

УДК 330.339.1:350

Олексин І. І.,

irina-oleksin@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9118-8173,

Researcher ID: F-7306-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ В СИСТЕМІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. У статті досліджено фактори підвищення ефективності інноваційного управління в системі торговельного обслуговування, які забезпечують використання CRM-системи для отримання конкурентної переваги незалежно від сфери комерційного підприємництва, дозволяють знизити адміністративні витрати, підвищити продажі та рівень задоволення попиту. Метою статті є оптимізація управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування. У ході дослідження виявлено погляд респондентів про продаж та обслуговування в роздрібній торговельній мережі, виокремлено чотири типи споживчої поведінки. Підтверджено, що інноваційна активність у системі торговельного обслуговування залежить від кількості покупуців, клієнтської бази та щільності взаємозв'язків. Доведено: особливістю успішного інноваційного процесу є створення міжфункціональних команд. Наголошено, що основу моделі управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування становить послідовність етапів процесу прийняття рішень. Аналіз спеціальної літератури дозволив систематизувати типи інновацій та згрупувати показники інноваційної активності для системи торговельного обслуговування. Певний інтерес викликає алгоритм оцінки ступеня новизни управлінської інновації для торговельного обслуговування. Особливу увагу приділено встановленню умов, за яких інноваційна активність у торговельному обслуговуванні створює довгострокові конкурентні переваги. З метою удосконалення діяльності менеджерів виокремлено чотири рівні обслуговування споживачів. У процесі дослідження підтверджено, що знання покупуців є інформаційним ресурсом, складовим елементом бази даних торговельного підприємства та запропоновано два підходи до управління ними: "кодифікація" та "персоніфікація". Зазначено про необхідність розвитку клієнтоорієнтованості, зокрема лояльності у торговельних працівників. Подальші дослідження мають спрямовуватися на поглиблення теорії та методики діагностики стану інноваційної діяльності.

Ключові слова: бізнес, інновації, контрагент, клієнт, маркетинг, менеджмент, покупець, CRM, система, споживач, торговельне підприємство, торговельне обслуговування, фактори, ефективність.

Oleksyn I. I.,

irina-oleksin@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9118-8173,

Researcher ID: F-7306-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE TRADE SERVICE SYSTEM

Abstract. The article examines the factors of increasing the efficiency of innovative management in the trade service system, which ensure the use of the CRM system to obtain a competitive advantage regardless of the field of commercial entrepreneurship, allow to reduce administrative costs, increase sales and the level of demand satisfaction. The purpose of the article is to optimize the management of innovative activity in the trade service system. In the course of the study, the view of the respondents on sales and service in the retail network was revealed, and four types of consumer behavior were distinguished. It has been confirmed that innovative activity in the trade service system depends on the number of buyers, the client base and the density of relationships. It has been proven that a feature of a successful innovation process is the creation of cross-functional teams. It is emphasized that the basis of the management model of innovative activity in the trade service system is the sequence of stages of the decision-making process. The analysis of special literature made it possible to systematize the types of innovations and group the indicators of innovative activity for the trade service system. Of particular interest is the algorithm for assessing the degree of novelty of a management innovation for trade services. Particular attention is paid to establishing the conditions under which innovative activity in trade services creates long-term competitive advantages. In order to improve the performance of managers, four levels of customer service are distinguished. In the research process, it was confirmed that the knowledge of buyers is

an information resource, a constituent element of the trading company's database, and two approaches to their management were proposed: "codification" and "personalization". The need to develop client-orientation, in particular, loyalty among sales staff, was noted. Further research should be aimed at deepening the theory and methods of diagnosing the state of innovative activity.

Keywords: business, innovation, counterparty, client, marketing, management, buyer, CRM, system, consumer, trade enterprise, trade service, factors, efficiency.

JEL Classification: D11; F10; M21; O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-11>

Постановка проблеми. В умовах інноваційної економіки на перший план висувуються проблеми побудови зв'язків та відносин між виробниками та продавцями, покупцями та споживачами інновацій. Від сформованості системи відносин залежить ефективність та конкурентоспроможність просування та комерціалізація інновацій. У зв'язку з цим набуває актуальності управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування. Успіх інноваційної активності комерційної бізнес-структури та реалізація фірмової конкурентоспроможності в умовах воєнного стану залежить від існуючої системи обслуговування, впровадження, вдосконалення та заміни асортиментної політики, торгово-технологічних процесів тощо. Різноманітні нововведення у техніці, технології, організації та управлінні, формах та методах продажу товарів та послуг становлять основу системи торговельного обслуговування. Для розвитку інноваційних відносин необхідно знати потреби, стимули та вимоги єдиного ринку. Відкритість внутрішнього ринку створює умови для ланцюгової реакції поширення нововведень, їхньої мультиплікації, еластичності попиту за параметрами ціни та якості. При цьому інноваційні витрати розглядаються підприємцями як неминучі вкладення задля забезпечення "виживання" в умовах воєнного часу в Україні, що зумовлює актуальність даної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти інноваційної діяльності та її вплив на розвиток економіки висвітлено у наукових працях зарубіжних вчених, зокрема Ф. Гуїяр, Я. Кука, Й. Шумпетера, Б. Твіста, Б. Санто, П. Друкера, Ф. Ніксона, Ф. Агійона, К. Найта, Р. Солоу, Дж. Келлі, Б. Мартіна, Ф. Ісарда, Р. Фостера, Ф. Хайека та ін. Вагомий вклад у формування та запровадження інноваційних процесів для підприємницьких бізнес-структур зроблено українськими науковцями, серед яких О. Амошу, М. Барна, А. Безус, Н. Ващенко, Т. Васильців, Ю. Дайновський, І. Колодяжна, Л. Федулова, Л. Лігоненко, Р. Лупак, І. Підкаміний, І. Севрук, Б. Семак, І. Шиндировський, З. Юринець та ін. Оскільки інноваційним процесам у сфері товарного обігу є притаманним динамічний характер, це зумовлює необхідність володіти інформацією про їхній стан на конкретний період часу, щоб сформулювати подальші тактичні та стратегічні заходи. Першочергово слід передбачити формування доктрин розробки та управління інноваціями на підприємствах торгівлі

в умовах воєнних дій, обмеженості фінансових ресурсів, зростаючого ризику та невизначеності.

Постановка завдання. Основною метою статті є оптимізація управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інновацію в системі торговельного обслуговування слід визначати як заміну традиційних принципів, процедур і методів продажу товарів та послуг або усталених організаційних форм на нові інструменти та прийоми динамічної та позитивної зміни всього торгово-технологічного процесу [1].

Підвищення інноваційної активності відбувається під впливом факторів, представлених сукупністю організаційно-економічних заходів щодо створення системи обслуговування, що включає пільгові умови для вливання інвестицій із внутрішніх та зовнішніх джерел, формування інноваційного потенціалу та напрямів інноваційної діяльності, що потребує державної підтримки. Фактори, які стимулюють інноваційну активність системи торговельного обслуговування, пов'язані з виникненням нових потреб та уподобань у споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, підвищенням питомої ваги наукомісткої продукції, лояльністю споживачів тощо. Фактором, здатним активізувати інноваційну активність, є міжнародна конкуренція на внутрішньому ринку.

В умовах відкритості внутрішнього ринку економіка окремої країни стає відкритою системою, що суттєво змінює характер конкуренції на всіх сегментах ринку. Здійснювати інноваційну діяльність, орієнтуючись одночасно на пасивний внутрішній ринок і активний зовнішній ринок, досить складно. Важливий фактор розвитку інноваційної активності зумовлений станом та якістю робочої сили, що характеризується вищим рівнем освіти та кваліфікації працівників, високою продуктивністю праці та ефективним використанням виробничих ресурсів. Саме освітній рівень відтворює креативну здатність працівників сприймати нові ідеї, що з'явилися на ринку.

У ході дослідження виявлено погляд респондентів про продаж та обслуговування в роздрібній торговельній мережі, уточнено склад покупців, які купують товари в мережі продуктових магазинів "Сільпо" та торгових центрів "Епіцентр К". На підставі проведеного інтерв'ю виокремлено чотири типи споживчої поведінки:

1) складна споживча поведінка – високий рівень залучення, якщо товар коштує дорого, то придбання пов'язано з ризиком і відбувається іноді – 26%;

2) невпевнена споживча поведінка – товар коштує дорого, купівля з ризиком, взаємозв'язок торговельних марок незначний, вибір здійснюється досить довго, а придбання швидко – 21%.

3) звична споживча поведінка – покупець придбає все, що потрібно, та пасивно використовує інформацію – 35%.

4) пошукова споживча поведінка – покупець легко та часто змінює торговельні марки – 18%.

Підтверджено, що ефективність системи інноваційних відносин залежить від кількості покупців, клієнтської бази та щільності взаємозв'язків. На сучасному рівні розвитку системи обслуговування як якості, так і ціни багатьох пропонованих товарів і послуг у мережових магазинах досягли приблизно однакового рівня. Тому кожній окремій торговельній мережі стає все складніше утримати наявних та залучити нових споживачів. Зацікавити покупців можливо, запропонувавши їм новий товар або послугу, що істотно відрізняються від аналогічних у конкурентів. Інноваційними засобами у відносинах з споживачем стають нематеріальні особливі зв'язки, які не лише враховують вимоги даного клієнта до конкретного товару чи виду послуг, але беруть до уваги персональні інтереси та індивідуальні уподобання покупця – терміни обслуговування, особливий дизайн або кольорова гама, знижки на деякі товари та послуги тощо.

Сучасні технології організації інноваційного процесу передбачають паралельність дій та наявність контрольних точок для прийняття рішень. Також особливістю успішного процесу нововведення є створення міжфункціональних команд. Синтез зазначених підходів дозволяє вважати, що основу моделі управління інноваційним процесом становить послідовність етапів процесу моментів прийняття рішень. На кожному з етапів торговельне підприємство може взаємодіяти із зовнішніми торговими агентами щодо використання існуючих знань та створення/застосування інновацій у процесі нововведення. Вхід системи – це все необхідне підприємству для запровадження та використання інновації. Органи управління забезпечують конкурентоспроможний вхід системи за допомогою маркетингових досліджень та вибору конкурентоспроможних постачальників [2].

Без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну систему торговельного обслуговування, що має високий ступінь новизни та є наукомісткою. У всьому світі інновації – це не химера, а необхідність збереження конкурентоспроможності та подальшого розвитку [3]. Інноваційна активність торговельного обслуговування може стати однією з основних умов формування конкурентоспроможної стратегічної перспективи, утримання та розширення ринкової ніші комерційною бізнес-структурою.

Як відкрита економічна система торговельне підприємство у процесі свого функціонування та

розвитку постійно зазнає впливу зовнішнього середовища, яке впливає на результативність та ефективність його діяльності. Вплив зовнішнього середовища на комерційну бізнес-структуру є, по-перше, багатофакторним, по-друге, динамічним і, по-третє, невизначеним. Усі фактори макросередовища, які здійснюють вплив на споживача, взаємодіють між собою, що значно посилює їх впливовість.

Вважаємо: система обслуговування та управління взаємовідносинами зі споживачами – це забезпечення таких умов взаємодії з ними, при яких покупці будуть лояльні до торговельного підприємства, навіть якщо ціни на товари чи послуги перевищують величину, середню по галузі. На практиці управління взаємовідносинами означає ефективне використання інформації та пролонгацію відносин із клієнтами.

Для прийняття управлінських рішень керівники торговельного підприємства повинні порівнювати потенційних клієнтів у різних аналітичних розрізах, таких як торговельний асортимент, укладені договори, ступінь довіри до клієнта, недотримання термінів постачання товарів тощо. Ці запити можуть бути досить специфічними, але CRM-система повинна швидко надавати звіти на основі банку даних. Звичайним запитом по базі клієнтів буде вивчення тенденції приходу нових клієнтів і розподіл їх за менеджерами. Також цікавим є порівняння роботи менеджерів між собою, кількості постійних і нових клієнтів, що курируються конкретними співробітниками, як у табличному, так і в графічному вигляді. Інноваційна діяльність підприємства полягає у практичному використанні результатів наукових досліджень та інтелектуального потенціалу з метою отримання нового або поліпшення існуючого торгово-технологічного процесу [3].

Управління привабливими з фінансової точки зору відносинами будується на припущенні, що продавець повинен задовольняти потреби тих покупців, які потенційно спроможні приносити високий дохід. У даному випадку мета маркетингу взаємовідносин полягає, по-перше, у визначенні пріоритетних покупців, а по-друге, в аналізі можливостей існуючої системи торговельного обслуговування задовольнити ці потреби.

Враховуючи, що CRM-система (customer relationship management) – це спосіб управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів, застосування її в системі торговельного обслуговування позитивно впливає на організацію управління [4]. Проте коштують такі CRM-системи дорого, і не завжди вкладені в них кошти окупаються в повному обсязі. Ситуація ускладнюється тим, що оцінити ефект від впровадження CRM є досить проблематично. Це пов'язано як із складністю підрахунку витрат за системою, так із визначенням результату функціонування.

Вважаємо, що досить складно визначити в чистому вигляді внесок CRM-системи в ефективність бізнесу, тобто відокремити його від інших факторів

впливу. Тому слід здійснювати коректний розрахунок сумарного ефекту впровадження технології CRM і CRM-системи на торговельному підприємстві. На наш погляд, актуальним залишається вибір методів визначення ефекту та ефективності від запровадження CRM із урахуванням рівня торговельного обслуговування та ступеня задоволеності покупців [4].

Необхідно відзначити, що торгівля як вид господарської діяльності є певною формою комерційного підприємництва та передбачає реалізацію товарів та послуг для задоволення постійно змінного купівельного попиту та отримання соціально-економічного ефекту. У зв'язку з цим успіх розвитку системи торговельного обслуговування багато в чому залежить від присутності в ній інноваційної складової, що включає наступні аспекти: 1) визначення цілей інновації; 2) аналіз існуючого стану бізнес-структури; 3) ухвалення рішення про раціональність розробки інновації певного виду; 4) дослідження (проектування) інновації; 5) регулювання та встановлення проекту інновації; 6) підготовку об'єкта до інновації; 7) інновації; 8) оцінку реальної продуктивності інновації; 9) знос інновації та підтвердження доцільності впровадження нової інновації. Показники інноваційної активності для системи торговельного обслуговування наведено у табл. 1.

Інноваційні методи встановлюють перспективу удосконалення торговельного обслуговування і передбачають досить істотні зміни в усіх системних елементах. Найчастіше у торгівлі вони є елементарними, базованими на накопиченні невеликих удосконалень і досягнень, та не передбачають великих науково-технічних проривів.

При аналізі інновацій у мережі продуктивних магазинів “Сільпо” та торгових центрів “Епіцентр К” було визначено відповідні їх різновиди: 1) товарні інновації; 2) організаційно-фінансові інновації; 3) економічні інновації; 4) науково-технічні інновації.

Для системи торговельного обслуговування встановлено наступну систематизацію основних типів інновацій:

- 1) залежно від типу та виду торговельної діяльності поділяються на інновації в оптовій та роздрібній торгівлі;
- 2) залежно від технології впровадження вони можуть бути товарними та процесними;
- 3) залежно від джерел фінансування розрізняють інновації за рахунок власних джерел та за рахунок позикових джерел;
- 4) залежно від типу новизни слід розрізняти інновації для галузі та для підприємства.

Таблиця 1

Показники інноваційної активності системи торговельного обслуговування

Витратні показники	Тимчасові показники	Відновлювані показники	Структурні показники
Питомі витрати наукоємні	Період, час інноваційного розвитку	Кількість впроваджених інноваційних продуктів та торгово-технологічних процесів	Склад та кількість науково-технічних структурних підрозділів
Питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау	Тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології)	Показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускається 2, 3, 5 та 10 років)	Склад та кількість стартапів, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції
Витрати на придбання інноваційних стартапів	Тривалість підготовки виробництва нового продукту	Кількість набутих (переданих) нових технологій (технічних досягнень)	Чисельність та структура співробітників, зайнятих у стартапах
Наявність грантів на розвиток ініціативних розробок	Тривалість виробничого циклу нового продукту	Обсяг інноваційної продукції, що експортується, обсяг наданих нових послуг	Склад та кількість творчих ініціативних тимчасових груп

Джерело: складено автором за [4] та [5]

Оцінка ступеня новизни управлінської інновації для системи торговельного обслуговування (у відсотках)

Ступінь новизни товарів та послуг	Методи оцінки	
	експертиза	інтерв'ю
Інноваційні товари та послуги	19,3	25,1
Ринки інновацій	11,8	12,6
Інноваційні способи ведення комерційної діяльності	20,4	24,6
Інноваційні маркетингові концепції	23,5	16,3
Інноваційні прийоми та способи управління	25,0	21,4
Разом	100,0	100,0

Джерело: складено автором

Проведене дослідження показало, що для мережі продуктивних магазинів “Сільпо” та торгових центрів “Епіцентр К” найбільшою мірою характерні інновації нематеріальної природи, пов’язані з порядком впровадження нового товару на ринку, розробкою стратегії розвитку торговельного підприємства, організацією взаємодії між співробітниками, формуванням оптимальної структури управління, розробкою нових управлінських рішень, підвищенням кваліфікації співробітників, пошуком способу залучення нових інвесторів тощо. У цих обставинах робота торговельних підприємств націлена не лише на науково-технічні та продуктивні інновації, а й на адміністративні та економічні нововведення.

Процедура дослідження інноваційних технологій та нових продуктів структурована та є лінійною. У ній можна виділити три основні етапи: 1) ініціація товару; 2) удосконалення товару; 3) комерціалізація. Алгоритм оцінки ступеня новизни управлінської інновації для системи торговельного обслуговування наведено у табл. 2.

Створення нового продукту зазвичай пов’язане з високими комерційними ризиками. На основі проведених експертних оцінок можна дійти невтішного висновку: лише 20% новинок отримують ринкове схвалення. Найбільший попит мають товари, що виникли в результаті незадоволеної потреби покупців. Таким чином, запровадження інноваційних методів, адаптація українського законодавства на підтримку малого та середнього підприємництва шляхом стимулювання інноваційної діяльності стають найефективнішим засобом підвищення інноваційної активності торговельного обслуговування [6].

Існує три умови, за яких інновації у сфері управління системою торговельного обслуговування створюють довгострокові переваги:

- інновації базуються на нових принципах, які вступають у протиріччя з традиційним управлінням;
- інновації мають бути системними та включати великий спектр методів та процесів;

- інновації є частиною безперервного процесу нововведень, що згодом призводить до удосконалень [7].

Ключовим фактором успіху для торговельного підприємства є оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, враховується перехід від принципу поділу та спеціалізації праці окремих співробітників до принципу оптимізації торгового-технологічних процесів бізнес-структури, що передбачає підвищення професійних навиків працівників, удосконалення структури управління та посилення інноваційної активності. Відповідно, до наукових доробок вчених стверджуємо, що торговельні підприємства, в яких активно займаються інноваційною діяльністю, одержують більш високі доходи та у них швидше зростає бізнес [7; 8].

Мета інновації пов’язана зі створенням нової цінності, що стає ключовим фактором зростання, прибутковості та конкурентоспроможності комерційного бізнесу. На наш погляд, цінність визначається якістю та унікальністю товару чи послуги, а також ступенем задоволеності споживача. Проте дуже мало торговельних підприємств асоціюють інновації в системі торговельного обслуговування зі змінами, які створюють додаткову вартість.

Дослідження, проведені серед топ-менеджменту та керівництва середньої ланки мережі продуктивних магазинів “Сільпо” та торгових центрів “Епіцентр К”, показали: лише 56% респондентів визначають “інновацію” як “заходи, спрямовані на незадоволені запити споживачів”. Встановлено, що тільки 42% менеджерів приймають філософію та ідеологію маркетингу. Разом з тим, приблизно 73% вважають за можливе використовувати інновації в системі торговельного обслуговування мережі. Але вже зараз проявляється спонукальна сила та пріоритетна інновація у системі торговельного обслуговування – це безпосередньо споживачі, які пов’язані з комерційним бізнесом та беруть участь у інноваційному процесі. Така організація інноваційного процесу зменшує кількість нерезалізованих проєктів, тому що запити та контекст інновацій отримано від потенційних покупців, а не інтерпретовано ініціаторами нововведень.

Найважливішою проблемою менеджери торговельних мереж вважають відсутність: єдиної системи показників усередині галузі та міжгалузевих показників (35,2%); систем збору інформації (31,6%); формалізованої стратегії торговельного обслуговування зокрема та комерційного бізнесу в цілому (28,7%); інші проблеми (4,5%).

Бачиться за доцільне характеризувати інноваційне управління взаємовідносинами з клієнтами як системний потік знань та інформації, за умови що управління цим потоком має єдину мету та спільні завдання. Вважаємо: аналіз інформаційної бази надасть інноваційні імпульси процесу розробки нових форм та методів торговельного обслуговування. Інформаційна база торговельного підприємства включає відомості про клієнтів, а управління інформаційною базою – це створення умов для збереження даних та їх обробка. Інформація про покупців є інформаційним ресурсом, складовим елементом бази даних торговельного підприємства.

Слід відзначити, що база даних комерційної бізнес-структури завжди складається з трьох інформаційних складових: 1) співробітників; 2) контрагентів; 3) споживачів. Знання співробітників – це їх професійні навички та досвід вирішення комерційних та торговельних проблем, спосіб взаємодії з колегами та клієнтами, ділові контакти, пов'язані з бізнес-процесами, враження та думки [8].

Вхідні (зовнішні) інформаційні потоки зазвичай формуються з новин, фінансової інформації, аналітичних звітів, оглядів певних секторів ринку, а також спеціальної інформації (яка готується на безпосереднє замовлення), наприклад довідок щодо окремих бізнес-структур або підприємств). Зовнішні інформаційні потоки включають: 1) базу даних (цифри та факти поза контекстом); 2) інформацію (пов'язані цифри та факти для подальшого використання); 3) знання журналістів та аналітиків (“персоніфіковану” інформацію з урахуванням ставлення до неї носія); 4) інформацію, що надходить від контрагентів (партнерів, постачальників, замовників і насамперед клієнтів). Якщо торговельне підприємство взаємодіє зі своїми контрагентами, то співробітники отримують додаткову інформацію стосовно ринкового стану, а також мають можливість обмінюватися професійним досвідом та діловими контактами.

На практиці спостерігається відсутність взаємодій між структурними підрозділами торговельного підприємства. Переважно з клієнтами взаємодіють співробітники відділів маркетингу, продажів тощо. Коли окремі підрозділи діють розрізно та співробітники не фіксують результати своїх контактів із клієнтами у єдиній базі даних, неможливо оцінити загальну ефективність цих взаємодій. Тому знання та досвід усіх контрагентів торговельного підприємства здатні принести додаткову вигоду. Побудова “особливих” взаємовідносин із партнерами можлива лише на основі збору, збереження та аналізу інформації про нього: від історії розвитку його бізнесу, положення

на ринку, номенклатури продукції чи послуг, фінансових показників та основних конкурентів до персональних даних, особистісних якостей (даних), звичок та переваг керівників та менеджерів. У процесі розвитку бізнесу на торговельному підприємстві накопичується досвід відносин із клієнтами, що може бути як позитивним, так і негативним [8].

Сукупні знання торговельного підприємства в цілому та відомості про клієнтів можуть бути формалізованими (тобто відображені в документах, листах, звітах) та неформальними, які складаються з думок, вражень співробітників, їх персонального досвіду спілкування з партнерами. Формалізовані відомості співробітників залишаються у власності бізнес-структури, навіть якщо співробітники звільняються з роботи. Разом з тим, співробітники забирають свої неформалізовані знання з собою (іноді навіть до конкурента), тому що право власності на неформальну інформацію належить працівнику. Вважається, що зазвичай співвідношення формалізованих та неформальних знань становить 1:4 [7]. Необхідно й можливо зберігати як формалізовані, так і неформальні знання. Для цього потрібно створити умови, щоби співробітники обмінювалися такою інформацією. На практиці існують два основні підходи до управління інформацією – “кодифікація” (збереження формалізованих відомостей) та “персоніфікація” (обмін неформальними відомостями).

Інноваційне управління взаємовідносинами з клієнтами найчастіше здійснюється з використанням технологічних інструментів (продуктів групи CRM), яких на ринку близько 20 видів [9]. Відмінності між ними визначаються ціною, країною-розробником, спектром послуг (аналітичні функції). Основне призначення таких продуктів на практиці – можливість збереження та використання клієнтської бази, створеної всіма співробітниками з усіх підрозділів торговельного підприємства. У клієнтській базі має фіксуватися будь-яка інформація, що стосується бізнес-структури контрагента: історія розвитку суб'єкта бізнесу, фінансові показники, контакти, його місія, результат зустрічей, враження від зустрічей тощо. Не завжди є можливість формалізувати погляди, тому в управлінні взаємовідносинами з клієнтами оптимальним є поєднання обох підходів – кодифікації (збереження у базі даних звітів, листів, фінансової інформації тощо) та персоніфікації (організація спільнот чи форумів для усного обміну відомостями про клієнта).

CRM підвищує оборотність активів, причому під активами у даному випадку розуміється база наявних і спеціальних клієнтів. При цьому є випадки, коли співробітники різних підрозділів обговорюють із клієнтом схожі проблеми та завдання, що негативно впливає на подальший розвиток взаємовідносин. При чіткому управлінні взаємодіями загальновідомо, хто з працівників працює з конкретним клієнтом та які запитання обговорюються. Крім того, при виникненні проблеми можна легко виявити того співробітника, що

вже обговорював із клієнтом питання і зможе в короткі терміни знайти рішення. Управління такими взаємодіями дозволяє охопити всі канали контактів із клієнтами та обслуговувати його однаково ефективно за всіма напрямками. При цьому налагоджуються взаємодії між підрозділами торговельного підприємства [8].

Наявний досвід взаємовідносин із існуючими клієнтами може також бути корисним при роботі з потенційними клієнтами. Об'єднання та централізований доступ до клієнтської бази дозволяє скоротити час на пошук потрібної інформації та прискорити швидкість реакції на запит. Підвищується якість відповідей на запитання, тому що на нього можуть відповідати найбільш компетентні працівники. Коли співробітники всіх підрозділів торговельного підприємства мають доступ до клієнтської бази, то з'являється перспектива продажу додаткових товарів або послуг (cross-sell).

Різними підрозділами деколи потрібна різна інформація про клієнтів. Якщо вся інформація зосереджена в одній клієнтській базі, кожен підрозділ може кастомізувати ці знання відповідно до потреби. Збереження всієї інформації в клієнтській базі дозволяє аналізувати ефективність взаємодій із клієнтами, а також планувати на перспективу напрями подальшої роботи. У деяких продуктах CRM є функції аналізу та прогнозування взаємодій. Щоб краще розуміти вимоги клієнта, із ним можна працювати, наприклад, через зовнішній інтерфейс продукту групи CRM [9].

CRM надає найсучаснішу технологію, поєднану зі стратегічним плануванням, методами маркетингу, організаційними та технічними засобами, спрямовану на побудову внутрішніх та зовнішніх відносин, які збільшують продуктивність та дохідність торговельного підприємства. Для торговельних мереж один із пріоритетних напрямів стосовно кардинальної зміни роботи менеджерів всіх рівнів – це переглянути та оптимізувати процеси управління. Відповідно, можна виділити чотири рівні обслуговування клієнтів, тобто рух від нижчого рівня до вищого [10, с. 63]. Він є схожим на поступове наближення до мети якісного обслуговування кожного споживача. Назвемо чотири рівні обслуговування клієнтів:

1. Задовольнити потреби покупців, коли торговельне підприємство повністю враховує основні потреби та бажання споживача. Це мінімальний рівень, який дозволяє вижити у сучасному комерційному бізнесі. На жаль, багато торговельних підприємств вважають, що “задоволення споживачів” – найвище досягнення. Хоча це лише мінімальна умова збереження своїх позицій.

2. Перевершити очікування покупців. Другий рівень як основна вимога для зростання, оскільки

головний принцип успіху звучить так: “Ваш успіх завжди знаходиться у прямій залежності від того, що Ви робите понад очікування”. Якщо торговельне підприємство діє лише так, як від нього чекають, обов'язково знайдеться бізнес-структура, яка зробить більше. Тільки перевершивши очікування покупців, можна зміцнити конкурентні позиції та зв'язки на ринку.

3. Надати покупцю задоволення від якості торгово-технологічних процесів. Третій рівень обслуговування споживачів полягає в тому, щоб робити набагато більше, ніж просто відповідати очікуванням або перевершувати їх.

4. Вразити існуючих покупців – цей рівень ґрунтується на унікальних інноваційних рішеннях у відносинах, із особливим обслуговуванням, несподіваними рішеннями та додатковою мотивацією клієнтів [11, с. 25].

Соціально-психологічні аспекти (наприклад, питання мотивації) так само важливі для управління взаємовідносинами зі споживачами та управління інформаційною базою торговельного підприємства. Якщо працівники формалізують (заносять у базу даних) власні відомості, вони витрачають робочий час, тому їх потрібно мотивувати. Основними мотиваційними факторами можуть стати виробнича необхідність, матеріальна зацікавленість (наприклад, величина бонусу залежить від кількості та якості інформації, що вноситься) і нематеріальна мотивація (наприклад, визнання експертної думки). Важливо також визначити залежність точності заповнення інформаційної бази. Іноді мотивувати торговельних працівників необхідно як на заповнення, так і на перегляд уже наявної клієнтської бази.

Торговельне обслуговування, будучи відкритою системою, у процесі свого функціонування та розвитку постійно відчуває вплив зовнішнього середовища. Макроекономічний вплив на систему торговельного обслуговування є, по-перше, багатфакторним, по-друге, динамічним і, по-третє, невизначеним. Вся сукупність зовнішніх факторів знаходиться у взаємодії та може бути диференційована на дві групи впливу: 1) прямого; 2) непрямого (табл. 3).

Основним засобом задіяння факторів інтенсивного розвитку торговельного обслуговування є інновації, що являють собою різноманітні нововведення в техніці, технології, організації та управлінні продажами. Інноваційна діяльність у системі торговельного обслуговування полягає в практичному використанні результатів наукових досліджень та інтелектуального потенціалу з метою отримання нового або покращення наявного торгово-технологічного процесу [12].

Вплив основних факторів зовнішнього середовища на розвиток системи торговельного обслуговування

Суб'єкт взаємодії (прямого впливу)	Фактори макросередовища (непрямого впливу)	Значення факторів макросередовища (прямого впливу)	Ступінь значення факторів макросередовища (непрямого впливу)
Держава	Політико-правові, соціально-економічні	Виконують регулюючу, захисну та керуючу функції для торговельного підприємства	31
Постачальники, посередники	Економічні, торговельні	Вплив фактора на результати торговельної діяльності виявляється через рівень ціни на товари, якість, обсяги та строки їх поставки; здатність підприємств-постачальників торгуватися, обстоюючи свої інтереси	29
Споживачі	Соціально-культурні	Вивчення ринкового попиту, постійний пошук можливостей розширення сегментів ринку споживачів із встановленням найбільш раціональної цінової політики; здатність та можливість покупців торгуватися	18
Конкуренти	Інноваційні, інформаційні, маркетингові	Загроза появи нових конкурентів; загроза появи нових товарів-замінників; суперництво на ринку вже наявних конкурентів між собою	22

Джерело: складено автором за [12]

Відомо, що торговельна діяльність може здійснюватися у прямій, мережевій, електронній та дистанційній формах [8]. Реалії сьогодення свідчать: велика роль належить мережі Інтернет. Практично кожне торговельне підприємство здатне сформувати власну електронну візитну картку, придбати електронний інтернет-каталог, створити власний інтернет-магазин. Мережеві комунікації мають великий вплив як на кількість споживачів, що здійснюють одноразові і вторинні придбання, так і на обсяг продажів. Більшість торговельних підприємств включають усі без винятку нові зміни в сфері автоматизації IT-систем управління та роботи зі споживачами.

У даний час проблема автоматизації процесів у системі торговельного обслуговування вважається найважливішою. З метою підвищення результативності виробниками передбачається широкий спектр різних сканерів штрихового кодування, терміналів збору даних, мобільних комп'ютерів. У більшості торговельних підприємств застосовується EDI (Electronic Data Interchange), тобто процес передачі структурованої цифрової інформації, що дозволяє бізнес-структурам передавати одна одній комерційні дані (торгові, фінансові, транспортні та інші) і тим самим прискорювати темп обробки та обміну даними між контрагентами [9].

Концепція управління інноваційною активністю торговельним обслуговуванням формується

та інтегрується у систему управління підприємством на найвищому рівні. Реальні управлінські процеси у розрізі торговельного обслуговування здійснюються за допомогою систем та керування маркетинговою функцією. Щоб управління взаємовідносинами з клієнтами було ефективним, важливе створення певних передумов за допомогою інструментарію аналізу переваг: зміцнити конкурентні позиції – 17%; знизити витрати – 21%; підвищити рівень задоволеності покупців – 12%; збільшити ефективність – 19%; визначити слабкі ланки торгово-технологічного процесу – 6%; підвищити інноваційну активність – 25%.

На наш погляд, щоб система торговельного обслуговування клієнтів стала ефективною, необхідно виявити і використовувати фактори формування та підвищення ефективності. Бенчмаркетинг – це порівняння показників, вимірних для кількох підприємств. Метою бенчмаркетингу є встановлення причин існування відмінності в характеристиках і пошук засобів отримання найкращого значення. Пріоритетним вважається визначення ключових характеристик торгово-технологічного процесу, що дозволяє підвищити техніко-економічні показники з урахуванням вивчення інноваційного процесу. Бенчмаркетинг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу, а не лише на базі інтуїції [10, с. 66].

Суть концепції якісної взаємодії зі споживачем полягає в тому, що найбільш привабливий покупець має право на першочергове та ексклюзивне обслуговування. Існують фактори, що впливають на формування прихильності клієнта, які умовно можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні фактори орієнтовані на прагнення споживача до отримання переваг, вони ґрунтуються на економії грошей та/або часу. Нематеріальні фактори відповідають за емоційне задоволення споживача за допомогою якісного торговельного обслуговування та уважного відношення. Матеріальні фактори можна умовно поділити на традиційні та програмні, а нематеріальні – на процедурні та персональні фактори [8].

Сукупність традиційних матеріальних факторів лояльності не значна. До них можна віднести наступні: розташування торговельної мережі, асортимент товару, його якість, цінова політика тощо. Ці фактори забезпечують лояльність споживачів: повторність покупок досягається не за рахунок усвідомленої емоційної прихильності покупця, а “автоматично”. Крім того, традиційні матеріальні фактори впливають на частоту та розмір покупки тільки для товарів стійкого попиту: продукти харчування, побутова хімія, косметичні товари тощо. Програмні фактори лояльності коштують досить дорого, вимагають майстерності при розробці і тому придатні головним чином для мережевої торгівлі. До програмних матеріальних факторів у даному контексті відносяться акційні знижки, “подарунок за покупку”, програми лояльності (дисконтні картки, подарункові сертифікати та ваучери, бонуси, клубні картки тощо) [7].

Велику роль у формуванні задоволеності та лояльності покупця відіграють процедурні та організаційні фактори якісного торговельного обслуговування. Фактори цієї групи значно складніше формалізувати, проте вони набагато важче піддаються копіюванню. Для утримання покупців емоційна привабливість повинна переважати в системі торговельного обслуговування. Необхідно постійно приділяти увагу нематеріальним факторам якісного обслуговування, зокрема розвитку клієнтоорієнтованості у торговельних працівників. Причиною постійної актуальності проблеми якісного обслуговування споживачів є те, що навіть найбільш клієнтоорієнтований продавець не зможе забезпечити лояльність клієнтів у разі, якщо сама процедура обслуговування (як бізнес-процес) побудована таким чином, що завдає покупцю зайві незручності та викликає занепокоєння [12].

Необхідно вибудовувати клієнтоорієнтовану систему торговельного обслуговування: 1) створювати привабливий для споживачів імідж; 2) на системному рівні здійснювати реінжиніринг бізнес-процесу від замовлення товару до організації повернення та обміну товару; 3) впроваджувати стандарти якісного обслуговування на всіх рівнях – від керівників до мерчендайзерів, від експедиторів до бухгалтерів тощо; 4) формувати корпоративну культуру.

Однією з головних цілей торговельних мереж в умовах зниження купівельної спроможності населення є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Підвищити ефективність роботи та зменшити витрати у розподільчому центрі мережі реально за допомогою застосування портативних приладів, приєднаних до інформаційної системи, наприклад за допомогою Wi-Fi. Термінали збору відомостей майже повністю знижують ймовірність помилки, допущеної співробітником, та покращують доставку товарів. Оптимізувавши цей торговельно-технологічний процес, торговельна мережа зможе окупити свої вкладення у короткостроковій перспективі протягом 9-12 місяців [4].

Воєнний стан в Україні та зниження платоспроможного рівня населення неминуче збільшують внутрішню конкурентну боротьбу в роздрібній торгівлі, що змушує учасників певного ринку товарів розмірковувати про інноваційні проекти, нові методи та способи вдосконалення конкурентоспроможних переваг [6]. Вважаємо, що, підвищивши коефіцієнт утримання споживачів лише на 5%, торговельні мережі здатні збільшити величину середнього чеку на 25-30%. Варто врахувати, що середній чек – це індикатор, який дозволяє оцінити рівень системи торговельного обслуговування на основі виявлення: наскільки привабливим є асортимент товарів; чи ефективною є цінова політика мережі; хто є потенційними покупцями та скільки коштів вони готові залишати в магазинах мережі; чи вдала викладка товарів на полицях магазину; наскільки правильно організовані процеси маркетингу та мерчендайзингу; чи притаманна сезонність для продажів магазину; чи ефективні умови програми лояльності та промопропозиції; наскільки якісно виконують свою роботу продавці та касири магазину; чи вдало налаштована навігація по торговельному залі. За цих умов виникає необхідність створення та впровадження в торговельну мережу програм лояльності, спрямованої на встановлення міцних емоційних зв'язків із покупцями.

Світовий досвід чинних програм лояльності доводить, що низька ціна не створює взаємозв'язку між споживачем та товаром, торговою маркою чи торговельним підприємством. Єдиний спосіб завоювати тривалу лояльність – побудувати відносини, базовані на емоціях і довірі, запропонувати унікальні та високоціновані привілеї в межах програми лояльності. На нашу думку, матеріальні переваги можуть стати частиною програми, але одноосібно вони не відіграють особливої ролі. Ключова мета полягає у збільшенні прибутку торговельного підприємства, його доходів та частки на ринку. Серед інших важливих цілей – можливість утримувати покупців і залучати нових, накопичувати велику базу даних про них та надавати інформаційну підтримку, створювати умови для обміну інформацією між торговельним підприємством та його клієнтами. Слід зазначити, що миттєвого результату досягти дуже складно. До програм лояльності слід відноситися скоріше як до потужного маркетингового інструменту, призначеного для вибудовування довгострокових взаємовідносин.

Вивчаючи нематеріальні торгові інновації у торговельній сфері, слід виділити той факт, що досі для роздрібних підприємств залишаються затребуваними програми лояльності, які дають змогу негайно реагувати на прохання покупців. Основною цільовою групою програми повинні стати покупці, які забезпечують значну частку прибутку. Покращення взаємовідносин саме з ними – запорука майбутнього успіху торговельного підприємства. Не варто виключати з програми менш прибуткових чи потенційних покупців. Вони також повинні отримувати вигоди від програми, але, залучивши їх, підприємство буде задовольняти дещо інші потреби.

В умовах війни та післявоєнний період тільки великі торговельні мережі мають можливість реалізувати масштабні капіталовкладення в інноваційні проекти, зокрема за рахунок грантових програм, що дозволяє їм зменшити витрати обігу та збільшити результативність логістики; чинити тиск на постачальників з метою зменшення вартості товарів та послуг [12]. Серед основних напрямів управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування слід виділити такі:

- інноваційні торгово-технологічні процеси, які передбачають підвищення якості послуг у процесі продажу товарів;
- довідково-комунікаційні технологічні процеси, призначені для вивчення та обліку особливостей покупців;
- інформативні технологічні процеси, зокрема мережа Інтернет, що дозволяє взаємодіяти з покупцем у різних місцях та у різний час.

Запропоновані напрями повинні розглядатися у сукупності. Розраховуючи впровадження інформативних і комп'ютерних технологій у систему торговельного обслуговування, необхідно брати до уваги ланцюжки інновацій, що утворюються. Наприклад, нова інформаційна послуга, здатна спричинити зміни цінової політики.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження дозволяють зробити загальний висновок про те, що однією з ключових умов управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування вважається наявність результативної концепції маркетингового менеджменту, яка здійснює взаємозв'язок бізнес-структури зі споживачами. Важливою умовою успішності інновацій у нематеріальній галузі є участь працівників у пошуку та реалізації нових рішень. У цілому можна констатувати: фактори підвищення ефективності інноваційного управління в системі обслуговування клієнтів забезпечують використання CRM для підвищення конкурентної переваги, що базується на передбаченні поведінки споживачів, на пропозиції своїх клієнтів саме того, що вони хочуть придбати, незалежно від сфери бізнесу; це дозволяє знизити адміністративні витрати, підвищити продажі та рівень задоволення попиту. При аналізі інновацій торговельних підприємств необхідно брати до уваги громадський підхід: вимоги до умов роботи, управління знаннями тощо. Вважаємо, що

успішна програма лояльності спрямована на глибоке та персональне вивчення споживачів, щоб мати можливість зробити їм правильну пропозицію в оптимальний час, за доступною ціною та із застосуванням інноваційних методів продажу. Таким чином, відштовхуючись від вищевикладеного матеріалу, доцільно відзначити ключові аспекти управління інноваційною активністю. Інноваційні технології та рішення дозволяють: удосконалити торговельний асортимент; збільшити обсяги продажів; оптимізувати витрати; підвищити конкурентоспроможність торговельного підприємства шляхом застосування бездротових та радіочастотних технологій; надати покупцям максимально повну та достовірну інформацію про запропоновані товари та послуги; збільшити продуктивність роботи працівників; покращити техніко-економічні показники; забезпечити вихід на нові ринки збуту.

У подальших наукових дослідженнях необхідно сконцентрувати увагу на подальшу розробку та поглиблення теорії та методики діагностики стану інноваційної діяльності. Це дозволить знаходити оптимальні рішення в сфері розвитку інновацій, а також збільшити кількість інноваційно активних торговельних підприємств відповідно до зростаючих соціально-економічних запитів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#n12>.
2. World Intellectual Property Report 2022 The Direction of Innovation. URL: <https://www.wipo.int/wipr/en/2022/>.
3. Global innovation index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>.
4. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
5. Fahlepi R. Decision support systems employee discipline identification using the simple multi attribute rating technique (SMART) method. *Journal of Applied Engineering and Technological Science (JAETS)*. 2020. Т. 1. № 2. С. 103-112.
6. Як війна вплинула на українську ІТ-індустрію. *Апостроф*. 2023. URL: <https://apostrophe.ua/ua/pages/kak-vojna-povliyala-na-ukrainskuyuitindustriyu-izmenenie-planov-relokaciya-ozhidaniya-ot-2023-goda>.
7. Бліщук К. М., Третяк Г. С. Інноваційний розвиток національної економіки України: проблеми та перспективи. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/135/132>.
8. Торгівля та інвестиції. URL: <https://uk.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/881-ukrajina-velika-britanija/4750-trade-in-goods-and-services-between-ukraine-and-the-united-kingdom/torgivlya-ta-investiciyi>.
9. 8 інноваційних та технологічних HR-трендів. 2020. URL: <https://www.ekol.com/uk/8>.

10. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, № 5. Pp. 62-67.

11. Mykolaichuk I., Rasulova A., Salimon O. Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges. *Modern Science – Modern veda. Praha. Česká republika, Nemoros*. 2022. №3. С. 23-38.

12. Уряд запускає грантові програми для переробної та IT-галузей. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/uryad-zapuskae-grantovi-programidlya-pererobnoyi-ta-itgaluzey.html>.

REFERENCES

1. Stratehiia rozvytku sfery innovatsijnoi dial'nosti na period do 2030 roku, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#n12>.

2. World Intellectual Property Report 2022 The Direction of Innovation, available at: <https://www.wipo.int/wipr/en/2022/>.

3. Global innovation index, available at: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>.

4. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends, available at: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.

5. Fahlepi R. (2020), Decision support systems employee discipline identification using the simple multi attribute rating technique (SMART) method, *Journal of Applied Engineering and Technological Science (JAETS)*, T. 1. № 2, s. 103-112.

6. Yak vijna vplynula na ukrains'ku IT-industriiu, *Apostrof*. 2023., available at: <https://apostrophe.ua/ua/pages/kak-vojna-povliyala-na-ukrainskuyuitindustriyu-izmenenie-planov-relokaciya-ozhidaniya-ot-2023-goda>.

7. Blischuk, K. M. and Tretiak, H. S. Innovatsijnyj rozvytok natsional'noi ekonomiky Ukrainy: problemy ta perspektyvy, available at: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/135/132>.

8. Torhivlia ta investytsii, available at: <https://uk.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/881-ukrajina-velika-britanija/4750-trade-in-goods-and-servicesbetween-ukraine-and-the-united-kingdom/torgivlya-ta-investiciyi>.

9. 8 innovatsijnykh ta tekhnolohichnykh HR-trendiv. 2020., available at: <https://www.ekol.com/uk/8>.

10. Zaika Yu. (2022), Innovatsijnyj menedzhment pidpriemstv v antykrizovykh umovakh, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, Vol. 1, № 5, pp. 62-67.

11. Mykolaichuk I., Rasulova A. and Salimon O. (2022), Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges, *Modern Science – Modern veda, Praha. Česká republika, Nemoros*, №3, s. 23-38.

12. Uriad zapuskaie hrantovi prohramy dlia pererobnoi ta IT-haluzej, available at: <https://yur-gazeta.com/golovna/uryad-zapuskae-grantovi-programidlya-pererobnoyi-ta-itgaluzey.html>.

Стаття надійшла до редакції 05 січня 2024 року