

УДК: 330.341.1 : 339.37

Гринів В. Б.,

vhryniv@gmail.com,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ШВИДКОПЛИННОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** Із початком повномасштабної війни, розв'язаної РФ проти України, значна частина підприємств роздрібною торгівлі опинилися перед викликами, які неможливо подолати стандартними інструментами розвитку бізнесу. Існує низка системних ризиків, пов'язаних із війною та особливостями післявоєнної відбудови, які мають чіткий негативний вплив на можливості ефективної роботи галузі, що актуалізує необхідність концептуального окреслення інноваційного шляху відбудови вітчизняної роздрібною торгівлі для подолання викликів агресивного середовища. Основним завданням дослідження є концептуалізація системного інноваційного розвитку в середовищі вітчизняної роздрібною торгівлі як шляху подолання зовнішніх викликів. Доведено, що концепція післявоєнної відбудови роздрібною торгівлі потребує врахування виявлених під час війни особливостей функціонування підприємств галузі, а удосконалення торговельних практик доцільно здійснювати з використанням інноваційних підходів. Показано, що інновації дозволять торговельним підприємствам покращити конкурентні позиції та результативність діяльності, оптимізувати взаємодію з покупцями та стейкхолдерами, збільшити капіталізацію. Найбільш перспективними напрямками інноваційного відновлення роздрібною торгівлі визначено наскрізну цифровізацію торговельних технологічних процесів і впровадження хмарних бізнес-операцій, удосконалення транспортно-складської логістики та ланцюгів постачання, впровадження моделі омніканальності, посилення іміджевої складової власних торговельних марок та управління поведінкою споживачів. З'ясовано, що включення інноваційних проектів у плани відновлення роздрібною торгівлі матиме позитивні ефекти щодо осучаснення технологій продажу, оновлення способів комунікацій із покупцями при контактних і безконтактних операціях, просування нових товарів, що в сукупності сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів і сприятиме стабілізації торговельного бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови. Напрямок подальших досліджень має забезпечити розробку механізмів ефективної інноваційно-інвестиційної підтримки розвитку роздрібною торгівлі в умовах агресивного швидкоплинного середовища.

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, інновації, ланцюги постачання, стейкхолдери, логістика, омніканальність.

Hryniv V. B.,

vhryniv@gmail.com,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## CONCEPTUALIZATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RETAIL TRADE IN A FAST-CHANGING ENVIRONMENT

**Abstract.** With the beginning of the full-scale war unleashed by the Russian Federation against Ukraine, a large part of retail trade enterprises found themselves facing challenges that cannot be overcome with standard business development tools. There are a number of systemic risks associated with the war and features of post-war reconstruction, which have a clear negative impact on the ability of the industry to work effectively, which actualizes the need for a conceptual outline of an innovative path to the reconstruction of domestic retail trade to overcome the challenges of an aggressive environment. The main task of the study is the conceptualization of system innovative development in the environment of domestic retail trade as a way to overcome external challenges. It has been proven that the concept of post-war recovery of retail trade needs to take into account the peculiarities of the functioning of enterprises of the industry discovered during the war, and it is expedient to improve trade practices using innovative approaches. It is shown that innovations will allow trade enterprises to improve their competitive positions and performance, optimize interaction with buyers and stakeholders as well as increase capitalization. End-to-end digitization of trade technological processes and the introduction of cloud business operations, improvement of transport and warehouse logistics and supply chains, implementation of the omni-channel model, strengthening of the image component of own brands and management of consumer behavior are identified as the most promising directions of innovative recovery of retail trade. It has been found that the inclusion of innovative projects in the plans for the recovery of retail trade will have positive effects on the modernization of sales technologies, updating the methods of communication with buyers during contact and contactless transactions, promotion of new products, which in aggregate will contribute to better satisfac-

*tion of consumer needs and contribute to the stabilization of trade business in conditions of war and post-war reconstruction. The direction of further research should ensure the development of mechanisms for effective innovation and investment support for the development of retail trade in the conditions of an aggressive fast-changing environment.*

**Key words:** retail, innovation, supply chains, stakeholders, logistics, sustainability.

**JEL Classification:** F17, O32, H56

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-17>

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля, виконуючи посередницькі функції розподілу благ у процесі товарного обігу, все більше потребує масштабних інноваційних зрушень у відповідь на часом непередбачувані зміни сучасного зовнішнього середовища. З початком повномасштабної війни, розв'язаної РФ проти України, значна частина підприємств роздрібно́ї торгівлі опинилися перед викликами, які неможливо подолати стандартними інструментами розвитку бізнесу. Попри те, що на звільнених від тимчасової окупації територіях саме суб'єкти господарювання у сфері внутрішньої торгівлі першими відновлюють ринкову присутність та власну діяльність, існує низка системних ризиків, пов'язаних з війною та особливостями післявоєнної відбудови, які мають чіткий негативний вплив на можливості ефективної роботи галузі. Зрозуміло, що внаслідок військових дій та окупації порушується усталена ринкова взаємодія зі стейкхолдерами, ускладнюється ланцюг постачання, змінюються споживчі пріоритети громадян. Отож, єдино можливим шляхом відновлення власних ринкових позицій і подальшого нарощення капіталізації роздрібно́го бізнесу стає запровадження різноманітних нововведень у формати роздрібно́ї торгівлі, моделі брендингу, асортиментну політику, торгово-технологічні процеси, управління клієнтським досвідом, поширення інформаційних технологій, залучення медіаресурсів тощо. На цьому тлі актуалізується необхідність концептуального окреслення інноваційного шляху відбудови вітчизняної роздрібно́ї торгівлі для подолання викликів агресивного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку роздрібно́ї торгівлі доволі широко вивчаються науковою спільнотою. Так, у дослідженні Г. Богородицької, А. Гриценка та А. Філоненко з'ясовано, що під впливом такого негативного зовнішнього чинника, як пандемія, зросла гнучкість споживачів до вибору каналів розподілу, актуалізувались інтегровані послуги ритейлу [1]. Увага Г. Пшинки та Л. Гетьман приділялася питанням маркетингового супроводу бізнес-моделювання роздрібно́ї торгівлі [14], В. Шевченко, Т. Мішустіна та А. Бондаренко дослідили взаємозв'язок споживчих переваг і лояльності споживачів [17], інновації в роздрібно́ї торгівлі системно вивчались А. Проскоковою [13], Н. Качена проаналізувала інноваційні стратегії управління економічною активністю роздрібно́х підприємств [7], І. Миколайчук та Ю. Силкіна

здійснили порівняльний аналіз різновидів торговельних форматів ритейлу в Україні [10], В. Павлова окреслила засади пошуку шляхів розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період [12].

Зважаючи на процеси глобалізації в сучасному економічному просторі та непередбачуваність змін зовнішнього середовища у всьому світі, для визначення інноваційних шляхів розвитку вітчизняної роздрібно́ї торгівлі було проаналізовано низку наукових досліджень сучасних зарубіжних авторів. Зокрема, L. Bollweg зі співавт. представили порівняльний аналіз ритейлу за умов традиційної бізнес-моделі та проривного інноваційного процесу [19], L. Grimmer зі співавт. виявили, що стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток і здатність до планування можуть розглядатись як драйвери розвитку ресурсів і продуктивності роздрібно́х торговельних організацій [22]. Різні аспекти інноваційних зрушень у ритейлі дослідили С. Jones та N. Livingstone [25], M. Ridwan [26] та інші автори. R. Hensel зі співавт. вивчили вплив навичок прийняття стратегічних рішень на структуру ефективності та успішність роздрібно́го продавця [23]. Водночас попри широкий науковий консенсус щодо важливості інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі залишаються неузгодженими інструменти та засоби оновлення, не розроблені моделі подолання викликів середовища.

**Постановка завдання.** Загалом дослідження зосереджується на вивченні інновацій у роздрібно́ї торгівлі в умовах непередбачених, загрозливих та агресивних ситуацій війни та післявоєнного відновлення економіки України. Відповідно, основним завданням дослідження є концептуалізація системного інноваційного розвитку в середовищі вітчизняної роздрібно́ї торгівлі як шляху подолання зовнішніх викликів.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування роздрібно́ї торгівлі характеризується впливом таких чинників, як жорсткий конкурентний тиск та стрімка зміна споживчої поведінки, що зумовлює необхідність ефективного проектування та впровадження інноваційних бізнес-стратегій.

Власне, посилення конкурентного тиску, як підкреслюють L. Bollweg та ін., спричинило до значного зростання онлайн-продажів, пришвидшення технологічного прогресу в реалізації інтернет-продажів, що вимагає узгоджених змін ритейлу у відповідь на непередбачуваність споживчої поведінки [19] Важливим фактором впливу на зростання інноваційної активності вітчизняних

підприємств роздрібно́ї торгівлі В. Лісіца та ін. називають їх організаційну здатність впроваджувати діджиталізовані бізнес-моделі та пропонувати високоєфективні або багатоканальні продажі, задіюючи одночасно фізичні магазини для захоплення більшої частки ринку [8, с. 46-48].

Більше того, зростаюча тенденція появи на українському ринку ритейлерів формату Big Box (формат універсального роздрібу, що характеризується надвеликими площами торговельних площадок, величезним асортиментом та агресивною тактикою ціноутворення) та аутлету (брендові стоки минулих сезонів) і стабільно успішний розвиток потужних мережевих супермаркетів також спонукають більш дрібних операторів ринку до обрання різноманітних форм діджиталізованої торгівлі як єдино можливого інструменту продовження власного життєвого циклу. Водночас окремі дослідники вказують на можливості макророздрібних торговельних підприємств досягати успіху за рахунок маркетингу власного бренду [10; 24], що також впливає на необхідність більш дрібного бізнесу шукати шляхи інноваційного розвитку [1; 25].

Особливої гостроти питання інноваційного розвитку вітчизняних роздрібних підприємств набуло через військову агресію Росії. Головне завдання роздрібно́ї торгівлі як складової системи розподілу економічних благ полягає у забезпеченні життєдіяльності громадян через пропозицію якісних товарів та сервісного обслуговування за прийнятну ціну. До початку повномасштабної війни роздрібно́я торгівля демонструвала позитивну динаміку прибутковості (табл. 1).

В умовах війни підприємства роздрібно́ї торгівлі виконують важливу соціально-економічну місію забезпечення основних потреб громадян попри складність організації торгівлі та втрати від повномасштабних бойових дій, окупації територій та терористичних атак Росії. Серед основних проблем роздрібно́го торговельного бізнесу його

власники називають ускладнення процесів реалізації та обслуговування покупців через втрати майна, зменшення кількості функціонуючих магазинів, подальше руйнування критичної інфраструктури, логістики, зростання виробничих витрат, зниження доходів населення, скорочення можливостей товарного забезпечення тощо [11].

В умовах війни чітко означилися два тренди вітчизняної роздрібно́ї торгівлі: внутрішня організація діяльності торговельних підприємств та географічні зміни рельєфу. Організаційні зміни спостерігаються насамперед щодо графіків роботи роздрібних магазинів, якими обумовлюються масштаби бізнес-діяльності та можливості задоволення попиту покупців. Водночас серед власників бізнесу зросло усвідомлення важливості соціальної відповідальності торгівлі, етичних засад діяльності, розвитку іміджевої складової у стосунках зі споживачами.

Зміни рельєфу відбуваються насамперед під дією чинників, пов'язаних зі становищем на фронті, що зумовлюють необхідність релокації торговельних підприємств, масові міграційні процеси, зміну пріоритетів у споживанні тощо, а також із можливостями відновлення після деокупації чи припинення активних бойових дій. В. Павлова, прослідкувавши профіль суб'єктів ритейлу за перші 3 місяці повномасштабної війни, виявила його структурну мінливість та, поза тим, неймовірно високий потенціал відновлення [12]. Так, після різкого падіння галузі після початку повномасштабної війни вже в перші три місяці засвідчено активне зростання частки працюючих торговельних підприємств. Продовживши започаткований науковицею аналіз зміни рельєфу сегментів ринку роздрібно́ї торгівлі, ми підтвердили її припущення про високу стійкість роздрібно́ї торгівлі до шоківих змін середовища (табл. 2).

Таблиця 1

**Основні показники роздрібно́ї торгівлі в Україні у 2017-2021 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібний товарооборот (юридичні особи), млн грн	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5
Частка в роздрібно́му товарообороті, %:					
- продовольчі товари	39,8	43,3	42,4	44,2	43,1
- непродовольчі товари	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9
Оборот роздрібно́ї торгівлі, млн грн	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624	1443832,9
Індекс фізичного обсягу, у % до попереднього року	106	105,8	111,4	107,2	110,9

Джерело: сформовано за даними [3]

Рельєф роздрібної торгівлі України під впливом повномасштабної війни

Сегмент роздрібної торгівлі	Кількість об'єктів, од.															Відновлено, %	
	до війни	стан	Бер. 2022	Кві. 2022	Тра. 2022	Чер. 2022	Лип. 2022	Сер. 2022	Вер. 2022	Жов. 2022	Лис. 2022	Гру. 2022	Січ. 2023	Лют. 2023	Бер. 2023		Кві. 2023
Продуктові супермаркети	5226	П	3600	3463	3798	4124	4227	4273	4737	4767	4803	4913	4980	5010	5078	5100	+19%
		З	-978	-1117	-795	-546	-443	-397	-379	-375	-370	-260	-238	-208	-148	-126	
Непродукто-вий ритейл	3168	П	1928	2155	2234	2343	2366	2362	2607	2600	2575	2646	3017	3058	3100	3151	+26%
		З	-724	-497	-424	-315	-292	-296	-251	-258	-283	-212	-168	-127	-68	-17	
Ювелірні вироби	1313	П	197	629	665	747	790	808	890	899	910	933	945	957	972	980	+60%
		З	-1119	-684	-648	-566	-523	-505	-426	-414	-403	-380	-368	-356	-341	-333	
Одяг, взуття	646	П	142	234	302	381	387	406	443	454	468	482	492	497	550	554	+58%
		З	-368	-276	-208	-182	-176	-157	-160	-149	-135	-121	-111	-106	-98	-92	
Побутова та електро-техніка	980	П	502	559	624	685	689	689	783	799	811	826	831	834	842	847	+30%
		З	-392	-335	-270	-209	-205	-205	-197	-181	-169	-154	-149	-146	-138	-133	
Аптеки	3796	П	3171	3440	3502	3662	3677	3665	3729	3724	3767	3815	3885	3922	3977	4020	+22%
		З	-625	-356	-303	-134	-119	-131	-67	-72	-29	+19	+69	+126	+181	+224	
Автозаправки	1512	П	1163	1170	1175	1347	1355	1385	1405	1408	1405	1419	1426	1432	1442	1447	+10
		З	-200	-193	-188	-165	-157	-127	-107	-104	-107	-93	-86	-80	-70	-65	
Будівельні матеріали	130	П	76	81	85	89	90	90	91	92	108	111	115	117	119	119	+24
		З	-35	-30	-26	-22	-21	-21	-20	-19	-22	-19	-15	-13	-11	-11	
Розважальні центри	50	П	6	13	20	27	27	31	44	44	45	45	46	46	47	47	+81%
		З	-40	-33	-27	-19	-19	-15	-6	-6	-5	-5	-4	-4	-3	-3	
Всього	16821	П	10782	11744	12523	13405	13608	13709	14729	14763	14892	15190	15717	15873	16127	16265	26%
		З	-4481	-3521	-2768	-2158	-1955	-1854	-1610	-1602	-1523	-1225	-1070	-914	-694	-556	

Примітка: П – працюючі об'єкти, З – закриті об'єкти роздрібної торгівлі  
Джерело: сформовано за даними [4]

Як бачимо, навіть у надзвичайно складних умовах бізнес продовжує працювати, об'єкти роздрібної торгівлі у різних сегментах ринку нарощують темпи відновлення. Зокрема, у квітні 2023 р. працювало 16,3 тис. об'єктів роздрібної торгівлі, що становило 97% довоєнного рівня (рис. 1). Попри

надскладні умови функціонування, особливо на територіях, щойно звільнених із окупації, торговельна галузь швидкими темпами відновлює критично важливу інфраструктуру забезпечення громадян необхідними товарами.

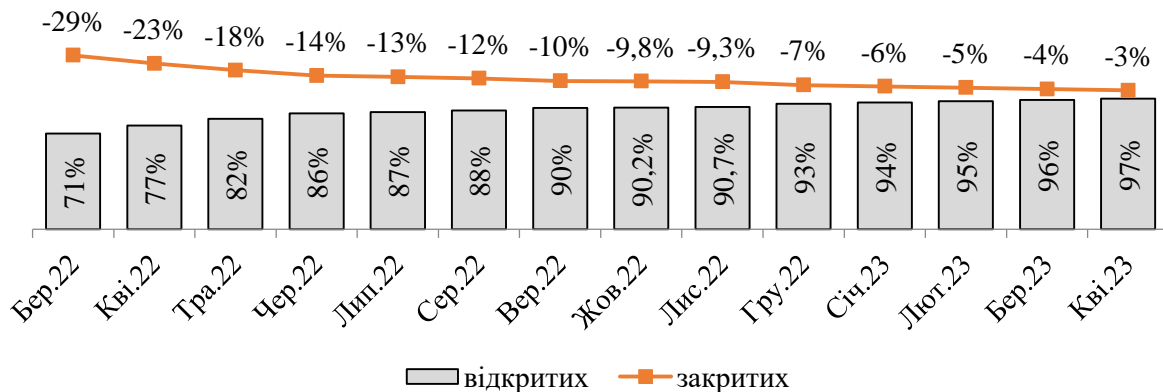


Рис. 1. Динаміка об'єктів роздрібної торгівлі України під впливом повномасштабної війни  
Джерело: побудовано за даними [4]

Отож, не заперечуючи твердження науковців про надзвичайну роль розвитку конкурентного середовища [22] та маркетингових технологій [14] на інноваційні зміни роздрібної торгівлі, відзначимо: в умовах сьогодення концептуальні рішення лежать в площині повного післявоєнного відновлення галузі на засадах інноваційності.

Насамперед визначимося з технологічними трендами у роздрібній торгівлі. Так, консалтингова компанія Emergen Research (Канада) представила на загал результати синдикуваного дослідження використання технологічних інновацій для покращення купівельного досвіду клієнтів, підвищення операційної ефективності та збільшення доходів. Фахівці компанії довели, що клієнтська звичка до можливостей омніканальності запустила своєрідну інноваційну спіраль, в якій постійно зростає значення розвитку технологій управління запасами, ланцюгами постачання, клієнтськими інформаційними потоками для створення індивідуалізованих маркетингових підходів. Затребуваність персоналізованих рекомендацій на основі активності споживачів в Інтернеті, впровадження технологій віртуальної реальності та штучного інтелекту для поєднання цифрової та фізичної взаємодії в секторі роздрібної торгівлі зумовлюють такі тренди:

- створення іммерсивних вражень (ефекту “занурення” у віртуальну реальність);
- полегшення процесу здійснення покупок (введення безконтактних платежів, автономізація магазинів (робота без касирів);
- поширення Retail Media для точного профілювання споживачів і відповідного налаштування реклами як безпосередньо в магазині, так і на веб-сайтах або в мобільних додатках e-commerce;
- багатоканальність або гібридність продажів для забезпечення омніканального шляху клієнта та безперервного обслуговування на різних каналах;
- використання квантових обчислень для вирішення завдань оптимізації ланцюгів поставок, систематизації даних про клієнтський досвід та прогнозування попиту;

- запровадження ресурсощадливих “зелених” технологій (екологічно безпечного пакування, енергозберігаючих приладів) для зменшення негативного впливу на довкілля та підтвердження власної соціальної відповідальності;

- моніторинг настроїв, уподобань та прихильності клієнтів за допомогою соцмереж та розробка проєктів соціальної комерції;

- використання чат-ботів для залучення клієнтів, накопичення відгуків, автоматизації індивідуальних процесів купівлі та організації постпродажного консультування [21].

Сьогодні як вітчизняні [2; 17], так і зарубіжні [26; 27] науковці сходяться у думці, що інноваційні зрушення в роздрібній торгівлі мають концентруватися довкола ідеї кращого задоволення потреб споживачів. Зокрема, досліджуючи споживача як центральний об’єкт уваги роздрібного торговельного підприємства, А. Проскокова зауважила, що забезпечення позитивного враження від покупки є найважливішим напрямком інноваційного розвитку. Отож, інновації в роздрібній торгівлі вона визначила як комплекс взаємопов’язаних дій щодо генерації нових ідей на різних стадіях торговельної діяльності, які створюють додаткову цінність для споживача, одночасно забезпечуючи підприємству зростання прибутковості та позитивний соціальний ефект [13].

Розглядаючи інноваційні процеси в роздрібній торгівлі, Л. Іваненко запропонувала авторську методологію управління досвідом клієнтів [6], базовану на моделюванні ігрових секторів із визначенням найбільш корисних для бізнесу типів товару та покупки. Адаптація цієї моделі до умов післявоєнного відновлення внутрішньої торгівлі наочно демонструє споживацькі пріоритети, на які підприємства, розробляючи власні інноваційні стратегії, мають звернути особливу увагу (рис. 2).

У сенсі аналізу клієнтського досвіду в діджиталізованому просторі роздрібної торгівлі цікавою видається аналітика фахівців українського онлайн-ритейлера Rozetka про зміни споживацьких уподобань (табл. 3) щодо найпопулярніших товарів і товарних категорій [16].

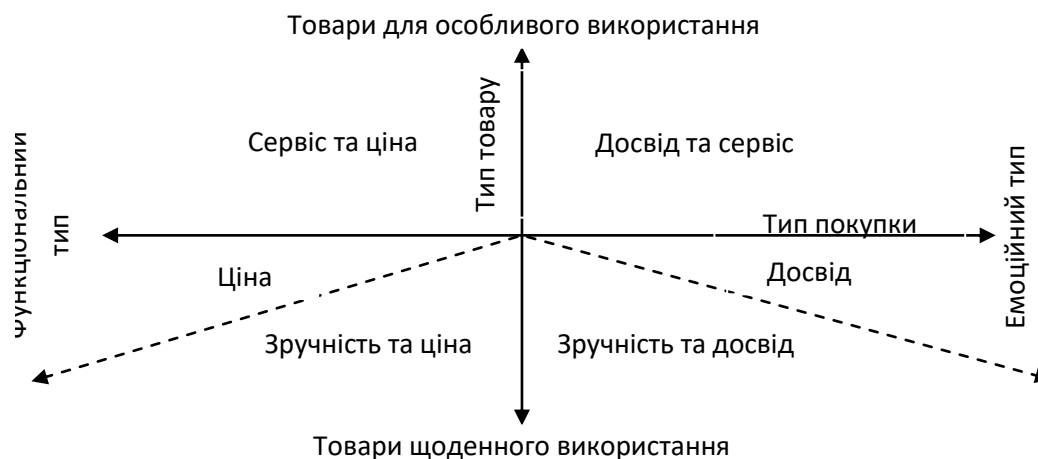


Рис. 2. Загальна схема моделі роздрібних ігрових секторів

Джерело: адаптовано за матеріалами [6]

Зміна споживацьких пріоритетів у роздрібній online-торгівлі

Пріоритет	2010	2013	2016	2019	2022	2023
1	Комп'ютери Ноутбуки	Комп'ютери Ноутбуки	Смартфони Телевізори Електроніка	Смартфони Телевізори Електроніка	Товари для дому	Товари для дому
2	Смартфони Телевізори Електроніка	Смартфони Телевізори Електроніка	Комп'ютери Ноутбуки	Товари для дому	Смартфони Телевізори Електроніка	Смартфони Телевізори Електроніка
3	Побутова техніка	Побутова техніка	Побутова техніка	Побутова техніка	Краса і здоров'я	Краса і здоров'я
4	Спорт та захоплення	Спорт та захоплення	Товари для дому	Товари для дітей	Побутова техніка	Алкоголь Харчові продукти
5	Товари для дітей	Інструменти Автотовари	Товари для дому	Товари для дітей	Алкоголь Харчові продукти	Комп'ютери Ноутбуки
6	Інструменти Автотовари	Товари для дітей	Інструменти Автотовари	Одяг Взуття Акcesуари	Одяг Взуття Акcesуари	Одяг Взуття Акcesуари
7	Товари для дому	Товари для дому	Спорт та захоплення	Краса і здоров'я	Комп'ютери Ноутбуки	Товари для військових

Джерело: сформовано за матеріалами [16]

Досліджуючи актуальні підходи до бізнес-моделювання в роздрібній торгівлі, Г. Пшинка та Л. Гетьман визначають значну поширеність у середовищі вітчизняного ритейлу моделі тактичного частково інтегрованого маркетингу і пропонують переорієнтацію на інтегрований та холистичний маркетинг як найперспективніші інструменти забезпечення інноваційного розвитку через їх клієнтоорієнтованість і можливість залучення ІТ-активів і капіталу знань. Разом з тим, автори наголошують, що інноваційний розвиток торгівлі обмежується через наявні інституційні протиріччя та обмеженість внутрішніх ресурсів, які визначають інноваційний потенціал роздрібних підприємств [14].

Орієнтування інноваційних зрушень під час відновлення роздрібної торгівлі на маркетингові моделі забезпечує чітке визначення ринкових потреб для більш якісного формування товарних пропозицій та методів продажів для кращого задоволення потреб клієнтів, що максимізує задоволеність споживачів. Іншим важливим напрямом маркетингового інноваційного шляху є оптимізація витрат через трансформацію дистрибутивних каналів та пошук нових

інструментів ринкової взаємодії. О. Зозульов пропонує інтегрований підхід до маркетингового моделювання, сутність якого полягає в імплементації в бізнес-модель роздрібною торговельного підприємства сукупності бізнес-процесів стратегічного, тактичного та оперативного рівнів із відповідними маркетинговими інструментами [5].

Розглядаючи засади формування інноваційних стратегій підприємств торгівлі, Н. Кашена довела їх орієнтованість на використання інновацій для забезпечення конкурентних переваг високого порядку, зростання ринкової активності та капіталізації підприємств торгівлі в швидкоплинному бізнес-середовищі [7]. Основний акцент дослідження науковиці спрямувала на інноваційні стратегії розвитку економічної активності торговельних підприємств, запропонувавши дієвий алгоритм їх формування та реалізації, який за умов певної адаптації до умов функціонування в агресивному і непередбачуваному середовищі війни можна вважати цілком дієвим інструментом формування інноваційних стратегій післявоєнного відновлення економічної активності роздрібною торгівлі (рис. 3).



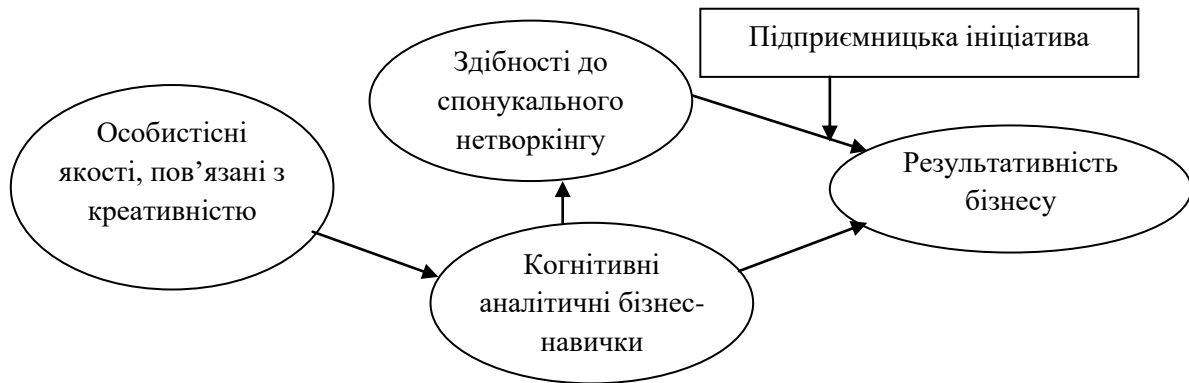
Рис. 3. Модель формування й реалізації інноваційної стратегії відновлення економічної активності підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: адаптовано за матеріалами [7]

Важливий для ефективного реалізації інноваційної стратегії механізм управління взаємодією з ключовими стейкхолдерами К. Лящук визначає як цілеспрямований процес узгодження соціальних експектацій виробників, дистриб'юторів, поставальників та інших учасників бізнес-середовища [9]. Науковиця запропонувала механізм взаємодії зі стейкхолдерами у вигляді замкнутого та здатного до самовдосконалення управлінського циклу, інноваційний алгоритм якого включає інструменти узгодження значимості та терміновості проекту, що може бути корисним для планування програм післявоєнного відновлення. Деталізація економічних

та соціальних очікувань стейкхолдерів дозволяє планувати диференційовану взаємодію з ними, раціоналізувавши в такий спосіб планування витрат. Опосередкованими передбачуваними наслідками запровадження цього механізму є зростання рівня продажів та зменшення соціальних ризиків.

Водночас успішність підприємницьких ініціатив у роздрібній торгівлі вимагає розвитку специфічних управлінських якостей та навичок створення інноваційних орієнтирів (рис. 4).



**Рис. 4. Взаємозв'язок управлінських якостей та навичок для забезпечення інноваційного розвитку роздрібно-торговельного підприємства**

Джерело: адаптовано за матеріалами [23]

У сучасних наукових дослідженнях креативний менеджмент прийнято розглядати з позицій системного, функціонального, ситуаційного або поведінкового підходів. І. Свидрук та Ю. Турянський визначають його в якості багатокомпонентного управлінського впливу, пов'язаного з процесами генерування та впровадження нових ідей, базованих на безперервно оновлюваних знаннях [15]. Розвиток креативності формує своєрідну “спіраль знань” – концепцію стрімкого поширення інтелектуальних здобутків та професійних навичок [20]. Креативність управлінського персоналу роздрібних підприємств торгівлі забезпечує ефективне застосування когнітивних аналітичних ділових навичок, які, своєю чергою, безпосередньо впливають на зростання продуктивності.

Водночас розвиток управлінських здібностей до нетворкінгу дозволяє також включити інструменти соціальної взаємодії та інтелектуального розвитку людських ресурсів. Використання технологій нетворкінгу в роздрібній торгівлі є доволі новим трендом, мало описаним у науковій літературі. А. Arslan та інші дослідили вибір багатоканального магазину та ухвалення рішення про діяльність з доставки товарів в умовах обмеженого часу відповіді, використовуючи модель інтеграції багатоперіодного виконання замовлень в умовах невизначеності попиту та обмежених потужностей [18]. Отриманий науковцями досвід щодо стратегій розгортання (платформи доставки з магазинів і платформи доставки зі складу) може бути корисним під час планування інноваційних шляхів повоєнного відновлення роздрібно-торгівлі, забезпечуючи підвищення прибутковості та зменшення втрачених продажів завдяки можливості швидкого реагування на коливання попиту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Концепція післявоєнної відбудови роздрібно-торгівлі потребує врахування виявлених під час війни особливостей функціонування підприємств галузі, а удосконалення торговельних практик доцільно здійснювати з використанням інноваційних підходів. Інновації дозволять торговельним підприємствам покращити

конкурентні позиції та результативність діяльності, оптимізувати взаємодію з покупцями та стейкхолдерами, збільшити капіталізацію. Найбільш перспективними напрямками інноваційного відновлення роздрібно-торгівлі вважаємо наскрізну цифровізацію торговельних технологічних процесів і впровадження хмарних бізнес-операцій, удосконалення транспортно-складської логістики та ланцюгів постачання, впровадження моделі омніканальності, посилення іміджевої складової власних торговельних марок та управління поведінкою споживачів.

Включення інноваційних проектів у плани відновлення роздрібно-торгівлі матиме позитивні ефекти щодо осучаснення технологій продажу, оновлення способів комунікацій із покупцями при контактних і безконтактних операціях, просування нових товарів, що в сукупності сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів і сприятиме стабілізації торговельного бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови. Відновлення потужності роздрібно-торгівлі на описаних вище засадах потребує розробки механізмів ефективної інноваційно-інвестиційної підтримки, що відкриває перспективи подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богородицька Г. Є., Гриценко А. В., Філоненко А. В. Тенденції розвитку ритейлу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (118). С. 12-16.
2. Бурліцька О. П. Класифікаційні ознаки інструментів трейд-маркетингу. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 31 березня 2023 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 109-111.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Єрмакова Я. 430 днів спротиву. *Інфографіка Асоціації ритейлерів України*.



(опубліковано 03.05.2023). URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-14/>.

5. Зозульов О. В. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 5-6. С. 64-72.

6. Іваненко Л. Інноваційні формати для розвитку ритейлу. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи* : матеріали конф. (м. Вінниця, 26 квітня 2019 р.). Вінниця : ТОВ "ТВОРИ", 2019. Т. 1. С. 106-108.

7. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11 (2). С. 37-43.

8. Лісіца В. В., Місюкевич В. І., Михайленко О. М. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

9. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Вип. 6. С. 110-114.

10. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46.

11. НБУ. Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни. (опубліковано 01.12.2022). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news>.

12. Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 42-52.

13. Проскокова А. Ю. Підходи до класифікації інновацій в сфері ритейлу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 45. С. 77-92.

14. Пшинка Г. В., Гетьман Л. Г. Використання маркетингових технологій в сучасному ритейлі. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2 (2). С. 144-151.

15. Свидрук І. І., Турянський Ю. І. Соціально-економічне підґрунтя креативного менеджменту організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. № 58. С. 76-81.

16. Симоненко К. Від комп'ютерів до товарів для дому: як змінився попит українців на товари в інтернеті за 13 років. (Опубліковано 12.06.2023). URL: <https://rau.ua/novyni/popit-tovari-v-interneti-rozetka>.

17. Шевченко В. М., Мішустіна Т. С., Бондаренко А. А. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії. *Академічний огляд*. 2019. № 2. С. 69-80.

18. Arslan A. N., Klibi W., Montreuil B. Distribution network deployment for omnichannel retailing. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 294 (3). P. 1042-1058.

19. Bollweg L., Lackes R., Siepermann M., Weber P. Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2019. Vol. 32 (2). P. 1-29.

20. Crevier L. Ph., Parrott L. Synergy between adaptive management and participatory modelling: The two processes as interconnected spirals. *Ecological Informatics*. 2019. Vol. 53. Art. 100982.

21. Emergen Research. Top 10 Retail Tech Trends to Watch for in 2023. (Опубліковано 13.04.2023). URL: <https://www.emergenresearch.com/blog/top-10-retail-tech-trends-to-watch-for-in-2023>.

22. Grimmer L., Grimmer M., Mortimer G. The more things change the more they stay the same: A replicated study of small retail firm resources. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. Vol. 44 (1). P. 54-63.

23. Hensel R., Visser R., Overdiek A., Sjoer E. A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills? *Journal of Innovation Knowledge*. 2021. Vol. 6, Iss. 4. P. 280-289.

24. Hunt S. D. The ethics of branding, customer-brand relationships, brand-equity strategy, and branding as a societal institution. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 95 (1). P. 408-416.

25. Jones C., Livingstone N. The 'online high street' or the high street online? The implications for the urban retail hierarchy. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2018. Vol. 28 (1). P. 47-63..

26. Ridwan M. Purchasing Decision Analysis in Modern Retail. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi Bisnis*. 2022. Vol. 2 (1). P. 1-9.

27. Zhu G., Gao X. Precision retail marketing strategy based on digital marketing model. *Science Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 7 (1). P. 33-37.

## REFERENCES

1. Bohorodytska, H. Ie. Hrytsenko, A. V. and Filonenko, A. V. (2021), Tendentsii rozvytku ryteilu: vitchyznianiya ta zarubizhnyi dosvid, *Derzhava ta rehiony*, no. 1 (118), pp.12-16.

2. Burlitska, O. P. (2023), Klasyfikatsiini oznaky instrumentiv treid-marketynhu, *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh* : materialy X Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii (m. Ternopil, 31 bereznia 2023 r.), FOP Palianytsia V.A., Ternopil, pp.109-111.

3. State Statistics Service of Ukraine, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Yermakova Ya. (2023), 430 dniv sprotyvu. Infografika Asotsiatsii ryteileriv Ukrainy, available at: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-14/>.

5. Zozulov, O. V. (2017), Formuvannia kontseptsii vedennia biznesu na marketynhovyykh zasadakh: sohoddennia ta maibutnie, *Marketynh v Ukraini*, no. 5-6, pp.64-72.

6. Ivanenko L. (2019), Innovatsiini formaty dlia rozvytku ryteilu. *Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy* : materialy konferentsii (m. Vinnytsia, 26 kvitnia 2019 r.), TOV "TVORY", Vinnytsia, pp.106-108.

7. Kashchena, N. B. (2020), Formuvannia innovatsiinoi stratehii upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstva torhivli, *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 11(2), pp. 37-43.
8. Lisitsa, V. V. Misiukevych, V. I. and Mykhailenko, O. M. (2020), Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii : kolektyvna monohrafiia, PUET, Poltava.
9. Liashuk, K. P. (2019), Modeli korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 110-114.
10. Mykolaichuk, I. P. and Sylkina, Yu. O. (2019), Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 57, pp. 39-46.
11. NBU (2022), Biznes pohirshyv otsinky dilovoi aktyvnosti cherez vtraty vid povnomasshtabnoi viiny, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news>.
12. Pavlova, V. A. (2022), Shliakhy rozvytku vitchyznianoho ryteilu v povoiennyi period, *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (56), pp. 42-52.
13. Proskokova, A. Iu. (2019), Pidkhody do klasyfikatsii innovatsii v sferi riteilu, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 45, pp. 77-92.
14. Pshynka, H. V. and Hetman, L. H. (2021), Vykorystannia marketynhovykh tekhnolohii v suchasnomu riteili, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 2 (2), pp. 144-151.
15. Svydruk, I. I. and Turianskyi, Yu. I. (2019), Sotsialno-ekonomichne pidgruntia kreatyvnoho menedzhmentu orhanizatsii, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 58, pp.76-81.
16. Symonenko K. (2023), Vid kompiuteriv do tovariv dlia domu: yak zminyvsia popyt ukraintsiv na tovary v interneti za 13 rokiv, available at: <https://rau.ua/novyni/popit-tovari-v-interneti-rozetka/>.
17. Shevchenko, V. M. Mishustina, T. S. and Bondarenko, A. A. (2019), Doslidzhennia spozhyvchykh perevah i loialnosti spozhyvachiv dlia dosiahnennia marketynhovykh tsilei kompanii, *Akademichnyi ohliad*, no. 2, pp. 69-80.
18. Arslan A. N., Klibi W., Montreuil B. (2021), Distribution network deployment for omnichannel retailing, *European Journal of Operational Research*, vol. 294 (3), pp. 1042-1058.
19. Bollweg L., Lackes R., Siepermann M., Weber P. (2019), Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 32 (2), pp. 1-29.
20. Crevier L. Ph., Parrott L. (2019), Synergy between adaptive management and participatory modelling: The two processes as interconnected spirals, *Ecological Informatics*, vol. 53, art. 100982.
21. Emergen Research (2023), Top 10 Retail Tech Trends to Watch for in 2023, available at: <https://www.emergenresearch.com/blog/top-10-retail-tech-trends-to-watch-for-in-2023>.
22. Grimmer L., Grimmer M., Mortimer G. (2018), The more things change the more they stay the same: A replicated study of small retail firm resources, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 44 (1), pp. 54-63.
23. Hensel R., Visser R., Overdiek A., Sjoer E. (2021), A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills? *Journal of Innovation Knowledge*, vol. 6, iss. 4, pp. 280-289.
24. Hunt, S. D. (2019), The ethics of branding, customer-brand relationships, brand-equity strategy, and branding as a societal institution, *Journal of Business Research*, vol. 95 (1), pp. 408-416.
25. Jones C., Livingstone N. (2018), The 'online high street' or the high street online? The implications for the urban retail hierarchy, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 28 (1), pp. 47-63.
26. Ridwan M. (2022), Purchasing Decision Analysis in Modern Retail, *Jurnal Mahasiswa Ekonomi Bisnis*, vol. 2 (1), pp. 1-9.
27. Zhu G., Gao X. (2019), Precision retail marketing strategy based on digital marketing model, *Science Journal of Business and Management*, 7(1), 33-37.

*Стаття надійшла до редакції 08 липня 2023 року*