

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Жила Дар'я Сергіївна



**Удосконалення менеджменту торговельного
підприємства**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., професор Марія МАХСМА



Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент».

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування



В.В. НЕХАЙ

(підпис) (ініціалитапрізвище)
19 вересня 2025 р.



С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(підпис) (ініціалитапрізвище)
19 вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Жила Дар'ї Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення менеджменту торговельного підприємства»

керівник роботи д.е.н., проф. Махсма М.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від 14 квітня 2025 року №175С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 7 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; аналітичні дані галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування; фінансова звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

- теоретично обґрунтувати сутність, складові та сучасні концептуальні підходи до управління потенціалом промислового підприємства;

- охарактеризувати та проаналізувати стан управління потенціалом промислового підприємства на основі виробничо-економічних показників його діяльності;
- розробити напрями удосконалення системи управління потенціалом промислового підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу: у роботі наявно 16 таблиць.

6. Дата видачі завдання 15 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	29.09.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи менеджменту торговельного підприємства	27.10.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз діяльності торговельного підприємства «Сільпо»	19.11.2025	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення менеджменту торговельного підприємства «Сільпо»	24.12.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	27.01.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	05.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Жила Д.С.
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Махсма М.Б.
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи магістра на тему:
«Удосконалення менеджменту торговельного підприємства»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 89 стор.
4. Кількість додатків: 3 од.
5. Кількість ілюстрацій: 0 од.
6. Кількість таблиць: 16 од.
7. Кількість джерел літератури: 56 од.

Об'єктом дослідження є організаційні та управлінські процеси торговельного підприємства «Сільпо».

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління торговельним підприємством, які визначають ефективність його діяльності, забезпечують організацію внутрішніх процесів, прийняття управлінських рішень і адаптацію до змін ринкових умов. Особлива увага приділяється взаємодії структурних підрозділів, плануванню ресурсів, організації обслуговування клієнтів та впровадженню сучасних методів управління з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - є розробка пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку та специфіки його діяльності.

Методи проведення досліджень: до основних методів належать аналіз наукової та спеціальної літератури, фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін управління, порівняльний аналіз для оцінки ефективності менеджменту, систематизація та узагальнення отриманих даних, а також метод експертних оцінок, що дозволяє об'єктивно оцінити управлінські процеси та сформувані практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- аналіз теоретичних аспектів менеджменту;
- оцінка організаційної структури та управлінських процесів підприємства;
- виявлення проблем і слабких місць у системі управління ТП «Сільпо»;
- розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління торговельного підприємства
- оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення менеджменту підприємства.

Ключові слова: менеджмент, торговельне підприємство, організаційна структура, управлінські процеси, оптимізація, ефективність, конкурентоспроможність, управлінські рішення.

ABSTRACT
of the Master's Thesis entitled:
“Improvement of Management of a Trading Enterprise”

1. Higher Education Institution: Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological.
2. Year of Completion: 2025.
3. Volume of the Thesis: 89 pages.
4. Number of Appendices: 3.
5. Number of Illustration: 0.
6. Number of Tables: 16.
7. Number of References: 56.

The object of the research is the organizational and managerial processes of the trading enterprise “Silpo”.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological, and applied aspects of managing a trading enterprise that determine its operational efficiency, ensure the organization of internal processes, managerial decision-making, and adaptation to changing market conditions. Special attention is paid to the interaction of structural units, resource planning, organization of customer service, and implementation of modern management methods in order to increase productivity and competitiveness.

The purpose of the master's thesis is to develop proposals for optimizing the management processes of a trading enterprise taking into account current market trends and the specific features of its activities.

Research methods include the analysis of scientific and specialized literature, financial and economic analysis of enterprise performance, SWOT analysis to identify strengths and weaknesses of management, comparative analysis to assess management efficiency, systematization and generalization of data, as well as expert evaluation methods, which allow for an objective assessment of managerial processes and the development of practical recommendations for their improvement.

The main research results (scientific and practical) include:

- analysis of theoretical aspects of management;
- assessment of the organizational structure and managerial processes of the enterprise;
- identification of problems and weaknesses in the management system of “Silpo”;
- development of practical recommendations for improving enterprise management;
- evaluation of the effectiveness of the proposed management improvement measures.

Keywords: management, trading enterprise, organizational structure, managerial processes, optimization, efficiency, competitiveness, managerial decision-making.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та сутність менеджменту в торгівлі та основні функції менеджменту торговельного підприємства.....	6
1.2. Моделі та методи управління торговельними підприємствами.....	13
1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в торговельному секторі.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО».....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства, організаційна структура та управлінські процеси.....	24
2.2. Оцінка ефективності управління	33
2.3. Виявлення проблем і слабких місць у менеджменті підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО».....	50
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення організаційної структури.....	50
3.2. Впровадження сучасних методів менеджменту та інформаційних технологій.....	60
3.3. Оцінка очікуваного ефекту від запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринку торговельні підприємства стикаються з високою конкуренцією, швидкими змінами попиту та активним впровадженням цифрових технологій. Ефективність їх діяльності значною мірою визначається рівнем організації менеджменту, що включає стратегічне планування, управління персоналом, організацію процесів та прийняття управлінських рішень. Недосконалість системи управління призводить до зниження продуктивності, втрати клієнтської лояльності та погіршення фінансових результатів, тому удосконалення менеджменту торговельного підприємства є актуальною науково-практичною проблемою, що має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Метою даної роботи є розробка пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку та специфіки його діяльності. Для досягнення цієї мети дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- аналіз теоретичних аспектів менеджменту;
- оцінку організаційної структури та управлінських процесів підприємства;
- виявлення проблем і слабких місць у системі управління ТП «Сільпо»;
- розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення управління торговельного підприємства
- оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційні та управлінські процеси торговельного підприємства «Сільпо».

Предмет — сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління торговельним підприємством, які визначають ефективність його

діяльності, забезпечують організацію внутрішніх процесів, прийняття управлінських рішень і адаптацію до змін ринкових умов.

Особлива увага приділяється взаємодії структурних підрозділів, плануванню ресурсів, організації обслуговування клієнтів та впровадженню сучасних методів управління.

У роботі застосовуються комплексні **методи дослідження**, що поєднують теоретичний та практичний підходи.

До основних методів належать аналіз наукової та спеціальної літератури, фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін управління, порівняльний аналіз для оцінки ефективності менеджменту, систематизація та узагальнення отриманих даних, а також метод експертних оцінок, що дозволяє об'єктивно оцінити управлінські процеси та сформулювати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексного підходу до удосконалення менеджменту торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку та специфіки діяльності конкретного підприємства.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації організаційної структури та покращення прийняття управлінських рішень в ТП «Сільпо».

Ключові слова: менеджмент, торговельне підприємство, організаційна структура, управлінські процеси, оптимізація, ефективність, конкурентоспроможність, управлінські рішення.

Оприлюднення результатів досліджень:

1. Жила Д.С. Корпоративне управління на фондовому ринку. XII Всеукраїнській науково-технічній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (9 травня 2025р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025. С.138-140

<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/353eb5dd-d276-4247-88a0-2a54b44b64dd/content>

2. Жила Д.С. Менеджмент і лідерство у фінансовій сфері: нові підходи для нестабільного ринку. форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні (27 травня 2025 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025. С.120-122
https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10223/Головчук_Лушніков.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Участь у круглому столі «Взаємодія держави та громадського суспільства в умовах війни та повоєнної відбудови» (26 березня 2025р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025.
<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/0eae51f11b0780389dcbe5f62eb3a809.pdf>

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз системи менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», визначити ключові напрями її вдосконалення та сформувані науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації економіки.

У теоретичному аспекті розкрито сутність, функції та принципи сучасного менеджменту торговельного підприємства. Менеджмент торговельного підприємства визначено як систему цілеспрямованого управління ресурсами, процесами та персоналом, що забезпечує формування оптимального асортименту, організацію ефективного товарообігу, підтримання високої якості обслуговування та досягнення конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Доведено важливість адаптивності системи управління, впровадження цифрових технологій, клієнтоорієнтованості та процесного підходу до організації бізнес-процесів. Проаналізовано еволюцію управлінських підходів та сучасні методи менеджменту, які забезпечують підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, зокрема стратегічне, операційне, інноваційне та аналітичне управління.

Аналітичний розділ присвячено оцінці діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Встановлено, що ієрархічно-функціональна структура підприємства забезпечує стабільність і контроль якості, однак надмірна централізація рішень уповільнює реакцію на регіональні зміни попиту. Водночас корпоративна культура та стандарти управлінських процедур підтримують стабільність бізнесу та єдиний імідж бренду.

Оцінка управління персоналом показала підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та збільшення частки працівників, залучених до навчання. Сильними сторонами менеджменту є чітка ієрархія, прозорі процедури контролю, ефективне бюджетування, орієнтація на клієнта та

впровадження елементів цифрового управління. Слабкі сторони включають обмежену інтеграцію між департаментами, нерівномірність цифрових компетенцій та недостатню автоматизацію документообігу.

SWOT-аналіз визначив перспективи розвитку: цифровізація управління, розширення каналів збуту, впровадження ESG-принципів, розвиток партнерських мереж. Загрозами є зростання конкуренції, коливання купівельної спроможності, ризики кібербезпеки та відтік кадрів.

У третьому розділі запропоновано комплексну програму вдосконалення менеджменту, що включає оновлення організаційної структури, впровадження адаптивної моделі управління, цифровізацію процесів та застосування сучасних методів менеджменту: Lean, Kaizen, Agile, Balanced Scorecard, Project Management. Запропоновано заходи з оптимізації управлінських рівнів, делегування повноважень, розвитку корпоративного управління знаннями та формування культури безперервного вдосконалення.

Очікуваний ефект від реалізації заходів включає підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та рентабельності, зміцнення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства. Впровадження сучасних цифрових систем дозволить автоматизувати бізнес-процеси, підвищити точність управлінських рішень та покращити комунікації.

Отримані результати мають наукову та практичну цінність, можуть бути використані для подальших досліджень у сфері управління торговельними підприємствами та як методична база для вдосконалення практики корпоративного менеджменту в Україні.



Д.С.Жила

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. 368 с.
2. Божидарнік Т. В., Білик О. С. Інформаційне забезпечення менеджменту у воєнний та кризовий час. *У: Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 24–26 травня 2022 р.)*. Луцьк, 2022. С. 46–48.
3. Бланк І. О. Управління торговельною діяльністю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2019.
4. Булейченко В. В. Процесно-орієнтовані моделі розвитку підприємства в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 45.
5. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90–102.
6. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
7. Гадада Д., Шевченко Н. Напрями управління системою операційного менеджменту підприємства. *У: Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 04 квітня 2025 р.)*. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет, 2025. С. 235–238.
8. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С. 3–10.
9. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 4–9.

10. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2008. 528 с.
11. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. Вип. 2 (10). С. 39–45.
12. Євась Т. В., Вацак Г. А., Гончар Т. П. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 2(22). С. 34–39.
13. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67.
14. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2.
15. Іртищева І. О., Смоляр Л. Г. Удосконалення механізмів управління торговельними підприємствами в умовах ринкової економіки. Одеса: ОДАХ, 2022.
16. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
17. Коренюк Д. Ю. Стратегічні виклики у роздрібних продажах. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2024. № 5.
18. Корягіна А. О., Косяченко К. Е. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. У кн.: *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (Полтава, 25 квіт. 2025 р.). Полтава, 2025. С. 332–335.
19. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83–86.

- 20.Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
- 21.Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 190–199.
- 22.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічні методи управління підприємствами торгівлі. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
- 23.Кунц Г., О’Доннелл С. Основи менеджменту (Essentials of Management). Київ: Діалектика, 2001. 672 с.
- 24.Лаврик І. Ф., Сніжко Л. Л., Омелянович О. Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 133–136.
- 25.Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
- 26.Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Інституційний репозитарій Миколаївського національного аграрного університету*. 2022.
- 27.Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. № 31 (3). С. 177–188.
- 28.Македон В., Нечаєв Д. Маркетингове забезпечення як драйвер адаптивного розвитку системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 190–197.

29. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Менеджмент*. 2024. № 1. С. 1–18.
30. Надейко М. Оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22.
31. Никитюк А. Система менеджменту персоналу в умовах війни. У: *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 15 листопада 2023 р.)* / за ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2024. С. 248–250.
32. Никитюк А., Черчик Л. Функціонування системи менеджменту підприємства на принципах екологічної відповідальності. У: *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 18–20 жовтня 2024 р.)*. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2024. С. 208–210.
33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 159–164.
34. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 109–115.
35. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.
36. Рамазанов С. К., Григор'єва Л. В., Кузьмін О. Є. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
37. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.

- 38.Сак Т. В., Грицюк Н. В. Роздрібний ринок в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. № 2.
- 39.Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.
- 40.Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
- 41.Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 43–47.
- 42.Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 143–152.
- 43.ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 7.01.2025)
- 44.ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2022–2024 рр. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf> (дата звернення: 7.01.2025)
- 45.ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2022–2024 рр. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 7.01.2025)
- 46.ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2022–2024 рр. URL: <https://static.silpo.ua/content/87ee2c37-576e-4d14-a2af-543887bf927a.pdf> (дата звернення: 7.01.2025)
- 47.Урбанський М. В. Стратегічне управління діджиталізацією підприємства у контексті інноваційного менеджменту. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 242–254.

48. Черчик Л., Никитюк А. Складові системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. У: Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 12 травня 2025 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2025. С. 155–159.
49. Якимчук Т. В., Лисенко О. А. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
50. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954 (укр. вид.: Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2008).
51. Gupta P., et al. IoT-based Smart Retailing Management Systems in the Context of Smart Cart. *Recent Patents on Engineering*. 2024.
52. Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2016. Vol. 44, № 7. P. 694–712.
53. Koontz H., O'Donnell C. *Essentials of Management*. New York. McGraw-Hill, 2001 (укр. вид.: Кунц Г., О'Доннелл С. Основи менеджменту. Київ. Діалектика, 2001).
54. Mescon M. H., Albert M., Hedouri F. *Fundamentals of Management*. New York. HarperCollins, 2011 (укр. вид.: Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ. Вільямс, 2011).
55. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education, 2020.
56. Priority Software. *Retail Management and Digital Transformation*. 2023.
57. Elevatiq Consulting. *Top Retail Digital Transformation Trends*. 2024.
58. DataForest AI. *How Big Data Analytics Is Transforming the Retail Industry*. 2023.