

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES

Дослідження аналізує інноваційні підходи до управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних економічних викликів, зокрема під впливом війни в Україні. У ній обговорюються п'ять основних стратегій, які допомагають підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати стабільний розвиток. Зокрема, стратегія цифрової трансформації підкреслює важливість інтеграції сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності операцій і конкурентоздатності. Стратегія розвитку нових товарів і послуг зосереджується на створенні інноваційних рішень, які відповідають поточним ринковим вимогам. Управління ризиками акцентується на необхідності виявлення, оцінки та керування ризиками в умовах економічної нестабільності, що посилюється через військові конфлікти та зміни в глобальній економіці. Стратегія гнучкості виробництва орієнтована на адаптацію до ринкових змін та швидке реагування на коливання попиту. Стратегія сталого розвитку розглядає екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємств, що сприяє довгостроковій стійкості та підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів. Робота підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, що дозволяє підприємствам ефективно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стійкий розвиток в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: інноваційні стратегії, управління підприємствами торгівлі, цифрова трансформація, розвиток нових продуктів, розвиток нових послуг, управління ризиками, гнучкість виробництва, сталий розвиток, сучасні економічні виклики, війна в Україні, економічні наслідки війни, адаптація до ринкових змін, підприємства України, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, економічна стійкість, цифрові технології в торгівлі, стратегія сталого розвитку.

УДК 658.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-2>

Куцик В.І.¹

к.е.н., професор,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний
університет

Душенко О.А.²

здобувач наукового ступеня
доктора філософії
ОНП «Економіка»,
Львівський торговельно-економічний
університет

Kutsyk Valentyna

Lviv University of Trade and Economics

Dushenko Oleh

Lviv University of Trade and Economics

The study analyzes innovative approaches to the management of trade enterprises in the context of modern economic conditions, particularly under the influence of the war in Ukraine. It discusses five main strategies that help businesses effectively adapt to market changes and ensure sustainable development. In particular, the digital transformation strategy emphasizes the importance of integrating modern information technologies to improve operational efficiency and competitiveness. The strategy for the development of new goods and services focuses on the creation of innovative solutions that meet current market requirements. Risk management emphasizes the need to identify, assess and manage risks in the context of economic instability, which is exacerbated by military conflicts and changes in the global economy. The strategy of production flexibility is focused on adaptation to market changes and quick response to fluctuations in demand. The strategy of sustainable development considers environmental, social and economic aspects of the activities of enterprises, which contributes to long-term sustainability and increased trust on the part of consumers and partners. The work emphasizes the need for an integrated approach to management, which allows enterprises to effectively respond to modern challenges and ensure sustainable development in conditions of global instability.

Key words: innovative strategies, management of trade enterprises, digital transformation, development of new products, development of new services, risk management, production flexibility, sustainable development, modern economic challenges, war in Ukraine, economic consequences of war, adaptation to market changes, enterprises of Ukraine, environmental responsibility, social responsibility, economic sustainability, digital technologies in trade, sustainable development strategy.

Постановка проблеми. Сьогоднішні підприємства торгівлі стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, цифрова трансформація, зміни в споживчих вподобаннях та зростаюча конкуренція. Ці фактори зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до управління, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати стійкий розвиток.

Інноваційні стратегії управління є ключовим елементом для підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Вони включають впровадження нових технологій, розробку нових бізнес-моделей, оптимізацію логістичних процесів та використання передових методів маркетингу і фінансового планування. Крім того, сучасні

економічні виклики, такі як нестабільність фінансових ринків, зміни в податковому та регуляторному середовищі, а також вплив пандемічних і геополітичних ризиків, роблять тему дослідження інноваційних стратегій особливо актуальною. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов і активно використовувати інновації, мають більше шансів на успішний розвиток і підвищення своєї ринкової вартості. Таким чином, дослідження інноваційних стратегій управління підприємствами торгівлі є надзвичайно важливим для розуміння того, як підприємства можуть ефективно управляти змінами, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах сучасних економічних викликів.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8230-9436>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8828-7952>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для вивчення даної проблеми було розглянуто шість ключових джерел. У публікації Вергал К.Ю. [1] розглядаються різноманітні підходи до класифікації інноваційних стратегій, що є надзвичайно важливими для розуміння можливих шляхів розвитку підприємств в умовах сучасного ринку. Вчені Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі у монографії досліджують питання формування конкурентоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації, що є надзвичайно актуальним для торговельних компаній [2]. У своїй роботі Ю.В. Довгань зосереджується на теоретичних аспектах управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, що є важливим компонентом успішного впровадження інноваційних стратегій [3]. У роботі С.В. Коляденко досліджує передумови та етапи становлення цифрової економіки [4], яка значною мірою впливає на розвиток сучасних підприємств, включаючи торгівлю. У праці І.А. Косача та А.В. Дегтярьова розглядаються проблеми управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємництва в умовах трансформаційної економіки [5]. Дослідження В.М. Орлової присвячена розгляду [6] стратегій інноваційного розвитку підприємств, що є центральним аспектом теми статті. Кожне з досліджень акцентує увагу на різних аспектах інноваційного розвитку, включаючи класифікацію інноваційних стратегій, вплив цифровізації, інноваційно-інвестиційне управління та стратегічне планування. Вони підкреслюють важливість адаптивного підходу до управління, використання новітніх технологій та стратегічного інвестування в інновації, що є ключовими для успішного функціонування підприємств торгівлі в сучасному економічному середовищі.

Постановка завдання. У статті нами буде: 1) проаналізовано сучасні економічні виклики, що впливають на підприємства торгівлі, такі як глобалізація, цифровізація, зміна споживачьких вподобань, економічна нестабільність, конкуренція та екологічні вимоги; 2) досліджено існуючі інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі, включаючи використання нових технологій, адаптивне планування, гнучке управління ресурсами, інтеграцію цифрових платформ та інші методи; 3) розглянуто успішні приклади застосування інноваційних стратегій у реальних підприємствах торгівлі, зокрема аналіз кейсів компаній, які змогли ефективно адаптуватися до сучасних економічних умов; 4) проведено оцінку ефективності різних інноваційних стратегій та визначити ключові фактори успіху їх впровадження; 5) вироблено рекомендації для підприємств торгівлі щодо вибору та впровадження інноваційних стратегій управління в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства торгівлі відіграють важливу

роль у розвитку економіки, забезпечуючи споживачів товарами та послугами. І.А. Косач та А.В. Дегтярьов вважають, що сучасні економічні та фінансові умови створюють численні виклики для їх функціонування. Особливо складною ситуація стає для підприємств торгівлі в Україні, які опинилися під впливом війни, розпочатої росією у 2022 році [5, с. 22].

Військові дії в Україні призвели до значних руйнувань інфраструктури, зокрема доріг, залізниць, мостів і портів. Це суттєво ускладнює логістичні операції, затримуючи постачання товарів і підвищуючи їхню вартість. Дефіцит пального та перебої в електропостачанні також негативно впливають на здатність підприємств ефективно здійснювати транспортні перевезення і зберігання продукції.

Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі зазначають, що багато українських підприємств втратили доступ до своїх традиційних ринків збуту через окупацію територій, руйнування торгових точок і зменшення купівельної спроможності населення. Вимушене переміщення мільйонів людей всередині країни та за її межі призвело до зниження попиту на товари та послуги, що, в свою чергу, зменшує обсяги продажів і прибутків [2, с. 186].

Війна в Україні спричинила значне зростання цін на сировину, енергоносії та продукти харчування. Інфляція перевищує 30%, що підвищує витрати підприємств на закупівлю товарів і матеріалів, оренду приміщень та оплату праці. Це змушує бізнес підвищувати ціни на продукцію, що може знизити її конкурентоспроможність і зменшити попит.

З початку війни курс гривні зазнав значних коливань, що створює додаткові фінансові ризики для підприємств, особливо тих, що займаються імпортом або експортом товарів. Дефіцит іноземної валюти, обмеження на валютні операції та інфляційні процеси погіршують умови для бізнесу та ускладнюють фінансове планування.

Для глибшого розуміння сучасних викликів та загроз, що постали перед торговельними підприємствами, проаналізуємо частку компаній, які припинили свою діяльність внаслідок військових дій за підсумками 2022 року (рис. 1).

Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі пишуть, що військові дії призводять до збоїв у постачанні сировини і готової продукції, що викликає дефіцит деяких товарів на ринку [7, с. 8]. Зокрема, проблеми виникають у постачанні продуктів харчування, медичних препаратів, будівельних матеріалів та інших критично важливих товарів. Це змушує підприємства шукати альтернативні джерела постачання та адаптувати свої ланцюги поставок [2, с. 186].

Основні перешкоди для підприємств торгівлі після початку повномасштабного вторгнення (рис. 2).

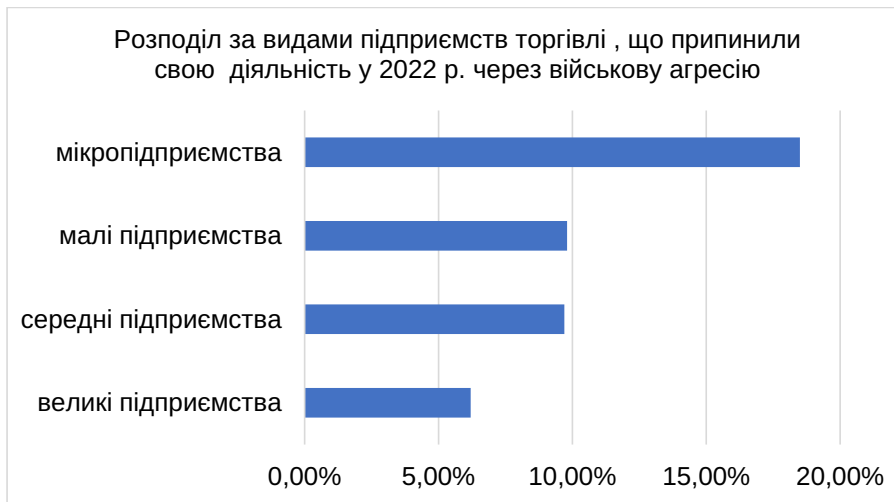


Рис. 1. Розподіл підприємств торгівлі, що припинили свою діяльність у 2022 році [2]

Десять найбільших перешкод для торговельного бізнесу за результатами опитування «Офісу з розвитку підприємництва та експорту»

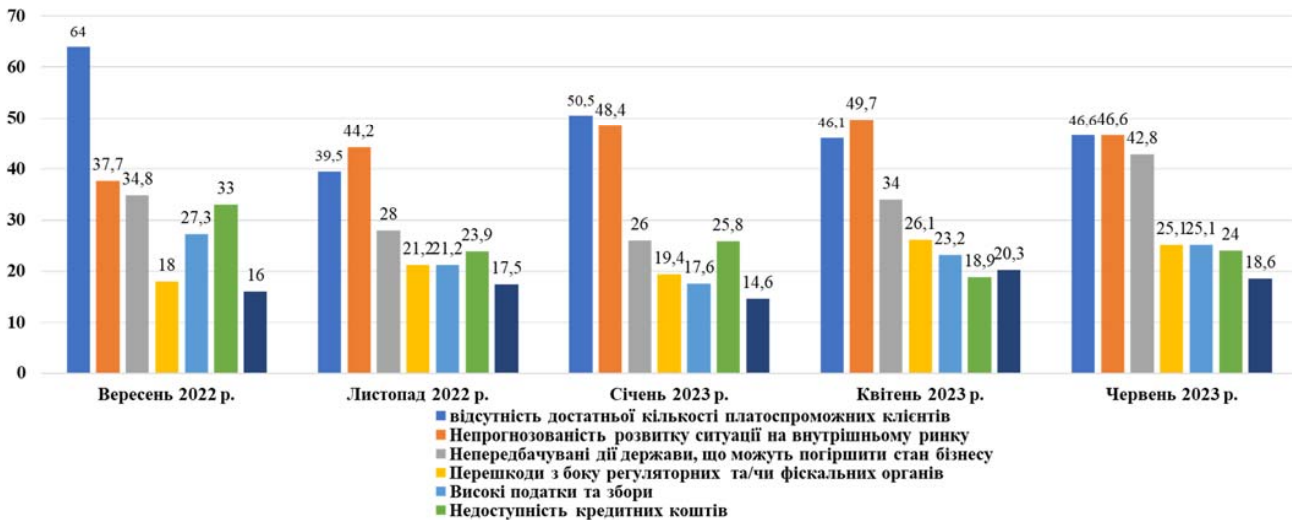


Рис. 2. Десять основних перешкод для торговельного бізнесу в Україні [2]

Офісом з розвитку підприємництва та експорту було проведено опитування серед 700 підприємців, переважно з торговельної галузі. У червні 2023 року на перше місце серед проблем, які турбують торговий бізнес, вийшли невизначеність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9%) та недостатня кількість платоспроможних клієнтів (47,2%). На другому місці знаходилися непередбачувані дії уряду, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємств (42,7%), а на третьому – брак капіталу для розвитку (37,8%). Ці дані показують, що в червні 2023 року порівняно з квітнем того ж року збільшилися проблеми, пов'язані з управлінням бізнесом, особливо через непередбачувані дії держави, які погіршують бізнес-середовище (зростання на 9 процентних пунктів у порівнянні з попереднім опитуванням) [3, с. 42].

С.В. Коляденко зазначає факт, що підприємства торгівлі змушені інвестувати в заходи безпеки для захисту своїх співробітників, товарів і приміщень. Це включає обладнання бомбосховищ, посилення охорони, встановлення систем відеоспостереження та інших заходів для запобігання мародерству та кібератакам [4, с. 112].

В умовах війни доступ до фінансування стає обмеженим через скорочення обсягів кредитування банками та підвищення процентних ставок. Підприємства торгівлі стикаються з проблемами отримання кредитів на розвиток бізнесу, поповнення обігових коштів і реалізацію нових проектів [8, с. 168].

Війна спричинила збільшення кількості кібератак на українські підприємства, зокрема у сфері торгівлі. Хакери намагаються отримати доступ до конфіденційних даних, порушити роботу

інформаційних систем або здійснити фінансові шахрайства. Це змушує підприємства інвестувати у посилення кібербезпеки та запровадження додаткових заходів захисту інформації.

Ю.В. Довгань розглядає, що війна призвела до масової міграції населення, зокрема кваліфікованих кадрів. Багато працівників були мобілізовані або виїхали за кордон, що створює дефіцит робочої сили. К.Ю. Вергал зазначає, що підприємства торгівлі змушені шукати нові шляхи залучення та утримання персоналу, пропонуючи конкурентні умови праці та підвищуючи зарплати [3, с. 42].

Війна в Україні спричинила численні зміни в законодавстві, що стосуються регулювання бізнесу, податкових ставок, митних правил та інших аспектів економічної діяльності. В.М. Орлова пише, що підприємства торгівлі повинні швидко адаптуватися до нових вимог і забезпечити відповідність новим регуляторним стандартам. І.А. Косач та А.В. Дегтярьов пропонують кілька стратегій управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Проаналізуємо ці стратегії детальніше [5, с. 22]:

1. Стратегія цифрової трансформації управління підприємствами торгівлі. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку. Вона стає критично важливою в умовах швидких технологічних змін та глобалізації, коли традиційні методи управління вже не задовольняють потреби ринку [2, с. 186]. Основні аспекти та інструменти:

- впровадження електронної комерції. Онлайн-платформи дозволяють розширити ринки збуту та забезпечити зручність покупок для клієнтів;

- автоматизація процесів. Використання систем управління ресурсами (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття управлінських рішень;

- аналіз великих даних. Впровадження технологій Big Data для аналізу споживчих тенденцій та оптимізації бізнес-процесів.

Цифрова трансформація дає змогу компаніям знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і швидко реагувати на ринкові зміни. Однак, цей процес вимагає значних вкладень у технології та навчання працівників, а також підвищує ризики кіберзагроз.

2. Стратегія розвитку нових продуктів і послуг управління підприємствами торгівлі. Створення нових продуктів і послуг є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності в умовах стрімких змін на ринку. Інноваційні рішення дозволяють компаніям задовольняти нові потреби споживачів і відкривати нові ринки. Основні аспекти та інструменти:

- інноваційні розробки. Використання досліджень і розробок (R&D) для створення нових продуктів, які відповідають сучасним тенденціям та потребам споживачів;

- адаптація до ринкових змін. Вивчення ринкових трендів та змін у споживчих перевагах для швидкої адаптації продуктів і послуг;

- колаборації та партнерства. Співпраця з іншими підприємствами та стартапами для спільного розвитку інноваційних рішень [9, с. 26].

Інноваційні продукти та послуги допомагають залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих. Однак, ризик невдачі нових продуктів та значні витрати на їх розробку [10, с. 20] можуть стати суттєвими викликами.

3. Стратегія управління ризиками підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Управління ризиками стає все більш важливим в умовах нестабільності економічного та фінансового середовища. Основні аспекти та інструменти:

- ідентифікація та оцінка ризиків. Використання аналітичних інструментів для виявлення та оцінки потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства;

- розробка планів управління ризиками. Створення стратегій для мінімізації впливу імовірних загроз, таких як страхування ризиків або диверсифікація постачань;

- моніторинг та реагування. Постійний моніторинг ситуації та оперативне реагування на виникнення ризиків, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити потенційні збитки та забезпечити стійкість підприємства. Водночас, воно вимагає значних ресурсів для проведення аналізу та реалізації запобіжних заходів [6, с. 80].

4. Стратегія гнучкості виробництва підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Гнучкість виробництва стає критичною для підприємств торгівлі, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Це особливо важливо в умовах нестабільності та непередбачуваності економічного середовища. Основні аспекти та інструменти:

- багатоканальність. Інтеграція різних каналів збуту для забезпечення безшовного споживчого досвіду та швидкої адаптації до змін у попиті;

- масштабованість. Впровадження гнучких виробничих процесів, які дозволяють швидко змінювати обсяги виробництва відповідно до поточних потреб;

- гнучке управління ланцюгами постачання. Використання технологій для забезпечення швидкої адаптації ланцюгів постачання до змін на ринку.

Гнучкість дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та оптимізувати витрати. Однак, впровадження таких стратегій

вимагає значних інвестицій в технології та підготовку персоналу.

5. Стратегія сталого розвитку підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Сталий розвиток стає ключовим елементом стратегії підприємств торгівлі, орієнтованих на довгостроковий успіх. Він враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти, що дозволяє знизити ризики і підвищити довіру споживачів. Основні аспекти та інструменти:

– екологічна відповідальність. Впровадження екологічно чистих технологій і практик, таких як використання відновлюваних ресурсів або зменшення викидів CO₂;

– соціальна відповідальність. Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-стратегію, зокрема забезпечення справедливих умов праці та підтримка місцевих громад.

Сталий розвиток сприяє підвищенню довіри з боку споживачів та партнерів, що може позитивно вплинути на репутацію підприємства. Водночас, реалізація стратегії сталого розвитку може потребувати значних інвестицій і змін у традиційних бізнес-процесах [6, с. 80].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі є ключовим фактором, який забезпечує їх ефективне функціонування та адаптацію до сучасних викликів економіки. Вони дозволяють підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність, знижувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток в умовах постійних змін ринкового середовища. Таким чином, інноваційні стратегії управління є не лише засобом підвищення ефективності роботи підприємств торгівлі, але й необхідністю для їх виживання та процвітання в умовах сучасних економічних викликів. Вони дозволяють підприємствам активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішне впровадження інноваційних стратегій потребує системного підходу, значних інвестицій, підтримки на всіх рівнях організації та постійного вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т. В. Вид-во : ФОР Біла К.О., 2023. С. 121–186.

3. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 38–44.

4. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

5. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємництва в умовах трансформаційної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 16–22.

6. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 79–85.

7. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Карлюк Г.В., Лях Л.В. Інноваційна діяльність та її вплив на економічний розвиток в Україні : монографія. Київ : Укр ІНТЕІ, 2015. 116 с.

8. Прохорова В.В., Шкуренко О.В. Інноваційність підприємств як детермінанта створення промислово-технологічних кластерів в контексті розвитку інноваційного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2021. № 6 (46). С. 159–168.

9. Федулова Л.І. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 17–33.

10. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

REFERENCES:

1. Verhal K.Yu. (2011). Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii innovatsiinykh stratehii [Theoretical approaches to the classification of innovative strategies]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vyp. 2. P. 214–219.

2. Hrynyk T.V., Hviniashevili T.Z. (2023). Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii. Pidpriemnytstvo: suchasna vyklyky, trendy ta transformatsii : kolektivna monohrafiia [Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: a collective monograph] / za zah. red. Hrynyk T.V. Vyd-vo : FOP Bila K.O., pp. 121–186.

3. Dovhan Yu.V. (2022). Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv [Theoretical aspects of management of innovative and investment activities of enterprises]. *Modern Economics*. № 36 (2022). P. 38–44.

4. Koliadenko S.V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pyannia nauky i praktyky*. № 6. P. 105–112.

5. Kosach I.A., Dehtiarov A.V. (2021). Upravlinnia innovatsiino-investytsiinym rozvytkom pidpriemnytstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Management of innovation and investment development of entrepre-

neurship in the conditions of a transformational economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. № 2. P. 16–22.

6. Orlova V.M. (2015). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomichni nobelivskyi visnyk*. № 1. P. 79–85.

7. Pysarenko T.V., Kvasha T.K., Karliuk H.V., Liakh L.V. (2015). Innovatsiina diialnist ta yii vplyv na ekonomichni rozvytok v Ukraini : monohrafiia [Innovative activity and its impact on economic development in Ukraine : monograph]. Kyiv : Ukr INTEI, 116 p.

8. Prokhorova V.V., Shkurenko O.V. (2021). Innovatsiinist pidpriemstv yak determinanta stvorennia

promyslovo-tehnolohichnykh klasteriv v konteksti rozvytku innovatsiinoho spivrobitnytstva [Innovativeness of enterprises as a determinant of the creation of industrial-technological clusters in the context of the development of innovative cooperation]. *Problemy ekonomiky*. № 6 (46). P. 159–168.

9. Fedulova L.I. (2016). Innovatsiinist rozvytku sfery torhivli [Innovativeness of the development of the sphere of trade]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. № 3.P. 17–33.

10. Iurynets Z.V. (2016). Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia [Formation of innovative strategies: theory, methodology, practice: monograph]. Lviv : SPOLOM, 412 p.