

М. В. Гарасимлюк, А. С. Запишина

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства

Досліджується актуальне питання ефективного формування інноваційної стратегії торговельного підприємства. Виявлено, що підприємство ефективно використовує результати маркетингових досліджень ринку, аналізує новітні розробки виробників та успішно формує інноваційні стратегії. З'ясовано, що інноваційні стратегії формуються для вдосконалення продукції та розширення асортименту послуг, розроблення нових моделей обслуговування споживача з використанням персонального підходу до його запитів. Показано, що планування інноваційних стратегій містить розрахунки економічної ефективності і є націленим на формування ефективної асортиментної політики, забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів, максимізацію прибутку, мінімізацію рівня ризиків і забезпечення зростання капіталізації підприємства. Виявлено проблеми формування інноваційних стратегій: відсутність зворотного зв'язку зі стратегією розвитку персоналу та протиріччя з оперативними потребами щодо економії ресурсів. Запропоновано посилити програми мотивації персоналу, що сприятиме розвитку людських ресурсів і забезпечить підприємству конкурентні переваги на основі технологічного та продуктового лідерства, якості продукції і послуг. Подальші дослідження проблеми мають бути зосереджені на питаннях удосконалення методики оцінювання ефективності інноваційних проєктів, доповненні їх визначенням соціальної відповідальності бізнесу.
Ключові слова: торговельне підприємство, ринок, стратегія, інновації, конкуренція, ресурси, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства є динамічною відповіддю на зростання ринкової невизначеності, що дозволяє обрати найкращі напрями господарської діяльності, в яких підприємство зможе запропонувати унікальний продукт та отримає додаткові прибутки завдяки кращому розкриттю власних матеріальних ресурсів і людського капіталу. Класичний підхід до вибору стратегій був запропонований І. Ансоффом, який ідентифікував стратегію як набір правил для ухвалення управлінського рішення [1, с. 145]. М. Портер, виокремлюючи три типи конкурентної поведінки організації (лідерство у витратах, фокусування та диференціювання), показав, що стратегія є процесом створення для підприємства вигідної та унікальної позиції на ринку [2, с. 120-124]. Підприємство як активний учасник ринкової взаємодії має здійснювати безперервний пошук найкращих шляхів власного зростання, адаптуючись до швидкоплинних ринкових змін та інших факторів зовнішнього середовища. Інноваційні стратегії в такому разі можна вважати одним з найдосконаліших інструментів розвитку бізнесу, що вказує на актуальність дослідження проблематики їх формування.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти формування інноваційних стратегій підприємств детально вивчаються українськими та закордонними науковцями. Наприклад, у дисертаційній роботі С. М. Макаренка встановлено, що стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного функціонування суб'єкта господарювання в динамічному конкурентному середовищі, засобом його оперативної адаптації до змін. Автор також довів, що якісне формування інноваційних стратегій потребує чітко визначеної місії підприємства та використання низки інтуїтивних і формалізованих методів аналізу середовища для побудови прогностичної моделі розвитку [3, с. 3]. Передумови для інвестиційного стратегічного планування на підприємстві висвітлила І. І. Свидрук, довівши, що визначальним чинником є оперування інформаційними потоками для прогнозування тенденцій розвитку ринку та розкриття інноваційного потенціалу підприємства [4]. Питання вибору інноваційної стратегії підприємства висвітлені в дослідженні Н. С. Ілляшенка, який обґрунтував методичні засади раціональності

© М. В. Гарасимлюк, А. С. Запишина, 2022.

і запропонував концептуальний підхід до вибору стратегій випереджального інноваційного розвитку [5]. Дослідження І. Ю. Єпіфанової виявились надзвичайно корисними для кращого розуміння сутності інноваційної стратегії та етапів її формування. Науковиця визначила взаємопов'язану послідовність управлінських дій, що забезпечують ефективну інноваційну діяльність підприємства в умовах обмеженості ресурсів [6]. Ознайомлення з науковою працею В. В. Македона, В. П. Валікова та С. С. Федьори дозволило порівняти провідні підходи до управління розробленням стратегії інноваційного розвитку підприємства. Автори детально висвітили особливості 16 стратегій інноваційного розвитку й наголосили на необхідності врахування можливих ризиків невдалих новацій [7]. Важливу інформацію для нашого дослідження надали результати, отримані Н. Б. Кашеною щодо формування інноваційних стратегій на підприємствах торгівлі. Авторка довела, що інноваційна стратегія орієнтована на розвиток і використання інновацій для забезпечення конкурентних переваг, задоволення потреб стейкхолдерів, підвищення ринкової активності та вартості підприємства в умовах швидкоплинних змін бізнес-середовища [8].

Серед сучасних наукових праць закордонних авторів варто звернути увагу на дослідження впливу використання інноваційних стратегій на взаємодію між споживачем і брендом [9]. Автори показали, як креативні товарні пропозиції та інноваційні стратегії сприяють створенню унікальної ідентичності роздрібного бренду та продемонстрували можливості використання соціальних і технологічних інструментів інноваційних стратегій для завоювання споживацької прихильності. Питання використання стратегій лідерства для створення інноваційних команд розкрив J. F. Super [10]. Аналіз впливу інноваційної стратегії на конкурентоспроможність підприємства запропонували K. Celtekligil та Z. Adiguzel [11]. Слід зауважити, що кожний з авторів детально висвітлює лише окремі характеристики інноваційного стратегування підприємств, натомість системне вирішення проблеми формування інноваційних стратегій торговельного підприємства на сьогодні залишається відкритим.

Метою статті є виявлення переваг і недоліків формування інноваційної стратегії торговельного підприємства ТзОВ «Колір Буд» і напрацювання рекомендацій для його удосконалення. Відповідні до мети завдання охоплювали аналіз ефективності маркетингових досліджень ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, визначення мети інноваційного оновлення, етапів формування, впровадження та аналізу відповідних стратегій.

Основні результати дослідження. Практична реалізація планів розвитку підприємства завжди залежить від якості стратегічного управління, яке можна розглядати як внутрішньофірмову концепцію інтегрального використання наявних ресурсів, управлінських практик, можливостей і ризиків функціонування в ринковому середовищі для досягнення основної мети діяльності. Засноване у 2014 р. львівське підприємство ТзОВ «Колір Буд» спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням і позиціонує себе як компанію, пріоритетом якої є індивідуальний підхід до кожного замовника [12]. Компанія постійно зростає і розвивається, забезпечуючи клієнтів комплексними рішеннями, що охоплюють вивчення проблеми замовника, аналізування поверхні, проведення технічних консультацій і надання порад щодо підбору найкращих матеріалів.

Інноваційний характер стратегічних планів підприємства визначається нововведеннями в управлінні економічним, виробничим і збутовим потенціалах. Стратегія розвитку, яку можна розглядати як модель інноваційної політики підприємства, передбачає об'єднання цілей технічного характеру та політики капіталовкладень і, отже, виявляється спрямованою на впровадження видів продукції та послуг.

У підгрунтя розроблення інноваційної стратегії ТзОВ «Колір Буд» покладено управлінські рішення, орієнтовані на зміни ринкового середовища та необхідність залучення додаткових матеріальних ресурсів. Зазначимо, що значна роль у стратегуванні надається і розвитку інтелектуального потенціалу працівників, їхньому вмінню адаптуватися до змін ринкових умов. Особливо це актуалізувалось останніми роками через кризові явища в економіці, зумовлені пандемічними обмеженнями та війною росії проти України. З огляду на ці обставини інноваційну стратегію ТзОВ «Колір Буд» можна також розглядати як сукупність методів і засобів пошуку вибору перспективних для підприємства напрямів розвитку. Зазначимо, що продуктово-ринкова стратегія ТзОВ «Колір Буд» загалом спрямована на розвиток нових видів продукції, сфер і методів збуту. Грамотно побудований сервіс підприємства забезпечує врахування всіх побажань клієнтів і пропозиції надійних виробників, таких як Caparol, Alpina, Capa Decor, Crystal Decor, Remmers, Primalex. Можна стверджувати, що обрана стратегія забезпечує стійкий розвиток підприємства, за якого стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх ринкових переваг.

В основу формування інноваційної стратегії ТзОВ «Колір Буд» покладаються такі підходи:

- визначення пріоритетних напрямів інновацій з огляду на цілі і завдання розвитку підприємства;
- прискорення маркетингових процесів у ланцюгу «дослідження ринку – укладання контрактів на постачання продукції – реалізація товару кінцевому споживачу»;
- скорочення термінів розроблення інноваційних проєктів завдяки паралельному вирішенню інноваційних завдань.

Ухвалення управлінського рішення про обрання інноваційної стратегії здійснюється директором підприємства за поданням керівників підрозділів. На середніх щаблях управлінської ієрархії ухвалюються рішення щодо визначення конкретних цілей інноваційного розвитку, можливих термінів одержання практичної вигоди від реалізації проєкту та шляхів швидкого виходу інновацій на ринок. Водночас саме директор ТзОВ «Колір Буд» (він же і власник) встановлює орієнтири для визначення локальних цілей розвитку підрозділів, у межах яких і здійснюються маркетингові пошуки для впровадження інновацій.

Сама ж інноваційна стратегія будується так, щоб в умовах обмеженості капіталовкладень забезпечити максимальне зростання прибутковості проєкту. Формування інноваційної стратегії охоплює визначення стратегічних цілей, оцінювання ресурсів підприємства та можливостей їх використання, аналіз альтернативних стратегій, підготовку конкретних проєктів та їх бюджетування, виявлення сильних і слабких сторін упровадження новації, ураховуючи обрані цілі (рис. 1).

Нами виявлено, що процес формування інноваційної стратегії в ТзОВ «Колір Буд» передбачає п'ять етапів. Перший – розроблення цілей – містить дві фази: формування місії підприємства та формування мети його інноваційного розвитку. Місія цього торговельного підприємства залишається незмінною з початку його існування і сформульована як якісне обслуговування населення, забезпечення їх будівельно-оздоблювальними матеріалами, задоволення завдяки цьому економічних інтересів власника та працівників.

Формування мети інноваційного розвитку передбачало реалізацію місії у складний соціально-економічний період і орієнтувало підприємство на індивідуальний підхід і комплексність рішень у кожному випадку взаємодії з клієнтами. Основними стратегічними цілями інноваційного розвитку ТзОВ «Колір Буд» є зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку та додаткова капіталізація.



Рис. 1. Етапи формування інноваційної стратегії ТзОВ «Колір Буд»

Джерело: власна розробка авторів.

Другий етап формування інноваційної стратегії полягає в здійсненні стратегічного аналізу, що передбачає оцінювання внутрішнього середовища, зокрема власного інноваційного потенціалу та ринкової динаміки.

Третій етап полягає у виборі інноваційної стратегії і містить аналіз можливостей, закладених у загальній стратегії розвитку, розробленні та оцінюванні альтернативних проєктів, обґрунтуванні обраної для реалізації інноваційної стратегії.

На четвертому етапі (реалізація стратегії) фахівці ТзОВ «Колір Буд» планують належні стратегічні зміни та складають план реалізації проєкту. Стратегічне планування інноваційних перетворень розглядається на підприємстві як система управлінських рішень, що ухвалюються директором для стратегування цілей і завдань розвитку. Цей процес передбачає визначення послідовності дій для досягнення задекларованих цілей, урахування ресурсні та фінансові можливості, тому він потребує взаємодії між структурними підрозділами, що відповідають за технологічний ланцюг інноваційного проєкту.

На п'ятому етапі формується процедура стратегічного контролю та параметри оцінювання ефективності проєкту, а за необхідності відбувається його поточне корегування. Чинниками успішності реалізації інноваційної стратегії ТзОВ «Колір Буд» є отримання ринкових переваг, фінансова віддача від залученого інноваційного потенціалу, розвиток людських ресурсів і вплив підприємства на зовнішнє середовище. Зазначимо, що оцінювання реалізації стратегії передбачає проведення аналізу впливу кожного із цих факторів. Інші параметри контролю забезпечують визначення відповідності інноваційної стратегії можливостям підприємства та вимогам ринкового середовища, а також ступінь прийнятності ризиків.

Оптимальний варіант інноваційної стратегії обирає власник підприємства за наперед визначеними критеріями ефективності інноваційних рішень, ураховуючи можливості інфраструктурного забезпечення обраної інноваційної стратегії, що дозволяє максимізувати очікувані результати. Наприклад, під дією чинника скорочення ринкової активності через карантинні обмеження (пов'язані з пандемією COVID-19) було ухвалено рішення про стратегічне оновлення діяльності і запроваджено післяпродажне обслуговування споживачів. Після розгляду альтернатив було вирішено обрати напрями послуг з фарбування поверхонь, нанесення декоративних штукатурок, відтворення візуалізації дизайну в готовий взірець, нанесення трафаретних малюнків на декоративну штукатурку.

Описану інноваційну стратегію можна розглядати також як захисну, адже вона насамперед орієнтована на збереження стабільних ринкових позицій підприємства. Зазначимо, до захисних інноваційних стратегій належать стратегії захисту, очікування та оперативного реагування. Стратегія захисту орієнтована на швидкий запуск інноваційних пропозицій, тобто має характер короткострокових тактичних дій для отримання миттєвих конкурентних переваг. Стратегія очікування вважається вдалим варіантом обрання політики розвитку підприємств в умовах невизначеності попиту споживачів. Стратегія оперативного реагування, до якої і вдалося ТзОВ «Колір Буд», зазвичай більше притаманна спеціалізованим підприємствам, а стратегічна націленість підприємства на якісну співпрацю з кінцевим споживачем та індивідуалізоване обслуговування замовників лише підсилили позитивний ефект стратегічної перебудови на створення нової ринкової пропозиції.

Оскільки формування інноваційної стратегії може бути пов'язаним із зростанням інноваційних ризиків під час опанування нових ринків, в ТзОВ «Колір Буд» ураховують можливість виникнення непередбачених витрат у таких взаємопов'язаних ситуаціях:

- виникнення ринкового ризику через можливу зміну кон'юнктури ринку для інноваційного проєкту;
- посилення економічного ризику через недостатньо точний результат оцінювання залучених ресурсів або інвестиційних витрат;
- загроза технологічного ризику через недостатню надійність використовуваних технологій;
- суспільно-політичні та форс-мажорні ризики, пов'язані з невизначеністю термінів закінчення війни, значними міграційними процесами, збіднінням населення тощо.

Чинники ризику загалом є стимулятором для заощадження наявних ресурсів, вони змушують власника ТзОВ «Колір Буд» аналізувати можливу рентабельність кожного інноваційного проєкту, що зумовлює важливість урахування їх для ефективного формування інноваційної стратегії.

Інноваційне стратегування варто розглядати також і як джерело оновлення управлінської практики, зокрема в умовах підвищеного рівня невизначеності кінцевих результатів за термінами, потребою в інвестиціях і кінцевою ефективністю проєкту. Така обставина активізувала розвиток в ТзОВ «Колір Буд» системи управління інноваційно-інвестиційними ризиками та призвела до певної реструктуризації підприємства. Рішення про розширення сфери діяльності спричинило потребу у впровадженні організаційних інновацій і створення в межах підприємства відповідного підрозділу, фахівці якого могла би забезпечувати високу якість інноваційної пропозиції. Отже, беззаперечним є висновок про те, що формування інноваційної стратегії призводить до системних змін у функціонуванні підприємства, що потребує від менеджменту узгодженості стратегічного, маркетингового та виробничого напрямів управління інноваціями (рис. 2).



Рис. 2. Система управління процесами формування інноваційної стратегії в ТзОВ «Колір Буд»
Джерело: власна розробка авторів.

Оскільки об'єктами інноваційного стратегування є як підприємство загалом, так і його функціональні підрозділи, вважаємо за потрібне звернути увагу на відсутність зворотного зв'язку між формуванням інноваційної стратегії розвитку та стратегією розвитку персоналу ТзОВ «Колір Буд». На нашу думку, доцільно розробити програми мотивації працівників для більш активного долучення їх до реалізації інноваційних проєктів. Щобільше, така управлінська ініціатива стане корисною для розвитку людських ресурсів підприємства, що своєю чергою позитивно вплине на інноваційну активність фахівців.

Ще одна виявлена нами проблема полягає в певних протиріччях між стратегічними рішеннями про інноваційний розвиток та оперативними потребами ТзОВ «Колір Буд» щодо економії ресурсів в умовах війни. Такі протиріччя спонукають до пошуку шляхів координації різних аспектів стратегічного та оперативного управління під час обґрунтування перспективних рішень.

Висновки. ТзОВ «Колір Буд» успішно формує інноваційні стратегії, ефективно використовуючи результати маркетингових досліджень ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів та аналізу новітніх розробок надійних і перевірених виробників. Виявлено, що інноваційні стратегії формуються на підприємстві для вдосконалення продукції та розширення асортименту послуг, розроблення нових моделей обслуговування кінцевого споживача з використанням персонального підходу до його запитів. Показано, що планування інноваційних стратегій містить розрахунки економічної ефективності і загалом націлено на формування ефективної асортиментної політики, забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів, максимізацію прибутку, мінімізацію рівня ризиків і забезпечення сталого зростання капіталізації підприємства. Впровадження інноваційних проєктів на основі ретельно розроблених стратегічних планів підносить підприємство на якісно новий рівень бізнесу. Водночас виявлено окремі недоліки та проблеми формування

інноваційних стратегій, зокрема відсутність зворотного зв'язку зі стратегією розвитку персоналу та протиріччя з оперативними потребами щодо економії ресурсів. Запропоновано посилити програми мотивації персоналу, що сприятиме розвитку людських ресурсів підприємства. В умовах загальноекономічної кризи формування інноваційної стратегії може вважатись ефективним управлінським інструментом, який забезпечить ТзОВ «Колір Буд» можливість стійкого розвитку в ринкових умовах, конкурентні переваги на основі технологічного та продуктового лідерства, якості продукції і послуг та створить основу для ринкового зростання.

Подальші дослідження проблеми формування інноваційної стратегії розвитку підприємства доцільно зосередити на питаннях удосконалення методики оцінювання ефективності інноваційних проєктів, доповнивши їх визначенням соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Ansoff I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
2. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors with an Introduction*. New York: Free Press, 1998. 422 p.
3. Макаренко С. М. *Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства*: дис. ... д-ра екон. наук / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 444 с.
4. Свидрук І. І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 2. С. 24-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>
5. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 33. С. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-21>
6. Спіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
7. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1(26). С. 108-125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>
8. Кашена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
9. Roggeveen A. L., Grewal D., Karsberg J., Noble S. M., Nordfält J., Patrick V. M., et al. Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal of Retailing*. 2021. Vol. 97(1). Pp. 81-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.006>
10. Super J. F. Building innovative teams: leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63(4). Pp. 553-563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>
11. Celtekliligil K., Adiguzel Z. Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158. Pp. 772-780. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114>
12. ТзОВ «Колір Буд»: сайт. 2022. URL: <https://kolirbud.ua>

References

1. Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors with an introduction*. New York: Free Press.
3. Makarenko, S. M. (2021). *Formuvannya innovatsiyanoi stratehii rozvytku promysloвого pidpryyemstva [Formation of an innovative strategy for the development of an industrial enterprise]*. (Dr.Sci. in Econ. Dissertation, Odesa National University named after I. I. Mechnikov, Odesa, Ukraine). [in Ukrainian].
4. Svydruk, I. I. (2020). *Peredumovy stratehichnoho planuvannya innovatsiyoho rozvytku pidpryyemstv [Prerequisites of strategic planning of innovative development of enterprises]*. *Visnyk TNEU – Bulletin of TNEU*, 2, 24-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024> [in Ukrainian].
5. Ilyashenko, N. S. (2019). *Metodychni zasady vyboru stratehii vyperedzhayuchoho innovatsiyoho rozvytku promysloвого pidpryyemstva [Methodical principles of choosing strategies for anticipatory innovative development of an industrial enterprise]*. *Naukovy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 33, 108-112. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-21> [in Ukrainian].
6. Yepifanova, I. Yu. (2020). *Formuvannya innovatsiyonykh stratehiy promyslovykh pidpryyemstv u suchasnykh umovakh [Formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions]*. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, 13, 33-39. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6> [in Ukrainian].

7. Makedon, V. V., Valikov, V. P., & Fedora, S. S. (2019). Udoskonalennya upravlinnya promyslovymy pidpryyemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *Yevropeys'kyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 1(26), 108-125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>. [in Ukrainian].
8. Kashchena, N. B. (2020). Udoskonalennya upravlinnya promyslovymy pidpryyemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Formation of an innovative strategy for managing the economic activity of a trade enterprise]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyyi – Entrepreneurship and innovation*, 11, 37-43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24> [in Ukrainian].
9. Roggeveen, A. L., Grewal, D., Karsberg, J., Noble, S. M., Nordfält, J., & Patrick, V. M., et al. (2021). Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal of Retailing*, 97(1), 81-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.006>
10. Super, J. F. (2020). Building innovative teams: leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*, 63(4), 553-563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>
11. Celtekliligil, K., & Adiguzel, Z. (2019). Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms. *Procedia Computer Science*, 158, 772-780. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114>
12. *Kolir Bud LLC*: Website (2022). Retrieved from <https://kolirbud.ua> [in Ukrainian].

Harasymlyuk M. V., Zapyshna A. S. Formation of the innovative strategy for the development of the enterprise.

The article examines the topical issue of effective elaboration of an innovative strategy for an operating trade enterprise and provides recommendations for its improvement. The efficiency of marketing research on the market of construction and finishing materials is analyzed, the goal of innovative renewal of the enterprise is determined, and the stages of elaboration, implementation, and analysis of relevant strategies are studied. Strategic management of innovative development is a dynamic response to the growth of market uncertainty. It allows choosing the best areas of activity and obtaining additional profits due to the disclosure of one's own material resources and human capital. In this case, innovative strategies can be considered a perfect tool for business development, which indicates the importance of researching the chosen issue. The article shows that the Lviv trade enterprise TzOV "Kolir Bud" specialized in the wholesale trade of wood, building materials, and sanitary equipment, which positions itself as a company prioritizing an individual approach to each customer, successfully elaborates innovative strategies, effectively uses the results of market research, and analyzes the latest developments of manufacturers. The strategy chosen by the enterprise is proven to ensure its sustainable development when strategic management of innovations is oriented towards the achieving of future market advantages. Innovative strategies are elaborated at the enterprise with the aim to improve products, expand the range of services, and develop new models for end-users service using a personal approach to their requests. The planning of innovative strategies includes calculations of economic efficiency and generally aims to map an effective assortment policy, ensuring the proper level of customer service, maximizing profit, minimizing the level of risks, and ensuring sustainable growth of the enterprise's capitalization. The selected innovative strategy can be considered a defensive one because it is primarily aimed at preserving the company's stable market position. At the same time, the article reveals the problems related to innovative strategy elaboration, including the lack of feedback on the personnel development strategy and contradictions with operational needs regarding resource-saving.

Keywords: trade enterprise, market, strategy, innovation, competition, resources, sustainable development.

Гарасимлюк Марія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів ЛНУ імені І. Франка (e-mail: marysoltys@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>).

Harasymlyuk Mariya Volodymyrivna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Expertise of Goods of Lviv National University named after I. Franko.

Запишна Анна Сергіївна – студентка Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: zapyshnayaann98@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7974-5210>).

Zapyshna Anna Serhiyivna – Student of the Ivan Franko National University of Lviv.

Надійшло 23.09.2022 р.