.
13. Круглов В. В., Скіданов М. Р., Гаврилова В. О. Реалізація інформаційної безпеки у процесі інноваційної діяльності. Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. Збірник наукових праць. Харків: ХНУБА, 2021. С. 122–130.
14. Круглов В., Скіданов М. Напрями інноваційного розвитку держави на основі кластерного підходу. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 30 жовтня 2021 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. С. 97–99.
15. Міністерство економіки України. Інноваційна діяльність. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=0c11221a-37a0-4030-ae44-2abd1bc9a9c9&tag=InnovatsiinaDiialnist>
16. Нортхаус У. Інновації в економіці. – Харків: Фоліо, 2020.
17. Паламарчук В. Підприємництво та інновації: сучасні тренди. – К. : Наукова думка, 2022. – 218 с.
18. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Коваленко О. В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
19. Полозова, Т. В., та Д. Ю. Кривцун. "Економічна сутність поняття "Інноваційний процес"". Thesis, ХНУРЕ, 2015. <http://openarchive.nure.ua/handle/document/7212>.

20. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 – № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
21. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на проведення наукових досліджень, технічний розвиток та інноваційну діяльність: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2018-%D0%BF#Text>
22. Про затвердження плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1687-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-%D1%80#Text>
23. Про затвердження порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2003 № 1474 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1474-2003-%D0%BF#Text>
24. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 – № 3715-VI.
25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
26. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, з іншої сторони, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій “Горизонт Європа” та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021–2025), комплементарній до Рамкової програми з досліджень та інновацій “Горизонт Європа”: Закон України від 03.05.2022 № 2233-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-20#Text>
27. Про схвалення Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

- 28.Чекуліна Т. А. Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності. Цифрова економіка. 2018. С. 67–73.
- 29.Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 30.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. – К. : Вища школа, 2020. – 312 с.
- 31.Bessant J., Tidd J. Innovation and Entrepreneurship. – Wiley, 2021. – 624 p.
- 32.Bessant J., Tidd J. Managing Innovation. – Wiley, 2021. – 528 p.
- 33.Chesbrough H. Open Innovation. – Harvard Business Press, 2003. – 245 p.
- 34.Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative. – Harvard Business School Press, 2003. – p. 325-326.
- 35.Christensen C. The Innovator's Dilemma. – Harvard Business Review Press, 2016. – 288 p.
- 36.Deloitte. Commercial Real Estate Outlook. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com>
- 37.Deloitte. Innovation in the Age of Digital Transformation. – 2022.
- 38.Deloitte. Global Innovation Report. – 2021.
- 39.Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – HarperBusiness, 1985. – 238 p.
- 40.Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Geneva: World Intellectual Property Organization. WIPO, 2021. 205 p.
- 41.JLL. Global PropTech Trends Report. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.jll.com>
- 42.Kotter J. Leading Change. – Harvard Business Review Press, 1996. – 187 p.
- 43.Kotter J. Leading Change. – Harvard Business Review Press, 2012. – 194 p.
- 44.Kotter J. Leading Change. – Harvard Business Review Press, 2016. – 208 p.
- 45.McKinsey. The Digital Future of Innovation. – 2021.
- 46.OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – OECD Publishing, 2018. – 258 p.

- a. Schilling M. Strategic Management of Technological Innovation. – McGraw-Hill, 2020. – 736 p.
- 47. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. – Harvard University Press, 1934. – 255 p.