

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.37>

УДК 334.72.025.2:658.8.012.1

*С. М. Ілляшенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»;
д-р хабілітований, професор,
Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5484-9788>
Я. О. Ронь,
аспірант, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3573-1321>*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В РУСЛІ КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

*S. Illiashenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»;
Doctor habilitated, Professor,
Professor of the University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland
Ya. Ron,
Postgraduate student,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SERVICE ORGANIZATIONS OF UKRAINE IN THE CONCEPT OF INNOVATIVE MARKETING

Статтю присвячено розробленню методичного підходу до управління за формалізованими процедурами інноваційним розвитком організацій сфери послуг України в руслі концепції інноваційного маркетингу. Визначено і систематизовано зовнішні передумови, що формують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг. Уточнено склад внутрішніх можливостей організацій сфер послуг які характеризують їх спроможність реалізувати зовнішні можливості інноваційного розвитку. Розроблено методичні засади оцінювання відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації сфери послуг зовнішнім, що дозволяє обирати перспективні зовнішні (ринкові) можливості для реалізації яких є необхідні внутрішні умови, переходити на шлях інноваційного розвитку. Розроблено методичні засади визначення в руслі перспективних ринкових можливостей стратегічних напрямів і формування стратегій інноваційного розвитку організації сфери послуг.

The article is devoted to the development of a methodological approach to management of innovative development of service organizations of Ukraine using formalized procedures in the concept of innovative marketing. The turbulence of the modern economy caused by technological transformations of the fourth industrial revolution and changes in technological orders pushes the service organizations to search for survival and development strategies in permanently changing environmental conditions. Innovative development strategies are most effective in conditions of technological transformations and economic turbulence. Accordingly, the innovative marketing becomes vital, and is considered as a concept of conducting innovative business focused on finding new areas and ways to implement the potential of the organization (including the service sector) causing radical transformations of existing markets and the formation of new ones. In this context, the problem of developing methodological principles for managing strategies for innovative development of service organizations in the concept of innovative marketing arises. The external prerequisites that form the opportunities

and threats of innovative development of service organizations in the conditions of technological transformations and turbulence of the modern economy are determined. The nature of the prerequisites' influence is revealed, as well as the essence of the opportunities and threats they initiate. The components and characteristics of the internal capabilities of innovative development of service organizations are specified, which indicate the ability of organizations to realize external opportunities for innovative development generated in the external macro- and microenvironment. Methodological principles for assessing the compliance of internal capabilities of innovative development of a service organization with external ones have been developed, including the scheme and procedure for assessment, evaluation indicators, an assessment scale, and a table for making management decisions based on the assessment results. The assessment results allow choosing of promising external (market) opportunities that match with internal capabilities, to provides conditions for the innovative development of service organizations. Methodological principles for determining strategic directions and strategies for innovative development of a service organization in line with promising market opportunities have been developed. Corresponding decision tables have been proposed.

Ключові слова: *інноваційний менеджмент, інноваційний розвиток, організації сфери послуг, зовнішні можливості розвитку, внутрішні можливості розвитку, четверта промислова революція, турбулентність економіки.*

Keywords: *innovative management, innovative development, service organizations, external development capabilities, internal development capabilities, the fourth industrial revolution, economic turbulence.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Ретроспективний аналіз свідчить про зростаючу частку сфери послуг у світовій економіці.*

Сфера послуг стала одним з основних драйверів соціально-економічного зростання як економічно розвинених країн, так і країн, що розвиваються. Додаткового прискорення розвитку сфери послуг надали інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ІР4.0). Застосування ІКТ ІР4.0 дозволило підвищити доступність, оперативність і якість послуг, розширити їх номенклатуру. Проте високий рівень турбулентності сучасної економіки спричинений технологічними трансформаціями ІР4.0 і зміною технологічних укладів актуалізує пошук організаціями сфери послуг стратегій їх виживання і розвитку в перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища. Практика свідчить, що умовах технологічних трансформацій і турбулентності економіки найбільш ефективними є стратегії інноваційного розвитку. Відповідно, зростає актуальність інноваційного маркетингу, який розглядається як концепція ведення інноваційного бізнесу орієнтованого на пошук нових сфер і способів реалізації потенціалу організації (у т.ч. сфери послуг), що пов'язано з радикальними трансформаціями існуючих і формуванням нових ринків [1]. У цьому контексті, постає проблема розроблення методичних засад управління стратегіями інноваційного розвитку організацій сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу. Особливо гостро вона постає для сфери послуг України, з огляду на проблеми її функціонування в умовах війни, а також проблеми її повоєнного відновлення і інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління розвитком організацій сфери послуг в умовах технологічних трансформацій і турбулентності економіки досліджена у роботах низки науковців. В роботі [2] розкрита важлива роль маркетингового забезпечення ринкового успіху стратегій інноваційного розвитку підприємств різних галузей в умовах трансформаційних процесів сучасної економіки. Особливої уваги приділено маркетинговому забезпеченню підприємств креативної економіки. В роботі [3] досліджено та систематизовано теоретико-методичні розробки щодо

застосування ряду інноваційних методів та інструментів стратегічного маркетингу в діяльності підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу. В роботі [4] досліджено інноваційні цифрові технології, що використовуються у маркетингу послуг. З них окремо виділено цифрові технології, які показали ефективність у вирішенні завдань стратегічного маркетингу у сфері послуг. В роботі [5] розглянуто особливості застосування маркетингу в галузях і сферах економіки України, у т.ч. у сфері послуг: торгівельного маркетингу, туристичного маркетингу, маркетингу ІТ тощо. В роботі [6] серед іншого зазначається значна роль маркетингу інновацій в управлінні інноваційною діяльністю наукових установ. Окреслено коло нових видів маркетингу, які доцільно застосовувати в підвищенні ринкової привабливості інноваційних розробок наукових установ. В роботі [7] досліджено роль маркетингового потенціалу в управлінні інноваційним процесом. Відзначено необхідність маркетингового супроводу інноваційного процесу. В роботі [8] досліджено теоретичні аспекти маркетингових інновацій у сфері послуг, визначено напрями застосування маркетингових інновацій, наведено приклади та окреслено проблеми їх застосуванні. Значної уваги приділено особливостям застосування інноваційних маркетингових технологій в сфері послуг гостинності, туризму, фінансових послуг тощо. В роботі [9] досліджено загальні теоретичні засади ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг у турбулентній економіці. В роботі [10] запропоновано проводити оцінювання доцільності коригування (впровадження) стратегій інноваційного маркетингу промислового підприємства за допомогою традиційних інструментів стратегічного маркетингу, зокрема: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, бенчмаркетинг та ін. Запропоновано авторську модифікацію PESTLE-аналізу. В роботі [11] досліджено важливу роль цифровізації та інноваційного маркетингу у забезпеченні високої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання торгівельної галузі. В роботі [12] обґрунтовано вплив інновацій в цифровому

маркетингу фірми на ефективність її діяльності, а також на зростання її ринкових можливостей. Показано, що зростання ефективності послаблюється по мірі збільшення розмірів фірми. Результати базуються на результатах дослідження 100 фірм Південної Кореї.

Узагальнюючи результати аналізу літературних джерел слід відмітити, що незважаючи на інтерес науковців до тематики дослідження, питання розроблення методичних засад управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу залишилися недостатньо розкритими. Наявні публікації розкривають лише окремі аспекти проблематики дослідження, що не дозволяє використати потенціал інноваційного маркетингу в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій сфери послуг в перманентно мінливих умовах сучасної економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення методичного підходу до управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг України в руслі концепції інноваційного маркетингу. Для досягнення поставленої мети сформовано комплекс завдань дослідження, що включає:

1. Визначення зовнішніх передумов, що формують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг.
2. Уточнення характеристик внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організацій сфери послуг.
3. Розроблення методичних засад оцінювання відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації сфери послуг зовнішнім, які генеруються у зовнішньому мікро- і макросередовищі, а також визначення найбільш перспективних зовнішніх (ринкових) можливостей з позицій +достатності внутрішніх можливостей для їх реалізації і забезпечення умов інноваційного розвитку організації надавача послуг.

4. Розроблення методичних засад визначення стратегічних напрямів і стратегій інноваційного розвитку організації сфери послуг для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами аналізу літературних джерел і практики розвитку економіки України з початку IP4.0 визначено сукупність зовнішніх передумов, що формують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг (табл. 1).

Таблиця 1. Зовнішні передумови, що формують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг

Передумови	Можливості	Загрози
ІКТ IP4.0 і цифровізація економіки спричиняють радикальні зміни технологій надання послуг, галузей і ринків аж до згорання існуючих і формування нових [13]	M1. Формування конкурентних переваг на базі ІКТ IP4.0 і посилення ринкових позицій, формування нової галузі чи ринку (сегменту) і реалізація стратегії піонера (лідера ринку)	31. Посилення ринкових позицій лідерів ринку і програш їм в конкурентній боротьбі
Зростання безпекових вимог до надання послуг в умовах війни, що стимулює цифровізацію послуг на базі ІКТ IP4.0	M2. Збереження і навіть посилення ринкових позицій: зростання часової і географічної доступності послуг, залучення віддалених споживачів	32. Низький рівень цифрової готовності споживачів, слабе їх охоплення інтернетом
Зміни споживчих запитів, загострення проблем споживачів, що мотивує до пошуку нових способів їх вирішення [14]	M3. Зростання інноваційної готовності споживачів, їх потреби у вирішенні проблем є джерелом ідей інноваційних розробок	3.3. Споживачі можуть не сприйняти інновації великого ступеня радикалізації
Вживання, повоєнне відновлення і розвиток економіки України (у т.ч. сфери послуг), яка базується на технологіях минулих укладів, потребує інноваційного оновлення в руслі IP4.0	M4. Інтерес бізнес-структур, а також окремих державних інституцій (Міністерства цифрової трансформації [15], ВПК тощо) до впровадження інноваційних розробок, що базуються на ІКТ IP4.0 (державних, логістичних, комунікаційних послуг тощо)	3.4. Відсутність державних програм повоєнного інноваційного відновлення і розвитку економіки України в руслі IP4.0
Технологічні трансформації IP4.0 і підвищена турбулентність сучасної економіки мотивують зростання рівня інноваційної культури суб'єктів ринку	M.5 Зростання здатності суб'єктів ринку сприймати, використовувати і продукувати інновації. З початком війни у світі різко зросло позитивне сприйняття народу України як винахідливого і сприятливого до інновацій [16]	3.5. Зростає нерівність суб'єктів ринку (особливо споживачів) щодо сприйняття інновацій, зокрема: технологічна, фінансова, географічна, тощо

Джерело: побудовано авторами з урахуванням даних [13; 14; 15; 16].

Окреслене коло можливостей і загроз може бути деталізовано у розрізі окремих галузей і видів діяльності організацій сфери послуг.

Уточнено характеристики внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації сфери послуг (табл. 2).

Таблиця 2. Внутрішні можливості інноваційного розвитку організації сфери послуг

Складові	Сутність складових
ППР:	
- ринкова (Р)	Характеризує наявність попиту на інноваційні послуги, або можливості його сформувати (для радикальних інновацій)
- інтелектуальна (І)	Характеризує спроможність персоналу організації продукувати інноваційні послуги
- технологічно-комерційна (ТК)	Характеризує техніко-технологічну спроможність і економічну доцільність продукування і комерціалізації інноваційних послуг
ІК:	
- організаційна (О)	Характеризує систему забезпечення взаємоузгодженої творчої співпраці персоналу організації спрямованої на продукування і комерціалізацію інноваційних послуг
- мотиваційна (МО)	Характеризує систему мотивації персоналу організації до активізації інноваційної діяльності
- інтелектуально-креативна (ІК)	Характеризує систему набуття, розвитку, актуалізації, передачі знань і досвіду, а також формування, модифікації, відбору та закріплення стереотипів ефективної інноваційної поведінки персоналу

Джерело: побудовано авторами з урахуванням даних [13; 17].

Згідно [17] внутрішні можливості інноваційного розвитку промислового підприємства характеризує їх потенціал інноваційного розвитку (ППР), який розглядається як сукупність інноваційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що забезпечують ефективність розвитку підприємства інноваційним шляхом. ППР включає ринкову, інтелектуальну і виробничо-збутові складові. Проте, враховуючи особливості організацій (підприємств та установ) сфери послуг, замість виробничо-збутової складової ППР введено технологічно-комерційну. Окремо до складу характеристик внутрішніх можливостей інноваційного розвитку включено показники складових інноваційної культури (ІК) організації сфери послуг яка характеризує їх спроможність сприймати, використовувати і продукувати інновації. Світова практика свідчить, що в умовах технологічних трансформацій і високого рівня турбулентності сучасної економіки

інноваційна культура є одним з головних факторів забезпечення успіху інноваційного розвитку суб'єктів господарювання різних рівнів.

Перманентні зміни зовнішнього середовища під впливом IP4.0, а також факторів нестабільності (епідемій, економічних і політичних криз, воєн, стихійних лих, антропогенних і техногенних катастроф тощо) спричиняють трансформації ринкових можливостей і загроз, зокрема, послаблення чи навіть втрату існуючих і виникнення нових, перехід можливостей в загрози і навпаки. Відповідно, традиційні напрями і види діяльності суб'єктів господарювання (у т.ч. організацій сфери послуг) втрачають актуальність і їх потрібно оперативно коригувати чи змінювати впроваджуючи продуктові, технологічні, маркетингові, управлінські та ін. інновації [18]. Таким чином необхідно моніторити відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім і у випадку втрати відповідності – розробляти стратегії інноваційного розвитку для її забезпечення.

Про втрату відповідності свідчить погіршення ринкових позицій (зменшення частки ринку), недоотримання доходів, втрата іміджу, моральне старіння продуктів (послуг) і т.п. Це є сигналом до пошуку напрямів розвитку які б забезпечували відповідність.

Для цього запропоновано провести оцінювання відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації сфери послуг (табл. 2) зовнішнім (табл. 1). Його результати є основою прийняття управлінських рішень щодо визначення кращих з наявних ринкових можливостей, а також щодо необхідності впровадження системи заходів щодо посилення внутрішніх можливостей, відповідно ППР і ІК (табл. 2).

Розроблена схема оцінювання подана у табл. 3. В клітинках табл. 3 проставлено оцінки, що відображають рівень відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім. Тобто, достатність рівня потенціалу аналізованої організації сфери послуг (в розрізі окремих його підсистем – ППР та ІК, а також кожної з їх складових) для реалізації зовнішніх можливостей інноваційного розвитку і протидії супутнім загрозам.

Таблиця 3. Схема оцінювання (дані умовні)

Зовнішні можливості і загрози	Внутрішні можливості						Сума	Середнє
	ПІР			ІК				
	Р	І	ТК	О	МО	ІК		
М1	0,86	0,91	0,95	0,85	0,77	0,82	5,16	0,86
З1	0,53	0,73	0,84	0,82	0,62	0,84	4,38	0,73
М2	0,68	0,87	0,69	0,71	0,87	0,69	4,51	0,75
З2	0,56	0,81	0,54	0,72	0,87	0,66	4,16	0,69
М3	0,93	0,75	0,79	0,81	0,83	0,57	4,68	0,78
З3	0,89	0,75	0,77	0,76	0,83	0,56	4,56	0,76
М4	0,88	0,84	0,67	0,93	0,82	0,89	5,03	0,84
З4	0,81	0,79	0,54	0,86	0,82	0,81	4,63	0,77
М5	0,85	0,88	0,82	0,89	0,85	0,81	5,1	0,85
З5	0,83	0,90	0,84	0,88	0,84	0,81	5,1	0,85
Сума	6,99	8,23	7,45	8,23	8,12	7,46	-	-
Середнє суми оцінок	0,699	0,823	0,745	0,823	0,812	0,746	-	-

Джерело: авторська розробка

Оціночна шкала подана у табл. 4. Оцінювання виконується методом експертних оцінок. У якості експертів запропоновано обирати менеджмент та провідних фахівців аналізованої організації сфери послуг, а також осіб залучених зі сторони.

Таблиця 4. Шкала оцінювання відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім

Оціночна шкала	Рівень відповідності	Рівень ризику реалізації можливостей інноваційного розвитку
0,81-1,00	Високий	Мінімальний
0,51-0,80	Середній	Підвищений
0,00-0,50	Низький	Високий

Джерело: побудовано авторами з урахуванням [19]

Узгодженість думок експертів і їх статистичну значущість необхідно перевірити за коефіцієнтом конкордації Кендалла і критерієм Пірсона [20].

Оцінки, проставлені в клітинках табл. 3, складають по рядкам. Також їх складають по стовпчикам: суму всіх оцінок у кожному зі стовпчиків. Розраховуються середні величини зазначених сумарних оцінок.

У табл. 5 виділено можливі варіанти прийняття рішень за результатами оцінювання для кожної пари «можливості – загрози» (див табл. 3).

**Таблиця 5. Варіанти рішень щодо інноваційного розвитку організації
сфери послуг у залежності від рівня їх зовнішніх і внутрішніх
можливостей**

Рішення щодо варіанту	Середні арифметичні суми оцінок у рядках, рівень		Оцінки внутрішніх можливостей (Р, І, ТК, О, МО, ІК), рівень
	Реалізації можливостей	Протидії загрозам	
1. Максимально бажаний варіант. Ризик мінімальний	0,81-1,00 (високий)	0,81-1,00 (високий)	0,81-1,00 (високий)
2. Прийнятний варіант. Ризик мінімальний або підвищений. Підвищувати рівень внутрішніх можливостей з оцінками менше 0,81	0,81-1,00 (високий)	0,81-1,00 (високий)	0,51-1,00 (частина середній, частина високий)
3. Можлива реалізація варіанту. Ризик підвищений. Для зниження ризику слід підвищувати рівень внутрішній можливостей з оцінками менше 0,81	Одна з оцінок або обидві мають значення 0,51-0,80 (середній)		0,51-1,00 (частина середній, частина високий)
4. Ризик високий. Для остаточного рішення слід розглянути можливість підвищення рівня внутрішніх можливостей мінімум до середнього (більше 0,51). Лише за цієї умови можлива реалізація варіанту. У іншому випадку варіант знімають з розгляду	Одна з оцінок або обидві мають значення менше 0,51 (низький)		Частина оцінок мають значення менше 0,51 (низький)

Джерело: авторська розробка

Згідно запропонованого у табл. 5 підходу найбільш перспективною є зовнішня (ринкова) можливість яка отримала найбільші середні оцінки в парі: можливості – загрози. Для табл. 3 це М5 і 35, середні оцінки кожної становлять 0,85. Оцінки кожної складової потенціалу організації сфери послуг свідчать про високий рівень їх достатності для реалізації зовнішньої можливості М5 і протидії її супутньої загрози 35. Ризик реалізації М5 є мінімальним (див. табл. 5, варіант 1).

Слід також розглянути зовнішні можливості інноваційного розвитку М1 і М4 які мають середні оцінки 0,86 і 0,84 відповідно. Кожна з цих можливостей має середній рівень достатності окремих складових потенціалу (внутрішніх можливостей) організації сфери послуг. Для М1 це мотиваційна складова ІК (МО=0,76), для М4 – технологічно-комерційна складова ПІР

($TK=0,67$). Середні оцінки їх зовнішніх загроз 31 і 34 становлять 0,73 і 0,77 відповідно. Оцінки окремих складових потенціалу організації сфери послуг свідчать про високий чи середній рівень їх достатності для протидії супутнім загрозам 31 і 34. Відповідно, ризик реалізації M1 і M4 є мінімальним (див. табл. 5, варіант 2). Для підвищення шансів на успіх реалізації ринкових можливостей M1 і M4 слід розглянути заходи щодо протидії загрозам 31 і 34 шляхом підвищення рівня складових P, I, MO для 31 та I, TK – для 34.

Зовнішні можливості інноваційного розвитку M2 і M3 можуть бути реалізованими при підвищеному рівні ризику (див. табл. 5, варіант 3) лише за умови впровадження системи заходів щодо підвищення рівня внутрішніх можливостей з оцінками менше 0,81.

Згідно табл. 3 високий рівень достатності (в цілому) для реалізації зовнішніх можливостей і протидії загрозам мають такі складові потенціалу організації (внутрішні можливості): $I=0,823$; $O=0,823$; $MO=0,812$. Середній рівень (в цілому): $IK=0,746$; $TK=0,745$; $P=0,697$.

Спираючись на результати вибору перспективних ринкових можливостей визначають напрями і стратегії інноваційного розвитку організації сфери послуг, які забезпечать її виживання і розвиток в умовах технологічних трансформацій IP4.0. Згідно [21] виділяють такі напрями і стратегії інноваційного розвитку:

1. Наздоганяючий, йому відповідає захисна стратегія інноваційного розвитку, яка передбачає створення і впровадження (комерціалізацію) поліпшуючих інновацій, які дозволяють утриматися на ринку і зберегти (захистити) задовільні ринкові позиції.

2. Слідування за лідером, йому відповідає помірковано-наступальна інноваційна стратегія, яка передбачає наслідування кращих практик інноваційної діяльності лідера ринку і конкурування з ним.

3. Випереджуючий, йому відповідає радикально-наступальна стратегія інноваційного розвитку, яка передбачає створення і впровадження (комерціалізацію) проривних інновацій, що дозволяють зайняти позицію

лідера на існуючих ринках, а також формувати нові галузі, ринки чи їх сегменти і використати переваги піонера (першовідкривача).

Рекомендації щодо попереднього відбору напрямів і стратегій інноваційного розвитку викладено у табл. 6-7.

Таблиця 6. Перспективні напрями і стратегії інноваційного розвитку залежно від співвідношення рівнів ПІР і ІК організації

ІК організації, рівень	ПІР організації, рівень		
	Високий	Середній	Низький
Низький	Наздоганяючий. Захисна	Проблемний варіант (потребує уточнюючих досліджень)	Шансів на успіх немає
Середній	Слідування за лідером. Помірковано-наступальна	Слідування за лідером або Наздоганяючий. Помірковано-наступальна або захисна	Проблемний варіант (потребує уточнюючих досліджень)
Високий	Випереджаючий. Агресивно-наступальна	Слідування за лідером. Помірковано наступальна	Наздоганяючий. Захисна

Джерело: авторська розробка

Табл. 6. містить рекомендації щодо вибору, виходячи з внутрішніх можливостей організації сфери послуг, стратегій їх інноваційного розвитку які реалізують відібрані згідно табл. 5 пріоритетні ринкові (зовнішні) можливості.

Таблиця 7. Типи інновацій залежно від співвідношення рівнів ІК організації надавача послуг і ІК споживачів

ІК організації надавача послуг	ІК споживачів		
	Висока	Середня	Низька
Низька	1. Поліпшуючі інновації	2. Проблемний варіант	3. Шансів на успіх немає
Середня	4. Ординарні інновації	5. Ординарні чи поліпшуючі інновації	6. Проблемний варіант
Висока	7. Радикальні інновації	8. Ординарні інновації	9. Поліпшуючі інновації

Джерело: [1], модифіковано

Табл. 7. містить рекомендації щодо вибору, виходячи зі співвідношення рівнів внутрішньої інноваційної готовності організації сфери послуг і

інноваційної готовності споживачів, типів інновацій в руслі відібраних згідно табл. 6 стратегій інноваційного розвитку.

Для відібраного за рекомендаціями табл. 5 варіанту M5, 35 (див. вихідні дані у табл. 3) ППР має високий рівень (середня суми оцінок складових ППР можливостей і загроз становить 0,85). ІК – високий рівень (0,85). Згідно рекомендацій табл. 6 доцільно обрати агресивно-наступальну стратегію інноваційного розвитку.

Залежно від рівня ІК цільових споживачів і з урахуванням рекомендацій табл. 7 може бути обрано радикальні інновації (високий рівень ІК споживачів) чи ординарні інновації (середній рівень ІК споживачів). У другому випадку слід обрати помірковано-наступальну стратегію інноваційного розвитку. Тобто попередній вибір стратегії за табл. 6 буде скоригованим. Аналогічний аналіз слід виконати для варіантів M1, 3I і M4, 34 (табл. 3).

Остаточний вибір пріоритетних стратегій інноваційного розвитку організації сфери послуг здійснюють за результатами бізнес-аналізу, що проводиться за стандартними процедурами.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Узагальнюючи викладене можна зробити такі висновки:

1. Визначено зовнішні передумови, що формують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг в умовах технологічних трансформацій і турбулентності сучасної економіки. Розкрито характер впливу передумов, а також сутність прояву ініційованих ними можливостей і загроз.

2. Уточнено складові і характеристики внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організацій сфери послуг, які відображають спроможність організацій реалізувати зовнішні можливості інноваційного розвитку, що генеруються у зовнішньому макро- і мікросередовищі.

3. Розроблено методичні засади оцінювання відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації сфери послуг зовнішнім, що

включають схему і порядок оцінювання, оціночні показники, шкалу оцінювання, таблицю прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання. Результати оцінювання дозволяють обґрунтовано обирати перспективні зовнішні (ринкові) можливості для реалізації яких є достатній внутрішній потенціал, що забезпечує умови інноваційного розвитку організацій сфери послуг.

4. Розроблено методичні засади визначення в руслі перспективних ринкових можливостей стратегічних напрямів і стратегій інноваційного розвитку організацій сфери послуг для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови. Запропоновано відповідні таблиці рішень.

Отримані результати покладено в основу розробленого методичного підходу до управління за формалізованими процедурами інноваційним розвитком організацій сфери послуг України в руслі концепції інноваційного маркетингу.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування організаційних засад системи управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг України в умовах четвертої промислової революції і формування цифрової економіки, у т.ч. в період війни і повоєнного відновлення.

Література

1. Ілляшенко С.М., Ронь Я.О. Інноваційний маркетинг в системі стратегічного управління розвитком організацій сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 83. С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-1>.

2. Галяпа В., Кобелева Т., Перерва П. Маркетингове забезпечення стратегій економічного розвитку підприємства в сфері креативної економіки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №4. С. 118-123. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/26883eb2-c4de-413b-b215-5f142789b07d> (дата звернення: 05.08.2025).

3. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 68-78. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9).

4. Стадник В., Йохна В., Любка В. Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24)).

5. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М., Трайно В. М., Захаренко-Селезньова А. М. Маркетинг в галузях та сферах економіки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2(106). С. 96-102. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-14>.

6. Продіус О., Адирова Т., Ковальчук Ю. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90>.

7. Павловська І., Хурдей В., Міщенко Д. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4(26). С. 27-37. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30711> (дата звернення: 05.08.2025).

8. Іоргачова М., Бурукова М. Маркетингові інновації у сфері послуг. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 149–156. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.283033](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.283033).

9. Майборода В.М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 49-52. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-07>.

10. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

науки. 2024. № 5. С. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.

11. Братусь Г. А., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Цифрова трансформація та інноваційний маркетинг як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності торговельної галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 43. С. 349-357. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1601> (дата звернення: 05.08.2025).

12. Jung, S.-U., & Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*, 15(7), 5711. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075711>.

13. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми: Триторія, 2023. 228 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66638> (дата звернення: 05.08.2025).

14. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетинговий аналіз проблем споживачів як фактора мотивації їх поведінки і джерела ідей інноваційних розробок. 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.]; за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2022. С. 173-185. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56571> (дата звернення: 05.08.2025).

15. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (дата звернення: 05.08.2025).

16. BRAND UKRAINE. Звіт про сприйняття України у світі 2022. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/33/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B8

%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80
%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_%D1%83_%D1%81%D0%B2%D1%96
%D1%82%D1%96_2022.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

17. Шипуліна Ю.С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 321-349.

18. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

19. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia. Approach to assessment of prerequisites for innovative development of intellectual business. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2025. № 1. pp. 26-34. URI: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Illiashenko.pdf> (дата звернення: 05.08.2025).

20. Аністратенко В.О., Федоров В.Г. Математичне планування експериментів в АПК. К. : Вища школа, 1993. 374 с.

21. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.

References

1. Illiashenko, C.M. and Ron, Ya.O. (2025), "Innovative marketing in the system of strategic management of the development of service organizations", *Infrastruktura rynku*, vol. 83, pp. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-1>.

2. Galiapa, V.A. Kobieliava, T.O. and Pererva P.G. (2023), "Marketing support of strategies for economic development of enterprise in the field of creative economy", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichniy instytut"*. *Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 118-123, available at:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/26883eb2-c4de-413b-b215-5f142789b07d>
(Accessed 05 Aug 2025).

3. Chepurda, L. Chepurda, H. and Matviichuk, L. (2024), “Experience of applying innovative technologies in the practice of implementing strategic marketing methods in tourism and hotel and restaurant business”, *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 2(12), pp. 68-78. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9).

4. Stadnyk, V. Yokhna, V. and Liubka, V. (2025), “Innovative and technological filling of marketing strategies for business competitiveness in the services sector”, *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24)).

5. Karpenko, N. Ivannikova, M. Bilousko, T. Trayno, V. and Zakharenko-Selezneva, A. (2022), “Marketing in industries and spheres of economy of Ukraine”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Seriiia «Ekonomichni nauky», vol. 2(106), pp. 96-102. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-14>.

6. Prodius, O. Adyrova, T. and Kovalchuk, Y. (2025), “Management of marketing support for the innovation activity of scientific institutions in the context of sustainable development”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90>.

7. Pavlovska, I. Khurdei, V. Mishchenko D. Dronova, T. and Pleskun, I. (2023), “The potential of marketing in the management of innovative processes”, *Ekonomichni horyzonty*, vol. 4(26), pp. 27-37, available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30711> (Accessed 05 Aug 2025).

8. Iorgachova, M. and Burukova, M. (2023), “Marketing innovations in the field of services”, *Ekonomichni horyzonty*, vol. 2(24), pp. 149-156. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.283033](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.283033).

9. Maiboroda, V. (2022), “Innovative development management of service sector enterprises”, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 33, pp. 49-52. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-07>.

10. Petrovska, S. and Yakivchenko, A. (2024), “PESTLE – analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing in an industrial

enterprise”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky, vol. 5, pp. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.

11. Bratus, G., Kalina, I. and Mazur, Yu. (2024), “Digital transformation and innovative marketing as key factors for increasing the competitiveness of the trade industry”, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 43, pp. 349-357, available at: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/1601> (Accessed 05 Aug 2025).

12. Jung, S.-U. and Shegai, V. (2023), “The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size”, *Sustainability*, vol. 15(7), 5711. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075711>.

13. Illiashenko, S. Shypulina, Yu. and Illiashenko, N. (2023), *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii : monohrafiia* [Management of Innovative Development in the Context of Technological Transformations: Monograph], Trytoriia, Sumy, Ukraine, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66638> (Accessed 05 Aug 2025).

14. Illiashenko, S. Shypulina, Yu. and Illiashenko, N. (2023), *Marketynhovyi analiz problem spozhyvachiv yak faktora motyvatsii yikh povedinky i dzherela idei innovatsiinykh rozrobok. 30 rokiv Nezalezhnosti: zdobutky ta perspektyvy rozvytku marketynhu v Ukraini: monohrafiia* [Marketing analysis of consumer problems as a factor in motivating their behavior and a source of ideas for innovative developments. 30 Years of Independence: Achievements and Prospects for the Development of Marketing in Ukraine: Monograph], Interservis, Kyiv, Ukraine, pp. 173-185, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56571> (Accessed 05 Aug 2025).

15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), “Index of Digital Transformation of Ukrainian Regions. Results of 2024”, available at: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (Accessed 05 Aug 2025).

16. BRAND UKRAINE (2023), “Report on the perception of Ukraine in the world 2022”, available at:

https://brandukraine.org.ua/documents/33/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_%D1%83_%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96_2022.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

17. Shypulina, Yu. (2006), *Pokaznyky, kryterii i metodyka diahnostyky innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva. Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku: monohrafiia* [Indicators, criteria and methods for diagnosing the innovation potential of an industrial enterprise. Marketing and Management of Innovative Development: Monograph], University Book, Sumy, Ukraine, pp. 321-349.

18. Shumpeter Y. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu* [Economic Development Theory: Studies of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Economic Cycle], Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine.

19. Illiashenko, S. Shypulina, Yu. and Illiashenko, N. (2005), "Approach to assessment of prerequisites for innovative development of intellectual business", *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*, vol. 1, pp. 26-34, available at: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Illiashenko.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

20. Anistratenko V. and Fedorov V. (1993), *Matematychnе planuvannia eksperymentiv v APK* [Mathematical planning of experiments in the agro-industrial complex], Graduate School, Kyiv, Ukraine.

21. Illiashenko, N. (2019), *Upravlinnia vyperedzhaiuchym innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia* [Management of Advanced Innovation Development of Industrial Enterprises: Monograph], Trytoriia, Sumy, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.