

УДК 330.30.

Мазаракі А. А.,  
д.е.н., проф., ректор Київського національного торговельно-економічного університету,  
м. Київ

Федулова Л. І.,  
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

*Анотація.* В статті розглянуто сутність управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. Визначено глобальні виклики, які постають перед торгівлею, зокрема високий рівень інформатизації суспільства; ноосферизація технологій, інтелектуалізація виробництва та сфери послуг; загрози захищеності системи інформаційної безпеки; екологізація операційно-технологічних процесів; відсутність необхідної кількості кваліфікованого персоналу в сфері інформаційно-технологічної інфраструктури. Розроблено й запропоновано концептуальну модель управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі та розглянуто можливості й передумови застосування її в українських реаліях. Подальші дослідження зазначеної проблематики повинні бути спрямовані на визначення варіативності параметрів інноваційного розвитку торговельних підприємств різних форматів, розробку методів оцінки перспективної структури балансу інноваційного розвитку – кількісних відносин між технологічними, маркетинговими й організаційними рішеннями.

**Ключові слова:** торговельні підприємства, інноваційний розвиток, глобальні виклики, бізнес-моделі.

Mazaraki A. A.,  
Doctor of Economics, Professor, Rector of the Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

Fedulova L. I.,  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE TRADE SPHERE

*Abstract.* In the article the essence of management of innovative development of enterprises operating in the field of trade is considered. The global challenges facing trade are determined, in particular, the high level of informatization of society; noospherization of technologies, intellectualization of production and services; security threats to the information systems; ecologization of operational and technological processes; the lack of the required number of qualified staff in the field of information-technological infrastructure. The conceptual model of management of innovative development of enterprises operating in the field of trade is elaborated and proposed and the possibilities and prerequisites of its application in Ukrainian realities are considered. Further researches of this problem should be focused at determining the variability of the parameters of innovative development of trading enterprises of different formats, development of methods for evaluating the perspective structure of the balance of innovative development – quantitative relations among technological, marketing and organizational solutions.

**Keywords:** trade enterprises, innovative development, global challenges, business models.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної світової економіки й економічне зростання характеризуються інтелектуалізацією основних факторів виробництва, які суттєво впливають на конкурентоспроможність національних економік, а сучасне

суспільне відтворення в розвинених країнах визначається як інноваційне відтворення, основу якого складають нове наукове знання, передові інформаційні технології, наукомісткі послуги й продукти. У відповідь на споживчі переваги й

зростаючі вимоги до асортиментів, якості й доступності пропонованої продукції збільшується частка сучасних форм торгівлі, зростає значимість роздрібною торгівлі як фактора економічного розвитку країни й забезпечення її конкурентоспроможності та джерела зайнятості.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Реалізація завдань функціонування торгівлі в умовах посилення впливу інноваційного фактора викликає зацікавленість у науковців, у тому числі щодо визначення її особливостей у сфері інфраструктури товарного ринку, маркетингової політики розподілу і теорії споживчої поведінки. Розвиток торгівлі в різних аспектах досліджували українські вчені В. В. Апопій, О. І. Бланк, Я. Касьянов, В. Д. Лагутін, О. Тимофєєва та ін. Роботи цих науковців висвітлюють еволюцію торгових форматів, специфіку і переваги оптової та роздрібною торгівлі, тенденції та перспективи подальшого розвитку сфери торгівлі.

Інновації в сфері торгівлі як чинник, що сприятиме створенню базису для формування в Україні нового типу економіки, — напрям економічної думки, який до цього недостатньо розроблений. В економічній літературі й дослідженнях різних авторів даний аспект опрацьовано несистемно, зокрема існують теоретико-методичні підходи, спрямовані переважно на визначення особливостей інноваційної стратегії й інноваційного потенціалу, що не повною мірою відповідає специфіці торговельної діяльності. Крім того, у розроблених на даний момент методологічних питаннях не враховуються особливості мережевої та сервісної економіки, що визначають інноваційну активність торговельних підприємств. Найбільш слабкою ланкою механізму управління торгівлею є реалізація інновацій. Зокрема, потребують удосконалювання методична база й механізм активізації інноваційної діяльності, що повинні сприяти стійкому розвитку як галузі в цілому, так і окремих торговельних підприємств.

**Постановка завдання** – розкрити сутність управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі і запропонувати його концептуальну модель та розглянути можливості й передумови застосування в українських торговельних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання має ключове значення для підвищення добробуту й забезпечення якості життя. В той же час торговельний бізнес як складова системи розподілу економічних благ відображає основні протиріччя й проблеми національної економіки, стан формування інформаційного суспільства, ступінь інтеграції економічних процесів.

Загалом сучасний етап розвитку сфери торгівлі в Україні характеризується тим, що в даній галузі господарської діяльності істотно зросла конкуренція. При цьому в конкурентній боротьбі на ринку вітчизняної торгівлі спостерігається наступ закордонних учасників. Окрім того, торгівля в Україні

функціонує в умовах таких глобальних викликів: стрімке посилення впливу четвертої промислової революції, що спричиняє високий рівень інформатизації суспільства; ноосферизація технологій, інтелектуалізація виробництва та сфери послуг; загрози захищеності системи інформаційної безпеки; екологізація операційно-технологічних процесів; відсутність необхідної кількості кваліфікованого персоналу в сфері інформаційно-технологічної інфраструктури. Зазначене вимагає пошуку негайних ефективних відповідей. Ці питання актуалізуються ще й тому, що в умовах посилення курсу на євроінтеграцію перед керівництвом вітчизняних торговельних підприємств постає завдання якнайшвидше ідентифікувати методологічний та практичний досвід інноваційного менеджменту країн ЄС та гармонізувати свою політику згідно з його положеннями.

Впровадження на рівні підприємства технологій сучасного управління інноваційним розвитком, адекватних умовам розбудови інтеграційного інноваційного простору, сприятиме перетворенню технологічного знання в завершений продукт із високою споживчою вартістю. Створюване при цьому інтерактивне інформаційно-технологічне середовище дозволить підвищити креативну здатність генерації нових знань для подальшого використання. Вдосконалення процесу трансферу знань та побудова організаційної структури, адекватної принципам самонавчання, підвищить ступінь охоплення повноважень за функціями менеджменту і знизить коефіцієнт дублювання управлінських робіт та коефіцієнт концентрації зазначених робіт у межах функцій управління, збільшить результативність роботи та швидкість прийняття рішень в напрямі забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Досліджуючи питання інновативності сфери торгівлі, необхідно враховувати наступні особливості: у торгівлі інновації більшою мірою пов'язані з появою нової або вдосконалюванням існуючої послуги або технології її подання. Тут покупці одержують нову або додаткову цінність послуги. Інновації в оптовій і роздрібній торгівлі з'являються не як результат НДДКР, а як результат конкурентного аналізу й (або) бенчмаркінгу; на торговельних підприємствах впроваджуються нововведення, пов'язані з появою нових елементів торгово-технологічного процесу або маркетингу; в торговельній сфері створюються й впроваджуються інновації, створені як в самій галузі, так і в інших галузях, у першу чергу в промисловості; більшість інновацій – маркетингові, процесові, товарні або асортиментні, управлінські. Такі нововведення пов'язані зі стимулюванням продажів товарів і послуг, викладення асортиментів, просуванням і рекламою товарів, відкриттями інноваційних магазинів; інновації в роздрібній торгівлі нерозривно пов'язані з іншими галузями економіки, які взаємодіють між собою й швидко реагують на вихід на нові ринки збуту й просування своєї продукції [1].

Впровадження певних видів інновацій обумовлюється також специфікою діяльності торговельних мереж, що полягає в масштабах діяльності й складності бізнес-процесів: (1) використання стратегії регіональної експансії сприяє актуалізації організаційно-управлінських інновацій; (2) застосування роздрібними торговельними мережами мультиформатного підходу сприяє розвитку маркетингових інновацій; (3) розвиток політики консолідації торговельних мереж спричиняє появу й розвиток інновацій щодо управління логістичними потоками й т. ін.

Сьогодні в розвинутих країнах для розвитку нових форматів торгівлі й надання якісних роздрібних послуг впроваджуються нові технології продажів (FRID-технології, електронні цінники, енергозберігаючі технології, SAP-технології, штрих-технології), нові методи продажів (інтернет-магазин), застосовуються інноваційні логістичні й управлінські рішення, розвиваються інформаційні нововведення (раніше виробник-продавець обмінювалися даними між собою через пошту, телефон і факс, у цей час повинні бути поінформовані швидко – електронно), з боку держави: підтримуються інвестиціями, пільгами й нормативно-законодавчою базою в сфері інноваційної роздрібно торгівлі. Впровадження інновацій у торгівлі дозволяє організаціям забезпечувати ефективність і якість процесу доведення товару до споживача; мінімізувати витрати й скорочувати рівень втрат при використанні торговельних документообігу й відомості до мінімуму помилок у результаті впливу людського фактора; створювати необхідні умови праці для персоналу з метою підвищення його продуктивності, площ, складів, торговельного устаткування; впроваджувати різні інформаційні технології, у тому числі й з метою створювати системи безпеки.

Незважаючи на все різноманіття підходів і позицій стосовно пояснення феномену інноваційного розвитку торговельних підприємств, дотепер не вироблено єдиного понятійного апарату в даному напрямі економічних знань (зокрема, наявність у термінологічному обороті українських вчених і практиків таких означень, як “інноваційна модель розвитку”, “інноваційно-інвестиційний розвиток”, “інноваційний тип розвитку” та ін.). Варто також враховувати, що в останні кілька років у зарубіжній практиці особливо інтенсивно розвивалися знання, технології й інструментарій управління інноваційними процесами (кластерна концепція, мережева організація, інноваційні системи, інститути розвитку та ін.), що мають безпосереднє відношення до підприємств. Очевидно, що інноваційна діяльність торговельних підприємств повинна сприйматися як інструмент підвищення ефективності функціонування. Для розуміння особливостей вищезазначеного слід визначити теоретико-методологічну базу інноваційного розвитку підприємства, на основі якої можливо сформулювати сучасні механізми управління. Для цього варто враховувати еволюцію поглядів в економічній теорії на проблеми функціонування й розвитку підприємства. А з позицій системного підходу повинні бути вироблені й застосовані

методологічні засади управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, узагальнена структурно-логічна схема яких запропонована нами (рис. 1).

Таким чином, інноваційний розвиток повинен носити комплексний характер. У цьому контексті концепція інноваційного розвитку торговельного підприємства передбачає подання інноваційного розвитку як процесу позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності, що дозволяє виокремити класичні етапи інноваційного процесу: формування новації; перетворення новації в нововведення; комерціалізація нововведення й перетворення його в інновацію та розглядати підприємство як операційно-технологічну (виробничо-технологічну) систему, що являє собою сукупність елементів, які діють у рамках системи вищого порядку – інноваційної системи, встановлюючи з нею відповідні зв'язки й реалізуючи інноваційний механізм функціонування.

Загалом розгляд існуючих підходів та теоретичних положень дозволяє обґрунтувати наукову позицію, згідно з якою основними факторами інноваційного розвитку торговельного підприємства мають бути інноваційно-інституціональні детермінанти (людський капітал, інститути розвитку, адміністративний ресурс і ін.), що обумовлюють необхідність адаптації існуючих успішних бізнес-моделей на основі інтеграції неокласичної й інституційної парадигм. У рамках синергетичних підходів інноваційний розвиток підприємства як економічну категорію можна визначити як циклічний процес, що відображає якісну еволюцію підприємства в часі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу й стратегічну гнучкість. Тоді управління інноваційним розвитком торговельного підприємства – це функція керуючої підсистеми, що через системний вплив забезпечує економічну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми шляхом створення інноваційного середовища для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу.

Торговельні підприємства можуть досягнути зростання двома шляхами: пропонуючи нові (або кращі, ніж у конкурентів) товари та послуги або покращуючи бізнес-процеси. Деякі технологічні чинники можуть суттєво впливати на конкуренцію, змінюючи існуючі бізнес-моделі, поведінку споживачів. Стратегічно бізнес-модель повинна бути спрямована на управління ланцюжком створення інноваційної вартості. Заслужують на увагу визначені передумови впровадження відкритих (адаптивних) бізнес-моделей, серед яких: (1) необхідність зробити інновації більш ефективними за витратами коштів і часу, а також управляти ризиками, включивши їх безпосередньо в бізнес-модель;

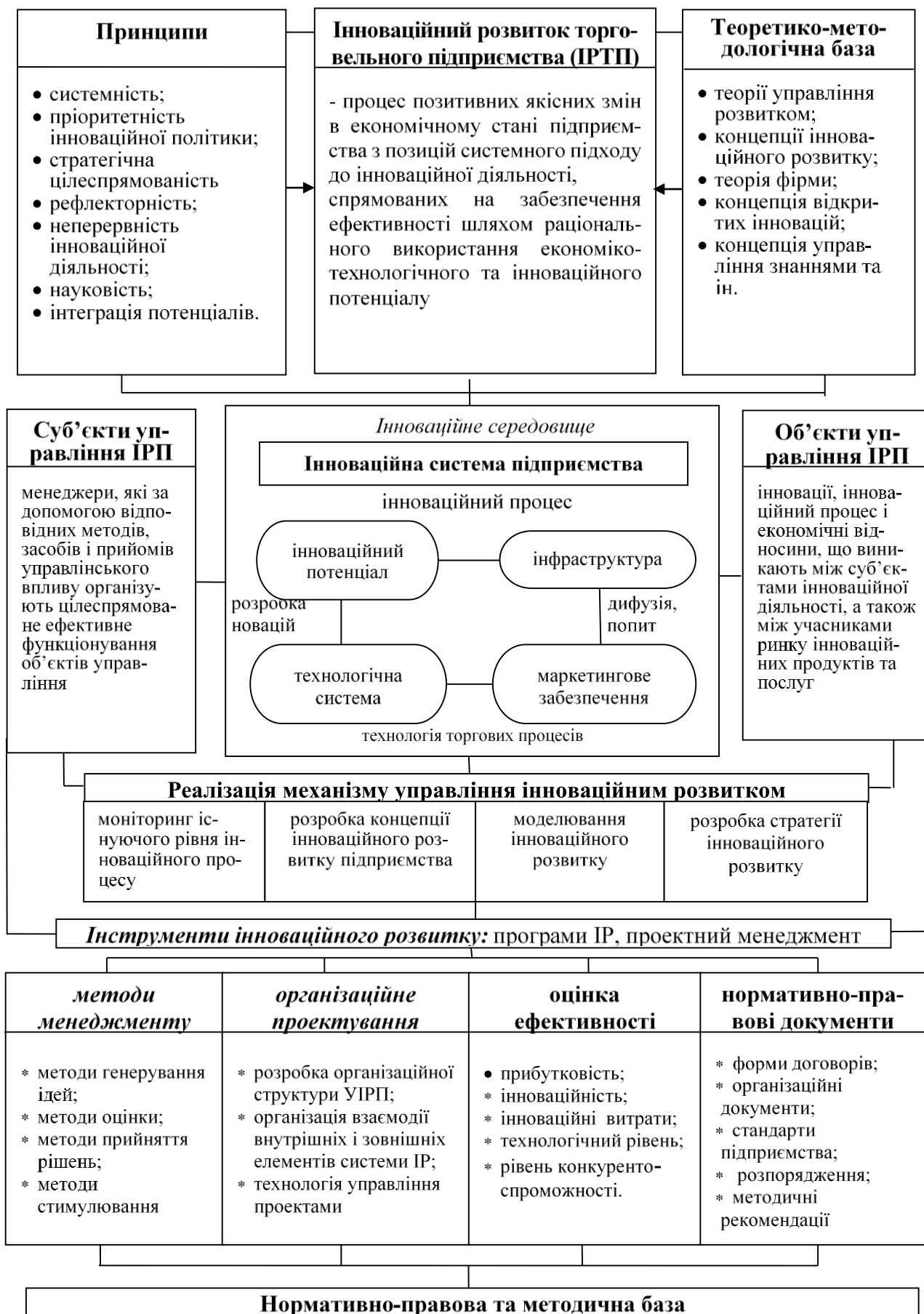


Рис. 1. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком торговельного підприємства

(2) можливості малих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях (наприклад, ліцензійні програми, не пов'язані з обмеженнями на подальшу модифікацію, але зі збереженням інформації про первинне авторство й внесені зміни); (3) можливості великих інноваційних компаній заробляти на програмі “Приєднуйся й розвивайся” (покупка великими компаніями у дрібних компаній ліцензій на виробництво продуктів і виведення їх на ринок під своїм брендом); (4) можливості великих інноваційних компаній заробляти на інтелектуальній власності тих напрямків бізнесу, з яких вона вийшла (наприклад, компанія GE одержує роялті від азіатських компаній, що випускають зняті з виробництва товари під маркою GE); (5) можливості великих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях за рахунок формування стандартів, а то й трендів бізнесу в своїй галузі. Більшість українських компаній роздрібної торгівлі ведуть масштабний опис бізнес-процесів, при цьому основна форма такого опису – графічна (зокрема, ARIS Platform і MS Visio). Основні завдання, для вирішення яких використовуються створені моделі бізнес-процесів, – впровадження інформаційних систем, удосконалювання й регламентація діяльності. У цілому можна зробити висновок, що компанії-лідери торговельних мереж нарощують свої конкурентні переваги, переходячи на управління бізнес-процесами.

Для умов України найбільш результативним для впровадження вбачається інтеграційний тип бізнес-моделі, що забезпечує впевненість в успішному управлінні інноваційним розвитком і комерціалізацією ідей; можливість контролю над витратами й строками впровадження технологічних проектів; фінансову стійкість компанії; можливість використання проектного підходу в управлінні інноваціями. При цьому компанія набуває статусу експерта у всьому, а інновації стають атрибутом фірмового іміджу. Окрім того, даний тип бізнес-моделі є доречним з врахуванням особливих операційних причин: (1) необхідність контролю якості; необхідність дотримання встановлених важливих строків, потреба швидко вийти на ринок, але від партнерів немає гарантій надання ключових ресурсів; компанія воліє зберегти у своєму одноособовому володінні нові знання, пов'язані з даним товаром; (2) у силу небажання брати на себе ризик, пов'язаний із залученням до роботи інших партнерів: небезпека уповільнення інноваційного процесу; небезпека крадіжки ідей; створена цінність “просочиться” зовні; (3) у силу нездатності або небажання підприємця забезпечити самофінансування молоді інноваційної компанії: вихідна установка на зовнішнє фінансування; відсутність зв'язків у бізнес-середовищі; крива досвіду в бізнесі на нулі.

Дослідження інноваційного розвитку торговельних підприємств набуває все більшої необхідності в умовах вільного входу на український ринок іноземних торговельних підприємств, що зумовлено набуттям чинності з 1 січня 2016 р. угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС [2]. У цих умовах виникнення принципово нових форм збуту, висока конкуренція між торговельними мережами,

поширення міжнародних стандартів якості вимагатимуть від сфери торгівлі високої підприємницької активності, творчого підходу та готовності до впровадження інновацій, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів. Світова практика використання останніх досягнень науки та техніки у торгівлі, таких як QR-коди, віртуальні примірочні, технологія RFID (Radio Frequency Identification – радіочастотна ідентифікація), інтерактивні вітрини, “розумні” візки у супермаркетах та ін., підштовхує українських підприємців впроваджувати інновації у процес торговельного обслуговування. Так, наприклад, у 2013 році холдинг “Рітейл груп” першим в Україні запровадив використання кас самообслуговування [3], в багатьох магазинах з'являються інтерактивні вітрини, віртуальні примірочні, набувають розвитку технологія NFC-розрахунків (Near Field Communication) та сервіси QR-кодів. Незважаючи на те, що розвиток подібних інновацій у нашій країні все ще знаходиться на початковому етапі, вони є надзвичайно перспективними для торгівлі, оскільки мають здатність полегшувати процес здійснення покупок, допомагають формувати якісний споживчий досвід, можуть ефективно використовуватися у рекламі та надають можливість приваблювати все більшу кількість покупців.

Сучасні тенденції розвитку торгівлі в Україні приводять до укрупнення компаній за рахунок збільшення чисельності підприємств у їхньому складі, консолідації активів різних операторів, створення мережових розподільчих центрів. У результаті зростають вимоги до інформаційно-комунікаційних технологій та посилюється їхня значимість в організуванні торговельної діяльності. Обробка інформаційних потоків для забезпечення ефективного торговельного бізнесу вимагає високих темпів роботи й абсолютної точності. У Звіті “Світовий сектор роздрібної торгівлі у 2016 році. Корпоративне управління в умовах “цифрової нерівності” зазначається, що моделі “цифрового” поведіння споживачів та їхніх очікувань змінюються швидше, ніж на них реагують роздрібні компанії, що приводить до появи “цифрової нерівності”. Заслужують також на увагу визначені експертами характерні тенденції цього процесу: *по-перше*, у кожній компанії свій шлях впровадження цифрових технологій, наприклад деякі ринки, що розвиваються, повністю оминають етапи впровадження технологій, через які раніше пройшли розвинені ринки; *по-друге*, універсального цифрового формату, що підходить для всіх покупців, не існує. Цифрова поведінка залежить від персональних характеристик, таких як вік і рівень доходу, а також від потреби в конкретному продукті; *по-третє*, споживачі очікують поліпшення якісних характеристик цифрових інструментів [4].

Отже, дослідження вказує на зростання популярності всіх типів гаджетів, проте перші місця залишаються за портативними телефонами та смартфонами. Домінуючий фактор інформаційно-технологічної інфраструктури зумовлює досягнення економікою торговельного підприємства якісно

нового рівня факторних умов зростання його конкурентоспроможності. Передусім це кадрова кваліфікація, загальна інфраструктура та рівень соціальних стандартів. На практиці зазначене вимагає ідентифікувати структуру, види і зміст інформаційно-технологічної інфраструктури на підприємствах торгівлі; визначити концептуальні засади політики її розбудови; розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування та реалізації інформаційно-технологічної інфраструктури при здійсненні інтеграційних бізнес-процесів при мережевій взаємодії.

Стратегічно важливим завданням для всіх рівнів управління економічним розвитком торговельних підприємств повинно бути формування компетентностей для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій з метою реалізації нового змісту інноваційної діяльності. В умовах посилення процесу входження України в європейський простір розвиток інноваційної діяльності повинен відбуватися перш за все на основі формування технологічної платформи університетів та бізнес-структур, організації ефективної їхньої горизонтальної взаємодії у напрямі залучення інвестицій, виведення на ринок об'єктів інтелектуальної власності; мережевої взаємодії дослідників та різних ресурсів усередині університету, що покликані активізувати процес формування сучасних інноваційних екосистем.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, управління інноваційним розвитком торговельного підприємства слід розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, що має специфічні особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління підприємством: управління інноваційним розвитком, на відміну від традиційного управління, характеризується високою нестабільністю й мінливістю усіх його елементів, що супроводжується подоланням опору змінам і усуненням різних протиріч. В основі найбільш результативного інноваційного розвитку підприємства перебувають технологічні інновації, здатні додати імпульс для розвитку інших видів інновацій на підприємстві. Однак основною проблемою інноваційної діяльності є освоєння нововведень, їхня комерціалізація й просування на ринку. Високий рівень

ризиків й невизначеності інноваційної діяльності вимагають постійного здійснення контролю й координації, а також реалізації комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки інтелектуальної власності, що створюється. Подальші дослідження зазначеної проблематики повинні бути спрямовані на визначення варіативності параметрів інноваційного розвитку торговельних підприємств різних форматів, розробку методів оцінки перспективної структури балансу інноваційного розвитку – кількісних відносин між технологічними, маркетинговими й організаційними рішеннями.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Акмаева Д. Р. Особенности обеспечения инновационного развития розничной торговли [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sekziya\\_4/27](http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sekziya_4/27).
2. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc\\_150981.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc_150981.pdf).
3. Для “Ритейл Групп” 2013 г. стал годом IT технологий и инноваций [Електронний ресурс] / Портал розничной и оптовой торговли TradeMaster. – Режим доступу : <http://www.trademaster.ua/finance/9252>.
4. Global Powers of Retailing 2015 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://nrf.com/news/2015-top-250-global-powers-of-retailing>.

## REFERENCES

1. Akmaeva, D. R. Osobennosty` obespecheny`ya y`nnovacy`onnogo razvy`ty`ya rozny`chnoj trgovly, available at: [http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sekziya\\_4/27](http://na-conference.ru/doklady-obsuzhdenija-konferencija/8-sekziya_4/27).
2. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area, available at: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc\\_150981.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc_150981.pdf).
3. Dlya “Ry`tejl Grupp” 2013 g. stal godom IT technology`j y` y`nnovacy`j, available at: <http://www.trademaster.ua/finance/9252>.
4. Global Powers of Retailing 2015, available at: <https://nrf.com/news/2015-top-250-global-powers-of-retailing>.