

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-68-77](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-68-77)

УДК 005.21:005.591.6:658.8:338.46

JEL Classification: O30; O32; L81; L10; M21

Тетяна Миколаївна Денисенко

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: tanjadeni@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>**Ігор Іванович Сташук**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ig.stashuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2850-6891>

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

У статті розглянуто теоретичні підходи до формування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг в умовах цифровізації, глобалізації та післявоєнного відновлення економіки України. Здійснено систематизацію основних концепцій стратегічного управління інноваціями — ресурсного, еволюційного, інституційного, ситуаційного та підходу відкритих інновацій. Визначено специфіку торговельних послуг, яка зумовлює особливості інноваційного розвитку: невідчутність, невіддільність виробництва від споживання, мінливість якості та недовговічність. Обґрунтовано роль цифрових технологій (big data, штучний інтелект, блокчейн, омніканальні системи) у трансформації бізнес-моделей і клієнтського сервісу. Окремлено значення інноваційної культури, організаційної гнучкості та управління знаннями для ефективного впровадження стратегій. Запропоновано напрями подальших досліджень, пов'язані з оцінкою ефективності інноваційних стратегій та впливом глобальних трендів сталого розвитку на торговельний сектор.

Ключові слова: інноваційна стратегія; торговельні послуги; цифровізація торгівлі; стратегічне управління; інновації.

Рис.: 1. Бібл.: 26.

Постановка проблеми. Торговельні послуги зазнають швидких трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та зміни споживчих переваг. Виклики, що пов'язані з воєнними діями та відновленням економіки України спонукають до пошуку гнучких підходів до стратегічного управління. Сучасний ринок характеризується перенасиченістю товарами й послугами та посиленням конкуренції не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Застосування інноваційних стратегій дозволяє підприємствам торгівлі створювати унікальні пропозиції, оптимізувати бізнес-процеси та швидше адаптуватися до змін. Перехід до електронної комерції, використання big data, штучного інтелекту, автоматизації логістики та інноваційних форматів магазинів потребують науково обґрунтованих підходів до формування стратегій розвитку торговельних послуг. Підприємства змушені враховувати екологічні стандарти, етичну поведінку, «зелений ритейл» та принципи циркулярної економіки. Теоретичні підходи допомагають поєднати економічну ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю.

Без систематизації теоретичних підходів неможливо розробити ефективні стратегії, що відповідатимуть сучасним умовам ринку. Це ключовий аспект діяльності як для великих торговельних мереж, так і для малого та середнього бізнесу. Інноваційні процеси у сфері торгівлі створюють нові робочі місця, стимулюють інвестиції та сприяють модернізації інфраструктури, що є актуальним у контексті повоєнного відновлення України.

Таким чином, розробка та аналіз теоретичних підходів до формування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг є важливою передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, забезпечення сталого розвитку ринку та адаптації до глобальних економічних і технологічних трендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційна стратегія як наукова концепція базується на фундаментальних теоріях стратегічного управління та інноваційного розвитку. Класична теорія Й. Шумпетера визначає інновації як ключовий механізм

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

економічного розвитку, що забезпечує "креативну деструкцію" застарілих моделей та створення нових ринкових можливостей [1]. У контексті торговельних послуг такий підхід означає постійне оновлення бізнес-процесів, форматів обслуговування та способів взаємодії зі споживачами.

Ресурсна концепція стратегічного управління, розроблена Дж. Барні [2] та К. Прахаладом [3], акцентує увагу на внутрішніх компетенціях організації як основі конкурентних переваг. Застосування цього підходу до торговельних підприємств передбачає розвиток унікальних здібностей у сфері логістики, управління асортиментом, клієнтського сервісу та цифрових технологій.

Концепція відкритих інновацій Г. Чесбро [4] пропонує перехід від закритої моделі розробки нововведень до відкритої співпраці з зовнішніми партнерами, постачальниками, споживачами та навіть конкурентами. Для торговельного сектору дана концепція означає активну інтеграцію у бізнес-екосистеми, партнерства з технологічними стартапами та залучення споживачів до процесу створення нових сервісів.

Теорія динамічних здібностей Д. Тіса підкреслює важливість здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5]. У торгівлі зазначена теорія виявляється в гнучкості бізнес-моделей, швидкості впровадження нових технологій та оперативності реагування на зміни споживчих переваг.

Питанням стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств різних галузей приділяється увага в роботах Бондарчук Н., Васільєва Л., Мінковська А. [6], Коваленко Н., Малахова Ю. [7], Гринько Т. [8], Довбня С. [9], Охріменко І., Вдовенко Н., Овчаренко Є., Гнатенко І. [10], Гончар О. [11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням інноваційного розвитку та стратегічного управління, окремі аспекти формування інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг залишаються недостатньо розробленими. Така ситуація зумовлена складністю поєднання теоретичних підходів і практичних механізмів їх реалізації в умовах високої мінливості ринкового середовища.

Мета статті. Аналіз та систематизація теоретичних підходів до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг, визначення їх специфіки та особливостей практичного застосування.

Виклад основного матеріалу. Торговельна діяльність посідає особливу позицію в економічних відносинах сучасного суспільства. Відповідно до структури відтворювального процесу, торгівля належить до сектору надання послуг не виробничого характеру, проте містить елементи завершальних виробничих операцій, таких як сортування, упакування та маркування продукції. Будучи специфічною формою товарообміну, торгівля виконує функцію з'єднання виробничої сфери з кінцевим споживанням, і таким чином є самостійною стадією відтворювального циклу.

Торговельний сектор характеризується значною присутністю суб'єктів малого та середнього підприємництва, які становлять основу галузі та користуються різноманітними формами державної підтримки. У сучасних умовах торговельні операції здійснюються не лише профільними торговельними організаціями оптового та роздрібного секторів, а й переважною більшістю господарюючих суб'єктів різних форм власності та масштабів діяльності. Торгівля виступає індикатором соціально-економічного розвитку, відображаючи характер та зрілість суспільних відносин у сфері виробництва та споживання. Сучасний етап розвитку вітчизняної торгівлі характеризується впровадженням цифрових технологій, оптимізацією бізнес-процесів та персоналізацією торговельних послуг

відповідно до диференційованих потреб споживачів [12]. Трансформація галузі відбувається через імплементацію інноваційних організаційних форм та методів торгівлі, посилення ринкових механізмів господарювання та відмову від директивних методів управління, притаманних адміністративно-командній економіці. Провідну роль у розширенні каналів реалізації товарів відіграють виробничі підприємства, що створюють власні збутові мережі та розвивають прямі форми взаємодії зі споживачами. Зростання конкуренції між торговельними підприємствами, виробниками та посередницькими структурами, поглиблення процесів глобалізації та міжнародної економічної інтеграції створюють передумови для формування нових моделей взаємодії учасників ринку та їх включення в транснаціональні торговельні мережі й логістичні системи.

Діяльність підприємств, що функціонують у сфері товарообігу, ґрунтується на здійсненні комплексного торговельно-технологічного процесу, який характеризується двоїстим характером, зумовленим сутністю торговельної діяльності. Основними його складовими виступають торговий та технологічний процеси. Торговий процес забезпечує зміну форми вартості товару, тоді як технологічний спрямований на доведення товарів до кінцевого споживача у належному асортименті та якості. У цьому контексті торговельно-технологічний процес доцільно розглядати як цілісну систему обробки товарних потоків, що охоплює всі етапи – від моменту надходження продукції на підприємство до її повної підготовки та реалізації [13]. На «вході» цієї системи залучаються різноманітні ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові та організаційно-управлінські. «Виходом» є формування торговельної послуги, яка передбачає не лише продаж товарів, а й надання основних і додаткових послуг споживачеві. Специфічною особливістю організації роботи торговельних підприємств є забезпечення безперервного руху товарів зі сфери виробництва у сферу споживання, що вимагає чіткої взаємодії торговельної та технологічної підсистем. Кінцевим результатом функціонування торговельно-технологічної системи є торговельна послуга, яка охоплює як результат взаємодії продавця й покупця, так і безпосередню діяльність підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів. Ефективність цієї взаємодії визначається узгодженістю та послідовністю операцій торговельно-технологічного процесу, що залежать від форми торгівлі, типу, виду й формату підприємства.

З метою обґрунтування можливостей підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств, а також пошуку напрямів їх адаптації до сучасних умов конкурентного середовища, доцільно розглянути потенціал застосування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг. Саме інноваційна складова дедалі частіше виступає чинником розвитку торгівлі, що забезпечує підвищення якості обслуговування, оптимізацію технологічних процесів і створення доданої цінності для споживачів. Аналіз підходів до визначення сутності інновацій свідчить, що ключовим змістом цієї категорії є зміна, оскільки базовою функцією інновацій є саме трансформація [14]. Створення інновацій означає впровадження нових або вдосконалених технологій, розвиток нових видів товарів, послуг і виробничих процесів, а також розроблення організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного чи комерційного характеру, що забезпечують просування товарів і технологій на ринок та сприяють його еволюції [15]. Класифікація інноваційних стратегій залежить від обраних критеріїв та цілей підприємства (рис. 1).

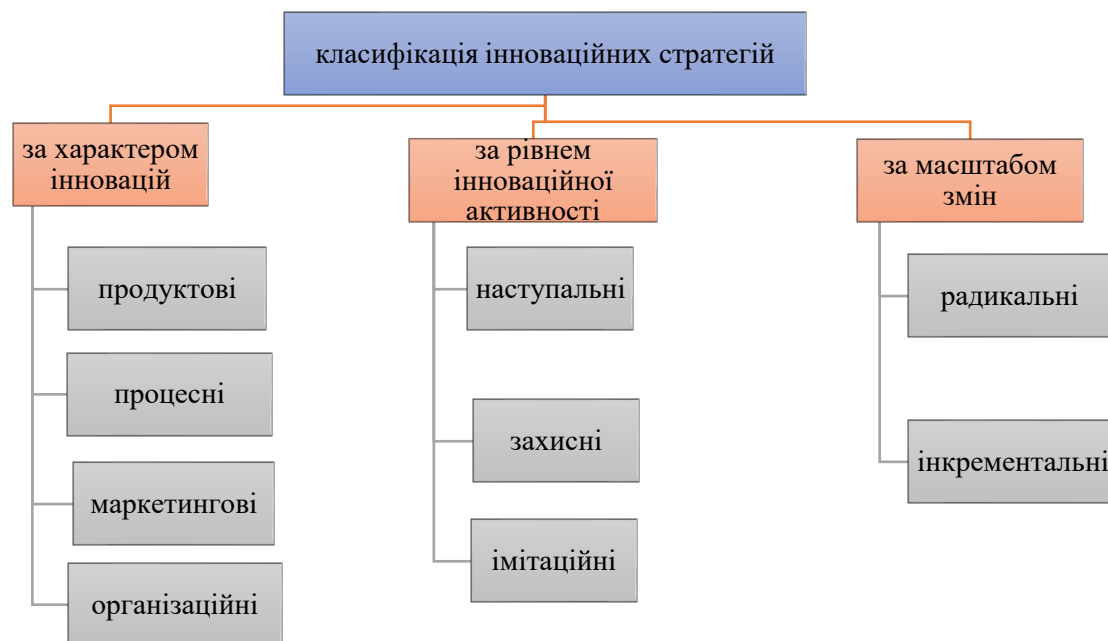


Рис. 1. Класифікація інноваційних стратегій

Джерело: побудовано автором на основі джерел [16-18].

У торговельній сфері продуктова стратегія трансформується у стратегію оновлення асортименту та створення власних торгових марок. Процесна стратегія фокусується на впровадженні нових технологій автоматизації, штучного інтелекту та оптимізації логістичних ланцюгів. Наступальна стратегія передбачає активне впровадження проривних інновацій з метою створення нових ринків або кардинальної зміни правил конкуренції. Прикладом може бути впровадження концепції магазинів без кас з використанням технологій комп'ютерного зору та сенсорів. Захисна стратегія зорієнтована на збереження існуючих конкурентних позицій через поступове вдосконалення наявних процесів та сервісів. Імітаційна стратегія полягає у швидкому копіюванні успішних інновацій конкурентів з адаптацією до власних умов. Радикальні інновації в торгівлі пов'язані з впровадженням принципово нових бізнес-моделей, таких як омніканальність або підписні сервіси. Інкрементальні інновації передбачають поступове покращення існуючих процесів та послуг. Варто зазначити, що ефективність упровадження будь-якого з наведених типів інновацій значною мірою залежить від обґрунтованості самої стратегії їх реалізації. Саме тому процес розроблення інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг потребує науково обґрунтованого підходу, який враховує специфіку галузі, ринкові умови та потенціал підприємства.

Процес розробки інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг може базуватися на різних методологічних підходах [19, 20]. Рационально-аналітичний підхід передбачає систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанту на основі формалізованих критеріїв. Застосування SWOT-аналізу, матриці БКГ, моделі п'яти сил Портера дозволяє структурувати інформацію та приймати обґрунтовані стратегічні рішення [21]

Еволюційний підхід розглядає стратегію як процес постійної адаптації організації до динамічного середовища. Інноваційна стратегія формується через експерименти, тестування гіпотез та навчання на помилках. Методологія Lean Startup та концепція мінімально життєздатного продукту знайшли широке застосування у торговельній сфері при тестуванні нових форматів магазинів та цифрових сервісів [22].

Інституційний підхід акцентує увагу на впливі зовнішніх інститутів, норм та правил на процес розробки стратегії. Для торговельних підприємств це означає врахування регуляторних вимог, галузевих стандартів та соціальних очікувань при виборі напрямів інноваційного розвитку.

Ситуаційний підхід стверджує, що не існує універсальної інноваційної стратегії, а вибір має залежати від конкретних умов функціонування підприємства. Розмір компанії, стадія життєвого циклу, галузева специфіка та ресурсні можливості визначають оптимальну конфігурацію інноваційної стратегії [23, 24].

Торговельні послуги мають специфічні характеристики, що впливають на особливості розробки інноваційних стратегій. Невідчутність послуг ускладнює їх патентний захист та вимагає особливих підходів до створення конкурентних переваг. Саме тому інновації в торгівлі часто базуються на створенні унікального клієнтського досвіду, який важко копіювати.

Невіддільність виробництва та споживання торговельних послуг означає, що споживач бере активну участь у сервісному процесі. Ця особливість створює можливості для залучення клієнтів до інноваційного процесу через краудсорсинг ідей, спільне створення цінності та персоналізацію послуг на основі зворотного зв'язку [25].

Мінливість якості послуг вимагає розробки інноваційних систем стандартизації та контролю. Впровадження цифрових технологій дозволяє забезпечити стабільність якості через автоматизацію процесів та використання штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій.

Недовговічність послуг стимулює інновації в управлінні попитом та оптимізації потужностей. Динамічне ціноутворення, системи резервування та омніканальна інтеграція дозволяють збалансувати попит та пропозицію в реальному часі.

Цифровізація кардинально змінює підходи до розробки інноваційних стратегій у торгівлі. Технології електронної комерції, мобільні додатки, штучний інтелект та великі дані створюють нові можливості для інновацій. Омніканальна стратегія інтегрує онлайн та офлайн канали продажу, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід. Персоналізація на основі аналізу даних дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного споживача. Машинне навчання використовується для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та динамічного ціноутворення. Технології доповненої та віртуальної реальності створюють нові формати взаємодії зі споживачами. Блокчейн-технології забезпечують прозорість ланцюгів постачання та автентичність товарів. Інтернет речей дозволяє автоматизувати управління запасами та створювати розумні магазини. Голосові асистенти та чат-боти трансформують клієнтський сервіс, забезпечуючи цілодобову підтримку. Платформні бізнес-моделі створюють екосистеми, що об'єднують різних учасників ринку. Маркетплейси змінюють традиційні підходи до торгівлі, дозволяючи навіть невеликим підприємствам досягати глобального охоплення.

До того ж успішна реалізація інноваційної стратегії вимагає відповідних організаційних змін. Створення інноваційної культури передбачає заохочення експериментів, толерантність до помилок та відкритість новим ідеям. Системи мотивації мають стимулювати співробітників до генерації та впровадження інновацій.

Організаційна структура має забезпечувати гнучкість та швидкість прийняття рішень. Багато торговельних компаній створюють окремі підрозділи цифрових інновацій або інноваційні лабораторії для розробки та тестування нових ідей. Agile-методології дозволяють прискорити процес розробки та впровадження інновацій [26].

Управління знаннями стає критичним фактором успіху інноваційної стратегії. Системи збору, зберігання та поширення знань дозволяють акумулювати досвід та уникати повторення помилок. Навчання персоналу новим технологіям та методам роботи забезпечує готовність до змін.

Партнерства та альянси розширюють доступ до зовнішніх інноваційних ресурсів. Співпраця з технологічними стартапами, університетами та дослідницькими центрами прискорює інноваційний процес. Венчурні інвестиції в перспективні стартапи дозволяють великим торговельним компаніям отримувати доступ до проривних технологій.

Висновки та пропозиції. Теоретичний аналіз підходів до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, формування інноваційної стратегії має базуватися на інтеграції різних теоретичних концепцій з урахуванням специфіки торговельної сфери. Комбінування ресурсного підходу, концепції відкритих інновацій та теорії динамічних здібностей забезпечує комплексність стратегічних рішень.

По-друге, цифрова трансформація стала ключовим драйвером інновацій у сфері торговельних послуг, вимагаючи перегляду традиційних підходів до розробки стратегій. Омніканальність, персоналізація та платформні бізнес-моделі визначають нові вектори стратегічного розвитку торговельних підприємств.

По-третє, успішна реалізація інноваційної стратегії залежить не лише від якості її розробки, але й від організаційної готовності до змін. Створення інноваційної культури, гнучких організаційних структур та систем управління знаннями є необхідними умовами ефективного впровадження інновацій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності різних типів інноваційних стратегій у торгівлі, вивчення впливу галузевої специфіки на вибір стратегії та розробку інструментарію для оцінки результативності інноваційних ініціатив. Особливої уваги потребує дослідження впливу глобальних трендів, таких як сталий розвиток та соціальна відповідальність, на формування інноваційних стратегій торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с. https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidsotka_ta_ekonomichnoho_ts/.
2. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
3. Prahalad C. K. The core competence of the corporation [Electronic resource] / C. K. Prahalad, G. Hamel // Knowledge and strategy Routledge, 2009. – Pp. 41-59. – Accessed mode: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel>.
4. Chesbrough H. Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology [Electronic resource] / H. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press. 2003. – Accessed mode: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&ots=XvWySPv3CK&sig=u-ucgW4drEabc6VJOHePq7v8I4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
5. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
6. Бондарчук Н. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки / Н. Бондарчук, Л. Васильєва, А. Міньковська // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 23. – С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.
7. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України / Н. Коваленко, Ю. Малахова // Економіка та суспільство. – 2025. – № (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.

8. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, К. С. Капціна // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2019. – № 43. – С. 104–114. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e>.
9. Довбня С. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу / С. Довбня, І. Папуша // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
10. Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization / I. Okhrimenko, N. Vdovenko, Ie. Ovcharenko, I. Nnatenko // Економіка та держава. – 2021. – Vol. 8. – Рр. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.4.
11. Гончар О. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності / О. Гончар, А. Бердичевський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-97.
12. Zaitseva O. Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets / O. Zaitseva, B. Shuklina, B. Karmazinova // Commodity science. Technologies. Engineering. – 2024. – № 51. – Рр. 24–39. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02).
13. Серeda С. А. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями / С. А. , Л. Б. Демидчук // Підприємництво і торгівля. – 2023. – № 39. – С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21>.
14. Безус А. М. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні / А. М. Безус, М. Б. Шевчун, П. І. Безус // Економіка та держава. – 2019. – № 5. – С. 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.
15. Шевченко К. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі / К. Шевченко, Л. Сагер // Економіка та суспільство. – 2021. – № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>.
16. Череп О. Г. Класифікація інноваційної стратегії підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Череп, В. О. Кондратенко // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.). – Дніпро : ДДАЕУ, 2022. – С. 90–93. – Режим доступу: <https://surl.li/exfbjc>.
17. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур [Електронний ресурс] / А. О. Старецький // Академічні візії. – 2024. – № 36. – Режим доступу: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467>.
18. Глушенкова А. А. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / А. А. Глушенкова, М. В. Ярґін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 3-4. – С. 40–44. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2726>.
19. Тесленок І. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства / І. Тесленок, Ю. Квач // Управління змінами та інновації. – 2021. № 2. – С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-2-12>.
20. Корнієнко Т. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств / Т. Корнієнко, С. Подзігун, Н. Пачева // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>.
21. Лозовський О. Розробка сучасної стратегії управління підприємством / О. Лозовський, Д. Попадюк // Collection of Scientific Papers «ЛОГОС» (March 3, 2023; Bologna, Italy). – Bologna, 2023. – Рр. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>.
22. Коваленко Н. О. Lean Startup сучасна підприємницька методологія для перевірки інноваційних бізнес-ідей / Н. О. Коваленко. – 2023. – Режим доступу: <https://dspace.usfa.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/Kovalenko%20Lean%20Startup.pdf>.
23. Попіль Ю. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень / Ю. Попіль, Н. Хомюк, М. Коробчук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>.
24. Андрушкевич Н. В. Ситуаційний аналіз в управлінні інноваційною діяльністю підприємства / Н. В. Андрушкевич, Н. М. Польова // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). – Харків : ДБТУ, 2024. – Ч. 1. С. 455.

25. Crowdsourcing as a tool for changing the traditional model of relationships between brands, retail trade and consumers. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. – 2024. – № 4(36). – Pp. 158-165. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-158-165>.

26. Agile-лікнеп: що таке agile та кому він підходить [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm%D1%84x_diyevi_komunikatsiyi_24_11_2025&utm_content={assetgroupname}&gad_source=1&gad_campaignid=23102266928&gbr_aid=0AAAAADnz9ZVQOApHuo6zfnH400cZX839&gclid=CjwKCAjw6vHHBhBwEiwAq4zvAxilW2kM9MXhiUIL72MnTKFOwe9Q1178YI3p9L1aZkS0bw3BG3lughocDEsQAvD_BwE.

References

1. Shumpeter, Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiiia». https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidсотka_ta_ekonomichnoho_ts.
2. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. (n.d.). [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
3. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel>.
4. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&ots=XvWySPv3CK&sig=u-ucgW4drEabc6VJOHePqq7v8I4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
5. Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
6. Bondarchuk, N., Vasilieva, L., & Minkovska, A. (2022). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarynoho pidpryemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (23), 37-41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.
7. Kovalenko, N., & Malakhova, Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinomu diialnistiu ahrarynykh pidpryemstv Ukrainy [Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.
8. Hryenko, T. V., Kashchina, K. S. (2019). Formuvannia ta vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of an enterprise in modern economic conditions]. *Ekonomika ta pidpryemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*, (43), 104–114. <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e>.
9. Dovbnia, S., & Papusha, I. (2022). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
10. Okhrimenko, I., Vdovenko, N., Ovcharenko, Ie., & Hnatenko, I. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 8, 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.4.
11. Honchar, O., & Berdychevskiy, A. (2024). Upravlinnia efektyvnistiu rozvytku pidpryemstv sfery posluh na zasadakh innovatsiinosti [Management of the efficiency of development of service enterprises based on innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-97.

12. Zaitseva, O., Shuklina, V., & Karmazinova, V. (2024). Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets. *Commodity science. Technologies. Engineering*, 51, 24–39. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02).
13. Sereda, S. A., & Demydchuk, L. B. (2023). ROZVYTOK innovatsiynykh BIZNES-tekhnologii U TORHOVELNO-tekhnologichnykh systemakh: suchasni napriamy [Development of innovative business technologies in trade and technological systems: modern directions]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, (39), 172–180. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21>.
14. Bezus, A. M., Shevchun, M. B., & Bezus, P. I. (2019). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku rozdrubnoi torhivli v Ukraini [Prospects for innovative development of retail trade in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.
15. Shevchenko, K., & Saher, L. (2021). Vplyv innovatsiynykh tekhnologii na rozvytok torhivli [The impact of innovative technologies on the development of trade]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>.
16. Cherep, O. H., & Kondratenko, V. O. (2022). Klasyfikatsiia innovatsiinoi stratehii pidpriemstv [Classification of innovative strategy of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky, upravlinnia ta marketynhu v aharnomu biznesi: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Current problems of economics, management and marketing in agrarian business: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 90–93). DDAEU. <https://surl.li/efbjc>.
17. Staretskyi, A. O. (2024). Klasyfikatsiia marketynhovykh stratehii dlia zabezpechennia rozvytku biznes-struktur [Classification of marketing strategies to ensure the development of business structures]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (36). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467>.
18. Hlushenkova, A. A., & Yarhin, M. V. (2022). Innovatsiini stratehii v upravlinni pidpriemstvom [Innovative strategies in enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, (3–4), 40–44. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2726>.
19. Teslenok, I., & Kvach, Yu. (2021). Osoblyvosti rozrobky innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Peculiarities of developing an innovative strategy for an enterprise]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, (2), 71–76. <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12>.
20. Korniienko, T., Podzihun, S., & Pacheva, N. (2023). Marketynhova stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Marketing strategy of innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>.
21. Lozovskyi, O., & Popadiuk, D. (2023). Rozrobka suchasnoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom [Development of a modern enterprise management strategy]. *Collection of Scientific Papers «ΑΙΟΗΟΣ»* (pp. 19–24). Bologna, Italy. <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>.
22. Kovalenko, N. O. (2023). *Lean Startup suchasna pidpriemnytska metodolohiia dlia perevirky innovatsiynykh biznes-idei [Lean Startup modern entrepreneurial methodology for testing innovative business ideas]*. <https://dspace.usfa.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/Kovalenko%20Lean%20Startup.pdf>.
23. Popil, Yu., Khomiuk, N., & Korobchuk, M. (2024). Sytuatsiyni menedzhment u pryiniatti upravlinskykh rishen [Situational analysis in the management of innovative activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>.
24. Andrushkevych, N. V., & Polova, N. M. (2024). Sytuatsiyni analiz v upravlinni innovatsiinoui diialnistiu pidpriemstva [Situational analysis in the management of innovative activities of enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Management of the development of socio-economic systems: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference* (p. 455, Vol. 1). DBTU.
25. Crowdsourcing as a tool for changing the traditional model of relationships between brands, retail trade and consumers. (2024). *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(36), 158–165. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-158-165>.
26. Agile-liknep: shcho take agile ta komu vin pidkhodyt [Agile-educational program: what is agile and who is it suitable for]. (n.d.). https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm%D1%84x_diyevi_komunikatsiyi_24_11_2025&utm_content={assetgroupname}&gad_source=1&gad_campaignid=23102266928&gbraid=0AAAAADnz9ZVQOApHuo6zfnH400cZQX839&gclid=CjwKCAjw6vHHBhBwEiwAq4zvAxiIW2kM9MXhiUIL72MNtKFOwe9Q1I78YI3p9L1aZkS0bw3BG3lughocDEsQAvD_BwE.

Отримано 03.11.2025

UDC 005.21:005.591.6:658.8:338.46

Tetiana Denysenko

PhD in Technical sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tanjadeni@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

Ihor Stashuk

PhD Candidate
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ig.stashuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2850-6891>

THEORETICAL APPROACHES TO DEVELOPING INNOVATIVE STRATEGIES IN THE TRADE SERVICES SECTOR

The article presents a comprehensive analysis and systematization of theoretical approaches to developing innovative strategies in the field of trade services, within the context of globalization, digitalization, and shifting consumer preferences.

The essence of trading activity as a specific form of commodity exchange, which combines elements of the non-production sector with final production operations and serves as a connecting link between the production sphere and final consumption, was investigated.

Classical theoretical concepts of innovative development were considered, such as the theory of creative destruction by J. Schumpeter, the resource concept of strategic management by J. Barney and K. Prahalad, the concept of open innovation by G. Chesbrough, and the theory of dynamic capabilities by D. Thies.

Several methodological approaches to the formation of innovative strategies were analyzed: rational-analytical, evolutionary, institutional, and situational.

A detailed classification of innovation strategies is highlighted, encompassing various criteria, including product strategy for updating the range, process strategy for implementing automation technologies, as well as offensive, defensive, and imitation strategies, as well as radical and incremental innovations.

Particular attention is paid to the specific characteristics of trade services that affect the development of innovation strategies: the intangibility of services and the complexity of their patent protection, the inseparability of production and consumption, the variability of service quality, and the fragility of services.

The role of digital transformation as a key driver of innovation in trade is substantiated, including omnichannel integration of online and offline channels, personalization based on big data and machine learning, the use of artificial intelligence for demand forecasting, augmented and virtual reality technologies, blockchain, the Internet of Things, and platform business models.

The importance of innovation culture, organizational flexibility, and knowledge management for effective strategy implementation is shown. Directions for further research related to assessing the effectiveness of innovation strategies and the impact of global sustainable development trends on the retail sector are suggested.

Keywords: innovative strategy; trade services; trade digitalization; strategic management; innovations.

Fig.: 1. **References:** 26.