

339.1  
-66

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРАКТИКА В УКРАЇНІ



**ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долішнього НАН України»**



**Інноваційний розвиток  
підприємств сфери торгівлі:  
світові тенденції та практика в Україні**

**Монографія**

**ЛЬВІВ – 2016**



**State Institution «Institute of Regional Research  
named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»**

**Innovative development of enterprises  
in the sphere of trade:  
world tendencies and practice in Ukraine**

Monograph

**LVIV – 2016**

УДК 339.1:330.341.1:658(477)  
I-66 ✓

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»  
(протокол № 10 від 31.10.2016 р.)*

*Автори:*

Давимука С. А. д.е.н., проф. (вступ; пп. 2.1; 4.4; 6.2; 6.3; висновки); Федулова Л. І. д.е.н., проф. (пп. 1.1; 1.2; 1.3; 2.2; 2.3; 2.4; розділ 5; пп. 6.1; 6.3; 6.4; 6.5; 7.3); Попадинець Н. М. к.е.н. (пп. 1.4; 3.1; 3.5; 6.4); Горлач Н. Ю. к.е.н. (пп. 2.5; 4.4); Миколайчук І. П. к.е.н., доц. (пп. 4.1; 4.3); Присяжнюк А. Ю. к.е.н., доц. (пп.3.3); Ціпуринда В. С. к.е.н., доц. (пп. 7.1; 7.2; 7.4); Совершенна І. О. к.т.н., доц. (пп.3.4); Яцишина К. В. ст. викладач (пп.3.5); Розман А. М. аспірант (пп. 3.1; 3.2; 4.2); Дубініна В. В. аспірант (пп. 3.1; 3.2).

*Рецензенти:*

**доктор економічних наук, професор В. В. Анопій**  
(Львівський торговельно-економічний університет)  
**доктор наук з державного управління, професор Р. А. Науменко**  
(Київський національний торговельно-економічний університет)  
**доктор економічних наук, професор Т. А. Костишина**  
(Полтавський університет економіки і торгівлі)

**I-66** Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін. ] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с.  
ISBN 978-966-02-8099-1

У монографії висвітлено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі. Виявлено характерні тенденції стану інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі України та охарактеризовано особливості їх інноваційної стратегії і політики. Визначено інноваційний механізм інноваційного розвитку підприємств та шляхи його реалізації, запропоновано методичний інструментарій щодо оцінки ефективності та результативності інноваційного розвитку торговельних підприємств. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі на макро- та мікрорівнях.

Для наукових працівників, керівників, державних службовців, фахівців, менеджерів підприємств і організацій, викладачів, аспірантів, студентів, а також широкого кола читачів.

УДК 339.1:330.341.1:658(477)

ISBN 978-966-02-8099-1

© С. А. Давимука; Л. І. Федулова; Н. М. Попадинець; Н. Ю. Горлач;  
І. П. Миколайчук; А. Ю. Присяжнюк; В. С. Ціпуринда;  
І. О. Совершенна; К. В. Яцишина; А. М. Розман; В. В. Дубініна, 2016  
© ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього  
НАН України”, 2016



**UDC 339.1:330.341.1:658(477)**

*Recommended for publication by the Academic Council  
of SI «Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine»  
(protocol 10 on 2016, October 31)*

*Authors:*

Davymuka, S.A., Dr. Sci. (Econ.), Prof. (Introduction, Paras. 2.1; 4.4; 6.2; 6.3; Conclusions); Fedulova, L.I., Dr. Sci. (Econ.), Prof. (Paras. 1.1; 1.2; 1.3; 2.2; 2.3; 2.4, 5 Section, 6.1; 6.3; 6.4; 6.5; 7.3); Popadynets N.M., Ph.D. (Paras. 1.4; 3.1; 3.5; 6.4); Horlach, N.Y., Ph.D. (Paras. 2.5, 4.4); Mykolaychuk, I.P., Ph.D., Assoc. Prof. (Paras. 4.1, 4.3); Prisyazhnyuk, A.Y., Ph.D., Assoc. Prof. (Para. 3.3); Tsipurynda, V.S., Ph.D., Assoc. Prof. (Paras. 7.1, 7.2, 7.4); Sovershenna, I.O., Ph.D., Assoc. Prof. (Para. 3.4); Yatsyshyna, K.V., senior lecturer (para. 3.5); Rozman, A.M., postgraduate (Paras. 3.1, 3.2, 4.2); Dubinina, V.V., postgraduate (Paras. 3.1, 3.2).

*Reviewers:*

Dr. Sci. (Econ.), Prof. **V. V. Apopiy**  
(Lviv Trade and Economic University)  
Dr. Sci. (St.Man.), Prof. **R. A. Naumenko**  
(Kyiv National University of Trade and Economics)  
Dr. Sci. (Econ.), Prof. **T. A. Kostyshyna**  
(Poltava University of Economics and Trade)

Davymuka, S.A. (Ed.), Fedulova, L.I., Popadynets, N.M., & et al. (2016). Innovative development of enterprises in the trade: global trends and practices in Ukraine (Monograph). Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

**ISBN 978-966-02-8099-1**

The monograph outlines theoretical and methodological basis and practical aspects of enterprises' innovative development in the sphere of trade. Specific tendencies of the condition of enterprises' innovative development in the sphere of trade in Ukraine are found and peculiarities of their innovative strategy and policy are characterized. Innovative mechanism of enterprises' innovative development and the ways of its implementation are defined and methodical tools to evaluate efficiency and productivity of trade enterprises' innovative development are suggested. Suggestions over improvement of the process of enterprises' innovative development in the sphere of trade at macro- and micro-levels are elaborated.

Developed for scientific officers, managers, public officials, experts, enterprises' and organizations' executives, teachers, PhD students, students and a broad spectrum of readers.

**УДК 339.1:330.341.1:658(477)**

**ISBN 978-966-02-8099-1**

- © S. A. Davymuka; L. I. Fedulova; N. M. Popadynets; N. Y. Horlach; I. P. Mykolaychuk; A. Y. Prisyazhnyuk; V. S. Tsipurynda; I. O. Sovershenna; K. V. Yatsyshyna; A. M. Rozman; V. V. Dubinina, 2016
- © Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, 2016

## Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ</b>	
1.1. Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку .....	15
1.2. Інновативність сфери торгівлі .....	29
1.3. Інновації, ініційовані споживачами: можливості залучення торговельних мереж.....	46
1.4. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком торговельних підприємств .....	59
<b>РОЗДІЛ 2. ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ</b>	
2.1. Світові тенденції інноваційного розвитку .....	66
2.2. Тенденції та прогнози інноваційного розвитку сфери торгівлі.....	76
2.3. Стан та особливості впровадження новітніх технологій .....	93
2.4. Роль торговельних ТНК .....	103
2.5. Зарубіжний досвід інноваційного розвитку торговельних підприємств .....	111
<b>РОЗДІЛ 3. СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ</b>	
3.1. Аналіз діяльності роздрібних торговельних підприємств з позицій потенціалу інноваційного розвитку .....	118
3.2. Комплексний аналіз інноваційної активності підприємств сфери торгівлі України .....	152
3.3. Інвестиційне та фінансове забезпечення інноваційного розвитку сфери торгівлі .....	175
3.4. Трансфер технологій .....	200
3.5. Особливості проєктів інноваційного розвитку підприємств торгівлі .....	206
<b>РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ</b>	
4.1. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі .....	220
4.2. Типи інноваційних стратегій торговельних мереж та підходи до їх розробки.....	237
4.3. Імплементация інноваційних стратегій у діяльність торговельних підприємств .....	248
4.4. Концепція формування та реалізації інноваційної політики підприємств сфери торгівлі .....	257



## **РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

5.1. Концептуальна модель інноваційної системи торговельного підприємства.....	264
5.2. Формування системи сучасного інноваційного менеджменту торговельних підприємств .....	285
5.3. Інтеграційно-мережевий потенціал забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств .....	294
5.4. Ефективність та результативність інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі .....	302

## **РОЗДІЛ 6. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

6.1. Передумови та виклики інноваційного розвитку економіки України .....	310
6.2. Державні стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг.....	318
6.3. Напрями формування сучасної інноваційної екосистеми торговельних підприємств .....	325
6.4. Формування інформаційно-технологічної інфраструктури торговельних підприємств .....	332
6.5. Технологічний менеджмент в інноваційній системі торговельного підприємства.....	347

## **РОЗДІЛ 7. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ДЛЯ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

7.1. Закономірності системи підготовки кадрів у контексті дії діалектичних законів природи .....	353
7.2. Інтелектуальний капітал підприємства – основний пріоритет його інноваційного розвитку .....	359
7.3. Передумови і механізми розвитку інноваційної діяльності в університетах.....	370
7.4. Вдосконалення системи підготовки кадрів для торговельно-економічної діяльності в сучасних умовах .....	381

**ВИСНОВКИ .....**394

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....**401

**ДОДАТКИ .....**420

# CONTENT

<b>PREFACE</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapter 1. INNOVATIVE DEVELOPMENT AS THE FACTOR OF ECONOMIC GROWTH</b>	
1.1. Theoretical and methodological basis of innovative development .....	15
1.2. Innovativeness of trade sphere .....	29
1.3. Innovations initiated by consumers: possibility to engage trade networks .....	46
1.4. Methodical approaches to management of trade enterprises' innovative development .....	59
<b>Chapter 2. TRENDS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF TRADE</b>	
2.1. World tendencies of innovative development .....	66
2.2. Tendencies and prognosis of innovative development of trade sphere ..	76
2.3. Condition and peculiarities of new technology introduction .....	93
2.4. Role of trade TNCs .....	103
2.5. Foreign experience of trade enterprises' innovative development .....	111
<b>Chapter 3. CONDITION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF TRADE IN UKRAINE</b>	
3.1. Analysis of retail trade enterprises' activity from the viewpoint of innovative development potential .....	118
3.2. Complex analysis of enterprises' innovative activity in the sphere of trade in Ukraine .....	152
3.3. Investment and financial maintenance of innovative development of trade sphere .....	175
3.4. Technology transfer.....	200
3.5. Peculiarities of trade enterprises' innovative development projects ....	206
<b>Chapter 4. STRATEGIC ASPECTS OF ENTERPRISES' INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF TRADE</b>	
4.1. Preconditions of forming of enterprises' innovative development strategies in the sphere of trade .....	220
4.2. Types of innovative strategies of trade networks and approaches to their development .....	237
4.3. Implementation of innovative strategies in the activity of trade enterprises .....	248
4.4. Concept of forming and implementation of enterprises' innovative policy in the sphere of trade .....	252



**Chapter 5. INNOVATIVE MECHANISM OF TRADE ENTERPRISES' DEVELOPMENT**

5.1. Conceptual model of innovative system of trade enterprises ..... 264  
5.2. Forming of the system of modern innovative management of trade enterprises ..... 285  
5.3. Integration and network potential of maintenance of enterprises' competitive ability ..... 294  
5.4. Efficiency and productivity of enterprises' innovative development in the sphere of trade ..... 302

**Chapter 6. DIRECTIONS TO STRENGTHEN T OF TRADE ENTERPRISES' INNOVATIVE DEVELOPMENT**

6.1. Preconditions and challenges of Ukraine's economy innovative development ..... 310  
6.2. Public strategic priorities of development of services sphere ..... 318  
6.3. Directions of forming of trade enterprises' modern innovative system ..... 325  
6.4. Forming of informational and technical infrastructure of trade enterprises ..... 332  
6.5. Technical management in the trade enterprise' innovative system ..... 347

**Chapter 7. PERSPECTIVES OF STAFF DEVELOPMENT FOR THE SPHERE OF TRADE**

7.1. Regular patterns of the system of staff training in terms of influence of dialectic laws of nature ..... 353  
7.2. Intellectual capital of enterprises – key priority of their innovative development ..... 359  
7.3. Preconditions and mechanisms of innovative activity development at the universities ..... 370  
7.4. Improvement of staff training system for trade and economic activity under the current conditions ..... 381

**CONCLUSIONS .....394**

**REFERENCES .....401**

**ANNEXES .....420**

*Секрет успіху в бізнесі – «Уже сьогодні робити те, про що інші будуть думати лише завтра».*

*Уільям Черчіль*

## **ПЕРЕДМОВА**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується реформуванням інституційних, економічних, соціальних, фінансових та інших відносин, у становленні яких особлива роль належить сфері торгівлі. Традиційно вважається, що торгівля – це сфера зайнятості й джерело добробуту людей, системоутворююча ланка господарських зв'язків, канал розподілу товарів, послуг, місце відпочинку, формування суспільних настроїв. Стан розвитку торгівлі свідчить про рівень життя й стан економіки та суспільства; саме тут відбувається процес визнання здійснених витрат як суспільно необхідних. У ролі джерела надходження поточних коштів торгівля є як одна з передумов забезпечення фінансової стабільності держави. Задоволення потреб населення, попередження соціальної напруженості в суспільстві, вагомий внесок у валову додану вартість – найбільш значимі функції роздрібно торгівлі. Окрім того, усе частіше індекс цін у роздрібній торгівлі країн, що стабільно розвиваються, визнається індикатором соціально-економічного розвитку суспільства.

Водночас торговельний бізнес як складова системи розподілу економічних благ відображає основні протиріччя й проблеми національної економіки, стан формування інформаційного суспільства, ступінь інтеграції економічних процесів. Роздрібна торгівля, будучи галуззю економіки найбільш наближеною до кінцевого споживача, слугує головним інструментом регулювання основних складових елементів виробничого процесу (обсягу й асортиментів продукції, що випускається) та дозволяє здійснювати моніторинг споживчих переваг, динаміку якості життя населення тощо.

Аналіз показує, що тривала за часом реалізація ліберального курсу розвитку економіки України супроводжувалася істотним ослабленням державного регулювання сфери торгівлі, посиленням процесу стихійного її розвитку й розміщення. У результаті водночас з появою у великих містах країни сучасних торговельних мереж, оснащених сучасним устаткуванням, що використовують високоєфективні технології торгівлі й кваліфікований персонал, у значній частині торговельних підприємств ще й до цього часу зберігаються застарілі способи зберігання товарів, форми й методи обслуговування населення, недостатній рівень кваліфікації працівників.

Загалом сучасний етап розвитку сфери торгівлі в Україні характеризується тим, що в цій галузі господарської діяльності істотно зросла конкуренція. При цьому в конкурентній боротьбі на ринку вітчизняної



торгівлі спостерігається наступ закордонних учасників. Найбільш слабкою ланкою організаційно-економічного механізму управління торгівлею є реалізація інновацій. Зокрема, мають потребу в удосконаленні методична база й механізм активізації інноваційної діяльності, які мають сприяти стійкому розвитку як сфери загалом, так і окремих торговельних підприємств.

Актуальність теми дослідження, результати якого відображено в цій монографії, визначається необхідністю розробки інноваційного механізму розвитку підприємств сфери торгівлі в контексті посилення необхідності реалізації можливостей використання підприємствами досягнень науково-технологічного розвитку в умовах обмеженості економічних ресурсів і реалізації політики інтеграції в європейський простір. Слід зазначити, що інновації у сфері торгівлі як чинник, що сприятиме створенню базису для формування в Україні нового типу економіки, – напрям економічної думки, який до цього часу недостатньо розроблений. В економічній літературі й дослідженнях різних авторів цей 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 цей момент методологічних питаннях не враховується особливості мережевої та сервісної економіки, що визначають інноваційну активність торговельних підприємств.

Практика показує, що низька ефективність процесів нововведень формується саме на мікрорівні, тому актуальними напрямками наукових досліджень визначаються питання інноваційного розвитку підприємств, що обумовлено необхідністю формування науково-методологічного базису, спроможного реалізувати можливість опису процесу інноваційного розвитку підприємств і механізмів управління ним. Зазначені питання актуалізуються ще й тому, що в умовах посилення курсу на євроінтеграцію, перед керівництвом вітчизняних торговельних підприємств постає завдання якнайшвидше ідентифікувати методологічний і практичний досвід інноваційного менеджменту країн-членів ЄС та гармонізувати свою політику згідно з його положеннями.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційного механізму та удосконалювання процесу управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі з урахуванням виявлених особливостей сучасного ритейлу в економічних відносинах на етапі посилення мережевої економіки та становлення інформаційного суспільства.

Упровадження на рівні торговельних підприємств сучасного механізму інноваційного розвитку, адекватного умовам розбудови інтеграційного інноваційного простору, сприятиме перетворенню технологічного знання в

## *Передмова / Preface*

завершений продукт з високою споживчою вартістю. Створюване при цьому інтерактивне інформаційно-технологічне середовище дозволить підвищити креативну здатність генерації нових знань, що потрапляють в корпоративну пам'ять організацій для подальшого використання. Удосконалення процесу трансферу знань і побудова організаційної структури, адекватної принципам самонавчання, підвищить ступінь охоплення повноважень за функціями менеджменту і знизить коефіцієнт дублювання управлінських робіт і коефіцієнт концентрації зазначених робіт у межах функцій управління, збільшить результативність роботи та швидкість прийняття рішень у напрямі забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Основні теоретичні положення й висновки, розроблені й обґрунтовані в цій монографії, можуть бути використані в процесах удосконалювання механізму регулювання розвитку сфери торгівлі як на державному рівні, так і на рівні регіону: при прогнозуванні й розробці регіональних програм, державних цільових програм, при визначенні пріоритетних напрямів розвитку сфери послуг в Україні. Науково-практичні рекомендації, розроблені в процесі дослідження, можуть застосовуватися при розробці національної інноваційної системи, регіональних інноваційних підсистем, кластерних концепцій, формуванні інноваційних хабів, у яких сфера торгівля має посідати важливе місце в ролі повноправного економічного агента в системі інституційних взаємовідносин.

***Secret of success in business – «Do today what others will talk about tomorrow».***

*William Churchill*

## **PREFACE**

Current stage of Ukraine's economy development is characterized by reforming of institutional, economic, social, financial and other relations. Special role in their establishment belongs to trade sphere. It is traditionally believed that trade is the sphere of employment and the source of human wellbeing, core link of economic relations, the channel of goods and services distribution, place of rest and of social moods forming. Trade development level testifies to the level of life and condition of economy and society; it is the place, where the process of recognition of undertaken expenditures as socially essential ones takes place. In terms of current revenues sources the trade stands as one of the preconditions of state financial stability maintenance. The most important functions of retail trade are: the meeting of population needs, prevention of social tension in society and considerable contribution to the gross value added. Moreover, price index in retail trade of stably developing countries is mostly recognized as the indicator of social and economic development of society.

At the same time, trade business as the component of the system of economic goods distribution reflects major disparities and problems of national economy, condition of information society forming and level of economic processes integration. Retail trade being the economy branch most close to the ultimate consumer, serves as main instrument of regulation of main production process components (volume and range of manufactured production) and enables conducting of monitoring of consumer advantages and quality of life, etc.

Analysis shows that long-lasting implementation of liberal course of Ukraine's economy development was accompanied by considerable weakening of state regulation of trade sphere and strengthening of the process of its natural development and allocation. As the result, along with emergence of modern trade networks in the large cities of the country equipped with modern equipment and using highly efficient technologies of trade and qualified staff, majority of trade enterprises still have preserved outdated ways of goods storage, forms and methods of population serving and poor level of staff qualification.

In general, modern stage of trade sphere development in Ukraine is characterized by significant growth of competitiveness in this sphere of economic activity. Along with this, advance of foreign participants is observed in the competitive struggle at domestic trade market. Implementation of innovations is the weakest link of organizational and economic mechanism of trade management. In particular, methodical basis and mechanism of innovative

activity stimulation have to be improved in order to promote sustainable development of both the sphere at a whole and of certain trade enterprises.

Urgency of the research, the results of which are outlined in this monograph, is stipulated by the necessity to elaborate innovative mechanism of development of trade sphere enterprises under the conditions of strengthening of the need to implement possibilities of the use of scientific and technical achievements by enterprises in terms of limited economic resources and implementation of the integration into European space policy. It is worth mentioning that innovations in the sphere of trade as the factor promoting creation of the basis for forming of new economy type in Ukraine is the not yet examined enough trend of economic thoughts. In economic literature and research of different authors this aspect is elaborated unsystematically, in particular there are theoretical and methodical approaches directed at defining of peculiarities of innovative strategy and innovative potential, which does not correspond completely to the specifics of trade activity. Moreover, currently developed methodological issues do not consider the peculiarities of network and service economy that define innovative activity of trade enterprises.

Practice shows that poor efficiency of innovative processes is formed exactly at micro-level. Thus, the issues of enterprises' innovative development are defined as urgent directions of scientific research stipulated by the need to form scientific and methodological basis capable to implement the possibility to describe the process of enterprises' innovative development and mechanisms of their management. The abovementioned issues are up-to-date also due to the fact that in terms of strengthening of European integration aspirations the management of domestic trade enterprises faces the task of fast identification of methodological and practical experience of innovative management in the EU countries and of domestic policy harmonization according to its provisions.

*The research aims* to explain theoretical basis and to develop practical recommendations on forming of innovative mechanism and on improvement of the process of enterprises' innovative development in the sphere of trade taking into account the detected peculiarities of modern retail in economic relations at the stage of network economy strengthening and informational society establishment.

Introduction of modern innovative development mechanism at the level of trade enterprises adequate to conditions of integrated innovative space development will promote transition of technological knowledge into the final product with high consumer value. The created in this course informational and technological environment will enable strengthening of creative ability to generate new knowledge that falls into organizations' corporate memory for further use. Improvement of knowledge transfer process and construction of organizational structure adequate to the principles of self-education will increase the level of responsibilities coverage by management functions and



decrease the coefficient of management work duplication and coefficient of the abovementioned works concentration within the management functions. It will also increase work efficiency and the speed of decisions making in terms of maintenance of trade enterprises' competitive ability.

Major theoretical basics and conclusions developed and explained in this monograph can be used in the process of improvement of trade sphere regulation mechanism both at state and regional levels: in the course of prognostication and development of regional programs and state target programs and in the course of defining the priority directions of services sphere development in Ukraine. Scientific and practical recommendations elaborated in the course of research can be used while developing national innovative system, regional innovative subsystems and cluster concepts and forming of innovation hubs, where the trade sphere should take important place as rightful economic agent in the system of institutional relations.

# РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

## 1.1. Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку

Сьогодні світогосподарський розвиток і економічне зростання характеризуються провідним значенням науково-технологічного імперативу й 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, високотехнологічні послуги й продукти. На думку більшості економістів, у сучасних умовах глобальний економічний розвиток визначається сполученням двох суперечливих тенденцій: залежністю світової економіки від інтересів транснаціонального капіталу, з одного боку, і конкуренцією національних економічних систем, – з іншого. Отже, інноваційний тип економічного зростання став закономірним результатом еволюції економічної динаміки, а розкриття її змістовних характеристик і адекватних форм прояву стало закономірним результатом розвитку економічної й управлінської наукової думки.

Слід зазначити, що інноваційний розвиток як фактор економічного зростання має основне значення для підвищення добробуту, оскільки його результатами користуються й найменш соціально захищені групи. Отже, інновації сприяють економічному зростанню за рахунок створення нових ринків і підвищення показників ефективності, на що вказує лауреат Нобелівської премії Пол Кругман: «... від продуктивності залежить не все, але в довгостроковій перспективі – дуже багато чого» [1]. Інноваційний розвиток сприяє підвищенню рівня добробуту майбутніх поколінь у багатьох напрямках, так, інновації в медико-біологічній галузі скорочують розповсюдження хвороб і вирішують проблему голоду, поліпшуючи тим самим здоров'я людей; інновації в галузі телекомунікацій і організації інформації сприяють розвитку освіти, політичної й соціальної сфер; інновації в інтелектуальних мережах приводять до більш ефективного й раціонального енергоспоживання тощо.

Основною роботою, з якої було, як вважається, розпочато розгляд довгих траєкторій економічного розвитку була робота Ф. Рамсі [2], у якій він, зокрема, визначив, що таке оптимальна траєкторія в довгому, у тому числі безкінечному, часовому інтервалі. Можливості переходу до інноваційного розвитку встановлюються в самій економічній системі (державі, підприємстві), а не генеруються поза нею. Звідси, можливість нарощування якісних темпів одержує та країна (підприємство), що домінує серед інших щодо вагомості інноваційного продукту. Отже,

перехід економіки до інноваційного розвитку – це накопичений капітал, що забезпечує технологічний прорив і зростання продуктивності.

В економічній науковій думці існує безліч концептуальних підходів, що характеризують інноваційний потенціал як фактор розвитку, найчастіше діаметрально протилежних. До них належать теорії: інноваційної динаміки (Й. Шумпетер, Ф. Бродель, С. Кузнець); економіки підприємницького суспільства (П. Друкер); базисних інновацій (Г. Менш); дифузії інновацій у просторі (Т. Хегерstrand); регіонального життєвого циклу (Р. Вернон); осей розвитку (П. Потье); регіонального зростання (Х. Зіберт) та ін. Більш конкретно еволюцію становлення теорії інноваційного розвитку представлено в табл. 1.1.

Глибокі дослідження ролі відповідних факторів в економічному розвитку розпочалися після публікації відомої роботи Н. Кондратьєва [3]. Розгляд ученим великих циклів кон'юнктури (довгих хвиль) ініціювало дослідження про причини цих циклів та їхньої тривалості, у якості найбільш важливої з них були визнані нововведення.

Н. Кондратьєв досліджував динаміку індексів товарних цін, заробітної плати, виробництва найважливіших видів продукції в європейських країнах з 1770 по 1926 рік. Початок великого підйому він пов'язував з масовим впровадженням у виробництво нових технологій, із залученням країн у світове господарство. Великий підйом він характеризує так: впровадження технологічних нововведень відбувається паралельно з розширенням інвестиційного процесу, що, своєю чергою, стимулює виробництво й попит, які сприяють зростанню цін. Безробіття зменшується, заробітна плата й продуктивність праці зростають. Уся економіка відчуває підйом, змінюється стиль життя людей. Великі соціальні потрясіння припадають на кінець великого підйому й на нижню крапку циклу. Підйом першого великого циклу Н. Кондратьєв пов'язував з промисловою революцією в Англії, другого – з розвитком залізничного будівництва, третього – із впровадженням електроенергії, телефону й радіо, четвертого – з автомобілебудуванням. Згодом дослідники, продовжуючи вчення відомого економіста, виділяють новий, п'ятий цикл і пов'язують його з розвитком електроніки, генної інженерії, мікропроцесорів.

Наукове передбачення Н. Кондратьєва дозволило йому провести таку періодизацію великих циклів, у яку вклилися й Велика депресія 1930-х років, і застій 1970-х. Висока точність його прогнозів слугувала поштовхом для подальшого дослідження теорії середніх і коротких циклів. Так, середні промислові хвилі (цикли) мають довжину 7-12 років. У цей період відбувається заміна активної частини основного капіталу (верстатів, устаткування, транспорту та ін.). Уточнювалася й концепція коротких циклів (2-4 роки). Її пов'язують з кон'юнктурними змінами у

Таблиця 1.1

**Характеристика деяких теорій інноваційного розвитку**

№	Автор	Зміст	Наукові праці
1.	А. Сміт	Організаційним механізмом капіталізму слугує не тільки ринкова система (співвідношення попиту та пропозиції), але й конкуренція, що змушує не просто задовольняти всі зростаючі потреби за допомогою зниження цін і поліпшення якості, але й робити це найбільш ефективним засобом за допомогою переходу на нові технології, тобто за допомогою інновацій.	Сміт А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
2.	Й. Шумпетер	Концентрація уваги на економічних інноваціях і висока оцінка ролі підприємця-новатора в економічному прогресі. Роль підприємців полягає в тому, щоб реформувати або революціонізувати виробництво, використовуючи винаходи для випуску нових товарів або виробництва старих більш новим способом, відкриваючи нові джерела сировини й матеріалів або нові ринки, реорганізуючи галузь.	Шумпетер Й. А. История экономического анализа / Й. А. Шумпетер. – LVI, 494 с.
3.	Дж. Д. Бернал	Розкриває зв'язок між науковими, технологічними й соціальними нововведеннями на всіх етапах розвитку суспільства. Відзначає, що «періоди розквіту науки зазвичай збігаються з періодами посилення економічної активності й технічного прогресу».	Бернал Дж. Д. Наука в истории общества / Дж. Д. Бернал. – М.: Изд-во. иностр. лит., 1956. – 735 с.
4.	Г. Менш	Проведення паралелі між темпами економічного зростання й циклічністю з появою базисних нововведень. Обґрунтування положень про базисні, поліпшуючі і псевдоінновації, взаємозв'язок довгострокових циклів у галузі винаходів, інновацій та економіки. Розробив метаморфозну модель інвестицій, у якій кожний довгий цикл має форму S-образної кривої, що описує життєвий цикл технологічного укладу. На етапі злиття двох життєвих циклів настає перерва еволюційного розвитку – технологічний пат, вихід з якого неможливий без розриву й упровадження інновацій. Процес інноваційного розвитку, на думку Г. Менша, після фази депресії.	Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen unbervindend die Depression. – Frankfurt am Main, 1975.



Продовження табл. 1.1

5.	С. Кузнець	Запропонував поняття епохальних нововведень, що лежать в основі переходу від однієї історичної епохи до іншої. На його думку, існують три головних ознаки економічного зростання: 1) постійне зростання національного продукту й, отже, здатності господарства задовольняти усе більш широке коло потреб людей, що є наслідком зрілості економіки; 2) технічний прогрес, що є основою зростання, його необхідною умовою; 3) для реалізації закладеного в новій технології потенціалу зростання необхідні інституціональні, поведінкові й ідеологічні зміни.	Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений: Нобелевская лекция / С. Кузнец // Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России; под ред. Ю.В. Яковца. – СПб.: Гуманитарика, 2003.
6.	Б. Твісс	Розглядав інновацію (нововведення) як процес, у якому винахід або наукова ідея набуває економічного змісту і досягає успіху за допомогою таких факторів, як: орієнтація на ринок; відповідність цілям організації; ефективна система відбору й оцінки проектів; ефективне управління проектами й контроль; джерело творчих ідей; сприйнятливість організації до нововведень; індивідуальна й колективна відповідальність.	Твісс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 217 с.
7.	Ю. Яковець	Розкриває зміст, структуру й механізм реалізації циклів нововведень в ув'язуванні із циклами розвитку науки, винаходів, зміни поколінь техніки й науково-технічних напрямів. Розглядає інноваційний цикл як складову науково-технологічного циклу, під яким розуміє «період між народженням нової науково-технічної ідеї (теорії, наукового напрямку), її матеріалізацією в новому поколінні або напрямку технології і часу, коли ця технологія, вичерпавши свій потенціал, заміняється у виробництві новою, більш ефективною, що реалізує ідеєю більш високого рівня.	Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2004. – 443 с.

Джерело: складено авторами.

виробництві конкретних видів продукції промисловості. Примітно, що й у цій циклічності найважливіша роль належить нововведенням.

Ідеї Н. Кондратьєва були використані основоположником інноваційної теорії Й. Шумпетером, що розглядав у ролі головних факторів економічної динаміки інновації й, зокрема, зазначав: «Завдання підприємців – реформувати й революціонізувати спосіб виробництва шляхом впровадження винаходів, а в більш загальному змісті – через використання нових технологій для виробництва нових товарів або колишніх товарів, але новим методом, завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції – аж до реорганізації колишньої й створення нової галузі промисловості» [4]. У термінології Й. Шумпетера «інновація» не є синонімом слова «винахід». Нові комбінації пов'язані з підприємцем, що, переборюючи технологічні й фінансові утруднення, відкриває нові шляхи одержання прибутку. Інноватор – це підприємець. Окрім того, у роботі «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер ввів в економічну науку розмежування між економічним зростанням і економічним розвитком. Економічне зростання – це збільшення виробництва й споживання тих самих товарів і послуг згодом. Економічний розвиток – це насамперед поява чогось нового, невідомого раніше, або, інакше кажучи, інновації. Факторами, що викликають розвиток системи, є нові виробничі комбінації (інновації), саме вони визначають динамічні зміни в економіці. Цими новими комбінаціями є: 1) створення нового продукту; 2) використання нової технології виробництва; 3) використання нової організації виробництва; 4) відкриття нових ринків збуту й джерел сировини.

Теорія Н. Кондратьєва про економічні цикли також знайшла свій розвиток в роботах німецького вченого Г. Менша [5]. Ним було проаналізовано 112 великих нововведень за період із середини XVIII ст. по 60-і роки XX ст. і встановлено, що якщо винаходи розподіляються в часі порівняно рівномірно, то масове освоєння технологічних нововведень припадає на підвищуючі хвилі кондратьєвських циклів. Виявлення інноваційних піків (1764, 1825, 1886 і 1935 рр.) підтвердило описані Н. Кондратьєвим економічні цикли: 1) 1785-1842 рр. (57 років); лідируючі галузі, пов'язані з видобутком і переробкою заліза й вугілля. Лідер – Великобританія; 2) 1842-1897 рр. (55 років); лідируючі галузі – сталь і пара. Лідери: Великобританія, Німеччина; 3) 1897-1940 рр. (43 роки); лідируючі галузі – хімічна й автомобілебудівна. Лідери: США, Німеччина; 4) 1940-1995 рр. (55 років); лідируючі галузі – освоєння космосу, атомна, виробництво комп'ютерів. Лідери: США, Японія.

Г. Менш запропонував класифікацію нововведень на групи базисних (створюють основу для формування нових галузей або ринків), поліпшуючих (такі, що підвищують ефективність використання базисних нововведень або розширюють для них ринкові можливості) і псевдоінновацій.

Між нововведеннями існує конкуренція за ресурси, тому що кожний вид нововведень вимагає певних витрат праці й капіталу. Г. Менш намагався ув'язати темпи економічного розвитку й циклічність з появою базисних нововведень. На думку Г. Менша, коли базисні нововведення вичерпують свій потенціал, виникає ситуація *технологічного пада*, що визначає застій в економічному розвитку [5]. Промисловий розвиток – це перехід від одного технологічного пада до іншого. Процес руху від одного технологічного пада до іншого відбувається за допомогою переходу від базисних нововведень до поліпшуваних і далі до псевдоінновацій.

Подальший аналіз методологічного базису інновації, базове подання про генезис явища лежать у площині дослідження економічної теорії, методології сучасної економічної науки. Так, аналіз діяльності суб'єктів інноваційної діяльності, стадій інноваційного процесу простежується в роботах зарубіжних учених: Р. Верона, Дж. Даннінга, П. Друкера, Р. Коуса, Д. Куїнна, Р. Річа, Е. Тоффлера, Л. Уеллса, П. Фішера, Дж. Форреста, К. Фрімена, С. Хаймера та ін.

Учені, які проводили дослідження сутності економічного розвитку вважають, що протягом всієї історії людства його рушійною силою були інновації. У зв'язку з цим, особлива увага приділяється основам теорій інновацій Ф. Броделя, С. Кузнеця, П. Сорокіна та ін. Окремо варто виділити вчених, які акцентували увагу на науково-технологічному розвитку як основному факторі економічного зростання: Е. Денісона, Дж. Кларка, А. Кляйнкнехта, М. Портера, Б. Санто, Л. Суїте, Б. Твісса, Х. Фрімена, Дж. Р. Хікса, А. Янга та ін. Циклічність економічних процесів, стрибкоподібна зміна технологій, нерівноважні стани, що характеризуються технологічними розривами – це перелік визначальних понять сучасної економічної динаміки, що дозволяє говорити про технологічний імператив як основу стратегії інноваційного розвитку [6], а сам інноваційний розвиток найбільш коректно розглядати з позицій еволюційної теорії (В. Зомбарт, М. Вебер, Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уінтер, Ф. Ж. Гуїяр, Дж. Н. Келлі), адже еволюція є однією з форм розвитку.

Слід зазначити, що наявні на сучасному етапі методи й інструменти здійснення інноваційного процесу далеко не завжди адекватні зростаючим потребам і очікуваним результатам. Тому при систематизації методологічних особливостей інноваційного розвитку відповідних видів діяльності необхідно простежувати тенденції розвитку понятійного апарата управління інноваціями в галузях і визначати шляхи його вдосконалення. Ресурсний потенціал інноваційного розвитку багато в чому визначає ефективність впроваджуваного проекту. Але матеріальна, фінансова й інтелектуальна складові по-різному проявлять себе у різних галузях залежно від розмірів, управлінської структури й темпів розвитку конкретних підприємств.



## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

Таким чином, слід вказати на існування двох принципово важливих явищ, що впливають на довгострокові перспективи інноваційного розвитку і, відповідно, на формування інноваційних стратегій. По-перше, це глобалізація й глобальна конкуренція, що скорочують час виходу на ринки, які змушують і компанії, і країни прискорювати інноваційні дії, усе швидше виробляти життєздатні товари й послуги. Усе більш активний вплив на інноваційні процеси здійснює поява у світовому науково-технологічному просторі нових глобальних гравців. Посилюється роль міжнародного обміну технологіями, транснаціональних корпорацій, мобільності кадрів та ін. Одночасно усе більш інноваційними стають пропоновані рішення глобальних проблем (боротьба з хворобами, енергетика, зміна клімату, чиста вода, безпека й протистояння тероризму). По-друге, це ускладнення інновацій, міждисциплінарний, міжгалузевий характер яких робить відповідні інвестиції усе дорожчими й ризикованішими. Більшість фірм уже не можуть займатися інноваціями поодиноці, підтримувати всі необхідні дослідження, одержувати інформацію про ринки тощо.

У цьому контексті для вирішення зазначених проблем застосовуються положення концепції відкритих інновацій [7], що, своєю чергою, вимагає зміни функцій, які здійснюються структурними підрозділами, відповідальними за дослідження й розробки. Зокрема, вони мають бути спрямовані на вирішення таких завдань: виявлення, аналіз, відбір і інтеграцію всього масиву різноманітних знань, що існують поза організацією й представляють для неї значну цінність; інтеграцію «зовнішніх» і «внутрішніх» знань у більш складні комбінації нових знань, що дозволяють створювати нові системи й моделі; генерацію додаткових доходів і прибутку за рахунок продажу результатів власних досліджень іншим фірмам, які будуть використовувати їх у своїй діяльності. Однак характер зазначеної взаємодії має бути глибше дослідженим, завдяки аналізу інноваційної динаміки в економічній сфері. Зокрема, усі суміжні й сполучені галузі мають розглядатися як фактори, що впливають на інноваційний розвиток економіки, головним критерієм ефективності якого є зростання продуктивності праці в матеріальному виробництві. З позицій економічної теорії, досягнення більш високої продуктивності суспільної праці характеризує історичний прогрес у розвитку продуктивних сил, що забезпечується кожним способом виробництва, його стадіями. Тому сприйняття цього положення слугує методологічною основою теоретичного визнання змін в економіці як нового етапу її розвитку, а інноваційний тип відтворення може бути визначений як специфічний вид інтенсивного типу відтворення, що характеризується високою наукоємністю.

Ще один з аспектів інноваційного розвитку, що обговорюються в межах концепції сталого розвитку, – сталий і випереджальний інноваційний розвиток. Зокрема, сталий інноваційний розвиток у більшості випадків

характеризують як варіант розвитку, при якому протягом тривалого періоду в результаті впровадження інновацій відбувається перехід економічної системи від одного сталого стану до іншого. У цьому контексті пропонується розмежовувати терміни «стабільність функціонування» і «стабільність розвитку», які часто вживаються як синоніми. Стабільність функціонування економічної системи можна визначити як процес, спрямований на збереження досягнутих нею параметрів. Для суб'єкта господарювання стабільність функціонування означає збереження власної ніші, що обрана в економічній системі. Вона має особливе значення при наближенні до стану повної зайнятості й в умовах економічної кризи. Таким чином, стабільність функціонування є лише однією з фаз сталого розвитку [8].

Слід також зазначити, що саме поняття «розвиток» передбачає: 1) нагромадження якісних новотворів [9]; 2) процес і результат цілеспрямованої управлінської діяльності в економічному середовищі, що змінюється [10]; 3) інструмент ефективного перерозподілу ресурсів [11]; 4) процес пропозиції, створення і збереження під контролем необхідних життєво важливих для економічної системи змін [12] тощо. Виходячи з цих означень, в основу розвитку економічної системи покладено її якісні зміни, пов'язаного значною мірою з удосконалюванням керуючої підсистеми. Якісні зміни відбуваються завдяки впорядкуванню процесів, що протікають у них, зміні їхніх алгоритмів.

Стосовно випереджального інноваційного розвитку, то в сучасних умовах його економічну сутність можна прослідкувати, враховуючи принципи й положення соціальної справедливості, які наразі актуалізувалися у зв'язку із загостренням соціальних проблем в усіх за типом економічного розвитку країнах. Ринкова ефективність зараз уже не так важлива, якщо досягнення високого прибутку відбувається за рахунок брудного виробництва на основі ручної праці. Якщо пояснити питання про співвідношення інноваційного розвитку, що забезпечує максимальний розвиток людських якостей, як одного полюса протиріччя й соціальної справедливості, що розуміють як гарантію задоволення життєвих потреб кожному при рівному стартовому рівні й розподілу благ понад гарантований мінімум на основі соціального ефекту від його діяльності, з соціально-гуманітарної точки зору, то це розглядається як більш прогресивне. Зазначене повною мірою стосується як розвинутих економік, так і економік, що розвиваються.

Соціально-демографічний потенціал сталого інноваційного розвитку країни – збалансована система кількісних і якісних характеристик розвитку населення, що представляє: 1) головний ресурс і основу інноваційного розвитку; 2) головний стимул інноваційного розвитку, що показує зростаючий стійкий попит на інновації. Слід зазначити, що одна з причин невдалих спроб модернізувати країну полягає в нерівномірному, незбалансованому розвитку окремих сфер соціально-

економічного життя, у тому числі в недоврахуванні компонентів розвитку соціально-демографічного потенціалу країни. Саме розвиток соціально-демографічного потенціалу здатний створити економічну систему стійкого й зростаючого попиту на інновації з боку населення й бізнесу, а не генерувати інновації в окремих «резерваціях» (територіях, галузях), спеціально для них пристосованих для «крапкового впровадження» ззовні. Мове йде про формування нового покоління «носіїв інновацій» у кількісному і якісному аспектах – процес, що має певний часовий лаг, тому стосовно України – запасу часу практично немає. Окрім іншого, розвиток соціально-демографічного потенціалу інноваційної економіки передбачає відтворення й попит на зайнятість кваліфікованих, високоосвічених кадрів професіоналів, здатних до безперервного навчання й роботи з комп'ютерними технологіями, що оновлюються; рівень життя населення, що забезпечує не тільки відтворення, але й розвиток людського потенціалу, формування розподільних відносин (насамперед заробітної плати), що відповідають накопиченому й використаному людському потенціалу, що стимулюють його розвиток.

У контексті розкриття ролі соціально-демографічного потенціалу інноваційного розвитку заслуговують на увагу структурно-демографічні моделі П. Турчина [13]. Структурно-демографічна теорія (СДТ) подає суспільство як динамічну систему, що складається з трьох основних підсистем: народ, еліти, держава. Термін «еліти» використовується в соціологічному змісті: сегмент населення, що концентрує владу у своїх руках, «правлячий клас» (так, як зазначає П. Турчин, у США основний вид соціальної влади (з чотирьох, що виділені Манном – економічний, то в першому (і досить точному) наближенні ми можемо визначити американську еліту як 1% найбільш заможних людей, що контролюють американську економіку (наприклад, у 2007 р. у США цей сегмент населення володів 34,6% усього національного надбання й 49,7% інвестиційних активів). Нелінійні зв'язки в системі «народ – еліти – держава» приводять до довгострокових коливань у демографічних, економічних, соціальних і політичних структурах суспільств, «віковим циклам». Віковий цикл складається з двох фаз: інтегративної (сильна держава, внутрішній мир і порядок) і дезінтегративної (слабка держава, соціальна й політична нестабільність, революції й громадянські війни). Характерна тривалість кожної фази – близько сторіччя. Перехід від інтегративної фази до дезінтегративної відбувається в результаті дії трьох основних структурно-демографічних процесів.

Сучасні теорії інноваційного розвитку змістили акценти у поведінці людей і сформувавши у них прагнення до накопичення знань. Стало очевидним, що економічне зростання країни значною мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур, від їх прагнень,

зусиль і здатності використовувати у своїй діяльності новітні технології, творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи більші доходи і зміцнюючи свої ринкові позиції.

Майбутнє людства, як показали моделі Дж. Форрестера, Д. Медоуза, Н. Н. Моїсеєва, В. А. Геловані та їхній розвиток, визначиться в ХХІ ст. тим, що нововведення у цьому напрямі, умовно названі «новим природокористуванням», дають один з головних критеріїв відбору інновацій. Сьогодні у США діють понад 30 футурологістично-прогнозних конференцій, тісно пов'язаних з розвідувальним співтовариством, аналітика й дискусії яких показують, що колишня модель світового розвитку вичерпала свої можливості, попереду – перехід у зовсім новий (шостий і сьомий) технологічний устрій. І вони готуються очолити цей перехід. Найбільш вражаючий приклад такої роботи – Інститут у Санта-Фе. Там працюють три нобелівських лауреати з економіки. Американські вчені, створюючи теорію Н. Кондратьєва про великі хвилі в економіці, створюють новітню методологію економічного розвитку.

Теорія інноваційного розвитку Брайана Артура стверджує таке: «Кожні 60 років (або приблизно того) у світі відбуваються глибокі зміни. Розробки, що накопичуються за цей період, й технології здійснюють свого роду революцію. Суспільство починає жити за новими стандартами, створюються нові соціальні класи, нові сфери для бізнесу тощо. Сьогодні це «дигітизація» (від англ. digitization) – переведення будь-якого вихідного матеріалу в цифрову форму» [14]. Таким чином, можна говорити про появу другої економіки – цифрової. Це значить, що тепер замість низки контактів з живими людьми (з усіма плюсами, що випливають звідси, і мінусами) людина буде спілкуватися з комп'ютером або терміналом, а той, своєю чергою, з серверами, комутаторами, роутерами й іншими комунікаційними приладами. Зрозуміло, що чат не замінить живого спілкування, але виконання утилітарних функцій, таких як купівля товарів, замовлення квитків на літак або в театр, цілком здійсненне через Інтернет. Практика сьогодення це підтверджує.

У моделі Л. Бадалян-В. Криворотова закономірності циклічної динаміки аналізується з позицій послідовного освоєння матеріальних (сировинних і енергетичних) ресурсів, розташованих на території різних геокліматичних зон [15]. Кожна нова зона вимагає застосування більше технологій і підвищеного рівня енергооснащеності. На базі ресурсів геокліматичної зони в єдності з досягнутим технологічним рівнем, накопиченими знаннями й практичними навичками населення складається *техноценоз* – взаємообумовлена система елементів неживої й живої природи, соціуму й техносфери, пов'язаних між собою обміном речовиною, енергією й

інформацією<sup>1</sup>. Згідно з цією теорією, усвідомлення минулого, стратегічний прогноз вимагають комплексного, системного аналізу техноценозів, що включають освоєну й використовувану територію, головний енергетосій, використовувані економічні й управлінські технології, характеристики «людського капіталу», основні з погляду виживання й розвитку в цих природно-кліматичних умовах.

Отже, саме ці зазначені вище теорії сьогодні вдосконалюються і на їхній основі описуються прогнози майбутнього, що дозволяє уже сьогодні розгледіти напрями розвитку й визначити фактори економічного зростання. Уже з'являються передбачення й прогнози щодо наступного – сьомого технологічного укладу, в основі якого лежать приборо- і роботобудівництво, біокомп'ютерні системи й біомедицина, тобто зв'язок штучних і органічних, «живих» систем. На думку науковців, принципово відмінністю сьомого технологічного укладу від усіх попередніх буде включення у виробництво людської свідомості. Тобто прогнозується, що людська свідомість стане такою ж продуктивною силою, якою у свій час стала наука. Такі технології називають когнітивними (англійське *conscious* – свідомість). Звідси – сьомий уклад – когнітивний уклад, де головним виробничим фактором є креативний інтелект, який змінює виробничу функцію, а відповідно багато положень в економічній теорії й практиці господарювання. Зокрема, у складі й структурі виробничих фондів і факторів виробництва продукції на перше місце вийде людський капітал і наукоємність продукції замість матеріалоємності й фондоємності. Когнітивні технології в перспективі можуть привести до створення нової мегагалузії, порівняної з комп'ютерною індустрією. Справді, спочатку комп'ютери використовувалися лише для обчислень, і головна увага приділялася саме електроніці, архітектурам, швидкості дії. Коли основні проблеми були вирішені, то центр ваги перемістився у сферу системного програмування, пакетів, прикладних програм, розширення додатків. На цьому витку розвитку й виникла гігантська індустрія програмного забезпечення.

<sup>1</sup> Зокрема, протягом всієї цивілізованої історії людства автори виділяють шість техноценозів, що послідовно змінювали один одного. I ценоз. Комунальна економіка іригаційного землеробства (3400 р. до н.е. (Урук) – 1190 р. до н.е.). II. Ринкова економіка античності (479 р. до н.е. (кінець II Греко-Перської війни) – 378 р. (битва під Адріанополі)). III. Західноєвропейська економіка манора (800 р. (Шарлемань) – 1348 р. (Чорна смерть)). IV. Атлантична економіка раннього індустріалізму (економіка моря й вітру) (1415 р. (взяття Сеути), 1517 р. (реформація) – 1775-1783-і рр. (Американська революція)). V. Економіка вугілля Великобританії (1815-1860-і рр.). VI. Нафтова економіка США (1920-і – 1981-і рр.). Сучасне людство стоїть на порозі початку нового (останнього) ценозу, основою якого, на думку Л. Бадалая і В. Криворотова, є економіка газу.

Таким чином, інноваційна модель економічного розвитку може бути визначена як форма економічного зростання, що характеризується високою інноваційністю й наукоємністю. Слід погодитися з думкою, що тільки інноваційно-інтенсивний тип розширеного відтворення й економічного зростання відкриває можливості неухильного підйому продуктивності праці – висхідного пункту економічної ефективності виробництва, головного способу підвищення рівня і якості життя всіх членів суспільства [16]. Попри те, що інноваційна практика існує багато сторіч, предметом спеціального наукового вивчення інновації стали лише в ХХ ст. Взаємодія інноваційного ресурсу й інститутів у системі управління інноваційним розвитком (країни, регіону, підприємства) безпосередньо проявляється через організаційні інновації й розглядається як кінцевий результат процесу створення, поширення й застосування нового знання щодо ведення бізнесу, а інститути як правила й форми інноваційних взаємодій, спрямованих на реалізацію інноваційних рішень у соціально-економічній системі відповідного типу, у результаті чого відбувається інноваційний розвиток економічної системи на основі якісної зміни її функціонування в процесі переходу на новий технологічний рівень.

Інноваційний розвиток економіки може сформуватися тільки в певному соціокультурному контексті, що передбачає свободу особи, творчу волю, змагальність тощо з цих позицій, затребуваним стає соціокультурний (або культуроцентричний) підхід, що диктується новими глобальними викликами ХХІ ст. – екологічними, кліматичними, ресурсними, гуманітарними. А це передбачає зміни в ціннісній орієнтації й політиці, і суспільства, на базі якого тільки й можливо вибудувати нову економічну модель. У цьому випадку спостерігається тенденція, спричинена глобальною кризою, яка для більшості країн стала відправною крапкою для поступового переходу до екологічно орієнтованого зростання. Технологічні рішення для цього вже існують, а цілі й цінності стійкого розвитку можуть стати каталізатором перспективних інновацій як у сфері виробництва, так і сфері споживання. Відмінною рисою сучасного інноваційного підходу є повернення до ідеї цілісного розвитку, що передбачає низку принципів змін: наукова сфера здійснює перехід до нанорозміру (технології атомно-молекулярного конструювання); пріоритет одержує міждисциплінарність наукових досліджень; почалося зближення органічного (живої природи) і неорганічного світу (метали, напівпровідники).

Підвищення економічної ролі інновацій, зміна темпів, напрямів і механізмів розвитку інноваційних процесів є одним з основних факторів, що обумовили радикальні структурні зрушення в економіці розвинених і багатьох країн, що розвиваються. Вони проявляються в зростанні інвестицій в освіту й науку, технологічні й організаційні нововведення; випереджальній динаміці високотехнологічних секторів промисловості

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

при підвищенні технологічного рівня традиційних галузей господарства; виникненні нових видів діяльності тощо. Усі ці співвідношення й взаємозалежності, що характеризують інноваційну модель економіки, сьогодні вимагають відповідного спеціального аналізу. До того ж зацікавленість дослідників викликає те, як вони трансформуються в конкретних історичних умовах країн і регіонів; як формуються ефективні (або не дуже ефективні) підходи до регулювання інноваційних процесів, вибудовування й реалізації інноваційних стратегій – на макрорівні й в окремих галузях, секторах економіки, організаціях і підприємствах.

Таким чином, розгляд наочних підходів і теоретичних положень дозволяє обґрунтувати наукову позицію, згідно з якою наразі є багато моделей економічного зростання, але завжди критерієм оцінки внеску теорії економічного зростання у розв'язання економічних проблем залишається її спроможність або неспроможність відповісти на питання, безпосередньо пов'язані з економічним розвитком. Особливої актуальності набула ця проблема на початку ХХІ ст., і викликана вона збільшенням розриву у рівні розвитку провідних постіндустріальних країн та рештою світу. Пошук відповідей привів до прагнення визначити існування деякого універсального рецепта забезпечення стійкого довгострокового зростання. Зокрема, коли мова йде про країни, що розвиваються, нерідко постає питання про формування умов для досягнення темпів зростання в 10-12%, щоб населення більшості з них змогло вирватися із злиднів.

Дослідженню різних аспектів інноваційної діяльності підприємств присвячена велика кількість досліджень українських учених [17-19], у яких розвиток наукових уявлень про економічну сутність і методи планування інноваційного розвитку вважаються досить важливими і актуальними питаннями на етапі формування господарських відносин. Стратегії інноваційного розвитку, що застосовуються сьогодні, визначають комерційні успіхи підприємств у майбутньому. Як вітчизняні, так і закордонні вчені приділяють значну увагу проблемам впливу інноваційних структур (техно-парків) на розвиток економіки, активізації інноваційної діяльності в окремих галузях і підприємствах, а також зайняті розробкою наукових основ аналізу інноваційної діяльності та оцінки її ефективності. У деяких наукових працях вивчаються різні підходи до управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності. Економістами пропонуються різні моделі, що характеризують поведінку інноваційних фірм на різних ринках.

Інноваційний розвиток на макрорівні, за визначеннями науковців, – це послідовне здійснення науково-дослідницької, науково-технологічної, інноваційно-виробничої діяльності [20]; процес створення, поширення і втілення інновацій, який задовольняє нові суспільно-економічні потреби й дає вагомий фінансово-економічний результат; складний процес прикладного характеру щодо створення та впровадження інновацій для якісної зміни об'єкта управління й отримання економічного, соціального, екологічного,



науково-технологічного чи іншого виду ефекту, пов'язаний з необхідною умовою виживання та розвитку підприємств у довгостроковій перспективі [21]; процес господарювання, що спирається на пошук і використання нових засобів і сфер реалізації потенціалу підприємства за мінливих умов зовнішнього середовища у межах обраної місії та обраної мотивації діяльності, пов'язаний з модифікацією наявних і формуванням нових ринків збуту [22]. Як бачимо, попри різноманітність підходів, усіх їх об'єднує прагнення акцентувати увагу на якісних змінах в системі господарювання.

Огляд теоретичних основ вивчення інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що інноваційний розвиток на мікрорівні (на рівні підприємств) найбільш коректно розглядати з позицій еволюційної теорії, адже еволюція є однією з форм розвитку. На наш погляд, еволюційний підхід цікавий тим, що він намагається пояснити якісну природу інноваційного розвитку підприємств. Водночас, зустрічаються випадки ототожнення поняття «інноваційний розвиток» й «інноваційна активність». Так, поглиблюючи понятійно-категоріальний апарат теорії інноваційного розвитку в частині виокремлення дефініції «інноваційна активність» і визначення її місця в системі базових понять науки управління, пропонується під інноваційною активністю підприємства розуміти стратегічно орієнтовану діяльність підприємства у сфері конструювання, створення, освоєння та виробництва якісно нових видів техніки, технологій, об'єктів інтелектуальної власності, а також упровадження досконаліших форм організації праці, управління виробництвом, спрямованих на комерціалізацію накопичених знань у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності підприємства [23].

На основі узагальнення й уточнення наявних визначень пропонується таке: *інноваційна активність підприємства* становить собою комплексну динамічну характеристику, що відображає інтенсивність інноваційної діяльності, що кількісно характеризується співвідношенням темпів зміни результатуючих показників підприємства по різних аспектах і темпів зміни витрат різних ресурсів на інноваційну діяльність. На рис. 1.1 наочно

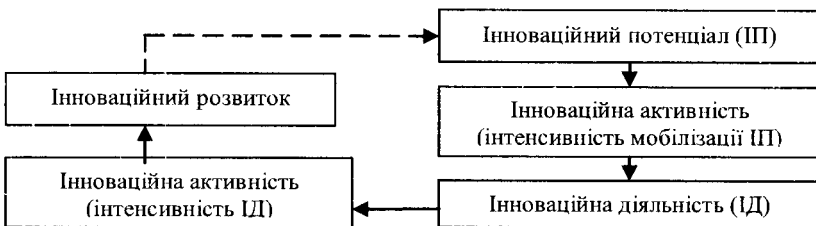


Рис. 1.1. Призначення категорії «інноваційна активність» [24].

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

показано, що інноваційна активність відображає інтенсивність зусиль щодо залучення наявних ресурсів в інноваційну діяльність і досягнення певного рівня інноваційного розвитку.

Порівняльний аналіз трактувань категорії «розвиток» дозволяє виявити низку найістотніших позицій, що передають її зміст, зокрема це динамізм, різноплановість вектора змін (загальний тренд, як правило, визнається циклічним або спіралеподібним), закономірність причин, незворотність, якісний характер змін у системі. Окремо слід зазначити, що, на відміну від терміна «економічне зростання», що використовується для кількісної характеристики процесу виробництва, категорія «економічний розвиток» тісно узгоджується зі зміною якості життя членів суспільства. Заслугує на увагу визначення А. Фонотова, який під «типом розвитку» розуміє «... таку явно ідентифіковану історичну тенденцію, що проявляється у формуванні ряду глибинних властивостей у соціально-економічній системі, пов'язаних, перш за все, з виробленням стійкої, повторюваної, типової реакції на потреби і умови розвитку суспільства» [25] й, зокрема, констатує, що «перехід до інноваційного типу розвитку відбувся за рахунок імпульсів, народжених в лоні європейської цивілізації й культури, в результаті історичного розвитку було сформоване таке культурне середовище, яке постійно відтворювало подібні інноваційні імпульси». У цьому контексті кінцева мета спільної кропіткої роботи українських учених та практиків – домогтися глибшого усвідомлення суспільством масштабу викликів і проблем, з якими наша країна вже зіштовхнулася й з якими їй ще потрібно буде зіштовхнутися у майбутньому при переході на сучасну, більш ефективну й раціональну модель економічного зростання. Без цього українська економіка ризикує втратити ініціативу у світовому економічному поступі й свою повноцінність.

### **1.2. Інновативність сфери торгівлі**

У сучасних умовах господарювання роздрібна торгівля є сферою підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, формою організації товарного ринку, посередницькою структурою розподілу та місцем прийняття рішень про купівлю споживчих товарів. Реалізація завдань її функціонування в межах зазначеної вище позиції викликає зацікавленість у науковців, у тому числі щодо визначення її особливостей у сфері інфраструктури товарного ринку, маркетингової політики розподілу і теорії споживчої поведінки [26]. Так, значний вклад у вивчення споживчого ринку, розробку конкурентоспроможних переваг і стратегії управління торговельними мережами внесли зарубіжні учені Б. Берман, С. Брю, В. Вонг, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Костьєнс, Т. Коллінз, К. Макконелл, М. Мескон, М. Портер, Д. Рендалл, Е. Сет,

К. Хітер, Дж. Еванс. Важливими дослідженнями у сфері розвитку роздрібно-торговельної мережі в умовах ринкових відносин є праці таких закордонних авторів, як: Б. А. Вейтц, Д. Гослінг, С. Уолтон, Ф. Ж. Гуїяр, Ф. Янсен, М. Леві, Г. Міне, Д. Шнайдер, Р. Маркіну, П. Мерлен, Д. Тейлор, Д. С. Арчер, К. Крістенсен, М. Рейнор, Д. Н. Сулл та ін.

Питання розвитку торговельних мереж як найбільш ефективного шляху організації торгівлі є предметом дослідження зарубіжних науковців, серед яких: П. Хью, М. Портер, Г. Армстронг, Р. Д. Блекуелл, Х. Віссем, Г. Джоунз, П. Дойль, Дж. Енджел, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, В. Дж. Лемб, М. Мак-Дональд, П. У. Мініард, В. Харпер, Дж. Якобі та ін. Розвиток торгівлі в різних аспектах досліджували українські вчені В. В. Апопій, О. І. Бланк, С. Г. Дрига, А. Я. Касьянов, В. Д. Лагутін, А. А. Мазаракі, О. Тимофеева та ін. Роботи цих науковців висвітлюють еволюцію торгових форматів, специфіку та переваги оптової та роздрібно-торгівлі, тенденції та перспективи подальшого розвитку сфери торгівлі. Значну увагу присвячено аналізу стану ринку, прогнозам його подальшого розвитку. Питання, пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю в торгівлі, розглядали такі російські вчені, як О. Памбухчіянц, Ф. Панкратов, З. Румянцева, К. Раїцький та ін. та українські вчені [27-34]. Поступово актуальності набуває дослідження розвитку роздрібно-торгівлі в регіонах [35]. Водночас у сфері інноваційного розвитку торговельних підприємств, залишається ще чимало проблем. Найбільш слабкою ланкою організаційно-економічного механізму управління торгівлею є реалізація інновацій. Зокрема, мають потребу в удосконалюванні методична база й механізм активізації інноваційної діяльності, які мають сприяти стійкому розвитку як галузі загалом, так і окремих торговельних підприємств.

Серед найважливіших закономірностей кінця ХХ та початку ХХІ ст. науковці визначають трансформацію індустріальної економіки в постіндустріальну, або економіку послуг. З точки зору економічної теорії, основою цього об'єктивного процесу є, з одного боку, поступальний рух продуктивних сил, що, своєю чергою, спричиняє зростання продуктивності праці й інших факторів виробництва, а з іншого – глибинні зміни в системі суспільних потреб, обмовлені науково-технологічним розвитком і зростанням соціальної активності населення. Слід зазначити, що ступінь наукової розробленості цього питання дотепер є недостатнім. Варто відзначити, що наукова література через динамічність розвитку ринку високотехнологічних послуг не завжди встигає відслідковувати зміни, що відбуваються, тому роботи, присвячені аналізу його розвитку, часто мають фрагментарний характер і здебільшого описують досягнення окремих фірм, що спеціалізуються в цій сфері діяльності.

Спостерігається широка дискусія на тему особливостей послуг серед дослідників у галузі маркетингу, менеджменту та інновацій. Наприклад, маркетингові і продуктові інновації у сфері послуг, питання оцінки

продуктивності у сфері послуг. Зокрема, в економічній літературі існують такі визначення сфери послуг: це система галузей народного господарства, продукти, споживча вартість яких виражається в наданні зручностей. У сфері послуг праця не матеріалізується в речах. Процес виробництва послуг, як правило, збігається з їх споживанням [36, с. 547]; це динамічний сектор економіки, де попит постійно зростає, створюючи потенціал для довгострокового розширення виробництва [37]; сектор економіки зі специфічними суб'єктивними відносинами і зв'язками в обміні [38].

Ретроспектива показує, що у результаті тривалої еволюції до кінця ХХ ст. частка послуг у світовому ВВП досягла 68%. Активне зростання сфери послуг наприкінці ХХ ст. спонукало статистиків приділяти їй більше уваги. Завдяки цьому було здійснено низку розробок у напрямі галузевої статистики. Зокрема, версія стандартної галузевої класифікації NACE<sup>2</sup> відображає сферу послуг не менш ніж в 13 розділах (рис. 1.2). Такий рівень деталізації наочно подає широту спектра видів діяльності, які кваліфікуються як «надання послуг». Проте економічна активність у кожному з видів досить різноманітна, що ускладнює її узагальнення.

- G** – Оптова й роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів.
- H** – Діяльність транспорту та складське господарство.
- I** – Послуги з організації проживання та харчування.
- J** – Інформація та телекомунікації.
- K** – Фінансова та страхова діяльність.
- L** – Операції з нерухомим майном.
- M** – Професійна, наукова та науково-технічна діяльність.
- N** – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування.
- O** – Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування.
- P** – Освіта.
- Q** – Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.
- R** – Мистецтво, розваги та відпочинок .
- S** – Надання інших видів послуг.

**Рис. 1.2. Види економічної діяльності у сфері послуг на рівні секцій (відповідно до NACE, rev. 2) [39].**

<sup>2</sup> Nomenclature generale des Activites economiques dans les Communautés Europeennes [Eurostat, 2008]. Український варіант – КВЕД-2010 - повністю відповідає NACE як за структурою, так і змістом категорій. NACE є похідною класифікацією від ISIC. Обидві класифікації є ідентичними на вищому рівні (розділи і підрозділи), при цьому NACE є більш деталізованою на нижчому рівні задля задоволення конкретних потреб користувачів у ЄС.

Згідно з моделлю Д. Белла, послуги належать до трьох секторів: «третинний» включає транспорт і комунальне господарство, «четвертинний» – торгівлю, страхування, операції з нерухомістю, фінансові послуги, а «п'ятеринний» – охороне здоров'я, освіту, дослідницьку діяльність, державне управління, відпочинок. При цьому зростаюча роль приділяється послугам «четвертинного» і «п'ятеринного» секторів – так званим «знаннево містким» галузям. Окрім того, розглядається, що інновація у сфері послуг є результатом діяльності (сервісний продукт, технологія або її окремі елементи, нова організація сервісної діяльності й ін.), що здатний більш ефективно задовольняти потреби споживачів. Дослідження показують, що найглибший і багатоплановий вплив на сферу послуг здійснила великомасштабна структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва в розвинених країнах у 80 рр. ХХ ст. Економічна криза, яка найбільше зачепила традиційні галузі промисловості, по суті, знаменувала собою перехід від індустріальної моделі до постіндустріальної, на чолі якої стоять високотехнологічні галузі промисловості й сфера послуг. На цій хвилі особливо енергійно стали висуватися на передові позиції в господарській структурі «просунуті», наукомісткі види послуг. У кризовій ситуації до того ж різко зросли потреби промислових компаній у високоякісних ділових послугах, що сприяють вирішенню численних проблем реструктуризації, збутових, організаційно-управлінських, структурних, впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності.

Сьогодні сфера послуг відрізняється динамічним зростанням обсягу наукових досліджень і розробок, до того ж це стосується не тільки комп'ютерних і телекомунікаційних послуг, але й майже всіх їхніх інших видів. Рівень розвитку і якісні характеристики сфери послуг стають визначальним фактором конкурентоспроможності національної економіки в епоху знань. Підвищення науково-технологічного рівня послуг, більшість з яких вийшли в лідери у сфері нових технологій, привело до зростання продуктивності в розглянутій сфері і її внеску в загальногосподарську ефективність.

Загалом застосування теорії інноватики до сфери послуг розпочато на початку ХХІ ст. Як зазначали у свій час Б. Ван Арк, Броема й П. та ден Гертог, інновація у сфері послуг може бути визначена як: нова концепція сервісу, нові канали зв'язку із клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які частіше за все спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми й вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми [40].

Загалом погоджуємося з думкою, що вкрай складно виокремити інноваційні профілі продуктів у різних секторах сфери послуг і визначити природу інноваційної діяльності організацій сфери послуг [41]. Так, у

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

структурі сфери послуг є галузі, інноваційність яких не викликає сумнівів, тому що вони мають власну базу досліджень і розробок та пропонують ринку нові високі технології. Це насамперед науково-дослідницькі, інжинірингові, консалтингові, освітні послуги. Однак у сфері послуг діють й інші механізми: ліцензування, право на відтворення – це право може реалізовуватись через механізми франчайзингу, використання фірмових назв, товарних знаків і знаків обслуговування. У сфері послуг інновації часто можуть створюватися у формі проектів інтелектуальної власності. Згідно зі стереотипом, законодавчо регулюються більшою мірою матеріальні відносини, а відносини у сфері нематеріальних проектів поки не мають відпрацьованого й, головне, діючого механізму захисту. Це накладає певні обмеження на оцінку й облік кількості й радикальності інновацій у сфері послуг.

Конкурентні переваги підприємств сфери послуг у сучасних умовах створюються унікальними знаннями й компетенціями, якими володіє підприємство, що актуалізує проблему управління ними в межах реалізації інноваційних підходів до цього процесу й обумовлює необхідність розробки комплексної наукової проблеми формування механізму управління знаннями на сервісному підприємстві торговельного профілю. Зокрема, особливістю інноваційного розвитку сервісної організації торговельного профілю є наявність розвинених процесів придбання знань як з досвіду й умінь співробітників, так і з інших джерел, включаючи зовнішні, а також використання накопиченого інтелектуального потенціалу в процесі підвищення ефективності діяльності. Передові підприємства прагнуть використовувати такі види знань, як професійний досвід працівників, індивідуальне розуміння й практика, творчі рішення й ін. Для цього вони створюють так звану «спіраль знань», де знання необхідно виявляти й поширювати для того, щоб вони стали складовою механізму забезпечення конкурентоспроможності сервісної організації торговельного профілю. Провідну роль у цьому відіграють сучасні інформаційні технології, завдяки яким знання стають джерелом конкурентних переваг торговельного підприємства. Торговельний бізнес швидко почав освоювати загальну концепцію клієнто-орієнтованого сервісу, націленого на споживача, а також став робити більш привабливою стилістику обслуговування, увесь процес взаємодії з покупцем, замовником, клієнтом. Трансформація торкнулася не тільки комерційного сектору послуг, але й державного, а також змішаного сектору. Усе це привело до того, що інновації у сфері сервісу стали здобувати форму соціальних інновацій, які іноді можуть бути несумісними з наявною структурою суспільства [42].

Еволюція становлення сфери послуг показує, що до 90-х рр. минулого століття вчені та політики мало звертали уваги на сервісні інновації в більшості секторів сфери послуг. Деяка самостійна інноваційна

активність визнавалась в окремих випадках за такими галузями сфери послуг, як залізничні перевезення чи комунікації. Зокрема, традиційний погляд на сферу послуг був таким: сфера послуг відіграє незначну роль у створенні технологічних інновацій і втрачає свій вплив у міру того, як: високотехнологічні послуги стають важливим видом інновацій в усіх секторах; виробництво багатьох традиційних послуг все більше спирається на активне запозичення й розробку інноваційних технологій [43]. Торгівля послугами – важлива складова світогосподарських зв'язків. Зростання потреб у послугах безпосередньо пов'язано з науково-технологічним розвитком і підвищенням економічної ефективності виробництва. Основний обсяг виробництва й експорту послуг зосереджений у промислово розвинених країнах. Роль сектору послуг динамічно зростає. На нього припадає: у США – 73% робочих місць, у ФРН – 41, в Італії – 35%. Виокремлюють такі особливості послуг як предмета торгівлі: відсутність уречевленої форми (деякі з послуг набувають матеріальної форми у вигляді комп'ютерних програм на магнітних носіях, кінострічок, різної документації й т.і.); наявність всіх ознак товару (володіють суспільною споживчою вартістю); послуги корисні не як річ, а як діяльність певного напрямку; неоднорідні або мінливі за якістю; виробляються й споживаються одночасно; при експорті-імпорті не проходять митний кордон і не підлягають митному оформленню; не всі види придатні для залучення в зовнішньоторговельний обіг (комунальні послуги й т. ін.); мають тісний зв'язок з ринком робочої сили; мають специфічну нормативно-правову базу свого регулювання як на національному, так і міжнародному рівні.

Принципово важливий для багатьох послуг такий результат ІКТ, як делокалізація виробництва, можливість нагромадження й зберігання, що підживляє досить сильні обмеження зростання послуг, обумовлені родою продукції – збігом виробництва й споживання в часі й просторі, нетранспорتابельністю продукту. Нові технології дозволяють передавати послуги на будь-яку відстань і в будь-який час, накопичувати їх і зберігати в закодованому вигляді на матеріальних носіях або в електронній формі. При цьому значно поліпшуються якісні характеристики: споживачі одержують доступ до величезного масиву інформації й послуг високого класу в режимі реального часу, користуються перевагами більш широкого вибору послуг, тобто одержують більш високу корисність, розраховуючи на одиницю витрат. На основі нових технологій стають реальністю безпосередні контакти на відстані споживачів і виробників таких раніше територіально фіксованих послуг, як освітніх, медичних, культурно-дозвільних, юридичний, страхових, консалтингових тощо. Інтенсивним технологічним змінам піддаються не тільки нові, але й традиційні галузі – транспорт, торгівля; буквально перетворюють у минуле вкрай далекі від техніки сфери – медицина, фінансові послуги, а також бібліотеки,

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

музеї, театри, естрада, розважальні парки тощо. Для цієї сфери особливо важливо застосування наукових підходів і рішень в організаційно-управлінській сфері через його особливий вплив на ефективність у високозатратних галузях, проте й технологічні нововведення найчастіше не дають тут належного ефекту без супутньої організаційно-структурної перебудови бізнесу [44]. Тобто питання щодо пошуку організаційного дизайну сучасних інноваційних бізнес-моделей особливо актуальне для менеджменту сервісних організацій.

Послуги якісно відрізняються від товарів, особливо завдяки своїй нематеріальності та інтерактивності, звідси виникають нові форми інновацій та інноваційного процесу. Погоджуємося з думкою, що особливості взаємодії виробників і споживачів послуг відрізняються не лише в часі, але й у просторі, що нерідко вимагає спільного виробництва («залученість замовника», «співобслуговування», «паспорт користувача»). Мова йде про інтерактивність, що вимагає обміну інформацією між контрагентами і тому передбачає застосування відповідних інформаційних технологій, до того ж не тільки для здійснення адміністративних та організаційних функцій допоміжних підрозділів (наприклад, надання банківських послуг у режимі онлайн за допомогою автоматизованого обладнання) [45].

В Україні, як справедливо зазначає С. О. Гапоненко [46], особливістю інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є вкрай недосконала нормативно-законодавча база та досить короткий термін існування сфери послуг як самостійної та вагової галузі національної економіки. Адже в умовах адміністративно-командної економіки сфера послуг мала статус супутньої до промисловості, її розвиток не вважався актуальним завданням для держави, а відтак галузь була в більш занедбаному стані, ніж промисловість.

У сучасному суспільстві знань з його постійною мінливістю, вимогами гнучкості й адаптивності, відбуваються інноваційні зміни в організаційних структурах управління сервісних організацій профілю. Торгівля (trade) – форма обміну товарів, за якої рух їх із сфери виробництва до сфери споживання або зміна одного власника товару іншим відбувається на основі купівлі-продажу [47]. Переваги торгівлі включають розширення діапазону благ, доступних для споживання, і спеціалізацію виробничої діяльності. Без торгівлі індивіди й групи повинні будуть задовольняти всі свої потреби з власних ресурсів. Вільна торгівля веде до поділу праці, що приносить користь всім його учасникам [48]; це особлива діяльність людей, пов'язана зі здійсненням актів купівлі-продажу й сукупність специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на обслуговування процесу обміну; галузь господарства й вид економічної діяльності, спрямований на здійснення купівлі-продажу, обміну товарів, а також



пов'язані з цим процеси: безпосереднє обслуговування покупців, доставка товарів, їхнє зберігання й підготовка до продажу. Торгівля поділяється на два види: (1) оптова торгівля – це будь-яка діяльність з продажу товарів і послуг тим, хто отримує їх з метою або подальшим використанням (переробка, пошиття), або перепродажу, тому при оптовій торгівлі товар купується великими партіями й у великих обсягах; (2) роздрібна торгівля – особлива діяльність людей, пов'язана зі здійсненням акту купівлі-продажу товарів кінцевим споживачем. Ця діяльність становить собою сукупність специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на обслуговування процесу обміну, і є завершальною ланкою руху товару у сфері обігу [49].

Існує безліч підходів до розуміння роздрібної торгівлі, але попри різні підходи до визначення цього терміна, пропонується уточнене поняття роздрібної торгівлі як діяльності між економічними суб'єктами із продажу товарів і надання послуг, де один із суб'єктів буде кінцевим споживачем. В основі роздрібної торгівлі використовується теорія індивідуального вибору, що виходить з принципу пріоритету споживача. Тому роздрібна торгівля у багатьох випадках вважається соціальним вираженням якості життя суспільства. Саме торгівля, реалізуючи вироблену споживчу вартість, пов'язує виробництво зі споживанням і підтримує рівновагу між попитом та пропозицією. При цьому не має значення, хто й де здійснює реалізацію товарів і через які канали збуту вони доводять до кінцевих споживачів.

Сфера торгівлі впливає на інші галузі, що працюють на всьому ланцюгу руху товарів, включаючи закупників, вистриб'юторів і виробників. Основним моментом при цьому є те, що в унікальній торговельній пропозиції для споживача мають бути відбиті стратегічні відмінності від конкурентів у наступних напрямках: ціна, якість, одержання задоволення від процесу покупки, швидкість обслуговування, широта асортиментів, здійснення покупок без допомоги персоналу, останні досягнення (модність, новизна сучасність) [50]. Варто зазначити, що наразі будь-який більший великий бізнес у сфері торгівлі стали називати терміном «ритейл» (від французького – частина чого-небудь), що є інноваційним терміном у методології роздрібної торгівлі. Дослівний переклад з англійської мови «retail» – роздрібний продаж. Сьогодні все частіше зустрічається в літературі такі терміни, як: retail business – роздрібна торгівля; retail establishment – підприємство роздрібної торгівлі; retail the product on the price – продавати товар у роздріб за ціною; retailer – роздрібний торговець; retailing – роздрібна торгівля. Узагальненим для них можна вважати: *ритейл* – взаємодія економічних суб'єктів щодо надання послуг і продажу товарів на певному ринку – роздрібної торгівлі.

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

На основі ретроспективного аналізу ритейла, сутність і зміст послуг сфери торгівлі як сукупності дій, реалізованих на ринку в процесі купівлі-продажу того або іншого споживчого блага й спрямованих на забезпечення задоволення потреб споживачів за допомогою пропозиції товару, що володіє для них максимальною цінністю, дозволяє обґрунтувати значення сфери роздрібно́ї торгівлі в сучасній сфері послуг за допомогою її орієнтованості на споживачів і особистої участі в реалізації й задоволенні їхніх інтересів і потреб. Під розвитком послуг роздрібно́ї торговельної мережі розуміють процес кількісних і якісних змін діяльності торговельної мережі, що здійснюється під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, спрямований на підвищення ефективності її діяльності [51]. Водночас з позицій інновативності, розвиток послуг роздрібно́ї торговельної мережі, започаткований на збільшенні кількості торговельних об'єктів за допомогою будівництва, покупки, оренди торговельних площ, франчайзингу, угод злиття й поглинання, розглядається як екстенсивний тип розвитку. Якісні зміни діяльності торговельної мережі проявляються в збільшенні показників ефективності використання ресурсів роздрібно́ї торговельної мережі (матеріально-технічних, трудових, фінансових) за рахунок використання досягнень науково-технологічного прогресу, сучасних підходів до організації праці й управління.

Проте дослідження показують, що сучасний відносно динамічний розвиток сфери послуг і торгівлі у тому числі в країнах так званого наздоганяючого розвитку (до яких належить і Україна) не відразу досяг межі стабілізації, що пов'язано з характером ринкових перетворень. Так, у кінці 80-х – I половині 90-х років минулого століття на споживчому ринку сталися кардинальні зміни, пов'язані з процесом масового кооперативного руху, потім – комерціалізації і приватизації об'єктів торгівлі, громадського харчування і сфери побутових послуг, що слідувала за нею. Кінець 90-х років – початок XXI ст. позначився широкомасштабною модернізацією матеріально-технічної бази сфери послуг, яка під дією інформатизації і поширення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій набула абсолютноно іншого виду й якісно нової структури. Формування економіки мережевого типу, що стрімко відбувається в останнє десятиріччя, також суттєво відобразилося на організації послуг сфери торгівлі. Сьогодні інновації є двигуном економічного розвитку, появи нових технологій і, як наслідок, підвищення якості товарів й забезпечення конкурентоспроможності усіх галузей національної економіки, у тому числі й сфери послуг. Роздрібно́ї торговельної мережі є найбільш сучасним і розвиненим видом торговельного бізнесу (дослідження показують, що більша частина нововведень й технологій в роздрібно́ї торгівлі розробляються й впроваджуються в основному саме на цих підприємствах), тому їхню значимість у цій сфері важко переоцінити. Впровадження інноваційних рішень в галузі мережевого бізнесу полягає в

постійній необхідності торгових мереж удосконалювати свої конкурентні переваги, що в остаточному підсумку приводить до більш високоякісного задоволення потреб споживачів.

Як відомо, один з міжнародних методологічних стандартів «Керівництво Осло» ОЕСР [52] визначає чотири типи інновацій: продуктова інновація; процесна інновація; маркетингова інновація; організаційна інновація. Ці інновації можуть представляти новизну для фірми/установи, для ринку/сектору або для всього суспільства. Особливість використання настільки широкого поняття «інновації» полягає в тому, що воно охоплює будь-які види діяльності в процесі технологічних змін: від виявлення проблем до генерування нових ідей і рішень, до впровадження цих нових рішень і поширення нових технологій. І, звичайно ж, таке широке визначення на практиці необхідне для цілей вироблення відповідної стратегії, оскільки для всіх цих видів діяльності потрібні відповідні структурні елементи. Взагалі, незалежно від того, у якій галузі здійснюються інновації, їх можна умовно розділити на три основні групи: інновації в товарах і послугах (розробка нових видів товарів і послуг); інновації в процесах (розробка нових способів виробництва й реалізації товарів і послуг); інновації в бізнесі (розробка нових способів ведення діяльності).

Предметом інновацій торговельних підприємств є оптимізація руху товарів, поліпшення якості обслуговування споживачів, раціоналізації витрат обігу, підвищення ефективності торговельної діяльності. До основних напрямів інноваційного розвитку належать: інновації, що стосуються продуктових характеристик матеріальних потоків, і інновації, націлені на вдосконалювання форм руху товарів. У першому випадку інновації пов'язані з генеруванням ідей створення інноваційних продуктів (послуг), впровадженням ноу-хау, науково-дослідними розробками. У другому випадку вони вирішують складні проблеми постійного відновлення інформаційних технологій, організаційних структур. Інноваційна діяльність є об'єктивною умовою для розвитку сучасного торговельного підприємництва, забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді. Без здійснення інноваційної діяльності підприємство не зможе гнучко реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, а отже перестане ефективно задовольняти споживачів своєю продаваною продукцією або пропонованою послугою, що приведе до втрати ринкових позицій. Інновації в роздрібній торгівлі – це діяльність суб'єкта господарювання торговельної сфери або її окремі технологічні процеси й елементи, що раніше не застосовувалися цим суб'єктом господарювання і спрямовані на підвищення ефективності торговельної діяльності загалом або відповідної складової торгово-технологічного процесу; упроваджене в комерційну діяльність ново-

введення, що є фактором інтенсивного зростання задля одержання економічного, соціального й інших видів ефекту.

Впровадження інновацій дозволяє розвивати послуги роздрібних торговельних мереж за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів організації: відновлення основних фондів, поліпшення організації торговельної діяльності (нової структури господарських зв'язків, менеджменту, маркетингу), удосконалювання використання обігових фондів і оптимізації витрат обігу, постійного зростання кваліфікації персоналу тощо. Результатом зазначених інновацій є удосконалювання технології торгівлі, що становить собою сукупність робіт, що забезпечують реалізацію торговельного процесу найбільш раціональними способами відповідно до конкретних господарських умов. Водночас керівники торговельних підприємств усвідомлюють, що підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можливо тільки при використанні нових технологій, упровадженні сучасного устаткування, при наданні послуг нової якості.

Існує думка, що для торговельних організацій інноваційна діяльність проявляється переважно у формах процесових, маркетингових і організаційних інновацій, звідси – основним наслідком інноваційної активності торговельних організацій є наявність брэнда. Створення, впровадження, підтримка й поліпшення брэнда торговельної компанії є інтегративним (комплексним) інноваційним процесом, що вимагає значних інвестицій. У межах інноваційного розвитку на торговельному підприємстві застосовуються об'єктний і процесний підходи. При об'єктному підході інноваційний розвиток становить собою результат науково-технологічного прогресу, тобто це може бути нова техніка, устаткування, установлені в сучасних магазинах. Важливою складовою інновацій торговельного підприємства є вдосконалення технології торгівлі, яка є сукупністю робіт, що забезпечують реалізацію торговельного процесу найбільш раціональними способами відповідно до конкретних господарських умов. Зокрема, при підготовці нових технологічних процесів враховують такі умови: вид і тип підприємства торгівлі, вид торговельної структури, суб'єкт торгівлі, матеріально-технічну базу, технологію торгівлі і торговельне устаткування підприємства, технічні засоби, об'єкт торгівлі, процеси купівлі-продажу і рух товару, торговельне обслуговування, стан ринку, життєвий цикл нововведення [53]. Сьогодні інновації також пов'язані з появою нових форм і видів торгівлі, таких як: мережева торгівля, електронна торгівля, дистанційна торгівля, торгівля у вигляді прямих продажів та ін. Порівняно новою формою роздрібною торгівлі є вендінг, у якій використовується механізм видачі товарів, наприклад напоїв і шоколаду, і надання послуг. Механічні пристрої або торговельні автомати, що здійснюють подібну торгівлю, називаються

### *Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні*

вендорами. Плюсами такої торгівлі є зменшення потреби в торговельному персоналі; автомати можна розмістити в будь-яких місцях, доступ до них може бути наданий 24 години на добу.

У зв'язку з тим, що торгівля відрізняється достатньою мобільністю, високою сприйнятливістю до нововведень різної форми (нові торговельно-виробничі технології, сучасне устаткування, системи управління й т.і.), їхнє застосування дозволяє підвищити показники продуктивності праці. Так, за оцінками колишнього головного економіста МВФ К. Рогоффа, 75% американської переваги в зростанні продуктивності перед ЄС за останні 10 років припадало на оптову й роздрібну торгівлю. За розрахунками У. Нордхауза, за рахунок оптової й роздрібною торгівлі було забезпечено близько 45% прискорення в економічному зростанні США. Аналогічний результат досягнуто і в економіці Японії: торгівля посіла четверте місце серед секторів за зростанням сукупної факторної продуктивності. Отже, "...торгівля перетворилася в один з полігонів для постійних інновацій. Тут прискореними темпами впроваджуються нові технології продажів, логістичні й управлінські схеми, активно освоюються інформаційні системи, на які провідні компанії витрачають до 2% свого обігу" [54]. Отже, сфера торгівлі є досить привабливою для впровадження різного типу інноваційних технологій, що посилює можливість своєчасного поповнення складів, забезпечує оптимізацію зберігання запасів, ефективну взаємодію з постачальниками продукції, а найголовніше пошук і залучення нових покупців.

Отже, досліджуючи питання інновативності сфери торгівлі, необхідно враховувати такі особливості: (1) у торгівлі інновації більшою мірою пов'язані з появою нової або вдосконалюванням наявної 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) бенчмаркінга; (2) у торговельних підприємствах впроваджуються нововведення, пов'язані з появою нових елементів торгово-технологічного процесу або маркетингу; (3) у торговельній сфері створюються й впроваджуються інновації як створені в самій галузі, так і в інших галузях, передусім в промисловості; (4) більшість інновацій – маркетингові, процесні, товарні або асортиментні, управлінські. Такі нововведення пов'язані зі стимулюванням продажів товарів і послуг, викладення асортиментів, просуванням і рекламою товарів, відкриттями інноваційних магазинів; (5) інновації в роздрібній торгівлі нерозривно пов'язані з іншими галузями економіки, які взаємодіють між собою й швидко реагують на вихід на нові ринки збути й просування своєї продукції [55]. Звідси, цілком правомірно трактувати поняття «інновації» стосовно суб'єктів торговельної сфери як нововведення, впроваджуване для підвищення ефективності їхньої діяльності.

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

Інновації в торгівлі проявляються в новому форматі надання послуг за рахунок впровадження нових технологічних, маркетингових, організаційно-управлінських рішень, здатних знизити витрати й збільшити товарообіг. Тому під інноваційною торговельною технологією пропонується розуміти всю діяльність суб'єкта господарювання торговельної сфери або її окремі технологічні процеси й елементи, що раніше не застосовувалися цим організаційним або територіальним утворенням і спрямовані на підвищення ефективності торговельної діяльності загалом або відповідної частини технологічного процесу. Тим важливіше не просто мати якусь інноваційну технологію, а вибрати й сформуванати правильну стратегію розвитку на основі інновацій [56]. Упровадження 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.і. У зв'язку з цим, задля визначення ролі інноваційних процесів у діяльності сучасних торговельних організацій, необхідно всі наявні типи й види інновацій у торгівлі згрупувати відповідно до класифікаційних ознак. Зокрема, найбільш узагальнена класифікація, розроблена автором [57], представлена в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація інновацій стосовно роздрібних торговельних мереж**

№ п/п	Критерій класифікації	Види інновацій
1	За рівнем ринкової новизни	Екстернальні (нововведення для сфери торгівлі)
		Інтернальні (нововведення для торговельного підприємства)
2	За сферою застосування	Маркетингові (нововведення, пов'язані з удосконалюванням маркетингової діяльності)
		Техніко-технологічні (нововведення, пов'язані з освоєнням нових видів техніки й технологічних прийомів реалізації товарів та обслуговування споживачів)
		Організаційно-управлінські (нововведення, пов'язані з використанням більш ефективних організаційних норм праці й підходів до управління)

Окрім того, пропонується така класифікація інновацій на основі як відомих, так і адаптованих до сфери торгівлі ознак [58]:

- ступінь новизни (радикальні, революційні, покрокові);
- сфера прояву (продуктові, асортиментно-продуктові, процесні, організаційно-управлінські, маркетингові, інновації-ринки, соціальні);
- сила впливу (крапкові, системні);
- характер потреб, що задовольняються (задовольняють наявні потреби, що створюють нові потреби);
- характер прояву ефекту для підприємства (запізнілі, своєчасні, випереджальні);
- пріоритетність реалізації (інновації-лідери, інновації-послідовники);
- строки корисного використання (до 1 року, від 1 року до 5 років, понад 5 років);
- взаємозв'язок з маркетинговою стратегією (атакуючі, стримуючі, що парирують);
- ступінь участі торговельного підприємства у створенні інновації (ініційовані, розповсюджені, ініційовані й розповсюджені, придбані, власні).

Окрім того, показано, що продуктові інновації в торгівлі поділяються на нові торговельні послуги й нову продукцію в товарному асортименті (асортиментно-продуктові), що має принципове значення для управління інноваційною активністю. Введення таких класифікаційних ознак дозволяє координувати інноваційні й маркетингові стратегії розвитку торговельного підприємства, а також більш ефективно управляти інноваційною діяльністю. Своєю чергою, Е. Блондо виділив сім типів інновацій у роздрібній торгівлі (табл. 1.3). А. А. Бовін виділяє інновації технологічні й комерційні: технологічні пов'язані зі зміною фізичних властивостей товару в процесі виробництва, наприклад, введення нових інгредієнтів, використання нового виробничого процесу для одержання нових виробів. До комерційних інновацій належать зміни в способах організації, збуту й комунікацій у процесі реалізації товару [59]. Для торговельної сфери цей напрям буде виражатися в новому дизайні упакування товару, у новому способі реклами й подачі товару споживачеві. Такі інновації пов'язані з рухом товару від виробника до споживача.

Погоджуємося з думкою тих авторів, які стверджують, що варто розрізняти інновації за видом діяльності торговельного підприємства: інновації в оптовій торгівлі й у роздрібній торгівлі. Такий розподіл обумовлений особливостями ведення діяльності як оптових, так і роздрібних організацій. Так, оптовий товарообіг є сукупним об'ємом продажу товарів виробничим і торговельним підприємствам, а також посередниками іншим торговельним підприємствам і юридичним особам для подальшої реалізації населенню або для виробничого вжитку. (Слід зазначити, що в цьому дослідженні більше уваги приділено інноваціям в роздрібній торгівлі).

**Типи інновацій торговельних підприємств  
за класифікацією Е. Блондо**

№ пор	Типи інновацій	Зміст	Приклади
1	Ради- кальні	Значні зміни у сфері інформаційних технологій, що створюють нове джерело конкурентної переваги та змінюють бізнес-модель торговельного підприємства	Система електронної торгівлі, яка сформувалася завдяки появі та поширенню Інтернету в усьому світі та є головним комерційним трендом сьогодення. Здійснюється за допомогою широкої низки пристроїв: персональних комп'ютерів, планшетів, мобільних і стаціонарних телефонів, телевізорів. Нові технології допомагають уникнути незручностей при купівлі в режимі онлайн: впроваджуються технології безконтактних платежів, створюються програми для віртуального примірювання одягу для конкретного клієнта тощо. Безпосередньо в магазинах покупці можуть скористатись кошмиками та візками, що обладнані міні-комп'ютерами – «особистими консультантами» (Personal Shopping Assistant, PSA), які можуть надавати усю необхідну інформацію про товар. Комп'ютер впізнає покупця по його особистій картці, відображає всю інформацію про наявність товару в магазині, його ціну і місце розташування на стелажах. Описи товарів на обкладинці практично самі спілкуються з клієнтами. Особиста картка допомагає покупцеві здійснювати своє замовлення з будинку, а прийшовши в магазин змінити вибір, провести швидкий пошук товарів у магазині, оцінити вартість і сплатити покупку. Впровадження такої системи приваблює покупців, робить процес покупки зручним, системним та раціональним.
2	Покро- кові	Послідовно поліпшують умови для споживачів; вони мають незначну технологічну еволюцію	Поступове збільшення проходів в торговельних залах, що забезпечує створення комфортніших умов для здійснення покупок. Соціальними інноваціями є незначні зміни технології при вельми чуттєвій еволюції купівельних звичок. Наприклад, цілодобовий магазин, можливість доставки продуктів безпосередньо до дому споживача, можливість придбання товарів у кредит, різновиди технології «вбивця черг»: експрескаси, мобільні каси, каси самообслуговування, платіжні станції тощо.



Продовження табл. 1.3

3	Технічні	Передбачають незначні зміни на підприємстві	Спеціальна упаковка виробників, яка дозволяє працівникам магазину без зайвих торгово-технологічних операцій виставляти товари на стелажі, що скорочує витрати та знижує роздрібні ціни.
4	Револьюційні	Замінюють старі технології новими, здатними зміцнювати наявні відносини між окремими операторами на ринку	Технологія електронного обміну даними між виробниками і торговельними підприємствами, комплексні програми для управління ресурсами компанії – ERP системи (від англ. enterprise resource planning – планування ресурсів підприємства).
5	Локальні	Нововведення, що утворюються в межах конкретного торговельного сегменту, що сприяють руйнуванню комерційних відносин, які вже існують, але при цьому технологія не змінюється	Широкий розвиток власних торговельних марок (private label), які заміщують на стелажах магазинів товари відомих брендів; це призводить до розриву відносин з постачальниками цих товарів.
6	Архітектурні	Комерційні відносини та технології складування товарів, а також представлення товарів потенційному покупцеві	Компанія «ІКЕА» створила магазини великого формату з продажу меблів, які покупці збирають своїми руками, і тим самим вона зробила переворот у сфері торгівлі меблями: постачальникам довелося постачати меблі у вигляді окремих елементів для збирання самим споживачем. Сучасне складське обладнання, стелажі для виставлення товарів у торговельному залі змінюються щодня: це дозволяє, використовуючи різноманітні «ноу-хау», мінімізувати витрати торговельного підприємства, збільшуючи його прибуток і рентабельність.

Джерело: складено за [60].

## *Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання*

Таким чином, торговельні підприємства через специфіку своєї діяльності активно розробляють і впроваджують різного типу нововведення техніко-технологічного, маркетингового й організаційно-управлінського характеру, що дозволяє визначати їх різноманітні класифікаційні ознаки.

Інновації можуть істотно відрізнятись одна від одної залежно від покладених в основу класифікації параметрів. Залежно від технології впровадження інновації в торгівлі поділяються на продуктові й процесні. Продуктові інновації використовують нові напівфабрикати й інгредієнти для виготовлення принципово нових продуктів і товарів. Процесні передбачають використання нових методів виробництва товарів за рахунок впровадження нового обладнання. За джерелами фінансування інновації поділяються на фінансовані за рахунок прямих (банківські кредити, залучені кошти приватних інвесторів, кошти від продажу вільних активів, патентів і ліцензій, а також власні кошти організації торгівлі) і непрямих джерел (придбання устаткування за договором лізингу). За типом новизни інновації можна розділити на нові для торговельної сфери й нові для конкретного торговельного підприємства. Інновації, що стосуються торговельної сфери загалом, пов'язані з появою нових форм і видів торгівлі (мережева торгівля, електронна торгівля, дистанційна торгівля, торгівля у вигляді прямих продажів) [55]. Під інноваційним потенціалом торговельного підприємства розуміють здатність торговельних структур здійснити вперше або відтворити (сприйняти) ту або іншу інновацію. Інноваційний потенціал торговельного підприємства не варто змішувати з потенціалом інновації – можливістю подальшого вдосконалювання самої інновації, поява на її основі інших нововведень, а також поширення її на нові сфери й одержання додаткового ефекту.

На підставі викладеного можна запропонувати й таке визначення інновацій у торгівлі – це перманентний процес певних змін, які відбуваються усередині торговельного підприємства й спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці й збільшенню прибутку. При цьому основне завдання нововведень у торгівлі – забезпечити високу якість процесів купівлі-продажу й руху товарів, торговельного обслуговування й торговельної діяльності загалом. З-поміж іншого суттєве значення має впровадження технологій, які дозволяють більш ефективно використовувати будівлі, торговельні площі, торговельне устаткування, технічні засоби, програмні продукти, а також створювати необхідні умови для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи організації загалом [53].

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 вони мають бути поінформовані швидко-електронно), з боку держави: підтримуються інвестиціями, пільгами й нормативно-законодавчою базою у 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 торговельного документообігу й відомості до мінімуму помилок у результаті впливу людського фактору; створювати необхідні умови праці для персоналу для підвищення його продуктивності, площ, складів, торговельного устаткування; впроваджувати різні інформаційні технології, у тому числі й для створення системи безпеки.

### **1.3. Інновації, ініційовані споживачами: можливості залучення торговельних мереж**

Ринки у сфері послуг регулюються попиту та пропозицією, як і товарні ринки. Однак специфіка полягає в тому, що споживачі вимагають більш високого рівня обслуговування, більш зручного доступу до більш повного обсягу інформації та висувують свої умови стосовно відношення до нематеріальних активів (зокрема, наявність узаконеної торгової марки, співвідношення її ціни, користування програмним продуктом тощо). Специфіка діяльності торговельної мережі як провідного на цей час представника сфери послуг, окрім того, обумовлюється особливостями форматів торговельних об'єктів, що входять до її складу. (Під форматом торговельного підприємства розуміють сукупність соціально-економічних характеристик (асортименти, площа, форми обслуговування, облікова кількість персоналу та ін.), що визначають її місце на ринку товарів й надають можливість ефективно функціонувати й розвиватися) [51]. Впровадження певних видів інновацій (продуктових, процесних, управлінських, маркетингових) обумовлюється специфікою діяльності торговельних мереж, що полягає в масштабах діяльності й складності бізнес-процесів: використання стратегії регіональної експансії сприяє актуалізації організаційно-управлінських інновацій; застосування роздрібними торговельними мережами мультиформатного підходу сприяє розвитку маркетингових інновацій; розвиток політики консолідації торговельних мереж спричиняє появу й розвиток інновації щодо управління логістичними потоками тощо.

В умовах поширеного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процес розвитку зовнішніх і внутрішніх інформаційних

мереж виникає необхідність використання нової конкурентної переваги торговельних підприємств, що створюється на основі використання можливостей Інтернету і обчислювальних (цифрових) платформ. Такі організації стали називати кіберкорпораціями – бізнес-структурами, у яких всі основні процеси, у тому числі й управлінські, у взаємозв'язку із суб'єктами ринку реалізуються в електронній формі. Характерними ознаками кіберкорпорацій є реалізація передусім функцій маркетингу в комп'ютерному форматі; маркетинговий процес розробляється й виконується в електронній мережі; основні корпоративні маркетингові ресурси – інтелектуальна власність, компетентність, витрати на маркетинг і якість персоналу – керуються засобами електроніки; спрощується доступність одержання інформації, необхідної для основних маркетингових рішень; висока швидкість сприйняття вхідної інформації й передачі вихідної інформації; більш висока ймовірність забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності; можливість обліку неформальних маркетингових комунікацій й більш гнучка організація оперативного й стратегічного планування маркетингу. Отже, кіберкорпорації є продуктом перебудови й модернізації організацій на базі бурхливого зростання комп'ютерної техніки й розвитку комп'ютерних мереж. Безперешкодне поширення інформації як усередині, так і за межами організації сприяє інформатизації основних функцій бізнесу, до яких належить функція маркетингу [53]. Саме за таких умов відкриваються широкі перспективи та можливості для залучення споживачів/користувачів до розвитку бізнесу.

Класик менеджменту Пітер Друкер, прогнозуючи завдання науки управління XXI ст., стверджував: «Існує лише одне правомірне обґрунтування мети бізнесу: створення задоволеного клієнта». Він вважав, що здатність організації продовжувати свій бізнес залежить від її конкурентоспроможності й уміння залучати до себе клієнтів конкуруючих організацій. Клієнт – це основа бізнесу, і тільки він дає йому життя [61]. Слід зазначити, що традиційне розуміння ролі виробника й споживача в промислових інноваціях передбачає надання ініціативи нових продуктових розробок першому з названих суб'єктів (парадигма активного виробника). При цьому роль виробника полягає у відборі й обстеженні груп споживачів, щоб одержати ідеї нових або модифікованих продуктів, аналізувати ринкові характеристики й розробляти продукт, що відповідає їхнім потребам. Проте існує й інший підхід: в певних умовах (наприклад, коли це підприємство не може постачати вчасно традиційні технології) розробку нового промислового процесу слід здійснити скоріше споживачеві, чим виробникові (парадигма активного споживача). Користувач здійснює розробку, дизайн, виробництво, застосування й внутрішній контроль. В подальшому користувач-інноватор може залучити виробника до своєї ідеї й прототипу. Виробник, якщо він усвідомлює сприятливі

можливості комерційної експлуатації (з позицій змісту виробництва) нового обладнання, ініційованого споживачем, може впровадити його не тільки для користувача-інноватора, але й для широкого ринку. Але в цій ситуації споживач часто залишається, по суті, винахідником і інноватором нововведення-процесу, але не інноватором нововведення-продукту й не його продавцем, що на підприємницькій основі включається в процес дифузії. Звичайно, він може одержувати роялті від комерційної експлуатації устаткування, яке він винайшов, його головний інтерес полягає в охороні його власного інтелектуального капіталу, що забезпечує його власний виробничий процес.

Існує ще й третя парадигма аналізу промислових інновацій, запропонована Г. Фокслом, що передбачає підприємницьке включення споживача в комерційне споживання новації, яку він раніше винайшов і використовував як інновацію-процес [62]. Тобто користувач бере на себе деяку або всю антрепренерську роль (на відміну від традиційного бізнесу ризиковий підприємець – антрепренер – вибирає сфери діяльності з високою невизначеністю (а отже і ризиком), що стає основним джерелом його прибутку), притаманну виробникові (описано першими двома парадигмами). У цьому випадку споживач-винахідник включається в проектування, розробку дослідного зразка, контроль, а також у проведення досліджень для підвищення привабливості його винаходу для інших перспективних споживачів і збільшення в результаті цього одержуваного доходу, передбачаючи подальші дії щодо продажу винаходу як продукту. Користувач-інноватор може йти далі, здійснюючи дослідження ринку, прогнозування попиту, захищаючи права інтелектуальної власності (патентування або ліцензування).

Проте сьогодні класичні методи конкурентної боротьби вже всі випробувані, подри технологічні та інші можливості, багато сучасних компаній не можуть повністю задовольнити потреби клієнтів на основі лише технологічних інновацій. Причина в тому, що здебільшого компанії не до кінця усвідомлюють, що радикально змінилася сама природа конкуренції. Про це свідчать і досить незадовільні дані щодо комерціалізації технологій. У середньому 46% ресурсів, що спрямовуються на розробку продуктів, не реалізуються у вигляді продуктів взагалі або не забезпечують адекватне фінансове повернення [63]. Кінець ХХ ст. знаменувався для людства вступом у нову еру й характеризувався двома важливими подіями, що здійснили глибокий вплив на подальший розвиток економічних відносин. Це глобалізація ринків та інформаційна революція. Завдяки цим фактам клієнти одержали справжню свободу вибору. З одного боку, глобалізація сприяла різкому збільшенню кількості компаній, що конкурують в одній товарній категорії, за рахунок виходу на внутрішні ринки іноземних гравців. З іншого боку, інформаційні технології, насамперед Інтернет, забезпечили

легкий доступ основної частини населення розвинених країн до необхідної інформації про товари й послуги. Отже, зниження вхідних бар'єрів у багатьох галузях сприяло появі на ринку великої кількості нових гравців і стрімкому зростанню пропозиції, у результаті в багатьох галузях виникла ситуація, близька до моделі ідеальної конкуренції. Проявилася глобальна тенденція – влада над ринком упевнено переходить у руки споживачів.

З цих позицій важливо приділяти більшу увагу споживчій складовій інновації. Ідея, пропозиція, проект, результат дослідження, винахід, поліпшення тощо, хоч і виступають як новий продукт, у чистому вигляді не є інновацією, і тільки втілюючись у виробках, послугах, технологіях, які сприйняті споживачами як нові, вони стають інноваціями [61]. Додатковими аргументами на користь виокремлення споживчої складової інновації є розгляд їх економічної природи з позицій доведення інновації до ринку [64]. І хоч якби в теоретико-методичних розробках не розглядалося й стверджувалося, що найбільше впливають на економічне зростання технологічні інновації, розгляд споживача як джерела інновацій, на нашу думку, актуальна тенденція розвитку концепції управління інноваціями, особливо в умовах формування постіндустріального суспільства, де сфера послуг є визначальною.

Більшість експертів на основі аналізу основних тенденцій зміни ситуації на різних корпоративних ринках зробили висновок, що ринок змінився, тобто «ринку продавця», що панував у світі не одне сторіччя, якимсь непомітно зник і з'явився «ринку споживача». Ф. Кроуфорд і Р. Метьюс при вивченні сучасного споживача вивели таке твердження: «Він – інставид» (instavidual – від слів instant і individual, які означають відповідно «мить, момент» і «індивідуум»), тобто потреби «інставидів» змінюються з кожним днем, а отже простежується тенденція до індивідуалізації споживання. Сьогодні споживач має практично необмежений доступ до будь-якої інформації, і він, використовуючи цю інформацію, бажає знати про товар все й бажає брати участь у створенні продукту, який потім йому доведеться купувати. Зазначені автори також вивели нову концепцію «споживчої актуальності», в основу якої покладено три головних принципи [65]: (1) людські цінності – це сучасна валюта; (2) комерційна цінність визначається людськими цінностями; (3) для сучасного споживача цінності набагато важливіші вигоди. Отже, актуальність положень інноваційної культури, формування відповідного інституційного середовища все більше посилюється.

Якісно новим кроком у розкритті особливостей інноваційної діяльності на початку XXI ст. стало визнання високої інтерактивності й мультидисциплінарності цього процесу [66]. У підсумку з'явилися концепції «відкритих інновацій» [67] і «інновацій, ініційованих користувачами» [68]. Поширення моделі відкритих інновацій змінило попередній формат інноваційних ланцюжків і надало нові можливості активізації співробітництва з користувачами як для приватного, так і для державного

сектору. Оскільки інновації, ініційовані користувачами, здебільшого пов'язані зі зростанням попиту на індивідуалізовані блага, їхня активізація сприяє посиленню нецінкової конкуренції, що позитивно позначається на макроекономічному розвитку країни. А з позицій удосконалення технології управління інноваційною діяльністю й особливістю організаційно-технологічних змін важливим стає розвиток колаборативних інноваційних моделей (колаборація – «співробітництво»), де співробітництво на добровільній основі виявляє більшу вигоду, ніж вилучення прибутку. У зв'язку з зазначеними положеннями, дослідження інноваційної поведінки населення стають особливо актуальними для розкриття сутності так званої «економіки вільного доступу» і адресної розробки інструментів стимулювання інновацій, що не переслідують комерційної вигоди. Окрім того, важливою загальною специфічною рисою зазначених вище підходів є розуміння інноваційної діяльності як процесу, що все частіше виходить за межі організації, країни або сфери діяльності, що вимагає розробки адекватних інструментів управління, які володіють достатньою організаційною, фінансовою, інституціональною й просторовою гнучкістю. Мова йде про якісні зміни, пов'язані з можливостями багатоканального одержання даних ззовні (inside-out approach) і передачі власних знань у зовнішнє середовище (outside-in approach) – через партнерства, венчури, інновації, що ініціюються користувачами [69].

Ретроспектива показує, що концепція інновацій, ініційованих споживачами, має свою історію. Так, ще у 70-80-х роках ХХ ст. (у період активного зародження сфери послуг) досліджувалися особливості взаємодії виробників і споживачів послуги, у результаті чого було доведено, що вони відрізняються не тільки тривалістю в часі, а іноді у просторі. Надання послуги часто вимагає спільного виробництва (співвиробництва), коли споживач не просто фізично є присутнім при наданні послуги, бере активну участь у її створенні. Подібна взаємодія описується терміном «залученість замовника» (consumer-intensity) [70] або «співобслуговування» (servuction) [71] «паспорт користувача»). Тобто мова йде про інтерактивність, що вимагає обміну інформацією між контрагентами і тому передбачає застосування відповідних інформаційних технологій, до того ж не тільки для здійснення адміністративних та організаційних допоміжних функцій.

Ерік фон Хіппель у своїй класичній роботі «Час творчого споживача» в ролі споживчих інновацій розглядає інновації ініційовані користувачами, які виступають генераторами й (або) розроблювачами інноваційних ідей, і наводить огляд успішних інновацій, реалізованих на підприємствах США [72]. (Під користувачами-інноваторами зазначений автор розуміє індивідуумів і фірми, що розраховують за допомогою інновацій вирішити певні проблеми й вилучити переваги від використання інноваційного дизайну, продукту або послуги, а виробники-інноватори прагнуть одержати

вигоду від їхнього продажу). А в більш пізній праці [73] автор пропонує механізми управління такими інноваціями, проте конкретних шляхів і стратегії управління споживчими інноваціями, у межах загальної стратегії інноваційного розвитку не розглядаються.

Таким чином, в теорії і практиці все більше закріплюється сервіс-до-мінуюча логіка, яка поки ще недостатньо поширилася на аналіз інновацій у сфері послуг, але все-таки вона спонукує переглянути подання про: по-перше, вкладені постачальником і споживачем у співвиробництво ресурси; по-друге, вигоди, які ті й інші вилучають з процесу співвиробництва; по-третє, дії і взаємовідносини сторін у процесі співвиробництва [74]. Сьогодні у практиці закордонних компаній помітною є тенденція так званого «клієнтоорієнтованого управління інноваціями» представлена великою прикладів включення споживача-ініціатора в інноваційний продукт, інформацію про які можна знайти на сайтах відомих компаній, зокрема це нове напівпровідникове обладнання, удосконалення технологій нафтоочищення, продукти харчування, банківські послуги, численні продукти, розвинені на базі інформаційних технологій в інтернет-середовищі (вільна енциклопедія «Вікіпедія», сервіси для розміщення фотографій (Flickr), відео (YouTube) тощо) та ін. Добре відоме програмне забезпечення з відкритим кодом; Компанія Bell, американський виробник велосипедних шоломів, набрала сотні ідей для нових продуктів від своїх клієнтів і поступово запускає їх у виробництво. Electronic Arts (EA), творець комп'ютерних ігор, відправляє інструменти програмування своїм покупцям, розміщує їхні модифікації на сайті й навіть вставляє їхні розробки в нові ігри. Інженери компанії BMW створили прототип телематики (системи, що з'єднує засоби зв'язку й обчислювальну техніку) і он-лайн обслуговування для нового покоління своїх автомобілів.

З економічної точки зору інновації, ініційовані споживачами (user innovations), відрізняються від інновацій, що генеруються виробниками (producer innovations), насамперед первісною мотивацією до інноваційної діяльності. Так, виробники прагнуть встановити монополію на інновацію для одержання максимальної віддачі від вкладених інвестицій, що закріплюється правами інтелектуальної власності, механізмами патентування й ліцензування. У так званій «економіці вільного доступу» (economics of free revealing) [75] користувачі-інноватори можуть одержувати вигоду всупереч або навіть завдяки безоплатному поширенню інформації про впроваджене нововведення. Як згадувалося вище, вони розраховують насамперед на задоволення специфічних потреб, а не на одержання прибутку від продажу інновацій. Часто для користувачів набагато ефективніше забезпечити не захист, а поширення інформації про новацію для подальшого обміну відомостями із зацікавленим е-суспільством користувачів, для розвитку мережових зв'язків і зміцнення репутації.



У сучасних умовах прискорений розвиток таких інновацій відбувається під впливом цілої низки змін, серед яких: поширення комп'ютерного й модульного дизайну, доступність недорогих засобів комунікації, активне поширення цифрового формату тощо. Доступність усе більш просунутого комп'ютерного й програмного забезпечення й розширення можливостей пошуку й обміну інформацією через мережу Інтернет дозволяють користувачам вирішувати технічно більш складні завдання, розширюють можливості координації й комбінування зусиль великої кількості людей. Загалом зменшення видатків на комунікацію й дизайн – головні фактори, що сприяють інтенсифікації інноваційної діяльності поза межами формального виробництва. Крім того, розвитку цього типу інновацій сприяє поширення особливого організаційно-технологічного підходу, що стає усе більш популярною бізнес-схемою. У ролі такої можна назвати управлінську технологію здійснення споживчих інновацій – CRM-технологію – технологію ведення бізнесу, яка започаткована на принципах довгострокового партнерства й спирається на системний підхід, що має комп'ютерну підтримку. По мірі швидкого переходу компаній у нову «клієнтську» економіку завдання інтеграції CRM-систем та інноваційного менеджменту стають пріоритетними для успіху компаній.

Слід зазначити, що підтримка інновацій, ініційованих споживачами, передбачає ефективне використання некодифікованих знань, отриманих і накопичених у результаті досвіду користувачів. В умовах сьогодення, особливо при здійсненні пошуку шляхів функціонування економік країн так званого «наздоганяючого розвитку» на макрорівні, це відповідає запитам політики інклюзивного інноваційного зростання в інтересах усього суспільства, однією із цілей якої є скорочення інноваційного розриву між різними соціальними групами, підвищення якості життя й розвитку людського капіталу найбільш вразливих з них, а також забезпечення можливості участі в інноваційному процесі широких верств населення. Зокрема, існує цілком обґрунтована гіпотеза, що розвиток інновацій, ініційованих споживачами, може стати механізмом для компенсації низького рівня інноваційної активності в країнах з незадовільним станом матеріально-технічної бази й дефіцитом знань (у тому числі кодифікованих). Вже сьогодні головної ролі в політиці провідних країн набувають заходи щодо розвитку мережевих зв'язків між учасниками інноваційної діяльності. Зокрема, спеціальна група рекомендацій Світового Банку торкається питань стимулювання інновацій для інтегрування в економіку найбідніших верств населення (pro-poor innovations). Під цим поняттям мають на увазі як заходи «допомоги самим собі», так і виробництво знань із залученням різних акторів і стейкхолдерів, розширення можливостей і здатностей бідного населення. При цьому враховуються особливості економіки з високою часткою неформального сектору й просування інституційних

реформ. Інклюзивний розвиток виключає підхід «зверху-вниз» (top-down approach). Навпаки, передбачається спільне визначення пріоритетів з різними гравцями національної інноваційної системи (НІС), включаючи представників бідних груп населення, а також надання різних стимулів для врахування їхніх інтересів іншими гравцями. Експерти вважають, що адекватними цим рішенням можуть стати ініціативи, ініційовані на базі співтовариств (community-based development initiatives) [76].

Узагальнення наявних теоретичних досліджень [68-69] та практичних підходів дозволяє констатувати, що політика, спрямована на підтримку ініційованих споживачами інновацій, має дотримуватись таких принципів: стимулювання індивідуальних ініціатив, орієнтованих на більш активне задоволення потреб споживачів; забезпечення вільного доступу до результатів інноваційної діяльності користувачів через різні грантові схеми, конкурси й т.і.; вироблення нових правил регулювання прав інтелектуальної власності, що гарантують виробникам захист від піратських копій і дозволяють користувачам вносити поліпшення в продукцію; активне сприяння розвитку мереж, що поєднують користувачів і виробників (широкодоступний Інтернет; відкриті стандарти і платформи обміну інформацією; «живі лабораторії») для інтерактивного навчання й тестування інновацій, ініційованих споживачами, спільно з університетами й виробниками); надання інформаційно-організаційної підтримки взаємодії виробників і користувачів (інформування виробників про можливу вигоду від подібного співробітництва; заохочення виробників, що надають користувачам інструментарій для тестування й модифікації продукції); надання адресної підтримки користувачам-інноваторам, які стають підприємцями-виробниками; здійснення комплексу заходів щодо розвитку інноваційних навичок у населення; розробка показників/індикаторів для виміру зазначеного типу інновацій.

Основна стратегічна мета перетворень у сфері послуг – прямий і рівний доступ до електронних послуг для всіх громадян у всіх місцях. Інтернет став одним з найбільш стратегічно важливих елементів інфраструктури ХХІ ст. і є одним з основних інструментів, що забезпечують універсальне обслуговування населення не лише на рівні соціальних стандартів, але й на основі сприятливої оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи зв'язок з постачальниками й споживачами продукції, здійснення розрахунків, одержання замовлень і поширення електронної продукції. У майбутньому розширення спектра телекомунікаційних послуг і тим самим створення нових устроїв, удосконалювання телекомунікаційних мережевих концепцій будуть визначатися не тільки технологічним прогресом, але й високою конкурентною динамікою й постійно зростаючими вимогами користувачів до комунікаційних засобів. Нові можливості комунікаційних технологій дозволяють нарощувати кількість мережевих варіантів не тільки між

технічними системами, але й членами соціальної системи. Тому досягнення багатоспрямованого комунікаційного потоку між членами соціальної системи є однією із специфічних цілей комунікаційних технологій і мережевих систем. Щоб створити максимальну кількість варіантів мереж, необхідна сумісність поєднаних у мережу елементів. Зокрема, на рівні споживчих товарів ефект, що виникає у випадку, коли споживачі оцінюють товар вище, якщо він сумісний з товарами інших споживачів, М. Катц і К. Шапіро характеризують як мережеву зовнішню сумісність, цей ефект називають мережевим ефектом, або ефектом мережевої вигоди [77].

Враховуючи суттєву роль торговельних мереж, які безпосередньо зацікавлені в результатах доведення товарів до кінцевого споживача, й особливо тих з них, що представляють інтереси конкретних виробників та сповідують політику лояльності до споживачів, можна з певним переконанням констатувати про їх безпосередню причетність до реалізації концепції інновацій, ініційованих споживачами. За таких умов можливості для застосування зазначеної концепції обумовлені рівнем комп'ютерних навичок і ступенем участі в безперервній освіті, що буде свідчити про заділ знань, що сформувався й дозволяє прогнозувати динамічний розвиток ініціатив користувачів за обов'язкової умови поліпшення матеріально-технічної бази на основі ІКТ. Покупців Інтернет залучає можливість заощадити час, а підприємців – мінімальними податками й низьким порогом входження. Зростаюча тенденція використання мережі для здійснення покупок може пояснюватися рівнем залученості суб'єктів економіки у сучасні канали поширення продукції.

Стосовно України, за різними експертними даними, протягом останніх років український ринок електронної комерції показував щорічне зростання на рівні 50-60% [78] незалежно від постійних економічних коливань. Справедливо вважається, що при цьому ринок володіє серйозним потенціалом. Наприклад, в Німеччині ємність ринку електронної комерції становить близько 36 млрд дол. США. В Україні аналогічний показник становить не більше 400-500 млн дол. США. Водночас експертні оцінки основних гравців також досить приблизні, і не варто вважатися досить надійними при проведенні, наприклад, маркетингових досліджень. Тим часом попередні оцінки обсягу ринку електронної комерції в країні варіюються від 400 млн до 1,5 млрд дол. США. Впливає на ринок і розмитість понять: в українському законодавстві відсутні чіткі визначення електронної торгівлі, інтернет-магазину, електронних грошей і багато іншого, без них кількісний і якісний облік торгівлі в Інтернеті просто неможливий. Отже, необхідна державна політика стимулювання: держава має сприяти руху діяльності компаній в Інтернеті як додатковому варіанту збуту. Це чергова ілюстрація того, що інструменти, започатковані на

підтримці користувачів, дозволяють підвищувати ефективність державного регулювання одночасно у сферах пропозиції та попиту.

За прогнозами експертів [79], український ринок торгівлі онлайн в 2016 р. чекає зростання до 33,4 млрд грн. Очікується активне зростання інтернет-платформ, дошок оголошень, онлайн-аукціонів. Нагадаємо, що наразі питома вага е-комерції в загальній структурі роздрібною торгівлі в країні не перевищує 2%. Якщо порівняти з іншими країнами, то, наприклад, в США це 13%, в Німеччині – 12%, а у Великобританії – 15%. Також експерти прогнозують зростання числа користувачів, які здійснюють покупки з мобільних пристроїв. Завдяки впровадженню 3G інтернету кількість «мобільних користувачів» інтернет-шопінгу істотно зросла, порівняно з 2014 р., і в 2016 р. їх кількість збільшиться приблизно на 30-40%.

За підрахунками компанії InMind на замовлення Інтернет-асоціації України, кількість інтернет-користувачів, які використовують мережу раз на місяць і частіше – близько 20 млн ос. серед населення старше 15 років (за станом на перший квартал 2013 р.) Частка активних інтернет-користувачів України старше 15 років склала 50%, що відповідає рівню третього кварталу 2012 р. Мобільним Інтернетом користуються 14,1 млн ос. З них 52% користувачів проживають у містах з населенням понад 100 тис. ос. За іншими експертними даними, кількість інтернет-користувачів в Україні, за різними даними, коливається в межах 8-15 млн ос. [80].

Згідно з дослідженням «Інформаційно-комунікаційні технології як каталізатор розвитку під час рецесії», проведеного Світовим економічним форумом, країни з сильною та стабільною економікою – ті, у котрих високий рівень комп'ютерної грамотності та впровадження інновацій. За результатами зазначеного дослідження Україна перебуває на 62 місці за рівнем проникнення інформаційних технологій в інфраструктурні рішення, бізнес та державні структури [81]. Більш конкретно таку ситуацію можна побачити за даними табл. 1.4 субіндексів показника «Середовище» Індексу мережевої готовності України в 2016 р. Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій 2016 р. посіла 64 рейтингову позицію серед 139 країн світу, покращивши за рік результати на 7 пунктів.

Причиною досить низьких позицій України у рейтингу, як і торік, є відставання за складовими, що характеризують політичне і регуляторне середовище – 113 позиція та низький рівень використання ІКТ урядом – 114 позиція. Експертами відзначено низьку ефективність законотворчих органів (120 позиція), судової системи (131 позиція за оцінкою незалежності судів та 123 – за легкістю оскарження дій уряду приватним бізнесом), проблеми із захистом інтелектуальної власності (120 позиція). Окрім того, фактором, що стримує розвиток ІКТ у нашій країні, є низький рівень освоєння нових технологій бізнесом (100 позиція) та низький рівень впливу ІКТ на появу нових бізнес-моделей (113 позиція). Перевагами

Таблиця 1.4

**Складники субіндексів показника «Середовище» України в 2016 р.**

Субіндекси	Складники	Рейтинг	Значення
Ринкове середовище	Наявність венчурного капіталу	102	2,4
	Загальна податкова ставка	118	52,2
	Наявність новітніх технологій	93	4,6
	Кількість часу, необхідного для заочаткування своєї справи	42	7
	Інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку	99	4,7
	Рівень охоплення вищою освітою	11	82,3
	Якість шкіл менеджменту (оцінка якості бізнес-шкіл)	87	3,9
	Державні закупівлі високотехнологічної продукції	98	3,0
	Кількість процедур, необхідних для заочаткування своєї справи	22	4,0
Політичне та нормативно-правове середовище	Ефективність законодавчих органів	120	2,8
	Законодавство стосовно ІКТ	74	3,8
	Незалежність судової системи	131	2,3
	Захист інтелектуальної власності	120	3,1
	Рівень порушення авторських прав на програмне забезпечення	96	85,0
	Ефективність правової системи у врегулюванні спорів	121	2,8
	Ефективність правової системи в оскаржуванні регуляторних актів	123	2,6
	Рівень піратства	92	83
	Кількість процедур, необхідних для судового вирішення спору щодо забезпечення виконання контракту	18	30
	Кількість днів, необхідних для судового вирішення спору щодо забезпечення виконання контракту	20	378,0
	Міжнародна пропускна здатність Інтернету	63	40,7
	Безпечні інтернет-сервери	68	45,5
	Виробництво електроенергії	51	4258,2
Покриття мобільною мережею	37	99,9	

Джерело: складено за [82].

Україні залишається доступність ІКТ, що дозволило їй посісти 6 сходинку серед 139 країн світу, загалом покращивши за рік за цим показником позицію на 4 пункти. Водночас, за оцінкою рівня конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг країною втрачено 3 пункти, що перемістило

її на 80 сходинку. Слід визначити суттєве покращення показників, які характеризують бізнес-середовище. Зокрема, значне скорочення часу та процедур, необхідних для відкриття бізнесу, за якими Україна просунулася в рейтингу на 60 та 36 пунктів відповідно.

Як і попередня група показників, рейтинги показників субіндекса «Індивідуальне використання» мають вкрай строкату картину: від досить задовільного щодо абонентів мобільних телефонів до досить низьких в частині використання віртуальних соціальних мереж та впливу ІКТ на доступ до основних послуг. Так, порівняно з державою й бізнесом більш високі оцінки одержує використання ІКТ громадянами. Відносно високі позиції за рівнем навичок населення як «провідника» ІКТ Україна одержала завдяки високій грамотності населення і якості викладання математики й природничих наук. Значному попиту на ІКТ з боку населення сприяє також і висока технологічність устроїв, якими користуються українці. Загалом дослідження показують, що на цей час складається низка сприятливих передумов, що формують потенціал прискореного зростання сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні, пов'язаного як зі збільшенням величини попиту на продукцію сектору на внутрішньому й зовнішньому ринках, так і з досить ефективними конкурентними перевагами бізнесу в цій сфері.

Починаючи з кінця 2015 р., розвиток цього сегменту торгівлі законодавчо регулюється Законом «Про електронну комерцію», що суттєво наблизив українське законодавство до європейських стандартів у сфері інноваційних технологій та дозволяє гарантувати законність, прозорість та достовірність електронних операцій. Закон визначає сутність електронної торгівлі як господарської діяльності у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [83]. Розвиток електронної торгівлі в Україні активізується завдяки таким перевагам: цілодобове функціонування, доступ до широкого кола користувачів, економія часу споживачів на купівлю та вибір товарів, можливість ознайомлення з широким асортиментом товарів. Водночас, межі інтернет-торгівлі не обмежені ні часом роботи, ні площею, ні психологічним настроєм продавця.

Питанням щодо того, який вид будуть мати магазини майбутнього, поцікавилися одні з найбільших власників торгових центрів у світі – компанія Westfield. Дослідження, проведене на їх замовлення, виявило п'ять основних тенденцій. Відповідно до отриманих результатів, споживачі очікують, що ритейл вийде за межі звичних угод. Зокрема, серед покупців усе популярніші стають ідеї спільного користування, завдяки компаніям Uber і Airbnb. (Наприклад, молодь все частіше віддає перевагу оренді власності, а спільне користування – безроздільному володінню.

Інтернет-сервіси працюють у сферах оренди житла, транспорту, доставок та ін. Особливо цікавий такий формат для молоді від 25 до 34 років). Згідно з дослідженням, найбільшою популярністю користується оренда тренажерних устроїв (19%), автомобілів (16%), побутової електроніки (15%), велосипедів (14%) і одягу (10%). Майже 20% британців готові заплатити 200 фунтів або більше щомісяця за право безлімітного доступу до колекції одягу в магазині.

Покупці хочуть розглядати магазин не тільки як місце покупки товарів, але і як школу, де можна придбати які-небудь навички. Наприклад, споживачі зацікавлені в уроках зі здорового харчування, підвищення ремонтних навичок, творчої кулінарії, у майстер-класах з макіяжу й роботі з цифровими пристроями.

Експерти передбачають значення програм лояльності. Крім звичних винагород і бонусів за фінансові транзакції, можуть з'явитися бонуси за «правильний вибір». Тобто ритейлери будуть надавати бонуси тим, хто, наприклад, займається спортом, правильно утилізує відходи, є зразковим сім'янином, займається добродійністю. Результати дослідження показують також, що покупці очікують впровадження технологій віртуальної реальності в їхнє повсякденне життя. Так, вони хотіли б використовувати гарнітури віртуальної реальності, щоб подивитися, як будуть виглядати нові меблі в їхній квартирі або оцінити свій образ у новому одязі, не виходячи з будинку. Окрім того, від ритейла чекають впливу відразу на всі 5 органів почуттів. Спільна робота вчених, архітекторів та інженерів має створювати унікальні середовища, у яких покупець зможе оцінити всі фізичні властивості продукту. Отже, все ж таки можливість фізичного контакту залишається важливою перевагою магазинів офлайн [84].

Таким чином, в еру інформаційного суспільства й мережевої економіки конкурентоспроможними можуть бути тільки ті компанії, які здатні адаптувати свою діяльність до нових умов постійно мінливого ринку й спрямувати їх на розвиток методів ефективного співробітництва зі споживачами. В сучасних ринкових умовах споживач є одним із найбільш перспективних джерел інноваційних ідей. Відповідно інновації, ініційовані споживачами (споживчі інновації) потрібно розглядати як один з інструментів управління інноваційними процесами в торгових підприємствах. Використання споживчих інновацій дозволяє одночасно підвищити лояльність клієнтів, виявити їхні переваги і поповнити портфель інноваційних ідей, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств. Для вироблення рекомендацій з управління споживчими інноваціями, необхідно досліджувати специфіку інноваційного процесу й розробити класифікацію споживчих інновацій в торгівлі, а також визначити проблеми й труднощі управління даним видом інновацій і можливі шляхи їхнього вирішення. Розроблені й науково обгрунтовані

підходи й конкретний методичний інструментарій до вирішення питань, пов'язаних з організацією інноваційної діяльності, дозволять суттєво вплинути на підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку за рахунок підвищення рівня споживчої задоволеності й лояльності, що в підсумку безпосередньо вплине загальну ефективність компаній.

Розглянуті концептуальні положення стосовно ролі споживачів в інноваційному процесі мають бути включені в стратегію управління інноваціями й маркетингу у сфері торгівлі, а також в програми підготовки фахівців у вищих навчальних закладах економічного спрямування. Результати дослідження ще раз підтвердили необхідність державних зусиль, спрямованих на розвиток інноваційної інфраструктури. В умовах недостатньої мережевої взаємодії учасників української інноваційної системи такі заходи вкрай актуальні не тільки для стимулювання інновацій, ініційованих споживачами. Детальні рекомендації для заходів державного регулювання заслуговують окремого аналізу й предметних досліджень інноваційних навичок користувачів, можливостей і бар'єрів для комерціалізації інновацій, ініційованих споживачами.

#### **1.4. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком торговельних підприємств**

Розробкою методичних аспектів інноваційного розвитку займаються багато зарубіжних та українських авторів, результати яких можна згрупувати за такими напрямками, як: прогнозування; державне управління науковими дослідженнями і розробками; управління науковими дослідженнями і розробками в організації. Ранні підходи щодо оцінки результативності знаходимо в роботах зарубіжних дослідників Д. Бейна, Ф. Шерера та Д. Росса, Р. Кейвса, кількість напрямів оцінки яких відрізняється багатоаспектністю, тобто акцент ставиться на різних проблемах, єдина концепція відсутня.

Сьогодні існує значна кількість різних методологій, які мають відношення до оцінки результативності діяльності компаній, такі як система збалансованих показників (Balanced Scorecard), функціонально-вартісний аналіз собівартості (Activity Based Costing), методологія Stern Stiwart EVA, Six Sigma та інші. «В сучасному світі цілеспрямована, ефективна діяльність стає самостійною цінністю для все більшої кількості людей. Але чим виміряти витрачені зусилля, енергію, час, рушійну силу розуму? Вважається, що міра для них – результат. Проте результат можна розуміти по-різному: кількісно, як суму прибутку; якісно – як позитивний чи негативний «ефект»; ціннісно – як досягнення нового стану» [85].

В процесі управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств особливого значення набувають оперативність проведення



аналітичних досліджень, їх прогностичний характер, можливість врахування широкого кола суттєвих факторів, багатоваріантність підходів. У зв'язку з цим, досить актуальним вбачається процес розробки і розкриття основних методичних підходів до проведення стратегічного, економічного та фінансового аналізу інноваційної діяльності підприємств на основі сучасних методологічних засад. Так, ресурсний підхід до стратегічного управління знайшов своє відображення в системі менеджменту, коли здійснюється оцінка потенційних можливостей участі підприємства в забезпеченні науково-виробничої діяльності. Зокрема, у межах цього напрямку розглядаються питання оцінки впливу інтелектуального капіталу на функціонування підприємства в усіх сферах ринкової економіки з врахуванням потенційних можливостей використання знань і результатів інноваційної діяльності, що належать фірмі [86].

З цих позицій, на думку відомого українського науковця у сфері менеджменту Є. Г. Панченка [87], у процесі емпіричного дослідження впливу факторів корпоративної культури на рівень корпоративної інтелектуального потенціалу важливого значення набуває вибір конкретних об'єктів такого дослідження. На перший погляд, наголошує автор, варто було б обрати підприємства і організації, які уособлюють своєрідні передові приклади інноваційного розвитку, де створено відомі у світі перспективні зразки нової продукції. Проте такий підхід є недостатнім, оскільки інтелектуальний потенціал цих компаній не є реалізованим, а тому їх ще рано вважати успішними. Тому виявлення інтелектуального потенціалу респондентів ґрунтується на методології критичних запитань, розробленій Британським дипломованим інститутом маркетингу. Сутність цієї методології полягає у тому, що для кількісної оцінки рівня інтелектуального потенціалу окремого працівника і групи загалом розроблено низку критичних відкритих запитань, які можуть використовуватися для оцінки творчості. Ці запитання є нерівноцінними для оцінки творчості, тому респондентам пропонується виставити за них бали, використовуючи шкалу оцінок від 1 (найнижча оцінка) до 10 балів (найвища оцінка). Потрібно не тільки виставити оцінки, а й аргументувати своє рішення. Оцінки респондентів порівнюються із «зразковими» відповідями, які були одержані зазначеним інститутом у результаті узагальнення успішної практики ТНК у сфері креативного менеджменту. Потім робляться відповідні висновки, зокрема визначаються рівні абсолютної та відносної якості відповідей і їх помилковості [88].

Застосування методу економічного аналізу інноваційного процесу як засобу оцінки і контролю ефективності управління інноваціями спрямоване передусім на оцінку внутрішніх стратегічних змін, що відбуваються на підприємстві в результаті освоєння продуктивності і технологічності інновацій. Тому серед показників заслуговує на увагу показник кваліфікації

## Розділ 1. Інноваційний розвиток як фактор економічного зростання

наукових кадрів, який спрямовано на оцінку професійної діяльності і потенціалу інноваційного підрозділу та дозволяє відповісти на запитання, наскільки самостійно підприємство може виконати НДДКР в різних сферах на базі власного професійно-кадрового складу [89].

$$D_{\text{кн.}} = \frac{Z_{\text{окр.підпр.}}}{Z_{\text{окр.ф.}}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де:  $Z_{\text{окр.підпр.}}$  – обсяг дослідно-конструкторських робіт, виконаних силами підприємства без залучення сторонніх організацій, грн;  $Z_{\text{окр.ф.}}$  – фактично виконаний обсяг дослідно-конструкторських робіт, грн.

У цьому контексті відомий український учений в галузі комерціалізації інтелектуальної власності П. Цибульов [90] пропонує визначати економічну ефективність творчого працівника ( $PV$ ) на підприємстві за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n (C_t - I_t) \frac{K_{1t}}{K_{2t}}, \quad (1.2)$$

де:  $t$  – періоди (роки);  $n$  – загальна кількість періодів;  $C_t$  – грошовий потік чистого прибутку, що генерується працівником у періоді  $t$ ;  $I_t$  – інвестиції в працівника в періоді  $t$ ;  $K_{1t}$  – коефіцієнт індексации в періоді  $t$ ;  $K_{2t}$  – коефіцієнт дисконтування в періоді  $t$ .

Якщо  $PV > 0$ , то це означає, що працівник відпрацював вкладені в нього гроші і приносить підприємству прибуток, що перевищує витрати на його утримування, тобто такий працівник економічно ефективний. При  $PV < 0$  інвестиції, вкладені в працівника, перевищують розмір принесеного ним прибутку, тобто він «у боргу» перед підприємством. Але це ще не означає, що працівник не ефективний. Для остаточного рішення необхідно розглянути динаміку зміни розміру прибутку. При позитивній динаміці в наступні періоди  $PV$  може прийняти позитивне значення.

Л. Лукичова [91] констатує, що володіння високим інтелектом не означає високої здатності співробітника до творчої праці. Проте результативність інтелектуальної роботи значною мірою визначається такими факторами, як ІІ, інтелектуальна активність, час і управлінська активність, тобто:

$$f(x_1, x_2, x_3, x_4), \quad (1.3)$$

де:  $x_1, x_2, x_3, x_4$  – відповідно ІІ, інтелектуальна активність, час і управлінська активність.

До критичних моментів у процесі перетворення особистого інтелектуального потенціалу у інтелектуальний актив компанії за допомогою одержання доданої вартості зазначений автор пропонує віднести: забезпечення інтелектуальної активності, підтримка інтелектуальної

активності протягом певного конкурентоспроможного часу, перетворення приросту особистісного інтелектуального потенціалу в інтелектуальний актив підприємства, управління розвитком такого потенціалу.

Для врахування специфіки торговельної діяльності слід звернути особливу увагу на її безпосередній зв'язок з покупцями, що впливає на усі показники результативності. У цій площині закон Рейлі, або закон тяжіння в роздрібній торгівлі, який було запропоновано ще в 1931 р. Вільямом Рейлі, не втратив актуальності й до цього часу [92]. В основі моделі – порівняння ступеня привабливості для покупців конкуруючих місць дислокації (торгових центрів, населених пунктів). Модель дозволяє розрахувати граничну крапку (крапку байдужості, крапку переходу зони обслуговування), що визначає перевагу відвідування покупцем того або іншого торговельного об'єкта. Слід зазначити, що за допомогою закону тяжіння в роздрібній торгівлі Рейлі, запропонованого в модифікованому виді Конверсом, для оцінки забезпеченості торговельними об'єктами була перевірено коректність його дії. У класичному вигляді модифікація Конверса закону тяжіння сфери роздрібно торгівлі виглядає в такий спосіб:

$$BP_a = \left( \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{P_b / P_a}} \right), \quad (1.4)$$

де:  $BP_a$  – відстань між граничною точкою й торговим центром;  $D_{ab}$  – відстань між двома торговельними крапками (визначалася по місцевості з урахуванням відстаней можливого руху потенційних споживачів);  $P_a, P_b$  – розмір центру роздрібно торгівлі  $a$  і  $b$ , обумовлений кількістю людей, які проживають на цій території.

Слід зазначити, що найкращою товаропровідною мережею з розподільчими центрами є мережа, яка забезпечує найвищий рівень обслуговування споживачів при мінімальних загальних витратах. Отже, з точки зору загального менеджменту має бути створена технологія ухвалення управлінського рішення щодо формування напряму інноваційного розвитку підприємства як сукупності взаємозалежних процедур, що дозволяють розробити альтернативні рішення, обґрунтувати їхню організаційно-економічну ефективність на основі стратегічного, ситуаційного та економічного аналізу й здійснити аргументований вибір стратегії інноваційного розвитку. Звичайно, що передусім, підвищувати якість обслуговування роздрібно торгівля здатна за рахунок врахування індивідуальних вимог споживача й індивідуалізації пропозиції, що робить необхідним мати інформацію про частоту здійснення покупок, деталізацію цих покупок, готовність споживача до придбання нових товарів. Тому постає необхідність застосування технологій, що дозволяють працювати з кожним покупцем індивідуально, зокрема це CRM-рішення, що включають

у себе програму лояльності, з одного боку, аналіз споживчих переваг, – з іншого. Концепція CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) передбачає використання інформаційних технологій (так званих CRM-систем) для збору й аналізу різноманітної інформації з баз даних клієнтів для подальшого використання з метою підвищення їхньої лояльності й оптимізації корпоративного управління. Загальні принципи управління лояльністю як одного зі значимих елементів маркетингової діяльності сучасного підприємства включають аналіз клієнтської бази й бізнес-середовища, спрямованість тактичних дій на цільові й прибуткові сегменти, розробку програм стимулювання персоналу, прагнення до максимальної задоволеності клієнтів і моніторинг рівня лояльності, залученість усіх структурних підрозділів компанії, регламентацію бізнес-процесів.

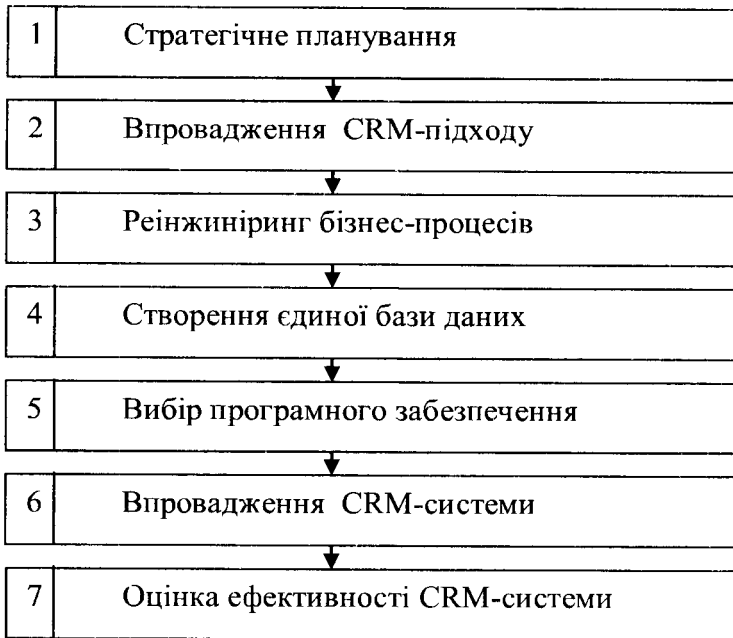
Проте, попри високу затребуваність CRM-систем (обсяг світового ринку CRM-систем з 1997 р. по 2011 р. виріс на 1575%: з 762 млн дол. США [93] до 12 млрд дол. США [94]), рівень успіху таких проектів вкрай малий. У 2001 р. він становив 50% [95], а в 2012 р. – менше 30% [96]. Невдалі результати багатьох проектів щодо впровадження CRM-систем найчастіше пов'язані з відсутністю єдиного методологічного підходу, єдиного алгоритму управління відносинами з клієнтами, започаткованого на досягненні їхньої лояльності. Так, наприклад, у загальному вигляді алгоритм рейтингової оцінки рівня інтенсивного розвитку послуг торговельної мережі пропонується представити у вигляді послідовності таких етапів (рис. 1.3) [97]. Зокрема, для кожної роздрібно-торговельної мережі значення її рейтингової оцінки визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2}, \quad (1.5)$$

де:  $R_j$  – рейтингова оцінка для  $j$  роздрібно-торговельної мережі;  $X_{1j}$ ,  $X_{2j}$ , ...,  $X_{nj}$  – стандартизовані показники  $j$ -ї роздрібно-торговельної мережі.

Роздрібно-торговельні мережі впорядковуються (ранжуються) у порядку зменшення величини рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг має підприємство з найменшим значенням  $R$ .

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємств є вибір методів менеджменту, особливо тих з них, що будуть найбільш ефективними при управлінні інноваційним розвитком підприємства (УІРП), зокрема методи генерування ідей (мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри й ситуації); методи оцінки (оцінка продукту, оцінки науково-технологічного рівня й конкурентоспроможності розробок, оцінка організаційно-технологічного рівня виробництва, оцінка витрат, метод дерева значимості, оцінка порогу прибутковості, оцінка



**Рис. 1.3. Етапи впровадження CRM-системи**

ризиків й можливостей, оцінка ефективності інновацій); методи прийняття рішень (економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив) та ін. Проте при застосуванні того чи іншого методу обов'язково необхідно враховувати види того чи іншого типу інноваційного рішення, пов'язаного передусім з видом інновацій. І, звичайно, для підвищення оперативності і якості управлінських рішень в напрямі управління інноваційною діяльністю підприємств необхідно використовувати нові програмні продукти, що дозволяють на підставі результатів моніторингу основних параметрів споживчого ринку швидко і якісно здійснювати оцінку рівня інноваційності об'єктів ритейла і розробляти обґрунтовані заходи щодо внесення змін до їхньої інноваційної політики, зокрема щодо розширення асортименту і підвищення якості товарних груп за рахунок продажу інноваційних продуктів та послуг, що надаються; підвищення якості обслуговування покупців на основі впровадження новітніх технологій, використання ефективної стратегії ціноутворення, інноваційного комплексу методів стимулювання збуту.

Важливе місце у формуванні методичного інструментарію має бути відведено складу й системі оціночних показників (коефіцієнт ринкового

відновлення, індекс ринкового відновлення, індекс інноваційної затратовіддачі товарообігу, індекс технологічного відновлення, що узагальнює показник інноваційної активності торговельного підприємства), методичним рекомендаціям з питань оцінки інноваційної активності торговельних підприємств, що враховують галузеву специфіку й дозволяють всебічно оцінити інноваційну активність підприємств сфери торгівлі. Зокрема, для оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу у процесі забезпечення розвитку торговельних підприємств, пропонується виділяти такі критерії [98, с. 86-87]: а) задоволення потреб споживачів – характеризується рівнем задоволення потреб споживачів, що відповідає головним завданням сфери торгівлі і забезпечується шляхом відповідності товарного асортименту побажанням споживачів; б) розвиток ресурсного забезпечення – інноваційні рішення торговельного підприємства мають бути не лише забезпечені наявними ресурсами, а й покращувати якість їхнього використання, створювати нові можливості; в) цілі інноваційного менеджменту – характеризується ступенем проникнення інноваційних рішень в усі сфери управління торговельним підприємством; г) інформаційна безпека – відображає рівень захисту і ступінь надійності каналів передачі інформації у поєднанні з мірою адаптації до змін зовнішнього середовища; ґ) досягнення позитивного економічного результату – характеризується досягненням очікуваного рівня економічного результату від використання інноваційного потенціалу та підвищення ефективності господарювання; д) досягнення цілей власників (інвесторів) – визначається поданням власників (інвесторів) щодо впровадження інновацій завдяки економічному та психологічному ефектам; е) досягнення цілей персоналу – характеризується рівнем мотивації персоналу і станом морально-психологічного клімату у колективі.

Узагальнюючи характеристики наведених методичних підходів, доходимо висновку, що в сучасній літературі існує велика кількість методів і моделей, за допомогою яких пропонується оцінювати як окремі складові інноваційного розвитку підприємства, так і здійснювати оцінку вкладених в нього інвестицій. Однак для вироблення управлінських рішень на практиці необхідним вбачається здійснення моніторингу за станом і динамікою інтелектуального потенціалу на основі розробки і впровадження комплексної системи (програми) його більш правильної діагностики, що започатковується на новітніх досягненнях як економічних, так і соціогуманітарних дисциплін.

## РОЗДІЛ 2. ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

### 2.1. Світові тенденції інноваційного розвитку

Світові тенденції економічного розвитку початку XXI ст. засвідчили, що в перспективі очікуються масштабні, структурні та системні трансформаційні зміни господарюючих систем. Зазначене насамперед є ознакою того, що наявний технологічний уклад вступив у завершальну фазу свого існування, а на його базі все більшого поступу набирає новітній<sup>3</sup>. Аналізуючи динаміку економічних циклів, можна стверджувати, що оптимальною моделлю, яка спроможна забезпечити перехід із затухаючої хвилі на хвилю нового технологічного укладу є інноваційна модель розвитку. Такий перехід обумовлено технологічними змінами, що за своєю природою включають глибинні причинно-наслідкові зв'язки, що помітно змінюють не лише техніко-виробничу базу промисловості, але й соціальну сферу суспільства.

Сьогодні на планеті розгортається глобальна технологічна революція XXI ст., основні результати якої – становлення постіндустріального технологічного способу виробництва, освоєння й поширення шостого технологічного укладу, гуманізація й ноосферизація технологій. Це створює передумови для прискорення темпів економічного зростання й підвищення продуктивності праці.

Визначальними рисами сучасної економіки є таке: по-перше, це економіка започаткована на знаннях; по-друге, це економіка з мережевими формами організації бізнесу (мережева структура організації бізнесу з'являється одночасно як самостійна риса і як наслідок інформатизації економіки); по-третє, це економіка сервісного типу (підвищується роль послуг при все зростаючій орієнтації бізнесу на клієнта); по-четверте, це економіка з контрастними основами розвитку бізнес-процесів (природний процес, започаткований на правовідносинах, закріплених у відповідних нормативно-правових актах; по-п'яте, це економіка, що вимагає фахівців, які одержують загальну й безперервну інноваційну освіту; по-шосте, це економіка, започаткована на новій структурі: власності й бізнесу [1]. Все зазначене посилює проблеми забезпечення конкурентоспроможності,

---

<sup>3</sup> Основу перспективного технологічного укладу в XXI ст. будуть утворювати інформаційні технології, робототехніка, біо- і нанотехнології. З огляду на неминучий перехід світової енергетики й хімічної промисловості на поновлювані джерела сировини, а також критично важливу роль питань екології й медицини, справедливо вести мову про біоекономіку як про найважливішу складову новітнього технологічного укладу.

що на макрорівні визначається здатністю підприємств упроваджувати нововведення і модернізуватися.

При збереженні зростаючої ролі сфери послуг промислові підприємства і сьогодні залишаються провідним виробником товарів інвестиційного й особистого споживання, головним платником податків у Державний бюджет. Від рівня їхнього розвитку залежать темпи науково-технологічного відновлення, зростання продуктивності праці в інших сферах і галузях, рівень добробуту населення. Зокрема, у межах нової для країн-членів ЄС стратегії «Європа-2020» визначено напрям «Промислова політика, спрямована на глобалізацію». Європейська комісія (ЄК) має намір працювати із зацікавленими сторонами (у бізнесі, профспілках, установах науки, організаціях, що захищають права споживачів) для розробки загальних принципів сучасної і промислової політики, підтримки підприємців, щоб спрямувати зусилля й допомогти промисловості успішно перенести передбачувані проблеми й зміни. Зокрема, ЄК ставить завдання працювати в таких напрямках: розробити промислову політику, що створить сприятливі умови для підтримки й розвитку сильної, конкурентоспроможної й різноманітної промислової основи в Європі; розробити заходи горизонтальної підтримки промислової політики (виважене регулювання, сучасний підхід до державних закупівель, правила конкуренції й стандартизації); поліпшити середовище діяльності для бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств; підтримувати інтернаціоналізацію середніх і малих підприємств; підтримувати використання технологічних і виробничих методів, що знижують рівень споживання енергії.

Головна риса виробництва ХХІ ст. – гнучка спеціалізація, що виникла як альтернатива традиційному масовому виробництву, котре започатковувалося на вертикальній інтеграції, використанні переважно машинного устаткування і правил роботи, що передбачають жорстку ієрархію та детальний поділ праці. В умовах насичення ринків стандартними товарами споживачів приваблюють товари більш високої якості й вузької спеціалізації. Щоб краще відповідати постійно мінливим вимогам ринків, компанії застосовують нові шляхи організації промислової діяльності, що передбачають розподіл (аутсорсинг) виробництва згідно з диверсифікованими міжфірмовими зв'язкам з постачальниками, субпідприємствами та кінцевими споживачами. Подібні технології організації співробітництва спочатку широко використовувалися малими та середніми компаніями, які активно підтримувалися місцевим співтовариством, у тому числі й регіональною владою, що дозволяло фірмам виробляти широкий спектр продукції. Такий підхід ґрунтується на створенні індустріальних парків, що формуються на певних територіях з числа підприємств і компаній, здатних виконувати різні функції як об'єднані



єдиними технологічними процесами, результатом чого є кінцевий конкурентоспроможний продукт, створений зусиллями всіх учасників процесу – від науки та підготовки кадрів до технологів, транспортників, дилерів, юристів, фінансистів та інших необхідних партнерів у справі.

Інноваційна економіка в розвинених країнах це насамперед ринок промислової й інтелектуальної власності, розмір якого має досягати 30% всіх промислових продажів. А в капіталізації промислових підприємств розмір інтелектуальної власності, насамперед прав на технології, має досягати 50%. Інвестиційний процес підприємств має розпочинатися з придбання технологій. Самі підприємства в інноваційній економіці – це не гіганти, які усе ще є основою української промисловості, а середні, компактні, малолюдні підприємства. Вирішальну роль у них відіграють сучасні, у тому числі екологічні, технології, засновані на робототехніці й інших принципах.

Практика показує, що світова економіка, починаючи з 80-х років ХХ ст. й до цього часу, здебільшого функціонує за принципом формування технологічних кластерів, які забезпечують диверсифікацію промислового виробництва, підвищення конкурентоспроможності, інноваційну спрямованість, стимулюють просторовий розвиток територій. Недаремно у публікаціях останніх років особлива увага акцентується на причинах успішного досвіду кластерів Силіконової долини, Бостона, Китаю (біотехнології), Ірландії (інформатика), Ізраїлю (венчурне фінансування), в основу розвитку яких були покладені високі технології. Слід зазначити, що наукові відкриття в галузі шостого технологічного укладу, а також продукція, вироблена підприємствами, що розташовуються на території технологічних кластерів, впливають на ринки, які будуть домінувати в економіці найближчого, а також далекого майбутнього. Як зазначає М. Кастельс, «...мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються і будуть будуватися. Вони здатні формуватися і розповсюджуватися скрізь у глобальній економіці, оскільки спираються на інформаційну міцність, надану новою технологічною парадигмою» [2].

Сьогодні сегментація майже усіх товарних ринків досягла такого ступеня, що ігнорувати потреби окремих ринкових ніш стало неможливим [3]. Сама ж управлінська структура підприємств (корпорацій) через розвиток міжнародної діяльності (функціонування окремих корпоративних підрозділів у різних інституційних умовах) суттєво ускладнилася. Однією з дієвих моделей подальшого розвитку як управлінської структури корпорацій, так і їх взаємодії з іншими учасниками ринку стало мережеве утворення. Дослідження показують, що серед корпоративних промислових мереж (які належать до самоорганізаційних систем, тобто асоціації учасників на основі взаємозалежних відносин) розрізняють мережі позиціонування та кооперації (портфельної взаємодії) [4]. В

останньому випадку такі взаємовідносини становлять собою поєднання співробітництва та елементів конкуренції. Фірми (учасники мережі) одночасно співпрацюють для розширення сфери діяльності, операційного прибутку та додаткових ресурсів і конкурують між собою. З точки зору інноваційного підходу це вимагає більш широкого використання різноманітних механізмів, що включають цінові інструменти й стимули для участі підприємств в екологічно-орієнтованій діяльності, а також державні закупівлі й фінансування фундаментальних досліджень. Важливим також вважається усунення бар'єрів для торгівлі екологічно чистими технологіями, для виходу на ринок нових фірм і поліпшення умов для підприємництва як джерела більш радикальних інновацій. З цих позицій, серед стратегічних напрямів подолання кризи провідних країни світу – курс на інноваційний розвиток національних економік на основі впровадження передових науково-технологічних досягнень, що стосуються «зелених технологій», відкритих інновацій, перспективних розробок шостого та сьомого технологічних укладів, які мають соціальну спрямованість.

Сьогодні транснаціональні компанії залишаються головною рушійною силою інноваційних процесів у масштабі світової економіки. Саме на них замикаються проекти, спрямовані на розробку й глобальне комерційне освоєння нових напрямів наукового й технологічного розвитку. Цілком логічно, що основну частину інноваційного бізнесу світу сьогодні контролюють всього 1000 фірм, в основному з так званої тріади – США, країн-членів ЄС і Японії. У першу корпоративну «десятку» по витратах на дослідження й розробки (ДР) входять *Toyota* (Японія, автомобілебудування), *General Motors* (США, автомобілебудування), *Pfizer* (США, фармацевтика), *Nokia* (Фінляндія, телекомунікаційний сектор), *Johnson&Johnson* (США, фармацевтика), *Ford* (США, автомобілебудування), *Microsoft* (США, інформатика), *Roche* (Швейцарія, фармацевтика), *Samsung* (Корея, багатогалузева ТНК – електроніка, IT-продукти, побутова техніка тощо), *Glaxo Smith Kline* (Великобританія – США, фармацевтика). Результати дослідження дозволили визначити світові тенденції розвитку інноваційних стратегій корпоративних структур: 1) усвідомлений вибір необхідності формування інноваційної стратегії через злиття науки, техніки і виробництва у єдине ціле, що породжує новачі та використовує їх; 2) створення стратегічних альянсів; 3) активізація діяльності наукомістких технологічних кластерів на базі великих корпорацій, що мають внутрішні ресурси для проведення не тільки прикладних, але й фундаментальних наукових досліджень; 4) підстратегія управління інтелектуальним капіталом стала основою у загальній інноваційній стратегії корпорацій; 5) наявність вагомих бар'єрів при формуванні корпоративних інноваційних систем; 6) кооперація як форма концентрації (об'єднання) технологічно взаємопов'язаних

підприємств під спільним управлінням у країнах постсоціалістичної системи та країнах-членах ЦСЄ; 7) унікальні інноваційні стратегії окремих корпорацій як фактор забезпечення конкурентоспроможності.

Інновації стимулюють інвестиції, орієнтовані на створення й використання нових знань, забезпечуючи взаємодію низки додаткових активів, що включають наукові дослідження й розробки, програмне забезпечення, людський капітал, маркетинг та нові організаційні структури. Ці «нематеріальні» активи стали стратегічними факторами для створення вартості. Їхня роль в економіці стала настільки ж важлива, як і роль матеріальних активів, і становить від 5 до 12% ВВП. Більш повний облік нематеріальних активів, що забезпечують інновації, важливий з погляду кращого розуміння результатів і джерел економічного зростання. Так, оцінки, проведені по декількох країнах ОЕСР, показують, що інвестиції в нематеріальні активи забезпечують приблизно 20-25% приросту продуктивності праці.

У теоретичних концепціях постіндустріального суспільства, економіка якого ґрунтується на широкому застосуванні наукового знання, роль творчої особистості та інтелектуальних ресурсів стає провідною. Зазначене підтверджується такими характеристиками сучасного способу виробництва: потужний темп та глибина змін у розвитку науки і технологій впливають на всю господарську систему, різні галузі матеріального виробництва і сфери послуг, що проявляється у структурі зайнятості, технологічних процесах і формах організації виробництва; у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової; змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності; основним фактором конкурентоспроможності економіки стає рівень її технологічного розвитку, а основним ресурсом добробуту кожної країни чи підприємства стає творчий та інтелектуальний потенціал людини. Отже, як у теоретичному, так і практичному плані першочергово важливість набуває знання, що стає найважливішим ресурсом суспільного розвитку й вимагає відповідної політики щодо формування інтелектуального потенціалу підприємств.

Ретроспектива показує, що передумовами формування інтелектуального потенціалу слід вважати наступне:

- перехід в промислово розвинутих країнах в 60-70-і роки ХХ ст. від стратегії техноцентризму (підприємницька стратегія, що робить ставку на новітні технології і розглядає робочу силу лише як елемент витрат виробництва) до антропоцентризму – нової моделі розвитку і використання людських ресурсів, що орієнтується на висококваліфіковану, ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва і безперервно підвищувальний рівень знань та кваліфікації;

## Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі

- перетворення людини одночасно в мету, засіб і умову відтворювального процесу викликало необхідність звернути увагу на розвиток *дискурсивного економічного простору*, у межах якого відтворюються новітні знання, які не відчужуються від їхніх носіїв власників, а стають надбанням всіх учасників економічних взаємовідносин;
- стимулювання інноваційної діяльності як державою, так і самими підприємствами своїх працівників до винахідницької діяльності. Передові практики застосування працедавцем різноманітних форм заохочення винахідників-службовців, таких як підвищення заробітної плати, просування по службі, спеціальні премії, нагороди і пільги, винагорода у вигляді акцій фірми-власника, частки платежів роялті, відповідні форми визнання заслуг тощо, свідчать про те, що у більшості випадків вони є більш гнучкими і керованими важелями стимулювання винахідництва і оцінки творчого внеску автора, чим безпосереднє отримання прав на винахід;
- необхідність здійснення неперервних інноваційних процесів й освоєння нової продукції (до того ж кожен наступний інноваційний процес має розпочинатися задовго до настання спаду в попередньому) вимагає постійного нарощування інтелектуального потенціалу. А приріст інтелектуального потенціалу, що відбувся за рахунок збільшення коефіцієнта якості кадрового капіталу, однозначно передбачає збільшення ринкової вартості підприємства;
- створення сучасних складних систем виробництва продукції та надання послуг вимагає інтеграції як знань, що належать до різних сфер інновацій, так і різних особистих точок зору працівників. Для того, щоб мати більше шансів на успіх, менеджмент підприємства змушений використовувати енергію, підприємницьку творчість і знання усіх співробітників та залучати до інноваційного процесу покупців, постачальників, інвесторів і громадськість;
- необхідність належного і ефективного правового забезпечення інтелектуальної діяльності. Право за сучасних умов стає визначальним фактором, який може забезпечити належне сприяння активному розвитку інтелектуальної діяльності та її ефективну правову охорону;
- забезпечення одержання прибутку від інтелектуальної діяльності вимагає вкладення значних коштів в її організацію і особливо в реалізацію досягнутих результатів. До того ж значні інвестиції в інновації можуть бути економічно обґрунтованими у тому випадку, якщо правильно організовано процес управління правами підприємства на результати інтелектуальної діяльності, що використовуються у виробництві та охоплюють багато аспектів діяльності підприємства.

Одна з основних тенденцій сучасного періоду, коли в умовах глобалізації джерела нових знань стали більш дифузійними і швидкість виведення технологій на ринок істотно зростає, відображається в проведенні досліджень і розробок в нецентралізованих відкритих моделях, моделях «відкритих інновацій», що означає партнерство, альянси, структури, які дозволяють поєднати ресурси, наявні усередині країни або регіону, з тими ресурсами, що існують ззовні. Проблема створення технологій на основі наукового співробітництва, розвитку інновацій на принципах відкритості в проведенні спільних НДДКР сьогодні знайшла своє втілення в *концепції відкритих інновацій* (ОІ) – «open innovation» – що базується на використанні відкритого (зовнішнього відносно компанії) ринку знань, використання вже відомої інформації для розробки інновацій; бути її першовідкривачем, щоб отримати від неї прибуток, застосування її виробничими великими й малими підприємствами; організаційні форми її структура наукових організацій, що переходять до управління на принципах ОІ; ресурсні підходи до формування більш ефективних стратегій. Використання концепції відкритих інновацій та сучасних методів інноваційного проектування дозволяє: (1) скоротити час і затрати на інноваційне проектування; підвищити спрямованість інвестиційних проектів на конкретний економічний результат; (2) зменшити загальний обсяг інвестицій на розробку інновацій; (3) знизити інноваційний та інвестиційний ризики проектів.

Через фінансово-економічну кризу у 2008-2009 рр. у багатьох секторах економіки інновації справедливо розглядаються як основне питання в стимулюванні створенні робочих місць та економічного зростання в прагненні побудувати сильніше, чистіше і справедливіше економічне середовище. Це знаходить своє відображення у програмах, стратегіях у сфері інноваційної діяльності та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. У цьому контексті саме регіони дедалі частіше стають зацікавленими сторонами щодо реалізації концептуальних стратегічних завдань. По-перше, зрушення парадигми в регіональній політиці розвитку має сприяти стратегіям, заснованим на мобілізації регіональних активів для зростання, в результаті чого можуть виникати інновації на основі регіональних програм розвитку. По-друге, зростаюче визнання регіонального аспекту в національних інноваційних стратегіях сприятиме використанню локалізованих активів та підвищенню впливу регіональної інноваційної політики. Підвищення актуальності мереж і підключення до інновацій також підкреслює важливість регіональних інноваційних систем.

У сучасному світі витрати на НДДКР (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) є необхідною умовою для успішного стратегічного розвитку бізнесу, а найважливішою функцією компаній є проведення

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

досліджень і розробок та використання їх результатів на практиці задля отримання як можна більшої частки ринку. Світовий досвід показує, що тільки великі корпорації в змозі здійснювати значні вкладення в інновації. Вони є головними виконавцями наукових досліджень і розробок в своїх країнах. Водночас НДДКР є найбільш витратною стадією нововведень, на яку припадає від 40 до 50% витрат інноваційного процесу. У більшості розвинених країн світу частка витрат корпорацій на НДДКР в загальному обсязі національних НДДКР перевищує 65%, а чисельність науково-дослідного персоналу, зайнятого у НДДКР в корпораціях, складає понад 60% кадрового потенціалу.

Успішність реалізації моделі інноваційного розвитку економіки багато в чому залежить від правильно виробленої інноваційної політики. Досвід провідних країн світу показує, що системність та гнучкість такої політики забезпечили їм потужний розвиток протягом 80-90-х рр. ХХ ст. і дозволили сформуванню новітній технологічній базис для подальшого прориву в соціально-економічному розвитку на якісній основі. На початку ХХІ ст. були помітними такі механізми інноваційної політики, як: створення інноваційних кластерів; стимулювання організації нових інноваційних компаній; спрощення адміністративної й нормативної бази функціонування інноваційних компаній; використання податкових і інших непрямих методів стимулювання інновацій і досліджень; проведення інформаційних кампаній про роль інновацій в економіці, у тому числі й для широкої громадськості.

Важливим напрямом в посиленні інноваційного фактора розвитку економіки справедливо вважається комерціалізація науково-дослідних розробок. Так, у Західній Європі головним двигуном діяльності у сфері комерціалізації є стимули, що надаються усім учасників цього процесу. Більшість держав на законодавчому рівні закріпили розподіл прибутку між окремим дослідником, інститутом і посередником, що сприяють комерціалізації. В останні роки помітною стає така особливість: якщо раніше посередники (офіси комерціалізації) були підрозділами всередині інституту, то тепер вони здебільшого перебувають поза інститутами. За типом організації діяльності посередники поділяються на державні (їх діяльність субсидується), державно-приватні (їх діяльність фінансується за рахунок пайової участі інституту/держави й приватного партнера) і приватні. Найбільш актуальним в умовах розбудови економіки новітнього технологічного укладу є напрям державної підтримки галузі досліджень і розробок, пов'язаної зі сферою охорони здоров'я, боротьби зі старінням населення. Слід зазначити, що старіння населення визнано одним з головних викликів, що стоїть перед суспільством і економіками країн OECD в наступних десятиліттях

Сьогодні спостерігається справжній «патентний бум» у сфері нанотехнологій. Загалом винахідницька діяльність в галузі нанотехнологій активізувалася, починаючи з кінця 1990 р. 16,5% – така цифра зафіксована як середньорічний темп приросту в нанотехнологічних патентах за системою РСТ (договір патентованої співпраці) в інтервалі між 1996 і 2006 рр. Протягом того ж періоду понад дві третини патентів в галузі нанотехнологій походили від США (43%), Японії (17%) і Німеччини (10%).

В умовах інституційних змін системи господарювання, перенесення центру уваги на інноваційний розвиток регіонів стає актуальним завданням на шляху забезпечення конкурентоспроможності національних економік багатьох країн. У цьому контексті головною метою інноваційної політики регіону стало створення системи, що забезпечує ефективну взаємодію державних органів управління з підприємствами й організаціями інноваційної сфери для використання досягнень науки і технологій в інтересах соціально-економічного розвитку територій, а також формування умов для підвищення технологічного рівня і конкурентоспроможності промислового виробництва та забезпечення на цій основі стійкого зростання продуктивності праці в матеріальній сфері регіональної економіки. Заходами реалізації зазначеної політики є програми забезпечення потенціалу пріоритетних для регіону виробництв за допомогою залучення приватних інституційних інвесторів до реалізації інновацій; формування режиму економічного стимулювання інноваційної діяльності. Таким чином, мова йде про створення сучасної регіональної інноваційної системи.

Події останнього десятиліття показують, що регіоналізація дедалі більше стає втіленням глобалізації, її активним структурним компонентом, постійно відтворюючи численні кумулятивні ефекти для вдосконалювання виробничої спеціалізації просторових соціально-економічних підсистем. Сьогодні процес модернізації країни є зорієнтованим на ефективну адаптацію відтворювальних на засадах новітнього технологічного укладу структур регіональних економік до вимог глобалізаційних викликів. Отже, регіональна інноваційна система (РІС) як неодмінна умова економічного розвитку передбачає створення на території країни зон інноваційного розвитку, де концентруються мобільні висококваліфіковані кадри, для нормального життя й роботи яких має бути створене комфортне середовище. До того ж головним фактором розвитку РІС стає доступність ринків інформації та фінансів, а тому – щільність контактів, комунікаційна близькість центрів прийняття управлінських рішень.

Національні програми сприяння кластерному розвитку є складовими інноваційної політики регіонів ЄС – Cohesion Policy та Framework Programme. Це дозволяє об'єднати процес генерації та обміну знаннями,

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

полегшити процес трансферу знань між університетами, фірмами та інноваційними структурами, що об'єднуються в кластери. Основними здобутками такої політики є [5]: створення робочих груп IRE за напрямками: «Ефективні системи регіональних інновацій», «Трансфер технологій між університетами та підприємствами», «Регіональні кластери та мережі як двигун інноваційності» дозволяє охопити всі елементи системи функціонування кластерів і сприяє їх різнобічному вивченню; розробка Європейською Комісією плану розвитку підприємництва на основі досліджень діяльності окремих підприємств та галузей промисловості; створення Центру досліджень та компетенцій, орієнтованого на проведення досліджень та тестувань ринку в кластерному середовищі; створення Європейського дослідницького простору, який став поєднуючою ланкою між академічним світом та промисловістю.

Таким чином, в останні десятиліття все інтенсивніше відбувається процес дифузії знань і технологій, здійснюючи все більший вплив на світову політику й економіку. Міжнародна кооперація у сфері інновацій і технологій досягла високого рівня. Усе більше країн при реалізації великих проектів і дослідницьких програм використовують інструменти міжнародної взаємодії й створюють широкі альянси у формі мережевих структур. А в умовах поширення концепції відкритих інновацій зростає частка корпоративних досліджень і розробок, що здійснюються за межами країни походження.

Згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс 2015 р. (ГІІ 2015)» [6], країнами-інноваторами у світі є Швейцарія, Швеція, Нідерланди й Сполучені Штати Америки, у той час як Китай, Малайзія, В'єтнам, Індія, Йорданія, Кенія й Уганда входять до групи країн, які вийшли в лідери серед країн з аналогічними економічними показниками. На 44-му місці розташувалася Молдова, на 48-му – Росія, на 53-му – Білорусь, на 61-му – Вірменія, на 64-му – Україна, на 73-му – Грузія, на 82-му – Казахстан і на 93-му – Азербайджан. Слід зазначити, що темою доповіді Global Innovation Index 2015 є «Ефективна інноваційна політика з метою розвитку», де показано нові способи, за допомогою яких розроблювачі політики в країнах з ринком, що формується, можуть прискорити інновації й стимулювати економічне зростання, використовуючи наявні на місцях переваги й сприяючи формуванню міцних національних умов для інновацій. «Інновації створюють широкі умови для прискорення економічного зростання країн на всіх етапах розвитку. Однак реалізація цих умов не відбувається автоматично», – заявив Генеральний директор ВОІВ Френсіс Гаррі. Він додав: «Кожна країна повинна визначити таке поєднання заходів політики, що дозволить мобілізувати існуючий у їхній економіці інноваційний і творчий потенціал».



## **2.2. Тенденції та прогнози інноваційного розвитку сфери торгівлі**

В умовах посилення інноваційно-технологічного розвитку світового господарства сфера торгівлі справедливо вважається важливим середовищем для інновацій і пошуку ефективних механізмів як в частині формування свого сучасного інформаційно-технологічного базису, так і в межах системи відносин з покупцями. Інноваційний підхід дозволяє по-новому бачити ринок і створювати та впроваджувати нові ефективні інструменти роботи на ньому. Сьогодні в передових компаніях інноваційні підходи застосовуються при вирішенні питань інфраструктури роздрібно торгівлі, включаючи сучасні формати підприємств, використання інноваційного маркетингу, IT-технологій та інше. В оптовій торгівлі широко застосовуються технологічні інновації для формування сучасної матеріально-технічної бази, інновації в логістиці та інтернет-технології.

Поняття «тенденції розвитку» (за визначенням Вікіпедії, походить від лат. *tendo* – направляю, прагну), відображає можливість тих чи інших подій розвиватися у відповідному напрямку. В галузі економіки тенденції – це виявлені в результаті економічного аналізу стійкі співвідношення, властивості, ознаки, властиві економічній системі, економіці країни, підприємства, фірми, показники доходів, витрат, споживання сімей, попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг; спрямованість економічних процесів, що склалася на відповідний період. На основі тенденцій можна виробити висновки про хід економічних процесів у майбутньому, прогнозувати економічні показники [7].

Як показують дослідження, у сфері торгівлі, як і в інших секторах економіки, основною тенденцією слід вважати перехід до постіндустріальних технологій, пов'язаних з виробництвом, обробкою, трансформацією й передачею нових знань та інформації. Основним ресурсом визнається інтелектуальний потенціал як головний фактор розвитку. В останні роки спостерігається стрімкий процес трансформації світового споживчого ринку під дією глобальних тенденцій, що виражаються в зміні інституційного середовища і моделі ринку, становленні нових типів стосунків, обумовлених диктатом з боку великих мережевих ритейлів над виробниками споживчих товарів, дрібнішими торговцями і споживачами, що вимагає нових підходів до оцінювання ситуацій на споживчому ринку і враховувати нові параметри його функціонування при виробленні стратегій конкурентоспроможності торговельних підприємств.

На сьогодні чітко визначився новий елемент світового споживчого ринку – мережевий ритейл – масштабна, започаткована на централізованому керівництві і єдиних стандартах обслуговування, світова торговельна мережа, що об'єднує організації роздрібно і дрібнооптової торгівлі,

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

підприємства громадського харчування і сферу послуг, діяльність яких характеризується значним обігом продукції і розрахована на масового покупця. Таким чином, поява і розвиток міжнародних торговельних мереж свідчить про стрімке зростання масштабів освоєння ними споживчих ринків різних країн і регіонів, появи гіперконкуренції, що періодично загострюється. До того ж конкурентна боротьба здійснюється як серед торговельних форматів (наприклад, протистояння магазинів самообслуговування й застарілих форматів, таких як гастрономи), так і між галузями (фірмові магазини виробника проти власної торгової марки ритейлера). Проявляється вона на нових ринках (американські оптово-роздрібні ТНК активні в Західній Європі, європейські – у країнах Східної Європи).

За останні кілька років на ринку ритейла відбулися важливі зміни: кількість магазинів і торгових центрів різко зростала й продовжує збільшуватися, розвивається ринок гаджетів. А темпи розвитку роздрібного ринку набули великих розмірів. Так, сумарний виторг 250 найбільших у світі підприємств роздрібною торгівлі перевищив оцінку в 4 трлн дол. США за 2011 р. (включаючи компанії, у яких фінансовий рік завершився в червні 2012 р.). Про це свідчить звіт «Світові тенденції розвитку сектору роздрібною торгівлі в 2013 році» компанії «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), [8] представлений разом з групою STORES Media (звіт містить рейтинг 250 найбільших підприємств роздрібною торгівлі, аналіз перспектив розвитку світової економіки, у ньому також визначаються тенденції, на які варто звернути увагу ритейлерам, крім того наводиться аналіз ринкової капіталізації в сфері роздрібною торгівлі). Звіт 2013 р. [9] свідчив про зростання кількості ритейлерів у розвинених країнах, які виходять на міжнародні ринки в пошуках вигідних можливостей для зростання. Попри світової економіки, доходи сектору роздрібною торгівлі у світі вирости на 5%, порівняно з 2012 р. Найбільш високі темпи зростання виторгу були зафіксовані на підприємствах роздрібною торгівлі, розташованих у країнах, що розвиваються, – Африці, країнах Близького Сходу, Латинської Америки й Азіатсько-Тихоокеанського регіону (крім Японії). Крім розширення присутності на ринках шляхом відкриття власних торговельних точок, вони застосовують різні стратегії виходу, включаючи франчайзинг, ліцензування й створення спільних підприємств. Згідно з прогнозами, зростання таких масштабних ринків, що розвиваються, як Китай, приведе до розширення середнього класу не менш ніж на 70 млн нових споживачів на рік, а до 2020 р. чисельність представників світового середнього класу збільшиться на 500 млн споживачів. Ця нова хвиля на споживчому ринку надає величезні можливості для компаній споживчого сектору.

Аналогічний звіт 2014 р. включав дві особливості. По-перше, розглядав питання про те, як наявні технології змогли звести в одну крапку й

подальші трансформації взаємовідносин між роздрібними продавцями й споживачами; по-друге, повідомлення включає список і аналіз світової вершини 50 роздрібних e-retailers [10]. Зокрема, констатується, що за останні три роки світовий обсяг онлайн-торгівлі щорічно збільшувався на 18%. (Розмір ринку онлайн-торгівлі розраховувався за 6 основними показниками: загальний обсяг продажів, обсяг онлайн-продажів, обсяг онлайн-продажів на одну особу, зростання онлайн-продажів за останні 5 років, частка онлайн-продажів, щорічне зростання онлайн-продажів. Оцінка інфраструктури здійснювалася за 7 показниками: ефективність логістики, мережева готовність, підключення до Інтернету на одну особу, поширення мобільного зв'язку, енергетична інфраструктура, інтернет-безпека, поширення кредитних карт). Для кожної країни було розраховано зважений індекс (складається з 13 показників), що й визначив ступінь розвиненості онлайн-торгівлі. Так, найбільшим у світі ринком онлайн-ритейла визнано США (187 млн дол. США 2012 р.), на нього припадає третина всіх інтернет-покупок у світі. У країнах, що розвиваються, найбільшим ринком онлайн-торгівлі є Китай. Однак найрозвиненішим ринком онлайн-торгівлі в опублікованому звіті визнана Великобританія, яка випереджає США в загальному рейтингу, в основному завдяки обсягу онлайн-продажів на одну особу, значної частки ринку інтернет-торгівлі в загальному обсязі роздрібною торгівлі, легкості відкриття онлайн-бізнесу й доступу до соціальних мереж. Розвиток онлайн-торгівлі неминуче буде мати негативні наслідки для деяких об'єктів нерухомості. При цьому великі регіональні торгові центри й торговельні вулиці в центрі міст мають великий потенціал для розвитку. Такі центри, що володіють гарною транспортною доступністю, ідеально підходять для покупців. Вони стануть місцем зустрічі й проведення дозвілля. Власники торгових центрів можуть використовувати онлайн-торгівлю на свою користь, пропонуючи додаткові послуги, як доставка, тим самим стаючи частиною нової онлайн-платформи.

У звіті 2015 р. «Світовий сектор роздрібною торгівлі. «Впровадження інновацій»» [11] також вміщується інформація про 250 найбільших роздрібних компаній світу, підготовлена на основі даних з відкритих джерел за 2013 фінансовий рік (у тому числі даних за фінансові роки, що закінчилися в червні 2014 р. включно), а також подано аналіз результатів їхньої діяльності в розбивці за географічними регіонами, виробничими секторами, наявністю електронної торгівлі й інших факторів. Звіт також містить огляд 50 найбільших світових роздрібних компаній. У публікації розглядаються також стратегії, що використовуються роздрібними компаніями для реагування на негативні зміни, що спостерігаються в секторі. Крім того, звіт включає главу, присвячену аналізу коефіцієнта Q,

## Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі

що використовується для оцінки нематеріальних активів, таких як цінність бренда й лояльність покупців.

Відзначимо, що на TOP-10 рейтингу торговельних компаній припадає майже 30% сукупних роздрібних продажів, середнє охоплення територій становить 16,3 країни (табл. 2.1). Роздрібні компанії, що займаються продажем продуктів харчування й інших товарів масового попиту, продовжують лідувати в списку 250 провідних роздрібних компаній світу за продуктами асортиментами й обсягами продажів.

У звіті [11] зазначається, що наразі для сектору роздрібної торгівлі характерна низка змін у зв'язку з помітними п'ятьма основними тенденціями: безмитна роздрібна торгівля, мобільна роздрібна торгівля, «експериментальний» ритейл та інноваційна роздрібна торгівля. Серед найбільш важливих економічних проблем, що здійснюють глобальний

Таблиця 2.1

### ТОП-10 найбільших світових роздрібних торговельних компаній у 2013 р.

Місце	Назва компанії	Країна походження	Роздрібний товарооборот, млн дол. США	Темп приросту у (+/- до 2008 р.), %	Кількість країн, у яких працює	% зарубіжних торгових операцій
1.	Wal-Mart Stores, Inc.	США	476,294	3,3	28	28,9
2.	Costco Whole-sale Corporation	США	105,156	7,7	9	28,2
3.	Carrefour S.A.	Франція	98,688	-3,0	33	52,7
4.	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Німеччина	98,662	6,5	26	58,2
5.	Tesco PLC	Великобританія	98,631	2,9	13	32,3
6.	The Kroger Co.	США	98,375	5,3	1	0
7.	Metro Ag	Німеччина	86,393	-0,9	32	62,3
8.	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Німеччина	81,090	5,5	17	59,2
9.	The Home Depot, Inc.	США	78,812	2,0	4	10,8
10.	Target Corporation	США	72,596	2,9	2	1,8

Джерело: за даними [11].

вплив на сферу роздрібною торгівлі, зазначаються зміни в грошовій політиці США, виробництво енергії в них, криза в Україні, уповільнення темпів зростання капіталовкладень з боку китайських інвесторів, зміна демографічної ситуації, а також наслідки використання нових технологій та Інтернету. Міжнародна експансія продовжує залишатися однією з найбільш важливих стратегій зростання для багатьох роздрібних компаній. Попри швидке зростання електронної торгівлі, лише дві вузькоспеціалізовані компанії, що займаються роздрібною торгівлею в Інтернеті, виявилися досить великими для включення їх у рейтинг 250 провідних роздрібних компаній. На компанії, що працюють у США, припадає більша частина підприємств, що генерують значні обсяги прибутку за рахунок нематеріальних активів, у той час як на японських ритейлерів припадає більша частка компаній з низькими показниками прибутку.

У звіті «Світовий сектор роздрібною торгівлі у 2016 році. Корпоративне управління в умовах «цифрової нерівності» [12] також розглядається вплив технологій на торгівлю в магазинах. Модель «цифрового» поведіння споживачів та їхніх очікувань змінюється швидше, ніж на них реагують роздрібні компанії, що приводить до появи «цифрової нерівності». Зокрема, у звіті виділені такі важливі тенденції: (1) у кожній компанії свій шлях впровадження цифрових технологій. Хоча всі ринки рухаються в одному напрямку, деякі з них ідуть своїм шляхом. Наприклад, деякі ринки, що розвиваються, повністю минуть етапи впровадження технологій, через які раніше пройшли розвинені ринки. (2) Універсального цифрового формату, що підходить для всіх покупців, не існує. Цифрове поведіння залежить від персональних характеристик, таких як вік і рівень доходу, а також від потреби в конкретному продукті. (3) Споживачі очікують поліпшення якісних характеристик цифрових інструментів. Канали й інструменти онлайн-продажів можуть бути використані для розширення цільової аудиторії роздрібних клієнтів і збільшення виторгу, однак у цей час споживачі відчувають незадоволеність рівнем обслуговування.

Загалом виявлення й аналіз тенденцій розвитку роздрібною торгівлі у світовому секторі дозволяють визначити спектр інновацій, які цей процес супроводжують. Тенденції проявляються насамперед: в інвестуванні роздрібних компаній у сферу послуг; презентації роздрібних компаній у ролі маркетологів світового рівня; посиленні процесу комодитизації (знеособлювання товарів) і розвитку роздрібних нішевих продажів; багатоканальній інтеграції; посиленні уваги до системи торговельного обслуговування покупців та ін. Далі розкриємо деякі з них.

*Відмінності між великими оптовими торговельними компаніями й великими роздрібними компаніями усе більше стираються.* Сьогодні до складу багатьох компаній, що займаються роздрібною торгівлею, входять такі види торговельних підприємств, як клуби оптовиків і супермаркети,

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

що реалізують багато функцій оптової торгівлі. Своєю чергою, і великі оптові підприємства займаються роздрібно-торговельною діяльністю. Так, SuperValu і Flemming, що ведуть фірми по оптовій торгівлі продовольчими товарами, на цей час мають у своєму розпорядженні власні підприємства роздрібно торгівлі. Фактично приблизно 80% загального обсягу продажів компанії SuperValu, що становить 44 млрд дол. США, приносить діяльність її супермаркетів Cub Foods, Shop'n Save, Save-A-Lot, Albertsons і Jewel-Osco, а також низки інших. Саме тому SuperValu зараз належать до категорії компаній роздрібно торгівлі. Своєю чергою, оптові торговельні компанії продовжують нарощувати пропонований ними роздрібним торговцям набір послуг з оптимізації ціноутворення в роздрібній торгівлі, спільної рекламної діяльності, надання інформації з маркетингу й управління, бухгалтерського обслуговування тощо. Прогнозується, що зростання витрат, з одного боку, вимога збільшення набору послуг, з іншого, – приведуть до обмеження прибутку оптовиків. За таких умов оптові торговці, що не забезпечили високої якості обслуговування своїх клієнтів, мають ризик залишитися поза межами оптової торгівлі.

Велику допомогу оптовим торговельним компаніям у справі забезпечення високої споживчої цінності для їхніх клієнтів, підвищення власної продуктивності й скорочення витрат на розміщення замовлень, транспортування вантажів і зберігання товарних запасів надає використання комп'ютерної техніки, Інтернет і автоматизованих систем управління. Водночас, зіштовхнувшись зі зниженням темпів зростання оптової торгівлі на внутрішньому ринку, багато великих оптових торговців зараз активно виходять на світовий ринок, чому сприяло, зокрема, підписання Угоди про вільну торгівлю в Північній Америці. Наприклад, у 1991 р. американська компанія McKesson викупила частку свого канадського партнера ProVigo. Зараз приблизно 3% свого сукупного річного доходу компанія одержує з Канади. Її група інформаційних рішень (Information Solutions Group) включила у сферу своєї діяльності Північну Америку, Великобританію й інші європейські країни [13].

*Соціальна відповідальність.* В останні кілька років індустрія роздрібно торгівлі зазнає значних змін. Як для самих підприємств, так і для споживачів все більшого значення набуває соціальна й екологічна складові бізнесу. Заможні споживачі в розвинених країнах усе більше уваги приділяють питанням впливу бізнесу на суспільство. Мова йде про вплив на навколишнє середовище й умови праці в країнах – постачальниках товарів, а також про вплив товарів на покупців. З огляду на цю обставину, деякі споживачі готові платити більш високу ціну за товари або послуги, при виробництві або створенні яких були дотримані принципи соціальної відповідальності. У сформованій ситуації роздрібні торговельні компанії фактично можуть збільшити свій прибуток, скориставшись перевагами

соціально орієнтованого підходу. Окрім того, уряди багатьох країн готові замінити погрозу покарання компаній за порушення природоохоронного законодавства податковими стимулами для їхнього переходу на екологічно безпечні технології.

Серед керівників компаній з різних секторів економіки, у тому числі із сектору роздрібно́ї торгівлі, все більшого поширення одержують ідеї сталого розвитку. Свої досягнення, цілі й зобов'язання у сфері сталого розвитку компанії відображають у нефінансових звітах – так званих звітах по корпоративній відповідальності. Ці звіти покликані поліпшити репутацію компанії в очах усіх зацікавлених осіб: клієнтів, інвесторів, постачальників, громадських організацій і місцевих органів влади. Оскільки екологічна відповідальність невіддільна від соціальної відповідальності бізнесу, багато компаній сьогодні заявляють про свою екологічну спрямованість і вживають заходи щодо зниження свого впливу на навколишнє середовище. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі питання про екологічну відповідальність бізнесу особливо актуальне, тому що ця індустрія має значний негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок високого енергоспоживання, водоспоживання й утворення відходів. Наприклад, найбільші світові торговельні мережі, такі як Wal-Mart, Tesco, Carrefour, Auchan уже мають досвід успішного впровадження різних екологічних ініціатив, які не тільки поліпшили їхній імідж в очах споживачів, але й стали можливістю для скорочення витрат і підвищення ефективності діяльності підприємств.

Протягом останнього десятиліття рушійною силою світової економіки й, зокрема, сфери торгівлі були *рекордні темпи зростання споживчого попиту в США*. Проте є дані, що вже сьогодні і в майбутньому США перестають бути джерелом зростання глобального споживчого ринку; з позицій географічного розподілу зростання споживчого попиту, Америка поступиться своїми позиціями країнам Азії, що для найбільших світових компаній роздрібно́ї торгівлі буде означати відкриття нових можливостей в азіатських країнах. Таким чином, на американському ринку роздрібно́ї торгівлі очікується загострення конкурентної боротьби, що змусить багато роздрібних компаній розпочати пошук можливостей розвитку за кордоном, зокрема в Азії. Водночас при виході на закордонні ринки вони зіштовхнуться з конкуренцією з боку європейських компаній роздрібно́ї торгівлі, які протягом певного часу здійснюють інвестиції в розвиток азіатського ринку.

Для того, щоб продемонструвати свої відмінності від конкурентів, роздрібним компаніям уже недостатньо стандартного набору дій, їм потрібно прикласти додаткові зусилля. Це твердження стає особливо актуальним в епоху комодитизації. *Комодитизація* (знеособлювання товарів) має місце, коли споживачі не бачать ніякої різниці між товарами,

за винятком ціни. Це привело до того, що між компаніями роздрібною торгівлі та їхніми постачальниками виникла жорстка цінова конкуренція, що підтримується за рахунок цінової політики у сфері товарів, що не є товарами широкого вжитку. У результаті знижуються ціни й торговельні націнки, створюються несприятливі умови для ведення бізнесу. Таким чином, у наш час одним з основних завдань міжнародних роздрібних компаній стає пошук шляхів ухилення від комодитизації. Майбутнє за тими, хто зможе диференціювати свої товари не тільки за ціною, але також за іншими ознаками. Мова може йти про нестандартні торговельні формати, про методи роботи з покупцем і наповненні продуктового ряду.

*Розвиток роздрібних нішевих продажів.* Останнім часом успіху на ринку роздрібною торгівлі досягають не стільки великі галузеві гіганти, орієнтовані на масовий ринок, скільки дрібні мережі з обмеженою цільовою аудиторією. Цьому є свої причини. Сучасне суспільство в розвинених країнах характеризується високим ступенем поділу за рівнем доходів і моделями купівельної поведінки при тому, що масовий ринок досяг насичення. У межах масового ринку роздрібні компанії та їхні постачальники приділяють особливу увагу ціновій конкуренції, що приводить до зниження маржі й нездатності запропонувати покупцям диференційовані товари й послуги. Вирішення цієї проблеми для роздрібних компаній може лежати в повній відмові від масового ринку. Замість цього вони могли б сконцентрувати свої зусилля на реалізації можливостей, що відкриваються в межах нішевих ринків, які можуть стати досить прибутковими. Таким чином, роздрібні компанії, націлені на зростання, можуть вкладати кошти в розвиток нового бізнесу на нішевих ринках, а не в розширення наявних форматів торгівлі на масовому ринку (приклад – компанії, що займаються роздрібною торгівлею продовольчими товарами, що мають мережу супермаркетів, орієнтованих на масовий ринок).

*Інвестування роздрібних компаній у сферу послуг.* У міру зростання й досягнення економічного добробуту в багатьох країнах спостерігається зниження частки споживчих витрат на товари в складі ВВП при непропорційному збільшенні витрат на послуги. Така ситуація характерна для низки розвинених країн, таких як країни-члени ЄС, Японія й США. Частково це пояснюється більш високим рівнем інфляції цін на послуги, що, своєю чергою, відбувається через більш низькі темпи зростання продуктивності в галузях сфери послуг. В умовах зниження цін на товари у населення залишається більше коштів, які можна витратити на придбання послуг. На насичених, розвинених ринках роздрібною торгівлі, для яких характерні низькі темпи зростання, збільшення витратів населення на послуги несе в собі як можливості, так і проблеми.

Роздрібні компанії, які можуть успішно реалізовувати супутні послуги або користуватися популярністю власної торговельної марки, здатні



нарощувати темпи зростання за рахунок збільшення частки своєї продукції у витратах покупця. Деякі роздрібні компанії вже з успіхом використовують такий підхід. Так, компанія Best Buy створила сервісний підрозділ Geek Squad, що здійснює технічне обслуговування предметів складної побутової електроніки. Найбільша в Британії роздрібна мережа з продажу продуктів харчування Tesco пропонує цілий спектр фінансових послуг, а також послуг, що надаються в режимі онлайн. Wal-Mart, найбільша у світі корпорація роздрібною торгівлі, стрімкими темпами розширює свою присутність у сфері медичного обслуговування. Прогнозується, що в майбутньому з'явиться ціла низка нових можливостей для інвестування у сферу послуг. Частково така тенденція буде формуватися під впливом демографічного фактора. У зрілому віці люди починають менше коштів витрачати на товари й більше – на послуги, зокрема, у сфері фінансів і охорони здоров'я. При виході на нові ринки успішні роздрібні компанії зможуть використовувати переваги, якими вони будуть володіти, спираючись на наявний капітал торговельної марки.

*Інвестиції компаній з країн, що розвиваються, у розвинені роздрібні мережі.* Однією з характерних рис світової економіки останніх років є утворення величезного профіциту в провідних країнах, що розвиваються. У минулому такі кошти традиційно вкладалися в державні цінні папери з низькою прибутковістю. Зараз усе більше країн починають направляти кошти резервів в інвестиційні фонди, що утворюються західними компаніями, або у великі пакети акцій цих компаній. Такі державні інвестиційні фонди (ДІФ) стають основними гравцями на світових ринках капіталу. Вони надають урядам країн, що розвиваються, можливість інвестування в бізнес багатих країн. Глобальна галузь роздрібною торгівлі вже стала об'єктом пильної уваги таких фондів, і цілком імовірно, що увага ця буде тільки посилюватися. Такі фонди не тільки готові заохочувати роздрібні компанії, але в деяких випадках можуть навіть інвестувати в розвиток роздрібною бізнесу на початковому етапі. На додаток до тої ролі, що відіграють уряди країн, що розвиваються, деякі роздрібні компанії з цих країн можуть у найближчому майбутньому досягти таких масштабів і ступеня розвитку, які дозволять їм конкурувати на ринках розвинених країн. Це може відбутися за рахунок експансії в умовах органічного зростання або за рахунок придбань. Такі випадки вже мали місце, а в наступні кілька років, імовірно, буде спостерігатися прискорення темпів зростання подібних інвестицій.

*Багатоканальна інтеграція.* На багатьох ринках інтернет-магазини все більше відвойовують частину ринку в роздрібних магазинах. Водночас у США 40% онлайн-продажів припадає на частку самих роздрібних магазинів. Попри наявні можливості розвитку методів інтегрованого багатоканального обслуговування покупців, на практиці

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

лише деяким роздрібним магазинам вдається ними скористатися, у той час як більшість магазинів не інтегрує інтернет-бізнес з форматом роздрібно торгівлі через мережу магазинів. Крім цього, традиційні магазини змушені конкурувати з компаніями, що реалізують товари поза магазинами, на частку яких припадає істотна частина роздрібних продажів через Інтернет. Для того щоб здобути перемогу в цій боротьбі, кращі роздрібні компанії концентрують свої зусилля на розширенні напрямів своєї діяльності, орієнтуючись на конкретні клієнтські сегменти й різні канали продажів. Вони успішно використовують вебсайти не просто для продажів, але й для створення бренда, залучення покупців до діалогу і налагодження зворотного зв'язку, для інформування клієнтів про проведення різних акцій. Обмін інформацією через Інтернет відіграє все більшу роль у розвитку магазинів. При відвідуванні магазину або вебсайту покупцям надаються інтегровані можливості одержання купівельного досвіду, формування уяви про торговельну марку й безпосереднього здійснення покупки. В майбутньому така інтеграція буде необхідна, особливо для спеціалізованих роздрібних компаній із продажу непродовольчих товарів. На цей час багато клієнтів незадоволені існуванням чіткого розмежування між традиційною роботою магазинів і форматом продажів через Інтернет. Зближення цих двох каналів продажів стане основним завданням роздрібних компаній на найближчі роки.

За даним нового звіту CBRE, для задоволення споживчого попиту керівникам міських магазинів варто «повернутися до джерел» і заново усвідомити основи свого бізнесу, оскільки *більшість європейців усе ще бажають відвідувати магазини* в кроковій доступності. Зараз, коли європейські споживачі мають практично необмежені можливості доступу до Інтернету, компанія CBRE провела найбільш повне й широкомасштабне дослідження, вивчивши, як і де європейці здійснюють покупки (в опитуванні брало участь понад 10 000 покупців з усієї Європи). Відповідно до результатів дослідження «Як ми робимо покупки: хід думок європейського покупця», що хоча інтернет-торгівля стає більш привабливою, у найближчі роки споживачі не мають наміру кардинально змінювати свої купівельні звички. Переважна більшість покупців ще дуже далеко від повноцінного використання нових технологій і цифрових інструментів (наприклад, QR-Кодів). Дві третини споживачів зазначили, що при виборі магазину основними факторами для них є ціна товару, чистота, безпека й зручне розташування. Третина всіх опитаних, а також більше половини респондентів серед молоді вважають важливим і можливість приємно провести час і відпочити. Попри конкуренцію з боку інтернет-торгівлі й замських торговельних комплексів, європейські споживачі, як і раніше, воліють робити покупки в центрі міста й на головних торговельних вулицях. Тому не дивно, що фундаментальні зміни в роздрібній торгівлі

відбуваються відносно повільно, і реальні магазини продовжують відігравати головну роль навіть у новому світі багатоканальної торгівлі.

За даними компанії CBRE, завдяки реалізації стратегії багатоканальних продажів більшість ритейлерів у 2014 р. все частіше відкривали нові магазини й створювали експериментальні торговельні майданчики задля збільшення відвідуваності. CBRE провела опитування серед 50 провідних міжнародних ритейлерів, щоб з'ясувати, які стратегії багатоканальних продажів вони використовують у цей час, і якими вони бачать їх у майбутньому. У результаті були виявлені такі напрями: ступінь залученості ритейлера у використання цифрових технологій (соціальні мережі, додатки для смартфонів); вплив цифрових стратегій ритейлера на рівень відвідуваності, товарообіг і дизайн/розмір магазинів; майбутній попит ритейлера на стандартні магазини. Дослідження показало, що майже усі ритейлери (87%) очікують, що з реалізацією цифрових технологій у них відбудеться зростання загального виторгу, і переважна більшість (80%) сподіваються на збільшення відвідуваності своїх магазинів. Багато хто (40%) передбачає, що в майбутньому їм буде потрібно більше магазинів, і вони будуть відкривати нові.

*Підвищена увага до клієнтського досвіду.* Як зазначалося вище, однією з основних проблем, що стоять перед багатьма роздрібними компаніями, є відсутність істотних відмінностей між конкуруючими торговельними марками, у результаті чого споживачі сприймають магазини як знеособлені об'єкти. Одним зі засобів вирішення такої проблеми є виділення ресурсів на поліпшення клієнтського досвіду при здійсненні покупки в магазині. Мова йде не просто про обслуговування клієнтів. До вирішення цієї проблеми належать всі елементи впливу на покупця, такі як внутрішнє планування магазину, вивіски, освітлення, обслуговування, простота й швидкість здійснення операцій. Вкрай важливо, щоб покупці завжди знаходили те, що вони шукають. У цьому плані вирішальне значення має наявність у магазині потрібних товарів у потрібний час. У найближчі роки основні зусилля передових роздрібних компаній світу будуть спрямовані на створення приємної, інформативної, розважальної й легкої атмосфери при покупці товару. Уже сьогодні деякі відомі роздрібні мережі реалізують ініціативи щодо поліпшення клієнтського досвіду, які дозволяють їм диференціювати свою торговельну марку й диктувати ціни. Деякі мережі супермаркетів намагаються створити в торговельному залі властиву вуличній торгівлі атмосферу свята, що перетворює похід по магазинах у захоплюючий захід. Книжкові й музичні магазини створюють комфортні умови для перегляду книг або прослуховування музики. Деякі універсальні магазини намагаються відмовитися від поділу операцій між різними відділами. Продовжуючи продавати товари, характерні для традиційних універмагів, вони переймають концепцію дисконтних

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

магазинів, спрямовану на забезпечення зручності покупця, пропонуючи централізоване касове обслуговування, візки для товарів, широкі проходи між рядами з добре помітними покажчиками.

Компанії по усьому світі застосовують *програми лояльності* як безпрограшну тактику досягнення позитивних результатів у бізнесі. Проте, незліченна кількість проектів, які до того ж схожі один на іншій, має досить незначний результат: споживачі зовсім байдужі до програм лояльності. Якщо врахувати сформовану ситуацію й перспективи, що відкриваються, маркетингу лояльності, у маркетологів з'являється шанс порушити паритет, першими на ринку впровадивши нові технології й стратегії лояльності.

*Роздрібні компанії в ролі маркетологів світового рівня.* У минулому провідними маркетологами на світовому ринку вважалися виробники споживчих товарів повсякденного попиту. Вони здійснювали моніторинг настроїв серед покупців, виділяли значні кошти на ринкові дослідження й уміло використовували засоби масової інформації для позначення свого бренда. У міру зростання й посилення впливу роздрібних компаній постачальникам довелося перевести свою увагу з відносин з кінцевими споживачами на відносини зі своїми клієнтами. Формування торговельних зв'язків стало відіграти більш важливу роль, ніж реклама в засобах масової інформації. Основне місце у відносинах зі споживачами стали займати роздрібні компанії. Крім цього, просуваючи продажі товарів під власною торговельною маркою, вони самі ставали провідними постачальниками. Водночас роздрібним компаніям усе ще не вистачало відповідних навичок і досвіду в галузі маркетингу. У цей момент ця тенденція змінюється: деякі з найбільших роздрібних компаній світу проводять агресивну політику, спрямовану на переманювання провідних маркетологів у виробників товарів повсякденного попиту. Вони поставили перед собою ціль стати центрами впливу в галузі маркетингу, створити неповторний фірмовий стиль, успішно конкурувати з іншими роздрібними компаніями й всі частіше – з виробниками – за рахунок продажу товарів під власною торговельною маркою. Фактично власні торговельні марки більше не є лише способом пропозиції низьких цін. Вони є важливим каналом просування торговельної марки й підвищення прибутку. Прогнозується, що у майбутньому провідні роздрібні компанії, найімовірніше, будуть мати навички професійних маркетологів.

Одна із сучасних тенденцій світового ритейла – *поява нового типу споживача*. Задоволений помірними цінами початку 1970-х, широкими можливостями вибору й обслуговуванням 1990-х споживач на початку нового сторіччя пред'являє індустрії нові вимоги внаслідок зростання рівня його освіченості й поінформованості, високої чутливості до ціни. Слід зазначити фактори поведінки й способу життя споживача, що впливають на світовий ринок оптово-роздрібної торгівлі: по-перше, важливим є фактор

співвідношення ціни і якості. У цей час усе більше споживачів стають чутливі до ціни, що частково пов'язано з наочною практикою магазинів дискаунтерів, які вказали споживачам на можливість купувати продукцію високої якості за зниженими цінами. Великі магазини в США й у Німеччині вже переконали споживачів у тому, що товари можна отримувати за низькою ціною без втрати в якості. Досвід таких магазинів примітний у тому розумінні, що здійснення покупок у магазинах-дискаунтерах стало прийнятним для споживачів з рівнем доходу вище за середнє. Окрім того, серйозним інструментом у конкурентній боротьбі стала торгова марка бізнесу (*бренд*) – найцінніший «нематеріальний актив». За висновком багатьох експертів конкуренцією майбутнього називають конкуренцію торгових марок. Торгова марка має важливе значення для споживачів: вона знижує ризик при покупці, забезпечує емоційний настрій і почуття приналежності до певної спільності. Вона також покликана слугувати орієнтиром для клієнта. Покупець ідентифікує бренд із формою організації бізнесу, оточенням, співвідносить зі своїми очікуваннями й, як наслідок, споживач готовий платити цінову надбавку за товари з просунутою торговою маркою. Важливим наслідком конкуренції брендів стає перенесення марки мережі на конкретний товар (*private label*), що здійснюється під маркою ритейлера й за дослідженнями, проведеними компанією AC Nielsen в 28 країнах, коштує дешевше за так звані преміальні бренди.

Interbrand, що здійснює бренд-консалтингове агентство, яке щорічно публікує рейтинг «Найбільш коштовні світові бренди», представило четвертий рейтинг «Найбільш коштовних брендів у сфері роздрібної торгівлі». У рейтингу присутні 50 самих коштовних північноамериканських брендів, 50 – європейських, 30 брендів – представників азіатського-тихоокеанського регіону й 20 – латиноамериканських. Цей рейтинг складений за активної участі Interbrand Design Forum, підрозділу, що спеціалізується на ритейлі. Так, за результатами поточного рейтингу, Wal-Mart з показником в 131,877 млрд дол. США став найдорожчим брендом не тільки в Північній Америці, але й у всіх чотирьох регіонах. Найкоштовніші бренди у сфері роздрібної торгівлі усвідомлюють роль цифрових технологій, пропонуючи різноманітні рішення – від мобільних покупок до віртуальних примірочних.

Ще одним висновком зазначеного дослідження є те, що найбільші ритейлери, щоб одержати додаткові конкурентні переваги, шукають можливості за межами свого основного напрямку бізнесу. Для цього вони використовують найсучасніші онлайн-технології, що дозволяє здолати розрив між традиційними й онлайн-покупками, стратегічно підходять до аналізу інформації про продажі, щоб щонайкраще відповідати потребам і бажанням споживачів і швидше відповідати цим потребам. Таким чином, сьогодні роздрібної торгівлі бренди мають бути більш гнучкими

## Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі

й реагувати швидше, ніж будь-коли раніше. Бренди-лідери не тільки виживуть в умовах переходу до цифрової торгівлі, але й стануть більш видатними завдяки цьому.

Поширення уваги до брендів обумовлює іншу тенденцію – *питання інтелектуальної власності (ІВ)*. Так, друга доповідь ВОІВ із серії «Світовий огляд інтелектуальної власності» за назвою «Бренди: репутація й вигляд на глобальному ринку» [14] пропонує дані, аналітичні матеріали й подання про те, як компанії використовують бренди для проведення відмінностей між їхніми виробами й виробами їхніх суперників і що саме використання брендів, що розширюється, означає для споживачів, ринкової конкуренції й інновацій. Так, згідно з цією доповіддю, у 2011 р. – останньому році, по якому є достовірні дані, - компанії по усьому світі інвестували приблизно 466 млрд дол. США в брендинг. Ця цифра була б навіть більшою, якби враховувалися також видатки на стратегічний маркетинг, корпоративну комунікацію, інші послуги, що сприяють сприйняттю бренда, а також внутрішньофірмові видатки на брендинг. Більш повні дані по США, що враховують всі видатки на брендинг, показують, що інвестиції в брендинг склали в 2010 р. 340 млрд дол. США – у два рази більше, ніж попередні неповні оцінки. Це перевищує інвестиції компаній США в НДДКР або дизайн і становить чверть їхніх капіталовкладень у нематеріальні активи. Хоча інвестиції в брендинг близько співвідносяться з рівнем економічного розвитку по усьому світі, стрімко зростаючі країни із середніми рівнями доходів, такі як Китай і Індія, сьогодні інвестують у брендинг більше, ніж вкладали країни з високими рівнями доходів, коли вони перебували на порівнянному етапі розвитку.

У доповіді, зокрема, показано, що середня вартість бренда компаній, що базуються в країнах з середніми рівнями доходів, зростала швидше, ніж у випадку компаній у країнах з високими рівнями доходів. Фактично, частка країн із середніми рівнями доходів у загальній вартості провідних 500 брендів зросла з 6% до 9% за період з 2009 по 2013 рр. У доповіді також розглядається роль системи товарних знаків у наданні підтримки діяльності компаній по брендингу. Товарні знаки є широко використовуваною формою зареєстрованої інтелектуальної власності (ІВ) в усьому світі. У багатьох країнах з низькими й середніми рівнями доходів компанії активно подають заявки на реєстрацію товарних знаків, навіть якщо використовують у порівняно менших масштабах інші форми ІВ. Попит на товарні знаки збільшився в чотири рази за період з 1985 по 2011 рр.: з ледве менше 1 млн заявок у рік в 1985 р. до 4,2 млн заявок до 2011 р. У той час як країни з високими рівнями доходів, по яких є дані, збільшили інтенсивність подачі заявок на реєстрацію товарних знаків у порівняно з ВВП в 1,6 разу за період з 1985 по 2011 рр., у країнах із середніми рівнями доходів їхня кількість зросла в 2,6 разу за той же період часу. Наприклад, в

2001 р. відомство Китаю по товарних знаках стало провідним одержувачем заявок на реєстрацію товарних знаків; що ж стосується патентних заявок, то Китай вийшов на таке ж місце лише десять років потому – в 2011 р.

У зазначеній доповіді також аналізується, як розроблені компаніями стратегії брендингу співвідносяться з їхніми загальними інноваційними стратегіями. За допомогою брендингу компанії можуть збільшувати попит на їхні вироби й посилювати бажання споживачів платити за них. Наявні факти показують, що брендинг є для компаній одним із найважливіших механізмів для одержання доходів від інновацій у товарній сфері. Нарешті, у доповіді розглядаються ситуації, коли потужні бренди створюють перешкоди для проникнення на ринок, і при цьому підкреслюється роль брендів при оцінці конкурентних наслідків злиття й поглинання компаній, а також «вертикальних» домовленостей між виробниками й розподільчими компаніями [15].

Одна із головних тенденцій світової оптово-роздрібною торгівлі – це збільшення останнім часом фактів *злиття й поглинання* у сфері світової оптово-роздрібною торгівлі, наприклад, учасники злиттів – Kroger і Fred Meyer (США), Ahold і Giant Food (Нідерланди й США), Carrefour Comptons Modernes (Франція), Metro Alikauf Kriegbaum (Німеччина). Злиття визначає рентабельність, частку ринку й вартість акцій компаній. Усе більшого значення набуває маркування не країни походження (made in), а бренд фірми.

Окреслені вище тенденції дозволили визначити такі прогнози.

За прогнозом EIU, в 2016 р. ринок *роздрібною торгівлі Китаю* стане найбільшим у світі вже й за загальним обігом. Відбудеться це за рахунок зростання міського населення, його доходів і стимулювання попиту з боку уряду. До 2022 р. обіг роздрібною торгівлі Китаю зросте приблизно в 3,5 разу й складе 25% від сукупного обігу 60 найбільших країн і майже вдвічі перевищить обіг роздрібною торгівлі США (табл. 2.2). На думку експертів, це означає хороші перспективи для тих компаній, які вже добре зарекомендували себе на китайському ринку, у тому числі для великої четвірки ритейлерів – Wal-Mart, Carrefour, Metro і Tesco. Причому якщо, як прогнозують фахівці EIU, багато світових брендів перейдуть у власність

*Таблиця 2.2*

**Прогноз зростання обігу ритейла, млрд дол. США**

Країна	2012 р.	2016 р.	2022 р.
Китай	2 311	4 208	8 346
США	3 390	3 961	4 470
Індія	1 692	1 497	1 628
Бразилія	500	768	1 155
Всього в 60 великих країнах	17 012	23357,9	33471,2

*Джерело: Economist Intelligence Unit (EIU).*

## Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі

китайських або індійських компаній, великої четвірки це не торкнеться – з підтримкою своїх урядів вони залишаться «прозахідними» мережами. Відповідно, доходи від зростаючого ринку будуть надходити в Європу й США [16].

Головною тенденцією наступного десятиліття стане *зростання торгівлі через Інтернет*. Так, якщо в 2002 р. обіг Amazon становив близько 4 млрд дол. США, то в 2015 р. він має перевалити вже за 50 млрд дол. США, а на онлайн-ритейлерів припадає вже більше 10% ринку роздрібною торгівлі США й більше 13% – Великобританії, що є світовим лідером за цим показником. До 2022 р. на онлайн-ритейлерів у цих країнах буде припадати вже близько третини ринку. Поява смартфонів, торговельних додатків, вірусного маркетингу, просування через соціальні мережі дало потужний поштовх розвитку е-commerce, однак найбільш важливим фактором стала можливість для споживача порівнювати ціни й вибирати найбільш низьку. Зокрема, успіх Groupon наочно продемонстрував, що низька ціна - кращий спосіб заманити споживача в Інтернет. А скептицизм тих, хто вважав, що для певних груп товарів онлайн не підходить через те, що їх необхідно випробувати перед придбанням (їжа, одяг), спростують успішними все новими прикладами окремих компаній. Прогнозується, що до 2022 р. відбудеться об'єднання наявних концепцій інтернет-комерції: спеціальні додатки будуть автоматично шукати пропозицію із кращою ціною й заносити його в кошик. При цьому будуть активно розвиватися технології, що стимулюють здійснення імпульсивних покупок в Інтернеті.

Онлайн-торгівля й криза завдали серйозного удару по традиційних форматах, які активно зростали все останнє десятиліття – стріт-ритейлу й моллаха. Багато хто були змушені в 2008 р. піти з ринку, а в США навіть спостерігалось масове закриття торгових центрів. Однак це не означає, що ці формати в наступному десятилітті зникнуть. Навпаки, під тиском вони будуть прагнути вижити й розробляти агресивні стратегії. Насамперед це стосується максимально широкого використання інтерактивних можливостей – пошуку товару, перевірки наявності, електронних сканерів, розвитку формату шоу-рум, салону, де можна ознайомитися з товаром. Саме останній стане найбільш швидкозростаючим серед нині наявних форматів.

Прогнозується, що кількість супермаркетів неминуче скоротиться, що насамперед буде стосуватися моллів. З ринку підуть дрібні гравці, у той час як великі компанії за рахунок наявних можливостей залишаться. Те, що значна частина покупок буде здійснюватися в Інтернеті, зробить менш затребуваним формат гіпермаркета – особливо це торкнеться так званих замських біг-боксів. В останні роки їх відкривалося занадто багато, і тепер конкуренти неминуче почнуть витісняти один одного. Їх головною конкурентною перевагою була ціна, і ця перевага тепер відстане онлайн-ритейлерам, а за зручністю вони будуть поступатися



більш дрібним форматам. Зсув відбудеться у бік невеликих супермаркетів, розташованих у центрі міста, і фірмових магазинів. Багато найбільших гравців ринку вже відчули це. Так, Carrefour уже почав скорочувати число гіпермаркетів, однак багато компаній (як приклад наводиться Tesco) поки стоять на своєму. Така позиція гігантів дозволить вийти на ринок новим компаніям, які будуть відрізнятися більшою гнучкістю.

Прогнозується також, що п'ять зовнішніх сил будуть визначати майбутнє e-commerce: інфраструктура (подальше проникнення Інтернету, логістична й складська інфраструктура); державне регулювання (використання банківських карток (так, в США співвідношення безготівкових операцій з використанням платіжних карт і розміру ВВП країни становить 40%); економічні фактори – зростання основна кількість житла, що вводиться в експлуатацію; соціокультурні фактори – соціальні мережі з величезною аудиторією та значними темпами зростання. До того ж найбільшу увагу експертів привертає основна риса ринку роздрібної торгівлі-поява домінуючих мережевих фірм та їхня здатність утримати лідерство. А одним із найважливіших факторів домінування є *рівень технологічного розвитку* компанії та інвестиції в технології. Три фактори, які впливають на майбутнє онлайн-ритейла, і які принципово змінять всю торгівлю: (1) соціальна інтеграція, (2) локалізація й (3) мобільність. Світові лідери ритейла мають величезну кількість передплатників: середнє значення по Facebook – 3,1 млн осіб, максимальна кількість – 18,6 млн осіб. У Wal-Mart на сьогодні кількість передплатників уже понад 22 млн осіб. Обіг і передплатники поки існують у різних сферах, не сильно перетинаються. Але в якийсь момент ці аудиторії зійдуться й приведуть до сплеску покупців із соцмереж, вважають експерти Enter. Соціальні мережі сьогодні – це не місце продажу, а місце присутності бренда. Люди роблять висновок про бренд по групі, по відгуках, по тому, яку активність бренд здійснює.

Аналігічна компанія International Data Corporation (IDC) [17] склала прогноз щодо розвитку ринку «Інтернету речей» (Internet of Things, IoT). Цим терміном експерти називають велику мережу, що включає безліч інших мереж, які, своєю чергою, складаються з величезної кількості предметів (речей), які на локальному або глобальному рівні можуть самостійно взаємодіяти один з одним. Екосистема IoT включає мережеве устаткування, інтелектуальні системи, комунікаційні сервіси, технології інтеграції даних і різне програмне забезпечення. Так, за даними дослідників, в 2015 р. обсяг ринку «Інтернету речей» склав майже 700 млрд дол. США. У найближчі роки цей показник буде зростати в середньому на 17% у рік і досягне 1,3 трлн дол. США в 2019 р. З географічної точки зору абсолютним лідером по видатках на речі з підключенням до Інтернету в IDC називають Азіатсько-Тихоокеанський регіон. 2015 року на нього припадало понад 40% обсягу розглянутого ринку. Північна Америка і Європа – на другому й третьому

місцях відповідно. Сумарно в 2015 р. у цих регіонах витрачено на IoT понад 250 млрд дол. США. Найбільші темпи зростання (26,5% у рік) очікуються в Латинській Америці. Країни Західної, Східної й Центральної Європи увійдуть до числа лідерів за динамікою збільшення витрат на Іо-технології. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зростання Іо-ринку забезпечується багато в чому за рахунок страхових послуг, пов'язаних з транспортом, а в Північній Америці – за рахунок контекстного маркетингу у всьому різноманітті: від спостереження за покупцями в магазинах до передбачення їхніх бажань, а також маячки, камери спостереження, відстеження активності в мережі й на сайтах. У Центральній і Східній Європі, в Африці й на Близькому Сході найбільш швидкозростаючим сегментом Іо-галузі називають «розумні» будинки, що використовують технології просунутої автоматизації й інтеграції з устаткуванням для виміру, моніторингу й контролю. Загалом у світі, як зазначають аналітики, найбільше ІоТ-видатків в 2015 р. припало на виробничий сектор і транспорт – 165,6 і 78,7 млрд дол. США відповідно. У найближчі п'ять років швидше всього будуть зростати продажі Іо-технологій у сегментах страхування (на 31,8% у рік), охорони здоров'я й споживчої електроніки [18].

### **2.3. Стан та особливості впровадження новітніх технологій**

Упровадження інновацій стало основою розвитку, істотно змінивши принципи й структуру діяльності торговельних компаній. Світовою тенденцією визнано взаємозв'язок трьох складових: «покупець – устрій – послуга». На сьогодні у світі майже 10 млрд устроїв, які можуть виходити в Інтернет. Слід зазначити, що в 2013 р. кількість користувачів, які виходили в Інтернет зі стаціонарних й мобільних устроїв, зрівнялася. Особливості взаємодії виробників і споживачів послуг відрізняються не лише в часі, але й у просторі, що нерідко вимагає спільного виробництва («залученість замовника», «співобслуговування», «паспорт користувача»). Мова йде про інтерактивність, що вимагає обміну інформацією між контрагентами, й тому передбачає застосування відповідних ІТ, до того ж не тільки для здійснення адміністративних та організаційних функцій допоміжних підрозділів (наприклад, надання торговельних послуг у режимі онлайн за допомогою автоматизованого обладнання) [19].

Як і на більшості сформованих ринків, нові технології відкривають значний потенціал для інновацій і підвищення ефективності програм лояльності. Смарт-карти, RFID-технології, електронні касові термінали, що фіксують торговельні операції в реальному часі, бездротові технології, Всесвітня мережа й третє покоління інструментів програм лояльності – ці технології вже одержали визнання компаній-лідерів і стали інструментами

маркетингу лояльності. Сьогодні усі вони використовуються як головні інструменти управління лояльністю. Так, *смарт-карти* дозволяють у реальному часі нараховувати й знімати промовалюту (зароблені бали), оскільки чіп миттєво відображає баланс на устрій, що зчитує. Довгий час програми лояльності розглядали як приємне доповнення, що дозволяло відробити механізми дії *смарт-карт* у США, однак згодом ставлення до них змінилося, і мікропроцесорна технологія стала невід’ємною складовою програм лояльності багатьох компаній. Першими кредитну карту, принцип дії якої започаткований на мікропроцесорній технології, використовував у програмі лояльності японський банк JCB International і сінгапурський торговельний комплекс Bugis Junction. До програми лояльності останнього підключилися всі торговельні точки, що орендували площі в цьому комплексі. Власники карт Bugis Junction Mizu Card одержали можливість накопичувати по два Mizu-очка за кожні 10 дол. США, оплачених кредитною картою в будь-якому магазині торгового центру або відділені InterContinental Singapore. Накопичені бали можна було обміняти на коштовні подарунки, ваучери магазинів і т.і. А в день народження клієнтам нараховувалась подвійна кількість Mizu-очків та ін. подарунки.

*RFID-Технології.* Використання приладів радіочастотної ідентифікації (RFID) для відстеження учасників програми та їхніх транзакцій – це одна технологія, що успішно займе своє місце на ринку. Забезпечуючи безконтактне зчитування інформації з POS-Терміналів у межах 0,3-1,2 м, RFID-чіп стає зручною, порівняно недорогою альтернативою платіжним системам, що використовують магнітну стрічку й *смарт-карти*. RFID-чіпи, як спосіб здійснення платежів, автоматично стають інструментом маркетингу лояльності. Так, компанія Integrity For You (IFY) впровадила нову RFID-систему в деяких ресторанах штату Техас, США. При вході в ресторан система ідентифікує клієнта за допомогою сканування його RFID-карти, що дозволяє персоналу запропонувати відвідувачеві страви, що відповідають його смакам і перевагам, і зробити йому спеціальну пропозицію. Творчо використовують RFID-чіпи кілька європейських банків. Коли учасник програми лояльності заходить у банк, його карта з RFID-чіпом автоматично сканується й на мобільний телефон співробітника банку відразу ж відсилається текстове повідомлення про присутність у банку клієнта. Підключення RFID-технології до CRM-системи банку дозволяє моментально одержати інформацію про клієнта – наприклад, обіг, що йому подобається, список його рахунків і історію транзакцій; біометрична ідентифікація й бездротова технологія вже використовуються в сфері торгівлі. На ці винаходи варто звернути особливу увагу при розробці й проведенні програм лояльності. В аеропорті Schipol, Нідерланди, було протестовано сканер райдужної оболонки ока. Цю технологію використовують для того, щоб прискорити процедуру

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

проходження контрольних пунктів для пасажирів, які часто літають і беруть участь у програмі лояльності Privium. Скановане зображення райдужної оболонки ока зберігається на членській карті, по якій звіряється шораз, коли мандрівник перетинає імміграційний контроль в Schiphol. Деякі ресторани McDonald's, супермаркети Kroger і Levis Furniture впроваджують системи, які ідентифікують покупців за відбитками пальців. Kroger і Levis використовують біометричну ідентифікацію для звірення чеків, а McDonald's – для підвищення безпеки транзакцій по кредитних картах, здійснених покупцями.

Компанія Prada, виробник продукції преміум-класу, протестувала технологію електронних міток у своїх магазинах у Нью-Йорку. Прикріплюючи електронні мітки до товарів, продавець контролює переміщення покупця за допомогою електронних сенсорів і в такий спосіб відслідковує його маршрут. Комбінуючи електронні мітки із програмою лояльності, Prada змогла виявити закономірності в поведінці різних груп споживачів і тим самим краще зрозуміти своїх клієнтів. Мережа бакалійних магазинів Stop & Shop протестувала бездротову технологію в програмі лояльності. Бездротові персональні електронні «асистенти» кріпилися на візки й з'єднувалися з базою даних програми лояльності магазину. Грунтуючись на історії покупок відвідувача, «асистенти» по ходу його переміщення магазином пропонували йому його улюблені товари, продукти-субститути, знижки на товари, які він до цього не пробував, тощо. Можливо, незабаром без цих технологій, разом узятих, або принаймні без деяких з них програми лояльності просто не зможуть існувати. Тому для розробників останніх дуже важливо першими створити «розумні» стратегії, що використовують «розумні» технології. Однак будь-яке технологічне рішення має бути підкріплене фінансовим аналізом, що доводить його доцільність, і прогнозом окупності [20].

*Мобільні додатки* – роль мобільних додатків постійно зростає й переможцем стає той, хто збере в один комплекс всі заходи й сервіси, які дозволять скоротити тимчасові й енергетичні витрати користувача з того моменту, коли він прийняв рішення що-небудь купити й до моменту одержання покупки. У цей комплекс входять і строки доставки, і широта асортиментів, і можливості оплати, і багато чого іншого. Сьогодні все більша кількість інтернет-магазинів прагнуть мати мобільні додатки. Дві третини всіх мобільних додатків написані для телефонів. Найпоширеніші платформи - Android і iOS.

Таким чином, дослідження показують, що серед основних напрямків упровадження новітніх інноваційних технологій в торговельній сфері виділяють такі:

- нові технології, що дозволяють зменшити негативний вплив власливостей торговельної послуги (нерозривність виробництва й

споживання послуги, невідчутність, мінливість якості та ін.) на реалізацію послуг і відкривають додаткові можливості диференціації стратегій у сфері послуг торговельних організацій;

- інформаційно-комунікаційні технології для вивчення й обліку індивідуальних особливостей покупця, оцінки цінностей клієнта;
- інформаційні технології, у т.ч. Інтернет, що дозволяють взаємодіяти з клієнтом у будь-якому місці й у будь-який час. Тому елемент комплексу маркетингу «Місце» доцільно замінити на елемент «Місце, кіберпростір й час», що підкреслює, що торговельна послуга може надаватися в тому місці й у той час, коли це зручно клієнтові;
- інтернет-технології (створення сайту компанії, інтернет-бренду то-що), що здійснюють просування, стимулювання збуту в торговельно-му бізнесі більш високого рівня, завдяки проведеним дослідженням зі створення віртуальної реальності.

Водночас, слід зазначити, що перераховані напрями інновацій у торговельному бізнесі під впливом ІКТ не можуть розглядатися ізольовано. Плануючи впровадження інформаційних і комп'ютерних технологій у торговельну діяльність, варто враховувати виникаючі ланцюжки інновацій. Наприклад, нова інформаційна послуга, що надається у сфері торгівлі, може привести до змін у ціновій політиці, просуванні, організації торгівлі й т.і. Виконуючи роль сполучної ланки між діючими технологіями, впроваджуваними продуктовими, технологічними й процесними інноваціями, ІКТ забезпечують підвищення ефективності управління підприємством і в кінцевому підсумку посилюють його конкурентоспроможність на ринку.

Рациональне використання інформації дозволяє значно підвищити продуктивність праці й реалізувати більш ефективне управління в різних сферах людської діяльності. Одним з інструментів з боку інформаційних технологій є глобальна мережа – *Інтернет*, що пропонує безліч інноваційних рішень, що застосовуються у сфері роздрібної торгівлі (ритейлі). Інтернет-технології становлять собою сукупність комунікаційних, інформаційних та інших технологій і сервісів, за допомогою яких здійснюється діяльність у глобальній мережі Інтернет або за допомогою цієї мережі. Інтернет-технології, так само як і промислові або фінансові технології, визначають засоби й форму, у яких і за допомогою яких реалізується діяльність з досягнення поставлених цілей. До важливих відмітних властивостей інформаційних технологій, що мають стратегічне значення для розвитку економіки й суспільства в цілому, слід віднести такі: (1) інтернет-технології дозволяють активізувати й ефективно використовувати інформаційні ресурси суспільства, які сьогодні є найбільш важливим стратегічним фактором розвитку. Сьогодні вже очевидно, що активізація, поширення й ефективне використання

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

інформаційних ресурсів дозволяє одержати суттєву економію інших видів ресурсів - сировини, енергії, матеріалів і устаткування, праці, часу; (2) інтернет-технології дозволяють оптимізувати й у багатьох випадках автоматизувати інформаційні процеси, які в останні роки займають все вагоміше місце в життєдіяльності суспільства та господарської діяльності; (3) використання інтернет-технологій сьогодні у багатьох випадках є елементом, включеним у складні виробничі й соціальні процеси, тобто інтернет-технології виступають як компоненти відповідних виробничих і соціальних технологій; (4) інтернет-технології сьогодні відіграють важливу роль у забезпеченні інформаційної взаємодії між людьми, а також у системах підготовки й поширення масової інформації. Зокрема, слід зазначити, що сьогодні проблема поширення інформації про товар або послугу, передачу інформаційного продукту практично вирішена; (5) вплив ІКТ на постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу в умовах збільшення кількості інформації й прискорення економічних і суспільних процесів. Інформаційні технології відіграють основну роль у процесах одержання й нагромадження нових знань. Використання цих знань підвищує ефективність економічних процесів.

Ретроспектива показує, що застосування інформаційних технологій у діяльності господарюючих суб'єктів пройшло шлях від автоматизації основних процесів (закупівля, товарообіг, комунікація із клієнтом, збут, післяпродажний супровід) до створення систем, що здійснюють безпосередній вплив на підприємництво. Ці технології дозволяють ефективно і якісно виконувати завдання в таких напрямках:

- електронна комерція й розвиток електронних платіжних систем [21]. У цей час значно зріс інтерес до систем автоматизації мобільної торгівлі. Автоматизована система мобільної торгівлі призначена для підприємств, що займаються дистрибуцією й прямою доставкою товарів повсякденного попиту. Рішення забезпечує збільшення швидкості й обсягу продажів, синхронізацію даних про продажі з інформаційною системою підприємства, дає додаткові переваги в частині збільшення якості обслуговування, дозволяє знизити витрати на персонал. Практика застосування подібних систем за кордоном показала, що після їхнього впровадження продуктивність праці торговельних представників підвищується в середньому на 10-20%. Важливим каналом онлайн-торгівлі є продажі через соціальні мережі, що одержали широке поширення, які підприємства торговельного сектору тільки починають освоювати;
- інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства – створення баз знань компанії, довідників з основних компетенцій і вмінь персоналу, підтримка проектної інноваційної діяльності, автоматизація бізнес-процесів;

- впровадження електронного документообігу, створення електронних баз даних, що дозволяють прискорити прийняття управлінських рішень без втрати їхньої якості, заощадження ресурсів підприємства, виключення дублювання виконуваної роботи й скорочення загальних трудозатрат [22];
- вибудовування інтерактивної інтеграції інформаційних процесів з партнерами (обмін масивами даних з продажів, синхронізація процесів збуту й закупівель, проведення гнучкої цінової політики, впровадження програм лояльності, дисконтних пропозицій для споживачів та інше);
- розробка моделей і алгоритмів складних бізнес-процесів, що вимагають постійних працезатрат кваліфікованого персоналу, у тому числі із залученням сторонніх експертів з будь-якої точки земної кулі [23];
- гнучке управління політиками ціноутворення, включаючи диференціацію на ті або інші групи товарів залежно від розташування торговельної точки, партії товару, участі окремих груп і найменувань продукції в спеціальних стимулюючих акціях та інше;
- забезпечення автоматизації логістики (у тому числі із застосуванням радіоміток), усіх стадій управління товарними запасами й асортиментним планом. Це рішення дозволяє торговельним підприємствам, постачальникам продукції, виробникам, а також логістичним компаніям істотно заощаджувати на витратах, пов'язаних із забезпеченням синхронізації відомостей про потреби в товарах, строках і контролі фактів доставок, відвантажень, дозволяє відслідковувати кожний окремий вироблений товар від підприємства-виробника до полиці магазину, повністю автоматизує поповнення товарних запасів як конкретної торговельної точки, так і всього підприємства загалом, здійснюючи замовлення на необхідну продукцію з урахуванням поточних запасів, продажів, втрат, здійснених доставок, виконання планів продажів, сезонності й інших факторів;
- збір і аналіз інформації для прийняття управлінських рішень, побудова багатомірних математичних моделей, що дозволяють докладно аналізувати сформовану ситуацію й прогнозувати майбутні дії з урахуванням сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, а також загальної стратегії підприємства;
- виконання основних операцій, характерних для галузі роздрібно торгівлі (тобто управління поставками, запасами, відвантаженнями, логістикою, збутом, ведення баз даних, робота з персоналом, ведення асортиментного плану, проведення стимулюючих акцій,

- контроль дотримання планів, бюджетів, обмін інформацією з партнерами й інше);
- впровадження підтримки роботи із серверами SMS і голосових повідомлень для дистанційної комунікації з клієнтом, пропозиція індивідуальних програм для того або іншого споживача з урахуванням історії його покупок і переваг;
  - впровадження як самообслуговування;
  - дистанційний контроль крадіжок. Європейські компанії, що спеціалізуються на виробництві систем захисту від крадіжок, успішно застосовують розподілені IT-інфраструктури для дистанційного сервісного обслуговування парку цих систем. Щобільше, через Інтернет можна управляти системою на відстані, змінювати її конфігурацію. Наприклад, установлюється, що мітки одного з постачальників товару погано спрацьовують, видаючи помилковий сигнал про тривогу. Цю несправність можна ліквідувати через вилучений доступ по мережі із центрального офісу, не відправляючи фахівця у відрядження у філію. Розвиток систем контролю крадіжок дозволяє ритейлерам заощаджувати витрати на компенсацію збитків, одержуваних у результаті дій злочинців;
  - організація інформаційного поля в магазині. Устаткування магазину цифровими інформаційними устроями, що дозволяють полегшити й урізноманітнити процес придбання товарів і послуг клієнтами. Прикладом таких рішень можуть служити технічні кошти й спеціальні табло, які можуть надавати всі дані про товар. Британська мережа Sainsbury's в 2011 р. проводила тестування технології, що дозволяє на касі підрахувати суму кошика товарів, що були придбані, а потім зрівняти отриману вартість із вартістю покупки аналогічного кошика товарів у конкурентів. Якщо вартість покупок виявляється вище, ніж у конкурентів, покупцеві видають купон на суму різниці, що він може реалізувати при наступній покупці. Для порівняння цін мережа використовує дані незалежного джерела, при цьому розрахунок здійснюється з врахуванням всіх діючих акцій і знижок конкурентів. У такий спосіб досягається утримання клієнта в результаті кращої пропозиції за ціною, а також підвищення ступеня його лояльності даному конкретному торговельному підприємству завдяки участі в стимулюючій маркетинговій акції (одержання сертифіката з грошовою сумою на наступну покупку);
  - процесні інновації, спрямовані на загальне скорочення витрат на персонал, упорядкування й прискорення бізнес-процедур, збільшення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування клієнтів на всіх стадіях контакту зі споживачем.



Отже, сучасний світ неможливо собі уявити без онлайн-магазинів, усіляких мобільних додатків і гаджетів, які допомагають оперативню здійснювати покупки. До того ж багатьом онлайн-продавцям потрібно виходити на ринок того або іншого регіону, тобто необхідно орієнтуватися у просторі з комерційної точки зору. Дослідження експертів показують, що якщо розглядати активність покупців кожного регіону окремо, то можна відзначити, що найбільше витрачають гроші в онлайн-магазинах покупці європейського й північноамериканського регіонів, на їхню частку припадає 88,4% і 74,9% від загального обсягу покупок. Онлайн-продавці цього регіону також найбільш енергійно реалізують продукцію (31,7% і 28,4%). Їх обганяє лише Азіатсько-Тихоокеанський регіон з показником 33,4%, який становить собою найбільш активну групу споживачів у популярних категоріях: одяг, квитки на заходи, авіаквитки, бронь готелів, електроніка. Покупці Північної Америки також досить активну за перерахованими вище параметрами. Що стосується Європи, Латинської Америки і Європи, то їхні споживчі звички дещо скромніші, ніж у їхніх активних сусідів.

Сьогодні успішні торговельні компанії все більш уважно стежать за стрімким зростанням додатків для 3D-принтерів, починаючи від стандартного промислового моделювання і закінчуючи роздруківкою товарів споживання. Роздруківка персоналізованих і поставлених за замовленням продуктів безпосередньо в торговельному підприємстві переверне увесь споживчий досвід і допоможе ритейлерам поліпшити систему управління запасами й ланцюжком поставок. Слід зазначити, що останнім часом ціни на персональні 3D-принтери знижуються, так що компаніям доведеться забезпечувати ще більш унікальний споживчий досвід у себе на підприємстві, адже число покупців, які можуть роздрукувати товари самостійно, повільно, але зростає.

Узагальнення викладеного вище дозволяє визначити такі загальні тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі:

- у роздрібній та оптовій торгівлі поява низки інновацій стала основою розвитку, істотно змінивши принципи й структуру діяльності торговельних компаній;
- упровадження бар-кодів, або штрих-кодів (UPC) стало одною з найбільш значимих подій в історії розвитку роздрібною торгівлі. Окрім того, на висококонкурентному ринку споживчих товарів виграли споживачі, тому що завдяки UPC підвищилася ефективність і продуктивність компаній, що привело до зниження витрат і поліпшення обслуговування покупців. Крім того, виграли ритейлери – крім економії видатків на робочу силу, у них з'явився доступ до детальних даних про пересування товарів, які вони перетворили в джерело одержання додаткового прибутку. Ритейлери повсюдно впроваджують різні технології збору даних, включаючи технологію

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

радіочастотної ідентифікації (RFID), що дозволяє одержувати миттєвий знімок товару в будь-який момент часу. Новітня й найбільш проблематична роздрібна тенденція передбачає використання систем, які дозволяють відтворювати динамічне зображення того, що відбувається зараз у магазині: як пересуваються в ньому покупці, як реагують на розташування товарів на полицях тощо;

- інвестиції в інформаційні технології дозволяють знизити витрати на логістику – зменшити поточні запаси, збільшити частоту доставки і в підсумку це приводить до збільшення розмірів магазину. Використання новітніх інформаційних технологій, таких як штрих-код і комп'ютерний моніторинг складських запасів, веде до оптимізації організації роздрібною компаній. По-перше, існує залежність між використанням інформаційних технологій і частотою доставки товарів, що підтверджує й тенденція, яка з'явилася в останні роки, до більшої частоти замовлень. По-друге, використання нових технологій веде до збільшення розмірів магазину, що підтверджує тенденція до збільшення магазинів в останні десятиліття, і успіш моделі «суперцентрів», що активно використовується провідними ритейлерами;
- новітні інформаційні технології дозволяють істотно знизити розрив у часі між моментом виміру й моментом доставки – магазин може відслідковувати запаси в режимі реального часу, а системи електронного обміну даними (EDI) дозволяють швидко передавати інформацію по ланцюжку поставок. Завдяки такому динамічному, інтегрованому виду, що одержав назву «Інтернет речей» (Internet of Things), у ритейлерів з'явилася можливість охопити всі основні аспекти взаємодії з покупцем. У міру того як «Інтернет речей» входить у звичайне життя (і стає необхідністю), компаніям доводиться будувати інфраструктуру для підтримки міжособистісних (P2P), міжкомп'ютерних (M2M) зв'язків і зв'язків між людиною й комп'ютером (M2P) за допомогою Інтернету й «хмарної технології» й використовувати передові аналітичні технології для одержання значимої інформації з даних інтегрованих систем.

Так, аналіз майбутнього розвитку ринку Internet of Things, проведений фірмою J'son & Partners Consulting, показав, що сьогодні цей ринок, що складається з 14 млрд пристроїв, надає об'єм в 98 млрд дол. США. А до 2020 р. планується, що глобальний попит на пристрої «Інтернету речей» збільшиться до 359 млрд дол. США. Аналітична компанія International Data Corporation (IDC) опублікувала неймовірний прогноз – «Worldwide Internet of Things 2013-2020 Forecast: Billions of Things, Trillions of Dollars», де вказується те, що до кінця 2020 р. в світі буде не 34 млрд інтернет-

пристроїв, а в сім разів більше – це 212 млрд. Об'єм же фінансового ринку збільшиться до 8,9 трлн дол. США.

Загалом, у перспективі ритейл очікують ще більш кардинальні зміни, пов'язані з новітніми технологіями. За даними дослідницької компанії TNS, у списку найбільш очікуваних з них значаться: біометрична оплата за допомогою відбитків пальців, одержання консультацій про товари й здійснення угоди за допомогою голографічних продавців, шопінгова соціальна мережа й організація спільних закупівель, тривимірне сканування покупця для підбору оптимального розміру одягу й взуття. Наведений перелік очікуваних змін свідчить про одну важливу тенденцію – всі вони будуть відбуватися на інформаційній основі, для чого буде потрібно побудова відповідної інфраструктури: мережевої основи обробки даних, програмного забезпечення, особливої логіки поведінки покупця в системі роздрібною торгівлі. Проте слід зазначити, що швидке впровадження новинок у ритейл поєднано з певними проблемами: необхідністю дотримання соціального балансу (інновації передбачають скорочення робочого часу й місць), досить високою вартістю первинних вкладень у переустаткування магазинів, недостатньою готовністю менеджменту до кардинальної зміни в роботі.

Як показують дослідження, розвиток цифрових технологій (від сенсорної комерції до розміщення фотографій) революційно змінює відносини між клієнтами й компаніями [12]. Зокрема, основними рушійними силами споживчого ринку цифрової революції є: зростання кількості власників цифрових устроїв: 76% британських споживачів на сьогодні мають телефони й 60% – планшети; збільшується швидкість підключення: більша кількість споживачів використовують з'єднання 4G, швидке інтернет-з'єднання по каналах фіксованого зв'язку й «розумну» техніку; використання клієнтом соціальних мереж для контакту з виробником і одержання доступу до Інтернету шляхом натискання однієї кнопки. Так звані когнітивні технології, такі як обробка текстів на природних мовах і розпізнавання мови, вплинули на взаємодію компаній і споживачів через посилення емоційного зв'язку між споживачами й виробниками. Прогнозується, що понад 80 з 100 провідних світових компаній-виробників програмного забезпечення (ПЗ) інтегрують ці технології у свої продукти вже до кінця 2016 р., а до 2020 р. ця цифра перевищить 95%. Згідно із прогнозом «Делойта», 2016 р. буде продано близько 2,5 млн шоломів віртуальної реальності й 10 млн ігор. Число інтернет-з'єднань зі швидкістю гігабіт у секунду до кінця 2016 р. збільшиться в 10 разів порівняно з 2015 р. – до 10 млн, 70% з яких припаде на приватних користувачів. А загалом прогнозується, що більшість домогосподарств по усьому світі, що мають вихід в Інтернет, будуть в 2020 р. підключені до мереж, що пропонують

гігабітні тарифи. Це дозволить компаніям розробляти контент більш високої якості. Сенсорні платежі будуть сприяти зростанню мобільної комерції, невідповідність між кількістю переглядів сторінок магазинів і зроблених покупок за допомогою мобільних додатків може скоротитися до 2016 р. завдяки поширенню сенсорних платіжних сервісів. Але зважаючи на те, що сенсорні платіжні сервіси на цей момент розроблені в основному для додатків, компаніям необхідно розробити більш прості шляхи оплати через веб-сайти з мобільних устроїв.

Мережеві комунікації стануть ще більш візуалізованими. Згідно із прогнозом «Делойта», в 2016 р. в Інтернеті буде розміщено або збережено 2,5 трлн фотографій, що на 15% більше, ніж у 2015 р. [24].

Таким чином, принципowo важливе для сучасного етапу розвитку суспільства значення розвитку інтернет-технологій полягає в тому, що їх використання може вплинути на вирішення основних проблем економічного розвитку суспільства. Виконання інтернет-технологіями зазначених вище функцій дозволяє економікам країн світу активно розвиватися. При цьому впровадження інтернет-технологій у внутрішньому просторі будь-якої компанії є досить складним процесом. Це пов'язано з тим, що самі по собі інтернет-технології є складною комплексною системою, для налагодження якої потрібна робота кваліфікованих фахівців і створення певної технологічної платформи.

#### **2.4. Роль торговельних ТНК**

Суттєвим чинником глобалізації є процеси перенесення індустріальних технологій з розвинених країн у країни, що розвиваються. Жорстка конкуренція на світовому ринку змушує товаровиробників високорозвинених країн створювати нові споживчі товари і послуги, що, своєю чергою, вимагає безперервного підвищення їхньої наукомісткості. Однак чим вище останні, тим більші витрати на дослідження і розробки, на проектування й упровадження у виробництво, тим більше відчувається потреба в масовому збуті, масштаби якого все помітніше переважають обсяг внутрішнього попиту. Тому пошуки зовнішніх ринків стали умовою існування переробної промисловості та сфери послуг високорозвинених країн. Відомо, що в циклі «виробництво – розподіл – споживання» найбільша частина прибутку припадає на розподіл (торгівлю), особливо, якщо це стосується продукції, торговий знак якої добре відомий, або наукомісткої продукції. Саме цим принципом повною мірою користуються в організації своєї діяльності великі корпоративні структури. Сьогодні, зокрема, транснаціональні корпорації, забезпечивши захист інтелектуальної власності, організують виробництва в країнах з дешевою кваліфікованою робочою силою, що претендують на приплив капіталу, управляючи за толлінговими або

франчайзинговими схемами постачанням сировини, збутом готової продукції, кредитами, залишаючи собі більшу частину прибутку.

Історія світової мережевої роздрібної торгівлі нараховує уже понад 150 років. Вважається, що першою у сфері продовольчої торгівлі слід вважати американську мережу The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P), що заснована у 1859 році й спеціалізувалася на торгівлі колоніальними товарами. У 1876 р. мережа нараховувала вже 67 магазинів [25]. Загалом, у західному світі експансія роздрібних торговельних мереж розпочалась після Другої світової війни. Розвиток здійснювався шляхом укрупнення й диверсифікованості їхньої діяльності. Це привело до появи роздрібних мереж, порівнянних за розмірами з великими промисловими корпораціями.

В останній період для досягнення конкурентоспроможності на ринках країн, що розвиваються, міжнародні роздрібні оператори змушені вбудовуватися в систему приймаючих країн (у місцеву культуру споживання, нерухомість і планову систему земельного користування, а також у систему постачання) [26]. Перед транснаціональними роздрібними компаніями постає необхідність інвестування в територіальну систему цих країн, щоб врахувати національні особливості в правових, економічних, соціокультурних сферах і вибудовувати конструктивні відносини з органами влади. Однак у цьому зв'язку корпорації зіштовхуються з двома основними перешкодами: по-перше, захист інтелектуальної власності для транснаціональних компаній істотно ускладнюється спробами імітації основних складових конкурентних переваг з боку місцевих ритейлерів; по-друге, наявність місцевих правових обмежень для діяльності іноземних компаній і політичного впливу місцевих посадових осіб [26].

Особливе місце у регулюванні міжнародної торгівлі на ринках послуг відводиться політиці лібералізації та відкритості умов торгівлі. Механізм регулювання світової торгівлі послугами представлено Генеральною угодою про торгівлю послугами (ГУТП), яка є складовою угоди про створення СОТ [27]. Завданням цієї Угоди є встановлення принципів і правил торгівлі послугами задля її подальшого розвитку, лібералізації шляхом проведення періодичних раундів багатосторонніх торгових переговорів, а також прискорення розвитку усіх торгових партнерів. Водночас лібералізація не означає дерегулювання, оскільки країни-члени СОТ зберігають своє право на запровадження нових нормативних актів, що регулюють постачання послуг, задля досягнення цілей внутрішньої економічної політики. Заходи внутрішнього регулювання сектору послуг, що не охоплені відповідними нормами ГУТП і не дискримінують іноземних постачальників, взагалі не підпадають під зобов'язання за ГУТП. Група країн-членів СОТ влітку 2012 р. ініціювала підготовку нової угоди щодо посилення правил багатосторонньої торгової системи, яка має розширити охоплення секторів сфери послуг і усунути апріорне виключення будь-

## Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі

якого сектору або способу постачання послуг [28]. Завданням нової угоди є розширення ліберального режиму у торгівлі послугами і водночас не порушення інтересів країн.

Сьогодні розвиток компаній, що займаються роздрібною торгівлею (ритсйлерів), перебуває у фазі транснаціоналізації, у галузі з'являється усе більше ТНК, які суттєво змінюють структуру не тільки роздрібної торгівлі, але й промислового виробництва споживчих товарів, структуру споживчих переваг і навіть модель поведінки покупців. Під впливом ТНК змінюється структура торговельних каналів, збільшується проникнення сучасних форматів торгівлі, змінюються стандарти й принципи організації торговельних компаній. Конкурентний тиск з боку ТНК змушує національних операторів змінювати організацію й підхід до бізнесу. Це обумовлює виняткову важливість вивчення основних тенденцій розвитку транснаціональних корпорацій у роздрібній торгівлі.

Формування транснаціональних торговельних компаній (ТНТК), глобалізація й інформатизація бізнесу дозволяють досягти й високої ефективності торгово-виробничої діяльності. Ускладнення структури великих торговельних компаній дають їм можливість використовувати специфічні ринкові можливості, охоплювати різні сфери споживчого ринку: роздрібну й оптову торгівлю, виробництво товарів, надання послуг і т.і. Однак такі зміни вимагають адекватних механізмів управління. Про значну масштабність бізнесу транснаціональних роздрібних торговельних корпорацій свідчать основні показники діяльності 250 найбільших світових торговельних мереж, опубліковані британською консалтинговою й аудиторською компанією «Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL)» (табл. 2.3). Дослідження показують, що якщо при створенні ТНК промислові компанії зіштовхуються з вибором між прямими іноземними інвестиціями (ПІІ) й експортом, то компанії в роздрібній торгівлі – з вибором між ПІІ й франчайзингом). ТНК у роздрібній торгівлі можуть створювати м'які метаструктури й укладати стратегічні альянси зі своїми постачальниками (наприклад, виробниками ВТМ – власної торговельної

Таблиця 2.3

### Основні показники діяльності найбільших світових роздрібних торговельних мереж за 2006–2013 рр.

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Роздрібні продажі, трлн дол. США	3,246	3,619	3,818	3,763	3,940	4,271	4,287	4,35
Роздрібні продажі в середньому на одну торговельну мережу	12,96	14,87	15,29	15,05	15,76	17,08	17,15	17,42
Чиста норма прибутку, %	3,6	3,7	2,4	3,1	3,8	3,8	3,1	3,7

марки ритейлера для спільного виходу на ринок однієї з країн; але при цьому компанії залишаються незалежними, і їх не можна розглядати як одну фірму.

На сьогодні витрати вертикальної інтеграції перевершують вигоди, і більшість ритейлерів при виході на новий ринок надають перевагу пошуку нового постачальника ВТМ, навіть попри на те, що локальні постачальники не завжди відповідають вимогам ритейлера в питаннях якості. Отже, особливість компаній у роздрібній торгівлі полягає в тім, що вони зіштовхуються з аналогічним вибором між франчайзингом і відкриттям закордонної філії, тобто еволюцією в ТНК. Для промислових підприємств основним фактором інтерналізації є вибір між одноразовими витратами на створення виробництва за кордоном і довгостроковими постійними трансакційними витратами. Останні можуть бути пов'язані, у тому числі, і з тарифними обмеженнями торгівлі. Для компаній у роздрібній торгівлі фундаментальну роль при створенні ТНК відіграє вибір між одноразовими вкладеннями в організацію підприємства за кордоном і довгостроковими постійними трансакційними витратами щодо забезпечення франчайзингу.

Найбільш характерною особливістю всіх ТНК у сфері торгівлі є постійне відновлення, додаткові інвестиції в інформаційні технології, прагнення упровадити найсучасніші технології. Саме ці переваги знань дозволяють їм одержати й утримувати лідируючі позиції. Крім того, у цій сфері особливу роль відіграють співробітники – успіх компанії багато в чому залежить від тих знань і навичок, якими вони володіють, причому найчастіше ці знання й навички не формалізовані, і їх практично неможливо продати на зовнішньому ринку. Існують й інші стимули до створення горизонтальних ТНК: наявність надлишкового організаційного ресурсу, а прями іноземні інвестиції (ПІІ) стають способом подальшого повного використання таких можливостей, зокрема великі торговельні мережі практикують такий підхід до управління, як децентралізація й широкі повноваження персоналу на місцях (співробітник є власником бізнесу); надлишок коштів усередині компанії також може стати стимулом для створення горизонтальних ТНК, ці кошти можуть бути використані з більш низькими альтернативними витратами, ніж кошти, які залучаються ззовні, і їх можна інвестувати в малоприбуткову діяльність, що була б неприбутковою у випадку використання зовнішніх коштів (ПІІ стають інструментом використання таких коштів: горизонтальні ТНК можуть бути наслідком того, що нематеріальні активи найчастіше не можуть бути відокремлені від фірм, які ними володіють (наприклад, знання, якими володіє фірма, можуть бути тісно пов'язані з досвідом її співробітників); ТНК одержують економію на масштабі при здійсненні господарської діяльності на кількох підприємствах у різних країнах. Наприклад, фірма може дешевше придбати сировину або заощаджувати на транспортних

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

витратах. Фірма з кількома підприємствами менше піддається впливу локальних коливань попиту. Якщо попит в одній країні падає, місцеве підприємство може передати частину своїх операцій підрозділам в інших країнах, де попит як і раніше високий. Зрештою, фірма з кількома підприємствами може скоротити витрати при спеціалізації кожного з них на якомусь одному виді операцій. Крім того, економія на масштабі при організації виробництва на кількох підприємствах на рівні компанії, а не окремого підприємства, виникає за рахунок поліпшення постійних витрат при централізації певних видів діяльності, наприклад НДДКР, реклами, маркетингу й дистрибуції, управління фінансами, які можуть дати ефект в інших галузях або на інших територіях, без втрат для їхньої прибутковості в материнській фірмі. Зокрема, це пояснює характерну для ТНК у роздрібній торгівлі централізацію цілої низки функцій, у тому числі закупівлі товарів, інформаційних технологій (ІТ), фінансового управління.

Для прикладу, ефективність функціонування й купівельна спроможність таких найбільших ТНК оптово-роздрібною торгівлі, наприклад, як Wal-Mart, Carrefour, Ahold, підкріплені чітким прагненням таких компаній утримати світове лідерство, спонукає операторів ринку підвищувати ефективність операцій і створювати конкурентні переваги не тільки в сегменті продовольчих товарів, але й в інших сегментах. Іншим провідним оптово-роздрібним підприємствам доводиться працювати в умовах постійного тиску з боку конкурентів.

Звичайно, на результативність діяльності ТТНК впливають такі фактори, як економічна й політична ситуація, а особливо інфляція, законодавчі бар'єри, що перешкоджають зростанню компаній, мінливість ситуації на ринках країн, що розвиваються, і повсюдне зростання протекціоністських настроїв. До того ж дрібні підприємства шукають можливості обмеження поширення зростання великих підприємств, використовуючи політичні важелі. Нарешті, при тому, що умови для діяльності підприємств оптово-роздрібною торгівлі є складними, для деяких постачальників ситуація має виразно загрозливий характер. Простежується тенденція, при якій більша частина продажів і прибутку постачальників припадає на кілька великих оптово-роздрібних компаній, які поступово переходять на реалізацію продукції під власними торговими марками, скорочуючи кількість постачальників у кожній категорії продукції і вимагаючи від них покривати більшу частку витрат ланцюжка поставок, а також направляти більше коштів на рекламу й заходи щодо організації збуту. Це приводить до збільшення цінового розриву між продукцією світових брендів і продукцією, реалізованою під власними торговими марками.

Останнім часом постійно зростає кількість світових торговельних компаній та їхніх постачальників, що купують недорогі, високоякісні товари в Китаї. Так, найбільша оптово-роздрібна ТНК у світі Wal-Mart



щорічно реалізує в Китаї товарів на суму 15 млрд дол. США. Також Китай стає усе більш привабливим ринком для реалізації товарів і послуг. У цей час на Китай, де капіталізація компаній оптово-роздрібною галузі досягає 600 млрд дол. США припадає значна частина світових споживчих видатків. Однак на ринках деяких країн, наприклад у Франції й Німеччині, встановлення зональних обмежень, обмежень цін на продукцію й установа правил, що регулюють трудові відносини, гальмує розвиток великих сучасних оптово-роздрібних мереж. На таких відмінних один від одного ринках, як Польща, Аргентина, Таїланд і США, уряд на місцевому й національному рівні намагається захистити дрібні оптово-роздрібні компанії від компаній-гігантів. Наприклад, у США це виявилось в прагненні місцевої влади обмежити зростання Wal-Mart. Загалом для оптово-роздрібних ТНК і постачальників критеріями успіху є конкурентна ціна товару без втрати в якості. Споживачів цікавить ціна, якість, швидкість обслуговування й зручність здійснення покупок. Для задоволення всіх згаданих умов споживач готовий перемкнутися на нові формати торгівлі й нові магазини для пошуку більш вигідних пропозицій. Таким чином, споживач перестає бути прихильним одному магазину й починає споживчий пошук. Отже, у сучасних умовах стає усе більш комплексним взаємозв'язок, взаємовплив ТНК-ритейлерів і споживачів. Споживач стає усе більш освіченим, вибагливим, вимогливим до сервісу, якості й широти вибору продукту. Щоб вплинути на його вибір, уже недостатньо реклами в засобах масової інформації (ЗМІ). При цьому ціна не завжди є основною цінністю для споживача. Зміщаються споживчі переваги й поведінка покупців: збільшення середніх розмірів магазину й асортиментів пропонованих товарів привело до зростання розміру кошика покупок при незначному скороченні частоти покупок, а розвиток таких каналів, як гіпермаркети/торгові центри – до появи такого виду дозвілля, як «шопінг» [29].

Рішенням для роздрібно-оптово-роздрібних ТНК і постачальників є створення виражених конкурентних переваг і розвиток власної торгової марки. Орієнтованість споживача на ціну товару змушує оптово-роздрібні ТНК і постачальників невпинно скорочувати витрати й знижувати показники прибутковості. Ведення конкурентної боротьби не на основі ціни, а на основі інших факторів дозволяє окремо взятій оптово-роздрібною ТНК або постачальникові завоювати прихильність споживача й тим самим перемістити навантаження на ланцюжок поставок. Тому компанії вивчають різні географічні напрямки в пошуках вигідних пропозицій щодо поставки, акумулюють величезні масиви даних про продукти, товарно-матеріальні потоки й поведінку споживачів. Ці дані обробляються задля ефективного управління ланцюжками поставок і швидкого реагування на зміну поведінки споживача. Така діяльність щодо управління інформацією

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

стала основною сферою спеціалізації оптово-роздрібних ТНК поряд із традиційною діяльністю в частині формування асортиментів і вибору місць розташування магазинів. Таким чином, не товарно-матеріальні запаси й нерухомість, а інформація є основним активом оптово-роздрібних ТНК сьогодні: інформація про товари й ціни, товарно-матеріальні запаси на кожній ділянці ланцюжка поставок, рід занять і смаки споживачів, а також інформація, укладена в назвах брендів. Ще однією характерною тенденцією є висока фрагментарність роздрібно торгівлі й домінування закордонних ТНК із розвинених країн в країнах з ринками, що розвиваються. Досвід деяких країн Центральної й Східної Європи (ЦСЕ) – локальні компанії були не в силах протистояти натиску ТНК із розвинених країн Європи й США, з їхньою найвищою ефективністю, технологічним розвитком і низькими цінами. З позиції реалізації моделі природної олігополії, результатом такої ситуації став вхід з ринку більшості місцевих компаній, а посилення конкуренції між найбільшими ТНК із розвинених країн привело до зростання якості роздрібно торгівлі, де понад 50% займають сучасні канали (наприклад, Польща – у п'ятірці провідних ритейлерів, що представляють найбільші ТНК Західної Європи, немає жодного польського ритейлера; при цьому частка сучасних каналів уже перевищила 50%). Окрім того, експерти виділяють такі тенденції розвитку роздрібно торгівлі в країнах з ринками, що розвиваються: 1) обмежену присутність іноземних ТНК або в результаті заходів державного регулювання (Китай), або через високу конкуренцію місцевих операторів високої якості (Чилі); 2) активне проникнення іноземних ТНК і зміна роздрібно торгівлі під їхнім впливом - перетворення національних операторів у ТНК (Литва й Росія) або об'єднання незалежних торговців у кооперативи, що займають лідируючі позиції на ринку (Естонія).

Послідовне збільшення частки ринків, що розвиваються, у загальному обсязі продажів провідних ТНТК є стійким трендом останніх десятиліть. Під впливом цих компаній змінюється структура торговельних каналів, збільшується проникнення тимчасових форматів торгівлі, змінюються стандарти й принципи організації торговельних компаній. Конкурентний тиск з боку ТНТК змушує національних операторів вносити зміни в організацію й підхід до бізнесу. Водночас країни, що зацікавлені в залученні прямих іноземних інвестицій з боку торговельних компаній для економічного розвитку, докладають максимальних зусиль для оптимізації й створення як можна більш сприятливого інвестиційного клімату, тобто забезпечують соціально-політичну стабільність, економічне становище, передбачуваність і гарантії нормативно-правових актів, подолання нерозвиненості транспортної, торговельної, телекомунікаційної інфраструктури, тобто демонструють прагнення до зниження підприємницького ризику й бажання до плідного співробітництва.

Таким чином, у сучасних умовах тільки великі компанії мають можливість здійснювати масштабні інвестиції в інноваційні технології й методи роботи, тобто знижувати витрати обігу й підвищувати ефективність товаропровідної системи; мають можливість тиснути на постачальників для зниження цін, підвищення якості продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів, що призводить до зростання конкурентоспроможності економіки загалом, тобто стає важливою умовою здійснення інноваційної діяльності.

Результати здійснених нами досліджень дозволили визначити такі світові тенденції розвитку інноваційних стратегій ТТНК: усвідомлений вибір необхідності формування інноваційної стратегії через злиття науки, технологій і виробництва у єдине ціле, що породжує новачі та використовує їх; створення стратегічних альянсів; стратегія управління інтелектуальним капіталом стала головною у загальній інноваційній стратегії корпорацій; наявність вагомих бар'єрів при формуванні корпоративних інноваційних систем; унікальні інноваційні стратегії окремих корпорацій. Глобалізація технологічного розвитку безповоротно призводить до загострення конкуренції між компаніями у глобальному масштабі. Як наслідок, торговельні компанії різних країн світу вимушені орієнтуватися при організації торговельних процесів на кращі технічні рішення, пристосовуючи їх до умов і потреб локальних ринків. Це створює потужні стимули для торгівлі технологіями і поглиблення міжнародної кооперації на принципах стратегічного партнерства.

Інтеграція окремої країни до світових ринків високотехнологічних товарів і послуг визначається її спеціалізацією у міжнародному поділі праці залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва її економіки. Усе більша відкритість національних економік дозволила розповсюджувати досягнення науково-технологічного прогресу між країнами у напрямку від країн – технологічних лідерів на периферію світового господарства. Інтернаціоналізація господарських процесів сприяла експорту цього ефекту в інші країни світу. Проте відбувається загострення протиріч щодо участі та ролі країн, що мають трансформаційні економіки (у т.ч. економіка України), у світових ринках високотехнологічних товарів і послуг. Зокрема, їм нав'язується роль сировинного додатку до високорозвинених економік світу, їхній науково-виробничий потенціал експлуатується за колоніальними схемами тощо.

Отже, напрями трансформації світового споживчого ринку під дією глобальних тенденцій, що виражаються в зміні ринково-інституційного середовища й моделі ринку, обумовленої нині в широких межах від зовсім конкурентної до олігополістичної; деформації відносин конкуренції й установленні диктату з боку великих мережових ритейлів над виробниками споживчих товарів, більш дрібними торговцями й споживачами; а також

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

у перебудові товарних господарських зв'язків за рахунок включення в них об'єктів мережевого ритейла, що впливають на взаємозв'язок між виробниками й споживачами, що дає можливість адекватно оцінювати ситуацію на сучасному споживчому ринку й враховувати нові параметри його функціонування при виробленні стратегій конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

### **2.5. Зарубіжний досвід інноваційного розвитку торговельних підприємств**

Дослідження показують, що швидке зростання різноманітної кількості товарів ускладнює покупцеві пошук потрібного продукту у величезному гіпермаркеті; гостра ринкова конкуренція змушує ритейлерів знаходити ефективні методи зниження витрат і поліпшувати торговельний сервіс; актуальність питань екології й суспільної безпеки змушує менеджмент торговельних підприємств приділяти увагу логістиці й інженерії. Впровадження останніх винаходів дозволяє значно знизити витрати й збільшити товарообіг торговельних підприємств. Як вже зазначалося, універсальним вирішенням зазначених проблем є використання сучасних технологій. «Розумні» візки покупців, інформаційні товарні дисплеї, RFID-мітки на товарах, електронні цінніки – усі ці інновації вже сьогодні працюють у сучасних супермаркетах Wal-Mart, Metro Cash&Carry, Carrefour, Auchan та інших великих ритейлерів. На сьогодні питання автоматизації процесів у діяльності торговельних підприємств є найбільш актуальними. Для ефективної роботи виробниками пропонується широкий спектр сканерів штрихового кодування, терміналів, збору даних, мобільних комп'ютерів і інфокіосків. Так, електронні цінніки становлять собою мініатюрні дисплеї, аналогічні рідкокристалічним годинникам або калькуляторам, на яких відображаються цифрові й буквенні символи. Сутність зазначеної технології полягає в тому, що інформація про ціни управляється централізовано – за допомогою головного комп'ютера, що дозволяє швидко вносити зміни, не залучаючи додатковий персонал і не заважаючи покупцям. До того ж задіюються оперативні інструменти маркетингу, недоступні при традиційній організації торгівлі, а саме: стимулюється купівельна активність в «пасивні» періоди доби – вранці і вночі. Маючи майже 20-річну історію розвитку, електронні цінніки сьогодні цілком можуть витиснути звичайні паперові за рахунок зручності використання, зниження витрат на видаткові матеріали й оплату праці персоналу. Найбільшим виробником необхідної інфраструктури є американська компанія NCR, що спеціалізується на питаннях автоматизації торгівлі й сервісу.

Цікавою новинкою сучасного ритейла стала поява «розумних» візків (smart cart) – сполучення звичайних купівельних візків, сканерів штрих-коду

й своєрідних комп'ютерів. Уперше її продемонструвала канадська компанія Springboard Retail Networks в 2004 р., назвавши своє дітище Concierge. Майже одночасно свою версію за назвою Shopping buddy (буквально «Товариш покупця») представила американська IBM, що розробила її разом з Cuesol. Для продовольчих магазинів новинку адаптували в американській компанії EDS, додавши можливість підраховувати калорії й аналізувати склад продуктів харчування. «Розумний» візок дозволяє встановлювати й редагувати списки продуктів, вивчати ціну й властивості товару, орієнтує покупця в торговельному залі за допомогою подібно GPS-навігації, дозволяючи знайти потрібну полицю й товар. Перевагами технології є таке: покупці заощаджують час, гроші й сили, ритейлери одержують небачені раніше можливості для маркетингового аналізу споживчих переваг, власники магазинів знижують витрати на консультантів і касирів. Логічно доповнює концепцію «розумного» візка повна автоматизація кас, або self-checkout («самоперевірка»), що становить собою систему, у яку входять контрольно-вимірювальний прилад, сканер штрих-коду, що відображає інформацію із транзакції, дисплей і устрій зчитування кредитної карти (або приймач валюти, подібний до терміналів оплати послуг). Касовий термінал self-checkout відображає всю інформацію при наближенні «розумного» візка – залишається лише розплатитися й скласти покупки в пакет. Сильною стороною використання автоматичних кас є не стільки зручність покупців, скільки скорочення втрат від різного роду шахрайських дій (вони становлять понад половину всіх незапланованих видатків роздрібного магазину) і зниження витрат на персонал. До того ж тільки одна автоматична каса заощаджує 160 годин робочого часу на місяць. Попри те, що перша автоматична каса була встановлена ще в 1992 р. (у нью-йоркському магазині Price Chopper Supermarkets), зростання попиту на цю технологію з'явилося лише п'ять років тому. Провідними виробниками устаткування для систем self-checkout є фірми NCR і IBM, а також німецька Wincor Nixdorf.

Знаковою подією в технологіях роздрібно́ї торгівлі стала поява радіочастотної ідентифікації, або RFID (Radio Frequency Identification). Першим прикладом комерційної реалізації цієї технології стало впровадження радіочастотних міток у залізничному транспорті Норвегії в 1987 році. З тих пір технологія стала значно досконалішого, постійно скорочувалися не тільки розміри устаткування, але і його вартість. Сьогодні ціна однієї радіомітки досягла лічених центів, що дозволило німецькому ритейлеру Metro Group почати впроваджувати технологію у своїх магазинах. При звичайному підході RFID становить собою вдалу заміну стандартного штрих-коду, що має масу обмежень у використанні. На відміну від штрихового кодування, радіочастотна ідентифікація може здійснюватися устаткуванням, що зчитує, одночасно для різних груп

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

товарів у різних комплектаціях – цьому сприяє так званий механізм антиколізії (попереджає «нашаровування» інформації). Окрім того, для зчитування мітки товар може й не перебувати в межах прямої видимості, не виникає ускладнень при зчитуванні із забруднених поверхонь. Для ритейлерів, що реалізують продовольчі товари, безсумнівною перевагою RFID-технології є стабільність всіх компонентів системи при роботі у вологому, жирному або кислому середовищі.

Однак по-справжньому потенціал технології RFID розкривається при одночасному його використанні з іншими досягненнями високих технологій. Так, сканер радіоміток, прикріплений до «розумного» візка, рятує покупця від необхідності підносити кожний продукт до сканера; на автоматичній касі ціна також відображається без використання сканерів; для миттєвого відображення усієї інформації досить піднести товар з радіоміткою до спеціальної дзеркальної інформаційної панелі. Провідні позиції в просуванні радіочастотної технології в різних сферах діяльності, у тому числі й у ритейлі, займає американська корпорація Intermec Technologies.

Дослідження показують, що практично усі новинки, що використовуються сьогодні в ритейлі, спочатку з'являються в країнах з розвинутою роздрібною торгівлею – США, Західній Європі, Японії. Уже потім, через транснаціональні торговельні компанії, вони поширюються й у країнах, що розвиваються, – Китаї, Бразилії, Індії, державах Африки. Глобалізація знань, жорсткість конкуренції, зростаючі потреби людей – все це веде до появи нових технологій, здатних кардинально змінити вигляд торговельних закладів. Деякі технологічні новинки сприймаються як якась надмірність, інші – як необхідний елемент діяльності, але згодом і ті й інші знаходять своє місце в магазинах і торгових центрах [30]. Багато хто з ритейлерів створюють альянси й спільні підприємства або укладають договори франчайзингу, що дозволяє з меншими витратами й меншим ризиком досягти повномасштабної міжнародної експансії (прикладом можуть бути франчайзингові магазини Carrefour на Середньому Сході й у Франції). Такі угоди, наприклад, укладені компаніями Costco і Ahold, особливо у віддалених країнах, таких як Індія, Китай або Японія, дозволяють ритейлеру використовувати досвід локального партнера, його мережу магазинів, зв'язки й знання ринку, перш ніж повністю пов'язати свій бізнес з цією країною. Така стратегія частіше використовується як тимчасове рішення для більш повної й точної оцінки потенціалу ринку до повномасштабної експансії, тобто аналогічна стратегія експорту на закордонний ринок для компанії-виробника. Суттєвий мінус цієї стратегії – неможливість скористатися специфічними перевагами, втрата переваги інтерналізації знань, складності при визначенні ціни франшизи в силу факторів щільності знань і асиметрії інформації.

Мережеві комунікації впливають не тільки на число покупців, що здійснюють разові й повторні покупки, але й на кількість продажів. Більшість торговельних підприємств швидко реагують на навколишнє середовище, вводять всі нові й нові зміни в автоматизацію сфери ІТ-систем управління й роботи з клієнтами. Так, компанія Honeywell є лідером галузі автоматичної ідентифікації й збору даних. На багатьох торговельних підприємствах використовується електронний документообіг (EDI), що дозволяє спрощувати роботу персоналу й тим самим підвищувати швидкість обробки й обміну інформації між партнерами бізнесу, дозволяє істотно скоротити час доставки замовлених товарів. Касова зона вже для споживача стає сервісним центром, де нараховують бонуси, роблять знижки, обробляють платежі як електронно (по картці), так і готівкою [31]. Мережа магазинів «Абетка Смаку» запустила спеціальну крауд-платформу для збору ідей щодо поліпшення роботи власних магазинів. Проект називався «Вийди із себе!». Платформа одержала закритий статус – для її використання було потрібно пройти етап реєстрації. Прогнозувалося, що в проекті візьмуть участь 5 тис. користувачів, серед яких 30% будуть активними. Сума, витрачена «Абеткою Смаку» на проект, не оголошується, але можна припустити, що вона дорівнювала середній рекламній кампанії за той же період часу, а це – близько 1 млн дол. США Witology виділяє такі результати проекту: отримано зворотний зв'язок від клієнтів супермаркетів «Абетка Смаку» про асортименти товарів, проведених промоакціях, набір сервісів; розроблено пропозиції щодо поліпшення асортиментів товарів, промоакцій і сервісів, а також рішення щодо їх принципово нового розвитку; складено ранжирування списку ідей, що відображають думку покупців про те, які з них найбільш затребувані й значимі для поліпшення роздрібно́ї мережі «Абетки Смаку»; сформовано дійове співтовариство клієнтів, лояльних до бренда й готових працювати над його подальшим розвитком [32].

Wal-Mart є найбільшим у світі ритейлером (у 2012 р. посів третє місце серед всіх світових корпорацій за обсягами прибутку) [33]. Wal-Mart представлений більш ніж 10000 магазинів у 27 країнах світу. З моменту своєї появи компанія дотримувалася стратегії низьких цін при великих обсягах продажів. Корпоративна соціальна й екологічна відповідальність стала невід'ємним елементом загальної бізнес-стратегії компанії. Так, Wal-Mart вживає заходів у галузі сталого розвитку відразу в кількох аспектах: скорочення відходів, перехід на альтернативні джерела енергії, підтримка місцевих виробників, розширення асортиментів продуктів здорового харчування тощо. Зокрема, згідно зі звітом щодо корпоративної відповідальності, з кожним роком компанія усе більше відчуває важливість принципів сталого розвитку для розвитку бізнесу, зниження витрат і, відповідно, підтримки низьких цін. Одним з найпомітніших досягнень компанії за 2011 р. є запобігання вивозу на смітники 80% вироблених відходів, що сприяє запобіганню викиду в атмосферу близько 11,8 тонн

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

вуглекислого газу. Окрім того, така політика скорочення, що вивіз на полігон сміття принесло компанії 231 млн дол. США прибутку за рахунок виторгу зі здачі в переробку сортованих відходів і зниження витрат на вивіз несортваних, а також за рахунок зниження кількості пакування там, де це можливо. У цьому ж році Wal-Mart підвищив обсяг продажу продукції місцевого виробництва на 97%, що також внесло вклад у зниження викидів вуглекислого газу, тому що знижується кількість палива, затрачуваного на транспортування. Нарешті, у 2011 р. Wal-Mart використовував 1,1 млрд кВтг енергії, отриманої від альтернативних джерел. Це склало 4% сумарного споживання електрики всіма магазинами Wal-Mart у світі. Також в 2011 р. Wal-Mart запустив ініціативу, що зачіпає не тільки діяльність самої компанії, але й індустрію роздрібною торгівлі загалом, а саме зайнявся розробкою так званого індексу сталого розвитку. Цей індекс розробчається використовувати для оцінювання продажу у магазині товарів і з його допомогою підвищувати поінформованість покупця про ту або іншу продукцію. У розробці індексу взяли участь як інші ритейлери й постачальники, так і вчені й громадські організації [34]. Вже у 2012 р. Wal-Mart посів перше місце в США серед компаній, що виробляють енергію з альтернативних джерел. Компанія має на меті повний перехід на поновлювані джерела енергії. Особливу увагу Wal-Mart приділяє використанню сонячної енергії. В 2012 р. компанія була визнана американським агентством із захисту навколишнього середовища Green Power Partnership власником найбільших потужностей для вироблення сонячної енергії в США. Перші сонячні батареї на дахах торгових центрів Wal-Mart були встановлені ще в 2007 р. До червня 2012 р. в одному тільки штаті Каліфорнія була встановлена сота сонячна батарея. Wal-Mart також використовує енергію вітру й паливні елементи. До кінця 2012 р. в компанії в розробці перебувало понад 280 проєктів альтернативних джерел енергії по усьому світі, що надають у сумі понад 1 млрд кВтг електроенергії щорічно. Цієї енергії досить, щоб забезпечити електрикою 95000 американських будинків.

Інтернет-магазин Amazon асоціюється в покупців з місцем, де можна купити все. Однак зараз Amazon це вже не просто інтернет-магазин – це локомотив, що задає тенденції й виводить на ринок нові послуги й сервіси. Останні інновації компанії: роботи-сортувальники товарів; Amazon Web Services, Amazon Kindle, Amazon Exclusives, доставка дронами, Dash Button від Amazon. Вантажівки з 3D принтером на борту – спеціалісти Amazon запропонували черговий метод прискорення доставки товарів, який полягає в тому, щоб припинити використовувати вантажівки пустими, доставляючи деякі види товарів. Замість цього можуть використовуватися мобільні «друковані станції» – вантажівки з 3D принтером на борту, які будуть виїжджати на локальні замовлення, створюючи потрібні замовникові речі.



У Західній Європі роздрібний ринок поділений між кількома великими учасниками, які є лідерами продажів не тільки у своїх країнах, але й за їхніми межами. Висока концентрація монополістів на ринках Великобританії й Франції, де на чотири-п'ять найбільших роздрібних мереж припадає близько 80% ринку. У підсумку конкуренція між великими західноєвропейськими мережами досягла критичної точки й виплеснулася на ринки Індії, Китаю, Латинської Америки й країн Східної Європи, що швидко розвиваються. Вхідження в український ринок вимагає від західних роздрібних торговельних мереж великих інвестицій і пов'язане з більш високим рівнем невизначеності й ризиками. Масштабний наступ великих ритейлерів на Східну Європу гальмується тією обставиною, що тут вижили невеликі продуктові й спеціалізовані магазини. Так, у Польщі їхня концентрація становить понад 5 000 на кожний мільйон жителів, у Словаччині й Угорщині цей показник досягає 2 300. Концентрація мереж у країнах Західної Європи дотепер залишається різною. Наприклад, на півдні – в Іспанії, Португалії, Італії, Греції – супермаркети й гіпермаркети не дуже популярні й змогли захопити ледь 50–60% ринку. А от на півночі, у скандинавських країнах і Англії, їхня частка вже майже досягла 90%.

Попри агресивний наступ великих мережевих учасників, маленькі магазини й ринки знайшли свою нішу, розраховану на певний сегмент покупців або вузьку спеціалізацію. Вони продовжують співіснувати із французьким варіантом торговельних форматів (гіпермаркет + супермаркет) і з німецьким (дискаунтер + cash & carry) і поступатися позиціями не збираються. Проте їхній товарообіг у зіставленні з мережевими підприємствами торгівлі незначний; такі підприємства, як правило, що є сімейними, не можуть визначати основні напрями розвитку сфери торгівлі.

Виокремлюючи основні тенденції розвитку західноєвропейської мережевої роздрібною торгівлі, варто назвати насамперед глобалізацію роздрібною торгівлі й вихід на нові ринки (Центральна й Східна Європа, Азія й Південна Америка). Так, з 65 найбільших мереж, що вийшли за межі своєї «етнічної батьківщини», понад 66% становлять європейські компанії й тільки близько 10% – північноамериканські. Другий напрям – злиття й поглинання мереж. Далі йдуть популяризація електронної й поширення мобіл-комерції, що передбачає використання для продажів мобільних телефонів і аналогічних товарів. Наприклад, ІКЕА пропонує своїм покупцям унікальні асортименти товарів, а також величезний досвід у торгівлі за розумними цінами. Місцевим компаніям практично неможливо конкурувати з ІКЕА – компанією, що пропонує найширші асортименти і якісний дизайн товарів. Ще однією тенденцією у світовій роздрібною торгівлі є збільшення асортиментів товарів, що продаються під private labels, або власними торговельними марками. За даними корпорації «Nielsen», темпи зростання продажів товарів під власними торговельними марками в середньому в два рази перевищують зростання

## *Розділ 2. Тренди інноваційного розвитку сфери торгівлі*

продажів товарів незалежних виробників. Збільшення обсягів продажів під власними торговими марками в магазинах мережевої торгівлі має наслідок витіснення з ринку великих товаровиробників з власними брендами й стимулює розвиток невеликих виробників у регіонах, які найчастіше реалізують замовлення випуску private label продуктів.

Важливо звернути увагу на глобальну сферу продовольчого ритейла, яка в розвинених країнах є зрілою й насиченою, а можливості зростання компаній-операторів досить обмежені. У цих умовах провідні гравці, зокрема такі гіганти індустрії, як Wal-Mart, Ahold, Metro, Tesco, Carrefour, Kroger або Aushan, вдаються до різних експериментів – як з інструментами торговельного маркетингу, так і з самим торговельним форматом. Слід зазначити, що у сучасних реаліях саме успішний досвід роботи з елементами формату є чинником конкурентної переваги ритейла, при цьому як характерні тренди світової торговельної індустрії є: акцент на розвитку відділів власної кулінарії; ставка на підвищення якості й розмаїтість свіжих продуктів у магазинах; створення й розвиток концептуальних магазинів свіжої (fresh) або екологічно чистої продукції. Крім того, відзначена тенденція розвитку крос-форматної торгівлі, наприклад, магазин-заправка або shop in shop [35]. У світі відзначається схильність до створення змішаних, так званих гібридних, форматів ритейла. Як приклад можна навести Wawa, в основі діяльності якої лежить концепція «магазин біля заправки». Правильно сформований асортимент, підібраний з врахуванням ситуативності й імпульсивного характеру покупок автомобілістів, в межах оперативної організованої системи замовлень дозволяють операторові досягати комерційних і фінансових показників. Досить цікавий варіант shop in shop, при якому в рамках одного торговельного формату (як правило, великого ритейла) веде свою діяльність інший, більш дрібний і переважно концептуальний, бізнес. Він спеціалізується або на продажах товарів якоїсь однієї марки (mono-brand), або просуванні продуктів певної асортиментної лінії (mono-product).

Важливим напрямом індустрії ритейла є екологізація, зокрема розвиток торговельних точок, що спеціалізуються винятково на продажах органічних і здорових продуктів. Як приклади можна привести Trader Joes (входить у мережу ALDI) та Whole Foods. До того ж у форматі «еко» працюють не тільки дрібні оператори, але й такі великі гравці, як Morrisons – компанія із числа Big Four на ринку ритейла у Великобританії. З 2012 р. вона розвиває мережу магазинів крокової доступності M local, що працюють у комбінованому варіанті еко- і фрешмаркета й пропонують споживачам великий асортимент свіжих овочів і продуктів натурального походження в сполученні з підвищеним сервісом (на рівні супермаркету) [35].

## РОЗДІЛ 3. СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

### 3.1. Аналіз діяльності роздрібних торговельних підприємств з позицій потенціалу інноваційного розвитку

Згідно з рейтингом Social Progress Imperative за рівнем задоволення потреб населення Україна одержала 64,9 балів, випередивши такі країни, як Туреччина (64 місце), Грузія (66 місце), Росія (80 місце) і Молдова (81 місце). Індекс визначає рейтинги країн не на основі економічного зростання, а з урахуванням можливостей населення країни. Зокрема, враховує такі фактори, як базові людські потреби (їжа й доступність медицини, вода, житло й особиста безпека), основа добробуту (доступ до базових знань, доступ до інформації й зв'язку, охорона здоров'я й рівень смертності, навколишнє середовище), можливості (особисті права, особиста воля й вибір, толерантність та інтеграція, доступність вищої освіти). Як джерело інформації використовувалися дані опитувань (12%), оцінки експертів (25%) і достовірні дані (61%) [1]. Найбільш високих успіхів українці досягли в категорії базові людські потреби (77,98), у межах якої на високому рівні залишаються доступність їжі й базової медичної допомоги (95,11 балів), а рівень особистої безпеки залишається на досить низькому рівні (57,48 балів). Основа добробуту – другий важливий показник у рейтингу (61,2 в Україні). Серед його важливих складових – доступ до базової освіти (97,64 в Україні), доступ до інформації й зв'язку (57,09), охорона здоров'я й рівень смертності (51,82), стан навколишнього середовища (39,13). У цій категорії критичним залишається низький рівень захисту навколишнього середовища й ситуація з викидами вуглекислого газу. В останній категорії, що аналізує можливості, які відкриваються перед населенням, українці набрали лише 55,33 бала. Такий низький результат Україна одержала за рахунок низького рівня захисту приватної власності (30 з 100), ставлення до жінок (44 з 100), толерантності до іммігрантів (38 з 100).

Слід зазначити, що головним відкриттям цього дослідження став той факт, що економічне зростання країн не завжди призводить до соціального прогресу населення. «Дотепер вважалося, що існує прямий зв'язок між економічним зростанням і добробутом населення країни. Однак рейтинг соціального розвитку демонструє, що це правило працює не завжди, відзначив професор Майкл Ю. Портер, керівник групи з розробки проекту. «Хоча високий рівень ВВП на одну особу населення пов'язаний з соціальним розвитком, цей зв'язок простежується не завжди. Ми виявили, що при однаковому рівні ВВП деякі країни досягають набагато більш

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

високого рівня соціального розвитку, ніж інші». При цьому високий показник ВВП на душу населення має вплив, зокрема, на категорію «Базові людські потреби». Проте зростання доходів не гарантує поліпшення у таких категоріях, як «Стійкість екосистем», «Здоров'я і добробут» і «Можливості» [1].

Важливу роль у формуванні зазначених показників відіграє торгівля, особливо її соціальна функція. Рівень розвитку торгівлі здатний впливати на кінцеві ціни для споживачів. Наявність достатньої кількості торговельних площ різноманітних форматів забезпечує географічну доступність товарів для населення. Зокрема, рівень забезпеченості населення торговельними площами сьогодні входить до числа індикаторів, що відображають якість життя в тому або іншому регіоні. Розвинена й високо ефективна торгівля фактично є учасником сфери контролю за якістю продукції, що попадає до споживачів, і в такий спосіб здатна забезпечити позитивний внесок у реалізацію заходів державної політики щодо безпеки здоров'я й життя населення. Розмаїтість каналів торгівлі також дозволяє забезпечити необхідну різноманітність асортиментних позицій, пропонувані споживачеві. Врахування інтересів, потреб і переваг максимально широкого переліку груп населення дозволяє оцінити якість життя в тому або іншому регіоні.

Сьогодні інновації можуть бути засобами для підвищення ефективності застосування внутрішніх резервів, так і засобом підвищення прибутку торговельного підприємства, який можна отримати через задоволення ринкового попиту та зниження витрат відносно конкурента. Розвиток торговельного підприємства має бути тісно пов'язаний з таким економічними показниками, як тенденції розвитку ринку та просування на нього товарів, забезпечення населення об'єктами торгівлі, попит, клієнти та постачальники, товарні запаси, прибуток, чисельність працівників, електронні засоби зв'язку, витрати на оплату праці, транспортні питання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Адже саме ці показники визначають рівень організації та розвитку торговельного підприємства, від якого залежить якість торговельного обслуговування населення, темпи зростання та прискорення товарообігу, прибутковість торговельних підприємств загалом.

Ретроспектива показує, що формування конкурентного середовища в торгівлі України відбулось під впливом соціально-політичних перетворень в державі та після Указу Президента від 31.01.1992 р. №70 «Про комерціалізацію державної торгівлі і громадського харчування» та Закону України від 06.03.1992 р. №2171 «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)». В результаті з'явилися правові та соціально-політичні умови для створення нових торговельних підприємств, роздержавлення й приватизації наявних. Саме торговельні

підприємства, враховуючи особливості функціонування цієї сфери (висока рентабельність галузі, відносно невисока потреба фінансових ресурсів для організації діяльності, швидкість обороту капіталу тощо), стали приватизовуватись найбільш швидкими темпами. Так, на 1 січня 2013 р. в країні налічувалось 492 торговельних підприємства державної форми власності та 2017 – комунальної, тобто 0,8% кількості усіх торговельних підприємств України. Аналіз структури торговельних підприємств за формами власності дозволяє стверджувати, що найбільшу частку займають підприємства приватної форми власності (зокрема, ця частка зростає з часу початку процесу роздержавлення та приватизації до 92,5% ) [2].

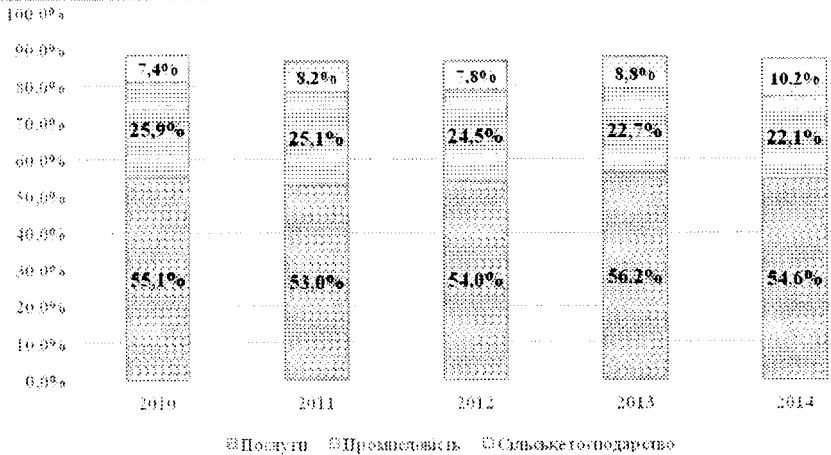
Важливим кроком держави на шляху формування сучасної моделі сфери торгівлі слід вважати прийняття стратегічного документу – Програми розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року, яка включала положення щодо регулювання і вдосконалення ринкових відносин суб'єктів роздрібної торгівлі та ресторанного господарства [3].

Важливими індикаторами стану економіки в державі є обсяги ВВП; рівень зайнятості трудових ресурсів, безробіття; стан сукупного попиту; участь у зовнішньоекономічній діяльності, фаза економічного циклу тощо. Розвиток торгівлі в Україні відбувається на тлі загальної економічної й політичної ситуації в державі, яка багато в чому обумовлює її стан та характер проблем. Однією із основних передумов інноваційного розвитку є оптимальна структура економіки країни. Реалії постіндустріального суспільства, в економічній системі якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг (наприклад, у Японії – 72,4% ВВП формується за рахунок сфери послуг, у Канаді – 69,6%, у США – 79,2% [4] є однією з причин структурних зрушень, що відбуваються в економіці України. І хоча частка послуг в структурі української економіки є нижчою, ніж у найбільш розвинених країнах світу, позитивним є те, що на сферу послуг в країні припадає понад половину ВВП (54,6% у 2014 р.) (рис. 3.1).

Подальші структурні зміни в національній економіці мають відповідати світовим тенденціям розвитку. Одним з можливих інструментів сприяння подальшому розвитку сфери послуг, що є вимогою постіндустріального суспільства, в цих умовах стає створення інноваційних торговельних підприємств та технологічне оновлення традиційних.

Високий рівень конкурентоспроможності на основі широкого впровадження та використання інновацій є вагомим чинником сталості національної економічної системи, особливо якщо він досягається передусім за рахунок створення і реалізації конкурентних переваг країни та підвищення ефективності усіх видів діяльності. Стабільна затребуваність на внутрішньому та зовнішньому ринках, вироблених в країні інноваційних товарів і послуг, визначає стабільність темпів її економічного розвитку.

### Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України



**Рис. 3.1. Структура економіки України у 2010-2014 рр.**

*Джерело:* розраховано на основі даних [5].

З іншого боку, розбалансованість соціально-економічної системи, яка не здатна забезпечити достатній платоспроможний попит на інноваційні споживчі товари, а відтак – призводить до згортання у споживчому секторі інноваційних виробництв, знижує об'єктивно наявні можливості до самозбереження і саморозвитку.

За останні 20 років торгівля в Україні є видом економічної діяльності, що найбільш активно розвивається. Аналіз загальноекономічних показників доцільно розпочати з оцінки зміни в часі показників валового внутрішнього продукту (ВВП) в Україні, оскільки такий показник відображає сукупність доходів учасників виробництва і є узагальнюючим показником економічного та соціального розвитку. Відповідно, динаміка цього показника характеризує зростання чи спад економіки. Так, за даними Державної служби статистики України, торгівля суттєво впливає на формування ВВП (табл. 3.1).

У 2010-2014 рр. близько 14% ВВП країни було сформовано за рахунок діяльності торговельних підприємств. Попри кризові явища в українській економіці, номінальний ВВП постійно зростає, що значною мірою обумовлено діяльністю торговельних підприємств.

У секторі торгівлі працює близько половини малих підприємств. Саме малі й середні торговельні підприємства часто першими починають продаж нових товарів, виробники яких ще не досягли необхідного масштабу для створення широкої дистрибуції й виходу в роздрібні мережі. Таким чином, наявність достатньої кількості малих і середніх торговельних підприємств та їхня висока якість стимулюють інноваційну активність у країні. Своєю

Таблиця 3.1

**Частка торгівлі у ВВП України у 2010-2014 рр.**

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	Темп приросту 2014/ 2010.
Валовий внутрішній продукт, млн грн	1079346	1299991	1404669	1465198	1566728	+45,16%
у т.ч. оптова та роздрібна торгівля, млн грн	154994	193357	200763	212090	222675	+43,67%
Частка торгівлі у ВВП України, %	14,36	14,87	14,29	14,48	14,21	-0,15%

Джерело: розраховано на основі даних [5].

чергою, за період 2012-2015 рр. найбільш розповсюдженими на території України є мікропідприємства роздрібної торгівлі, що налічують кількість працівників до 5 осіб (табл. 3.2), частка яких за досліджуваний період скоротилась в 4 рази.

Великі підприємства роздрібної торгівлі, що нараховують чисельність працівників понад 101 особу, за період, що досліджується, скоротились майже в 2,3 разу, що свідчить про загальносвітову тенденцію до укрупнення з позицій наявності достатньої кількості ресурсів для забезпечення реалізації своїх бізнес-процесів.

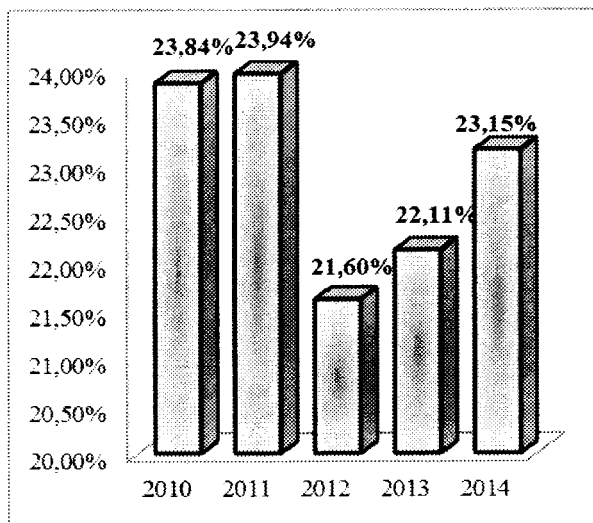
Таблиця 3.2

**Групування підприємств роздрібної торгівлі за кількістю працівників, 2012-2015 рр.**

Групи підприємств роздрібної торгівлі за кількістю працівників, осіб	За станом на 01.01. 2012 р., од	За станом на 01.01. 2013 р., од	За станом на 01.01. 2014 р., од.	За станом на 01.01. 2015 р., од.	Темп приросту, %, рік		
					2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
до 5	15326	5521	5170	3970	36,02	93,64	76,79
6-10	5330	2350	2010	1528	44,09	85,53	76,02
11-15	2366	1077	892	701	45,52	82,82	78,59
16-20	1399	676	580	433	48,32	85,80	74,66
21-50	2948	1387	1102	759	47,05	79,45	68,87
51-100	979	462	354	261	47,19	76,62	73,73
101-200	471	268	265	197	56,90	98,88	74,34
201 і більше	463	314	309	204	67,82	98,41	66,02

Джерело: розраховано на основі даних [5].

Ще один важливий показник значимості сфери торгівлі – кількість робочих місць, яку вона генерує. За цим показником торгівля займає одне із основних місць, адже є одним з найбільших в країні роботодавців. На сучасному етапі сфера торгівлі забезпечує робочими місцями більше 20% економічно активного населення України (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Динаміка зайнятості населення України у сфері торгівлі у 2010-2014 рр.

*Джерело:* побудовано за даними [5].

У 2010-2014 рр. кожен п'ятий не зайнятий трудовою діяльністю громадянин України був працевлаштований у сфері торгівлі (табл. 3.3).

Роздрібна торгівля за своєю економічною природою, перш за все, інтегрує господарські відносини щодо купівлі-продажу продукції кінцевому споживачеві для задоволення його попиту, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю. Своєю чергою, роздрібна торгівля покликана розв'язати суперечності між виробником та споживачем. Вона відображає завершальний етап циклу руху продукції та забезпечує безперервність процесу суспільного відтворення. Роздрібна торгівля має свою певну специфіку, яка визначається тим, що створює споживчу вартість (цінність) у процесі реалізації продукції споживачам. Соціальне значення роздрібно торгівлі полягає, по-перше, у економії часу споживачів, при якому управління підприємством спрямовано на скорочення неособистого часу (час, що витрачається на відвідування підприємств роздрібно торгівлі, покупки) споживачів та збільшення їхнього вільного



Таблиця 3.3

**Працевлаштування не зайнятих трудовою діяльністю  
громадян у сфері торгівлі**

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Працевлаштовано у сфері торгівлі, тис. осіб	167,6	152,2	152,8	85,4	81,5
% працевлаштованих у сфері торгівлі від загальної кількості працевлаштованих осіб	22,5	20,0	20,0	15,8	16,5

Джерело: складено за даними [5].

часу. По-друге, соціальне задоволення населення можливо лише при розширеній номенклатурі товарів та забезпечення належного рівня їхньої якості. Саме обороти роздрібною торгівлі використовуються в більшості розвинених країн як індикатори очікуваного стану економіки, тому що зниження споживчої активності, що неминуче приводить до падіння темпів економічного зростання, швидше всього відображається на динаміці роздрібного товарообігу. Отже, стан сфери торгівлі має критичну значимість для більшості аспектів життя країни та її громадян. На споживчому ринку торговельні організації, реалізуючи товари й послуги, сприяють своєчасному доведенню товарів зі сфери виробництва в сферу споживання в необхідній кількості, необхідних асортиментах і належній якості.

Таблиця 3.4

**Темп зростання роздрібного товарообігу, доходів і витрат населення в  
Україні у 2008-2014 рр. (%) \***

Показники	2008/ 2005	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013
Доходи населення	майже 2 рази	105	123	115	116	105	104
Витрати на придбання товарів та послуг	майже в 2 рази	102	118	123	116	105	104
Роздрібний товарообіг підприємств, усього:	майже в 2 рази	93	121	125	116	107	94
у міських поселеннях	в 2,5 рази	92	121	125	116	107	94
у сільських поселеннях	в 2,4 рази	103	128	125	110	106	94
Товарообіг роздрібною торгівлі, усього:	в 2,7 рази	93	122	124	116	107	91
у міських поселеннях	в 2,7 рази	93	121	125	117	107	91
у сільських поселеннях	в 2,5 рази	104	129	126	110	106	89

Джерело: розраховано за даними [5].

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

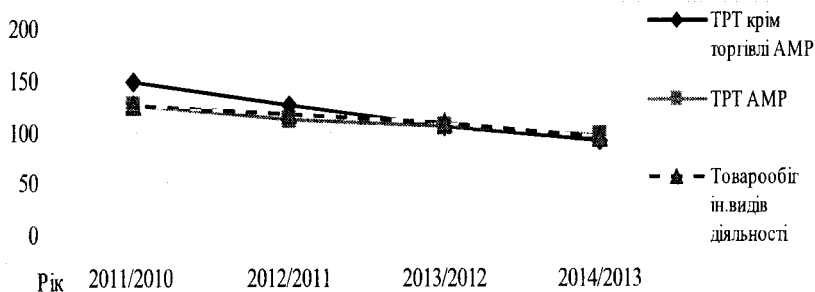
### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

Згідно даних офіційної статистики, стан розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі в Україні протягом періоду з 2008-2014 рр. був нерівномірним (табл. 3.4). При цьому, підвищення урядом України доходів населення позитивно вплинули на динаміку роздрібно́го товарообігу за всіма видами економічної діяльності підприємств, який збільшився за весь період, що досліджується, майже в 4,5 разу. Однак, спад товарообігу спостерігався в кризовий період 2008-2009 рр. на 7%, тоді, як в період з 2009-2013 рр. знову відбулося підвищення. Слід зазначити, що ознаки неефективного управління були зафіксовані ще у докризовому 2007 р. – темпи зростання обсягу роздрібно́го товарообігу уповільнилися майже на 20%; а 25,3% підприємств роздрібно́ї торгівлі мали збитки за результатами операційної діяльності.

Упродовж 2009 р. під впливом глобальної світової рецесії негативні тенденції посилювалися – обсяг роздрібно́го товарообігу суттєво скоротився та становив тільки 79,4% від обсягу 2008 р.; обсяг чистих збитків досяг 238,3 млн грн. За січень-жовтень 2010 р. ситуація дещо покращилася: обсяг товарообігу, порівняно з аналогічним періодом 2009 р., збільшився на 5,8%, хоча це на 20,9% нижче, ніж у 2008 р. [6].

Згідно з даними офіційної статистики, обіг роздрібно́ї торгівлі у 2014 р. становив 901,9 млрд грн, що на 8,9% менше обсягу 2013 р. У структурі обігу роздрібно́ї торгівлі 47,4% припадало на обіг торгової мережі підприємств (юридичних осіб), 30,9% становив обіг ринків (продаж споживчих товарів фізичними особами-підприємцями та громадянами), 21,7% – обіг фізичних осіб-підприємців, що мають мережу поза ринками. У загальному обіг роздрібно́ї торгівлі за 2014 р. понад половину обсягів (59,3%) припадало на товарообіг від продажу непродовольчих товарів і 40,7% – на товарооборот продовольчих товарів. Слід зазначити, що за 2013 р. їхня питома вага відповідно складала 60,1% і 39,9%. В обороті торгової мережі підприємств за 2014р. обіг від продажу непродовольчих товарів становив 60,2%, продовольчих товарів – 39,8%. В обіг роздрібно́ї торгівлі фізичних осіб-підприємців частка продажу непродовольчих товарів складала 58,5%, продовольчих – 41,5%.

Найбільш високий темп приросту показників, що характеризують роздрібно́й товарообіг підприємств, спостерігався у посткризовому 2011 р. складав 25%. Водночас відбулося збільшення в 4,7 разу товарообігу роздрібно́ї торгівлі, що включає товарообіг підприємств роздрібно́ї торгівлі без врахування галузі ресторанного господарства. З початком нової кризи у 2014 р. товарообіг підприємств скоротився на 6%. Фактично вагомою причиною, що спричинила негативні наслідки, є скорочення населення в результаті анексії території Автономної Республіки Крим на 2 472 861 осіб та негативні наслідки подій в Донецькому та Луганському регіонах. Слід зазначити, що процеси зростання та спаду одночасно простежуються як в містах, так і сільській місцевості. Загалом загальний товарообіг



**Рис. 3.3. Темп зростання товарообігу роздрібною торгівлю за видами економічної діяльності за 2010-2014 рр.**

*Джерело:* розраховано на основі [5].

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

підприємств роздрібною торгівлю протягом періоду з 2010-2014 рр. виріс у 1,5 разу та у 2014 р. досяг 437,2 млрд грн (рис. 3.3).

Переважну частину (майже 69%) у загальному обсязі товарообігу підприємств роздрібною торгівлю складає товарообіг підприємств роздрібною торгівлю, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонту, 11% – товарообіг роздрібною торгівлю автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт, тоді як 20% посідає товарообіг від діяльності із забезпечення стравами/напоями та ін. видів діяльності. Водночас за період з 2000-2015 рр. (табл. 3.5) можна відзначити скорочення індексу фізичного обсягу роздрібного товарообігу у порівняльних цінах на 8,9%, що свідчить про вплив негативних економічних процесів на управління бізнес-процесами підприємств. Зокрема, темп зростання індексу фізичного обсягу товарообігу по продовольчій групі товарів протягом досліджуваного періоду зріс на 8%, в той час як по непродовольчій групі товарів спостерігається його суттєве скорочення на 10%. Зниження індексу фізичного обсягу товарообігу відбувається за рахунок продажу населенню меншого обсягу продукції та втрати валютою купівельної спроможності. Загалом же у сфері торгівлі за період 2000-2015 рр. роздрібний товарообіг з розрахунку на одну особу збільшився у 16 разів, що є позитивним аспектом. У загальному обігу роздрібною торгівлю у 2015 р. більше половини (58,7%) припадало на товарообіг від продажу непродовольчих товарів і 41,3% – на товарообіг продовольчих товарів.

У 2014 р. їх частка відповідно складала 59,3% і 40,7% (табл. 3.6). В товарообігу торгових мереж підприємств за 2015 р. обіг від продажу непродовольчих товарів становив 58,9%, продовольчих товарів – 41,1%.

Таблиця 3.5

## Показники розвитку роздрібного товарообігу підприємств в Україні у 2000-2015 рр.

Показники	Роки										Темп зростання 2015/2000
	2000	2006	2011	2012	2013	2014	2015				
Роздрібний товарооборот, млн грн	28757,4	94332	280890	350059	405114	438300	477966	150			
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообігу, у % до попереднього року:											
- продовольчі товари, %	99,9	117	106	112,7	116,6	107,2	108,2	108			
- непродовольчі товари, %	117,8	128	112	113	109,6	105,3	105,5	90			
Роздрібний товарообіг на 1 м <sup>2</sup> , тис. грн	8,4	14,8	33,3	38,8	43,6	41,2	42,2	у 5 разів			
Роздрібний товарообіг на 1 особу, грн, у т.ч.	585	2003	6123	7659	8885	9520	9765	у 16 раз			
- у міських поселеннях	766	2717	8154	10180	11849	12964	1369	у 16,9 разу			
- у сільській місцевості	210	497	1680	2119	2344	2479	2376	у 11 раз			
Товарні запаси в роздрібній мережі підприємств (на кінець року), млн. грн у т.ч.:	3582,6	9560	31152	38613	40728	46799	47654	у 13 раз			
- у днях торгівлі	45	32	37	39	37	40	42	88			

Джерело: розраховано на основі даних Державної служби статистики України [http://www.ukrstat.gov.ua/]

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

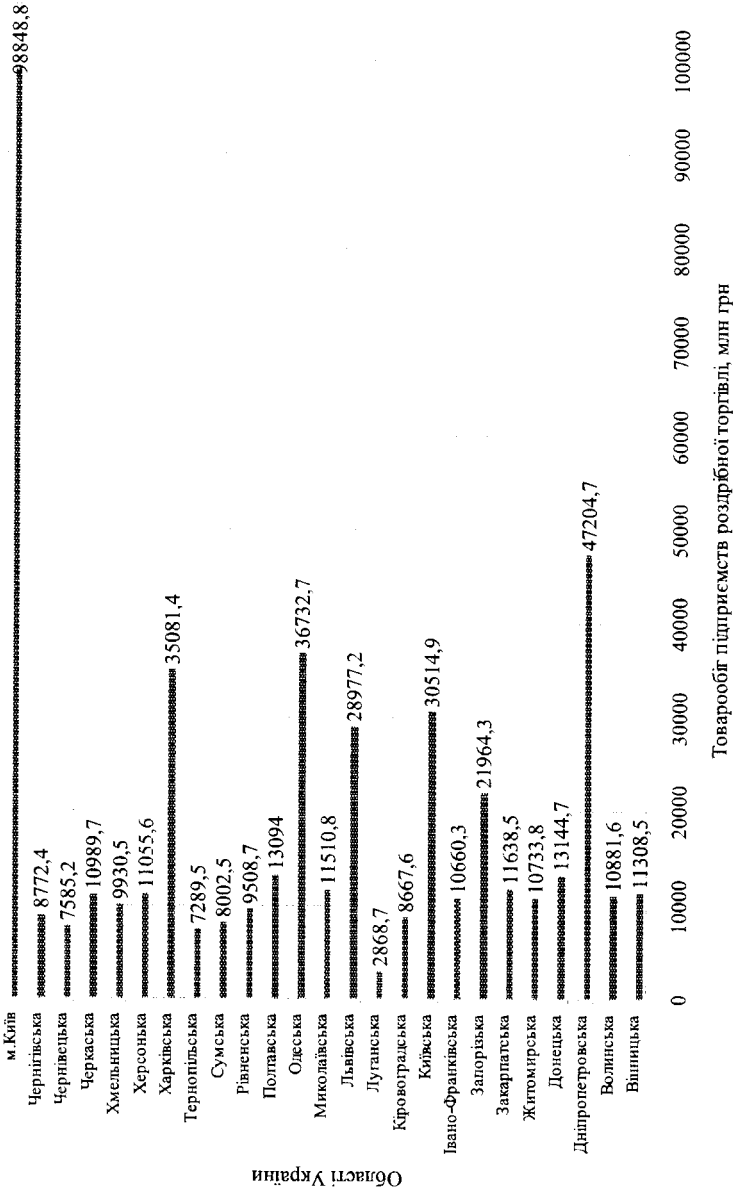


Рис. 3.4. Роздрібний товаробіг у розрізі регіонів України у 2015 р.\*

Джерело: розраховано автором на основі [5]

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Таблиця 3.6

**Структура товарообігу продовольчих і непродовольчих товарів  
у 2014-2015 рр. [5]**

	Продовольчі товари		Непродовольчі товари	
	2014 р.	2015 р.	2014 р.	2015 р.
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0
Товарообіг торгової мережі підприємств (юридичних осіб)	46,4	47,0	48,1	47,4
Товарообіг фізичних осіб-підприємців, що мають мережу поза ринками	23,5	23,1	20,4	21,4
Обіг організованих ринків з продажу споживчих товарів і неформальних ринків	30,1	29,9	31,5	31,2

В обігу роздрібної торгівлі фізичних осіб-підприємців частка продажу непродовольчих товарів складала 65,4%, продовольчих – 34,6%.

Важливим аспектом аналізу роздрібного товарообігу підприємств роздрібної торгівлі є його розподіл за регіонами України (рис. 3.4). Найбільші обсяги товарообігу припадають на підприємства роздрібної торгівлі, що розташовані у м. Києві. Так, у 2015 р. частка товарообігу столичних підприємств роздрібної торгівлі складала 98848,8 млн грн, або 21% у загальному обсязі товарообігу підприємств роздрібної торгівлі. Звичайно, м. Київ отримало високий обсяг товарообороту, оскільки у місті з кількістю населення майже в 2,9 млн осіб концентрація доходів та їх витрачання переважно здійснюється у сфері роздрібної торгівлі. За станом на 2015 рік вагома частка обсягів роздрібного товарообігу у структурі загального обсягу товарообігу підприємств роздрібної торгівлі припадає на Дніпропетровську (10%), Харківську (8%), Одеську (7%), Київську (6%), Львівську (5%) області (рис. 3.4).

Така закономірність пояснюється тим, що зазначені адміністративно-територіальні одиниці є розвиненими промислово-економічними центрами України з потужною виробничою інфраструктурою та високим технологічним потенціалом. Проте винятком стали Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Чернівецька, Чернігівська, Тернопільська області та частини зони проведення антитерористичної операції (Луганська та Донецька області), в яких обсяг роздрібного товарообігу був найменшим. Разом з тим, для розвитку торгівлі зростання грошових доходів населення відіграє одну з першочергових значень.

Загалом, як показує розрахунок, наведений у табл. 3.7, у 2015 р., порівняно з 2010 р. найбільше зростання обсягів роздрібного товарообігу торговельних підприємств у розрізі регіонів спостерігається у Волинській і Київській областях. За аналогічний період найменший приріст обсягу

Таблиця 3.7

**Динаміка обсягу роздрібного товарообігу підприємств за регіонами України у 2010-2015 рр., млн грн [5]**

Регіони	Роки						Темп приросту, 2015/2010 рр., %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Україна	274600	346498	404863	429242	437175	477967	74,1
АРК	10118	13199	16937	18664	x	x	x
Вінницька	5564	7297	8419	8947	10126	11309	103,2
Волинська	4594	5896	7103	7993	8884	10882	136,9
Дніпропетровська	24531	29962	35363	37538	43250	47205	92,4
Донецька	25092	31240	37757	39741	28648	13145	-47,6
Житомирська	4939	6454	7232	7883	9286	10734	117,3
Закарпатська	5850	7334	8028	8041	9726	11639	98,9
Запорізька	10629	13061	16268	17160	20562	21964	106,6
Івано-Франківська	4953	6375	7060	7639	9072	10660	115,2
Київська	11875	17186	19473	21388	25628	30515	157,0
Кіровоградська	4394	5315	6273	6477	7509	8668	97,3
Луганська	8988	11106	14194	14642	8420	2869	-68,1
Львівська	14905	18174	19695	19847	22726	28977	94,4
Миколаївська	5576	7386	8373	9005	9830	11511	106,4
Одеська	17574	22474	26497	28765	32071	36733	109,0
Полтавська	7106	8916	10394	10902	11893	13094	84,3
Рівненська	4416	5518	6230	6626	8045	9509	115,3
Сумська	3918	5048	5835	6057	6819	8003	104,2
Тернопільська	3784	4658	5145	5129	6098	7290	92,6
Харківська	18406	22683	26016	27960	32255	36081	96,0
Херсонська	5244	6255	7358	7826	9379	11056	110,8
Хмельницька	5111	6568	7438	7557	8738	9931	94,3
Черкаська	5356	7071	8071	8351	9437	10990	105,2
Чернівецька	4102	4951	5178	5338	6469	7585	84,9
Чернігівська	4394	5502	6309	6836	7628	8772	99,6
м. Київ	50091	62847	73005	77135	84677	98849	97,3
м. Севастополь	3092	4024	5213	5799	x	x	x

роздрібного товарообігу торговельних підприємств має Донецька та Луганська області, що є зумовлено військовими діями в цих регіонах.

Аналіз структури витрат вітчизняних домогосподарств [7] дозволяє визначити, що близько 90% з них становлять споживчі витрати (на придбання товарів та оплати послуг), а, зокрема, у 1999 р. – 96,6%, а в 2008 р. – 81,4%. Разом з тим результати досліджень GfK Purchasing Power Europe відображають дуже низьку купівельну спроможність українців та невеликі темпи її зростання порівняно із європейськими державами. Зокрема, в 2006-2007 рр. в рейтингу із 40 держав Європи Україна посідала

### Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

39 місце, в 2008 р. – 40 із 41 країни, незмінно випереджаючи за рівнем доходу Молдову. При цьому, середньостатистичний українець протягом року витрачав на товари та послуги в 2007 р. 1487 євро, в 2008 р. – 1688 євро, європеєць – 11998 та 12500 євро відповідно [8]. Тобто, українці через низькі доходи витрачають майже у 8 разів менше, ніж мешканці Європи. Відтак, розвиток споживчого ринку в Україні значною мірою залежить від зростання доходів населення.

У 2013 р. серед усіх сукупних витрат домогосподарств 86,2% становили споживчі витрати (у 2012 р. – 90,0%). Найбільш вагомою статтею (51,1% – у 2013 р.) сукупних витрат домогосподарств залишилися витрати на харчування. На купівлю непродовольчих товарів та оплату послуг домогосподарства у 2013р. направляли третину усіх витрат. З 2011 р. спостерігається тенденція незначного підвищення суми витрат населення на купівлю непродовольчих товарів та оплату послуг. Так у 2011 р. на купівлю непродовольчих товарів та оплату послуг домогосподарства направляли 34,7% всіх сукупних витрат, а у 2013 р. – 35,1%. Особливо небезпечними є наслідки продовольчої бідності для найбільш знедолених груп. Статистика сімейних бюджетів у 2009 р. зафіксувала, що добовий раціон харчування понад 1 млн громадян України був нижчим від 2000 ккал. Однак 8,5 млн осіб (18% населення) витрачали на харчування понад 10 грн на добу, тобто були здатні придбати набір продуктів, що відповідає нормам повноцінного (раціонального) харчування [9].

Історичні процеси поділу праці в галузі роздрібної торгівлі призвели до появи різних типів і форматів магазинів, що відрізняються один від одного за якісними/кількісними характеристиками. Господарюючим суб'єктам притаманні індивідуальні параметри: розмір торговельної площі, товарна номенклатура, ціновий рівень, місце розташування, тоді як їхні бізнес-процеси діяльності супроводжуються обмеженою пропускну здатністю. Конкуренція є визначною рисою торговельної сфери. Підприємства торгівлі у 2010-2014 рр. складала близько третини усіх підприємств у структурі української економіки (табл. 3.8).

Важливим показником розвитку роздрібної торгівлі є *динаміка кількості суб'єктів господарювання у галузі*, які потребують кількісної оцінки. В умовах ринкової економіки діють підприємства роздрібної торгівлі різних форм товарної спеціалізації, розмірів та чисельності залучених працівників. Так, за станом на 1 січня 2010 р. на території України функціонувало 30049 тис. підприємств роздрібної торгівлі (табл. 3.9). Однак, порівняно з 2010 р. загальна кількість підприємств у 2014 році скоротилася на 17332 тис. (або на 58%), у тому числі кількість підприємств роздрібної торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами) зменшилася на 4461 одиницю, або 36%. Передумовами такої негативної тенденції, по-перше, є фінансово-економічна криза, пік якої припав на 2008-2009 рр. По-друге, неефективне



Таблиця 3.8

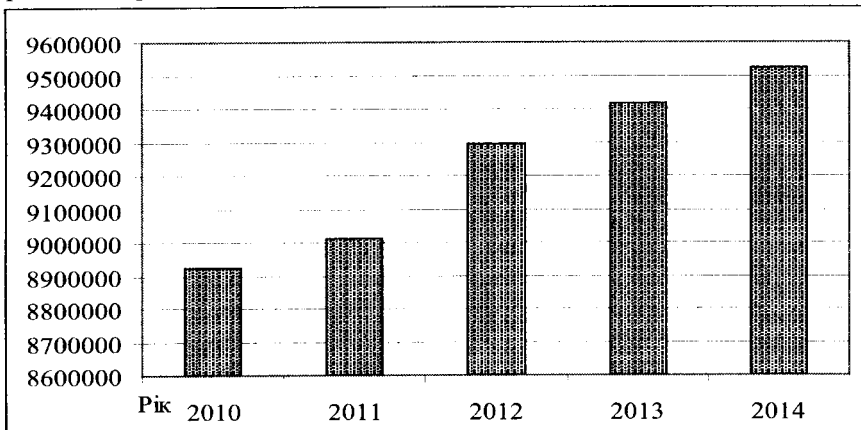
**Динаміка кількості підприємств України у 2010-2014 рр.**

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Темп приросту 2014 р. / 2013 р.
Усього, од.	378810	375695	364935	393327	341001	-13,3%
Оптова та роздрібна торгівля, од.	110154	111638	103798	110414	93972	-14,9%
Частка підприємств торгівлі у загальній кількості підприємств, %	29,1	29,7	28,4	28,1	27,6	-0,5%

Джерело: розраховано на основі даних [5].

управління бізнес-процесами, що не спрямоване реагувати на виклики навколишнього середовища, призвело до скорочення кількості підприємств роздрібної торгівлі. По-третє, економічна нестабільність, що почалася з 2013 р., призвела до скорочення підприємств роздрібної торгівлі у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 3440 одиниць, або на 36%.

Необхідно підкреслити, що своєї актуальності набуває позамагазинна форма продажу товарів (ринки, кіоски, лотки), що за період з 2010-2014 рр. зростає на 42%. Однак, за даними статистичної звітності, на фоні загального скорочення підприємств торгівлі показники торговельної площі зростають (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Динаміка показників торговельної площі підприємств у 2010-2014 рр., м²**

Джерело: розраховано та побудовано на основі даних [5].

Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

Таблиця 3.9

Кількість підприємств роздрібною торгівлі в Україні за період 2010-2015 рр.

Показники	Роки					Темп приросту, %, 2015/2010	Умовне позначення
	2010	2011	2012	2015	2015		
<b>Підприємства роздрібною торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт</b>	30049	29282	26930	12717	42	↓	
Усього:	1125	1184	1197	924	82	↓	
у т.ч. підприємства, що торгують:							
автотранспортними засобами	563	576	650	585	103	↑	
технічне обслуговування та ремонт	169	173	151	93	55	↓	
автотранспортних засобів	386	426	387	242	62	↓	
деталлями та приладами для автотранспортних засобів	7	9	9	4	57	↓	
мотоциклами, деталями та приладами до них, технічне обслуговування та ремонт мотоциклів							
<b>Підприємства роздрібною торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами)</b>	12514	12196	11493	8053	64	↓	
Усього:							
у т.ч., що торгують:							
<i>продовольчими товарами:</i>							
у спеціалізованих магазинах	948	989	851	566	59	↓	
у неспеціалізованих магазинах	5783	5509	5192	3684	63	↓	
<i>непродовольчими товарами:</i>							
у спеціалізованих магазинах	4970	4893	4701	3336	67	↓	
у неспеціалізованих магазинах	689	681	637	364	53	↓	
з лотків і на ринках	74	70	47	26	37	↓	
поза магазинами	50	54	65	71	142	↑	
Підприємства інших видів економічної діяльності							
Усього:	11666	11151	9782	3740	32	↓	

Джерело: розраховано за даними [10-11].

Загалом у 2014 р., порівняно з попереднім роком, загальна кількість магазинів скоротилась на 10% і нараховувалось 38621 одиниця. Водночас структуру продовольчих магазинів склали: універсальні магазини кількість яких у 2014 р. порівняно з 2013 р. зменшилась на 11%, а торговельна площа – на 7%. Однак позитивна динаміка прослідковується у торгівлі, що здійснюється у спеціалізованих продовольчих магазинах. Так, згідно з офіційною статистикою їхня кількість у 2014/2013 рр. зросла на 2%. Збільшення кількості універсальних магазинів, до складу яких належать супермаркети, універсами, гіпермаркети, свідчить про те, що великі магазини стають більш рентабельними типами магазини. По-перше, це пояснюється тим, що великі магазини обладнані парковкою та розташовані в радіусі транспортної доступності, що робить їх найбільш зручними для споживачів. По-друге, диференційований асортимент товарів забезпечує комплексне задоволення потреб. Своєю чергою, оригінальний інтер'єр створює для споживачів оптимальні умови для здійснення вибору та покупки продукції.

Згідно з дослідженнями, в Україні торгівля розвивається двома напрямками: *трейдмаркетингом* (великі торговельні мережі) та *проксіміті* (роздрібна торгівля). Торговельні мережі на українському ринку почали з'являтися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. За даними консалтингової компанії GT Partners Ukraine, у 2012 р. збільшилася кількість нових мережевих продуктових магазинів в Україні на 7-10%, порівняно з 2011 р., – до 430 торгових точок. Загальна кількість торгових точок у 2012 р. становила 2850 магазинів. До того ж у 2012 р. спостерігається поява нових торговельних точок на вітчизняному ринку у більшій кількості порівняно з попереднім роком [12]. Найбільшими торговельними мережами, представленими на українському ринку, сьогодні є: «АТБ-маркет», «FOZZI», «Велика кишеня», «Фуршет», «Таврія В», «ЕКО Маркет», «МЕТРО». Серед будівельних торговельних мереж основними є гіпермаркети «Епіцентр», «Олді», «Leroy Merlin». За часткою сумарного роздрібного товарообігу країни виділяють п'ять основних операторів: «Фоззі» – 4,95%, «АТБ маркет» – 3,87%, Metro Cash&Carry – 3,65%, «Фуршет» – 2,70%, «Ашан Україна Гіпермаркет» – 2,46%. У 2014 р. найбільшу кількість магазинів відкрила мережа «АТБ-маркет». Також особливу активність проявили такі мережі: «Сільпо», Fozzy, «Фора» мережа супермаркетів VARUS та «Бруснічка». Серед нових торговельних об'єктів (з урахуванням ребрендингу та зміни вивісок) переважали дискаунтери – 57 магазинів, «магазини біля дому» – 48 точок і супермаркети – 47. Також за досліджуваний період було відкрито 5 гіпермаркетів і 2 об'єкти у форматі Cash&Carry.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що при нерівномірній насиченості та розміщенні однаковими торговельними об'єктами на одній географічній території виникають так звані «інфраструктурні

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

перекоси». В результаті чого, по-перше, відбувається «накладання» одна на одну зони концентрації потенційних покупців, що призводить до нерентабельної роботи суб'єктів господарювання. По-друге, утворюються зони концентрації покупців, кількість магазинів для обслуговування яких є недостатньою. Для усунення такої проблеми насамперед доцільно розміщувати магазини за принципом групування, який є підґрунтям створення «матриці торговельних форматів підприємств». Логічно, що підприємства роздрібно́ї торгівлі у цьому випадку будуть доповнювати один одного, створивши комфортні умови для споживачів. Саме рівномірне розміщення всіх наявних форматів торговельних підприємств різного асортиментного профілю є запорукою ефективного ведення бізнесу.

У світовій практиці важливим напрямом розвитку роздрібно́ї торгівлі є зростання ролі торговельних об'єднань (мереж), до складу яких входять кілька десятків/сотень підприємств. Також необхідно враховувати, що з економічної точки зору витрати на відкриття, оренду торговельних приміщень, закупівлю товарів для малих підприємств роздрібно́ї торгівлі набагато вищі, ніж у великих торговельних об'єктів, а ефективність використання трудових ресурсів у великій мережевій торгівлі значно вища, ніж у малих підприємств. Останнім часом у сфері роздрібно́ї торгівлі України спостерігаються масштабні якісні й структурні зміни, обумовлені стійким зростанням мережових форм організації ритейла – торговельних мереж (ТМ). Стосовно означення, на основі логічного синтезу підходів до визначення сутності торговельної мережі (структурно-територіальний, ланцюговий та мережвий) заслугоує на увагу таке визначення сутності торговельної мережі, згідно з яким вона розглядається як сукупність однотипних торговельних бізнес-одиниць, розташованих на певній території для організації продажу товарів (послуг) і обслуговування споживачів, та які мають єдиний центр управління, єдину бізнес-технологію, спільні зовнішні і внутрішні характеристики та параметри торговельного процесу, а також систему комбінування організаційних, економічних, фінансових, технологічних зв'язків, зусиль та ресурсів для ефективної реалізації соціально-економічної функції торгівлі [13].

Мережвий ритейл активно розвивається й витісняє традиційні роздрібні структури, до яких прийнято відносити незалежних торговельних операторів і відкриті ринки. У нашій країні представлені міжнародні й національні торговельні мережі, у тому числі регіональні і локальні, формування яких на перших етапах мало багато в чому безсистемний характер і помітно відставало від світових трендів. Особливістю сучасного періоду є поступове подолання безсистемного характеру становлення мережевого ритейла, посилення його впливу на стан споживчого ринку країни, скорочення відставання від світових стандартів торгівлі й забезпеченості об'єктами торговельної інфраструктури при збереженні національної специфіки вітчизняних торговельних мереж, активізація

мережових процесів у торговельному бізнес-просторі територій, що обумовлює необхідність вивчення тенденцій.

До основних переваг торговельних мереж належать:

- сприятливі умови здійснення закупівель товарів, поставки, що виражаються у великих обсягах партій, зниженні транспортних витрат на одиницю закупаваних товарів, отриманні високих знижок за кількість і, як наслідок, конкурентних цін;
- широкі можливості у формуванні й зміні асортименту товарів з урахуванням переваг споживачів і територіальних розходжень;
- більш висока кваліфікація персоналу й централізація управління торговельною мережею;
- можливості вирівнювання прибутків і збитків завдяки диверсифікованості видів діяльності, різноманітним асортиментам і об'ємній мережі торговельних підприємств;
- кращі умови фінансування й вибору місця розташування об'єктів мережі;
- можливості розширення або скорочення кількості учасників мережі без шкоди для всього бізнесу тощо.

Важливо зазначити, що специфіка діяльності *торговельної мережі* обумовлюється особливостями форматів торговельних об'єктів, що входять до неї. Категорія «формат торговельного підприємства (об'єкта)» має конкретний сенс і включає найбільш істотні характеристики господарської діяльності, властиві торговельному об'єкту. Під *форматом торговельного підприємства* розуміють сукупність соціально-економічних характеристик (асортименти, площа, форми обслуговування, облікова кількість персоналу й т.і.), що визначають його місце на ринку товарів, що дають можливість йому ефективно функціонувати й розвиватися. Зазначені характеристики повною мірою реалізуються при певному рівні розвитку мережі. На думку експертів, торговельна мережа може повною мірою реалізувати свої переваги при кількості об'єктів не менше 20 [14].

Мережевий ритейл в Україні досягнув рівня консолідації, що дозволяє диктувати свої умови постачальникам для «входження в мережу»: умови договору поставки, ціни на асортиментні позиції, строки оплати, бонуси, строки поставок, додаткову оплату у вигляді разової маркетингової угоди тощо. Виробник змушений адаптувати систему поставок під вимоги мережевого ритейла. Водночас у нашій країні частка торгових мереж в асортименті й товарообігу мереж на порядок нижча, ніж у розвинених світових економіках, що пов'язано з низьким рівнем концентрації й консолідації галузі в Україні. Зокрема у багатьох європейських країнах частка ТМ досягає 25-40 % від асортиментів, а темп її зростання на світовому ринку становить понад 30% при темпі зростання брендингових товарів виробників у межах 20%. При цьому в країнах з економікою,

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

що розвивається, і відносно невисоким рівнем консолідації мережевого ритейла сегмент товарів під ТМ демонструє найбільш інтенсивне зростання у нижньому й середньому ціновому діапазоні, що створює потенційний інтерес до ринку ТМ, частка й лінійка яких буде прагнути в найближчій перспективі до середньоєвропейських показників.

Стимулом бурхливого розвитку торговельних підприємств слугує зростання конкуренції. Динаміка розвитку підприємств торгівлі має стрімкий характер, тому не залишається часу на поступову еволюцію старих форм торгівлі в більш сучасні і необхідно швидко реагувати на ситуацію, що змінюється. Як вже зазначалося, на вітчизняний ринок виходять великі іноземні компанії. Україна представляє безсумнівний інтерес для західних торговельних гігантів. Їхня перевага перед українськими торговельними підприємствами полягає в тому, що вони володіють не тільки передовими технологіями, але й мають доступ до великих інвестицій. Завдяки кращій організації праці вони можуть пропонувати товари за більш низькими цінами. Відомі гіганти роздрібно́ї торгівлі ефективно працюють у різних країнах. Так, великі західні транснаціональні концерни (наприклад, «Wal-Mart», «ALDI», «Carrefour») разом контролюють, залежно від країни, від 60 до 90% обсягу роздрібно́ї торгівлі.

Насичення вітчизняного ринку міжнародними торговельними операторами спричиняє припинення або об'єднання діяльності деяких вітчизняних торговельних мереж. Активізація процесів їх злиття та поглинання на вітчизняному ринку призводить до подальшого ускладнення управління торговельними мережами та необхідності прийняття нестандартних нових інноваційних рішень в системах їх ресурсного забезпечення. Так, у 2013 році була проведена значна кількість поглинань та злиття торговельних мереж, наприклад, торговельна мережа Varus, що активно розвивається, купила 10 магазинів «Spar» в Дніпропетровську та 13 магазинів «Перекрестка» у Києві, а східноєвропейські маркети Real, що належали Metro Group, перекупила інша міжнародна група – Auchan. Нині на українському ринку організованої роздрібно́ї торгівлі мережі українських підприємств торгівлі є домінуючими форматами торгівлі, але також присутні закордонні мережі. Серед іноземних підприємств торгівлі на ринку представлені: «Metro Cash&Carry» (Німеччина), «Villa» (Австрія), «Auchan» (Франція), «Novus» (Литва) та інші. Серед національних продовольчих підприємств торгівлі можна виділити: холдинг «Фоззі» (супермаркети «Сільпо», «магазини біля дому» «Фора», гіпермаркети «FOZZY Cash&Carry»); ТОВ «АТБ-маркет» (супермаркети «АТБ»), ДП «Рітейл Центр» (супермаркети «Фуршет»); ТОВ «Квіза-Трейд» (супермаркети «Велика кишень», «Просто маркет»); ТОВ «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо [15]. Найсильніший натиск з боку західних конкурентів вимагає від українських компаній швидкої реакції на

зміни тенденцій у роздрібній торгівлі, розвитку сучасних високоєфективних її форм. Бажанням зайняти ринок до основного приходу іноземних компаній пояснюють причину своєї активності українські роздрібні мережі. Та все ж вітчизняний ритейл прагне зберігати національні особливості. У сучасних умовах це виражається насамперед в активізації розвитку торговельних мереж на регіональному рівні, їхньому протистоянні з великими міжнародними й державними операторами. Подальший розвиток мережевого ритейла й галузі загалом пов'язано, на нашу думку, із зростанням мережевої організації бізнес-простору територій, поступовим подоланням просторової нерівномірності дислокації торговельних мереж на тлі посилення просторової диверсифікованості, експансією великих торговельних мереж, зростанням угод з консолідації бізнесу, посиленням характеру економічної інтеграції, розвитком асоційованого ритейла, формуванням інтегрованих ланцюгів поставок у межах виробництва власних торгових марок. Перераховані вище прогнозовані тенденції важливо враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо мережевого формату споживчого ринку, що може знайти своє застосування в розробці концептуальних положень розвитку торгівлі регіонів в умовах євроінтеграції й посилення впливу глобалізації економіки.

Аналіз стану роздрібно-торговельної мережі доцільно проводити за двома блоками: блок А «Показники кількісного складу», блок Б «Показники кількісного складу». Блок А характеризує наявність та кількість роздрібних торговельних об'єктів, забезпеченість населення торговельною площею, тоді як у блоці Б розраховується структурна частка магазинів, напівстаціонарних роздрібних торговельних об'єктів у загальній їхній кількості споживачів (табл. 3.10). Суттєвою перевагою для невеликих магазинів є мінімізація витрат часу споживачів на дорогу до них, а для великих – максимізація транспортної доступності. Як правило, у магазинах, що діють у містах, бізнес-процеси є організованими та функціонують ефективніше, ніж у мазанинах сільської місцевості, де відсутні компетентні керівники.

З позицій процесного підходу, можна стверджувати, що в середині торговельного підприємства протікає безліч взаємозалежних бізнес-процесів, які мають границі, тобто входи/виходи. Бізнес-процеси підприємства доповнюють один одного, а вихід одного процесу слугує входом для іншого. У цьому випадку ресурсним забезпеченням бізнес-процесів, що формують широку товарну номенклатуру, є товарні запаси. З позиції мерчандайзингу товарні запаси забезпечують безперервний продаж продукції, а їх розмір визначається обсягом та структурою товарообігу підприємства. Однак надмірна кількість товарних запасів обумовлює додаткові витрати на їх зберігання, забезпеченості площею, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства роздрібно-торгівлі. У

Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

Таблиця 3.10

Мережа підприємств роздрібно́ї торгівлі України в 2000-2014 рр.

Показники	Роки						Темп зростання, % базовий	Темп зростання, % 2014/2013 рр., ланцюговий
	2000	2005	2007	2009	2011	2014		
<b>Блок А «Показники кількісного складу»</b>								
Усього роздрібних торговельних об'єктів:	103246	75203	71888	65334	64211	49600	48	77
Кількість магазинів, од.	77885	55804	52315	47651	48383	38600	50	80
Торгова площа, м <sup>2</sup>	7029	6359	7493	8015	9013	8065	114	89
Кількість напівстационарних об'єктів торгівлі, од.	35361	19399	19573	17683	15828	11000	31	70
Забезпеченість на 10 тис. осіб: - об'єктами торгівлі, од. - торговою площею в магазинах, м <sup>2</sup>	21	16	16	14	14	13	61	92
<b>У міських поселеннях</b>								
Кількість магазинів, од.	48072	36838	36063	33756	35695	29800	61	83
Торгова площа, м <sup>2</sup>	5213	5186	6477	7097	8072	8064	156	99
Середній розмір одного магазину, м <sup>2</sup>	108,4	141,7	180,1	210,2	226,1	210,1	194	93
Кількість напівстационарних об'єктів торгівлі, од.	21693	16549	16613	14749	12997	8900	41	69
Забезпеченість на 10 тис. осіб: - об'єктами торгівлі, од. - торговою площею в магазинах, м <sup>2</sup>	21	17	17	15	16	17	80	81
	1582	1627	2045	2251	1572	1898	110	112



Продовження табл. 3.10

Показники	Роки					Темп зростання, % базовий	Темп зростання, % 2014/2000 рр., 2014/2013 рр., ланцюговий
	2000	2005	2007	2009	2011		
<i>У сільській місцевості</i>							
Кількість магазинів, од.	29813	18966	16252	13895	12688	8800	70
Торгова площа, м <sup>2</sup>	1816	1173	1016	918	941	891	95
Середній розмір одного магазину, м <sup>2</sup>	60,9	61,8	62,5	66,1	74,2	69,4	94
Кількість напівстационарних об'єктів торгівлі, од.	3668	2850	2960	2934	2831	2100	75
Забезпеченість на 10 тис. осіб: - об'єктами торгівлі, од. - торговою площею в магазинах, м <sup>2</sup>	21	14	13	12	11	9	82
	1137	779	691	636	660	580	89
<b>Блок Б «Показники якісного складу»</b>							
Частка у загальній кількості об'єктів торгівлі:							
- магазинів	75,4	74,3	73,7	73,3	75,3	78	103
- напівстационарних об'єктів	24,6	25,7	27,3	26,7	24,7	22	89
Середній розмір одного магазину, м <sup>2</sup>	90, 2	114,1	143,2	168,2	186,3	174,4	93

Джерело: розраховано на основі даних [10-11].

*Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

п'юму контексті проаналізуємо забезпеченість товарними запасами мережу підприємств роздрібно́ї торгівлі згідно з адміністративно-територіальним розміщенням підприємств (табл. 3.11).

*Таблиця 3.11*

**Обсяг товарних запасів у розрізі регіонів України за 2013-2014 рр.**

2013 р.			2014 р.		
Значення групи, тис. грн	Середнє значення товарних запасів по групі, тис. грн	Регіони України	Значення групи, тис. грн	Середнє значення товарних запасів по групі, тис. грн	Регіони України
I до 500	458,7	Кіровоградська, Сумська, Чернівецька, Чернігівська	I до 500	486	Кіровоградська, Сумська, Тернопільська
II до 700	619,8	Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська,	II до 700	687,1	Волинська, Житомирська, Рівненська
III до 800	735,7	Закарпатська, Миколаївська, Хмельницька	III до 800	748,9	Вінницька, Івано-Франківська, Херсонська, Чернівецька, Черкаська, Чернігівська
IV до 1500	1465,6	Київська, Запорізька, Луганська, Львівська, Полтавська	IV до 1500	1906,5	Закарпатська, Миколаївська, Полтавська, Хмельницька,
V до 3000	2755,7	Одеська, Харківська	V до 3000	2996	Запорізька, Луганська, Львівська, Одеська, Київська
VI до 5000	4853,8	Дніпропетровська, Донецька, м.Київ	VI до 5000 і більше	5438,1	Донецька, Дніпропетровська, м.Київ, Харківська

*Джерело:* розраховано на основі [5].

За досліджуваний проміжок часу розмір товарних запасів по Україні збільшився на 15%, що у натуральному виразі становило 46799 млн грн. Відповідні процеси відбулись по всіх областях України. Заслуговує на увагу те, що у 2014 р., порівняно з 2013 р., відбувся суттєвий приріст товарних запасів у Вінницькій (16%), Івано-Франківській (29%), Херсонській (14%), Чернівецькій (38%), Чернігівській (4%), Черкаській (7%) областях, які увійшли до складу III групи з середнім рівнем товарних запасів до 800 тис. грн. IV групу склали Миколаївська з приростом товарних запасів у 2 рази і Хмельницька області. Найбільші обсяги товарних запасів просліджуються у IV і V групах – 13%, Запорізька (31%), Луганська (48%), Львівська (4%), Харківська (19%). Хоча в Київській області та м. Києві мало місце незначне зростання товарних запасів – 1,5%. Паралельно обсяг товарних запасів скоротився у Тернопільській (15%), а у інших областях позитивних/негативних змін обсягів товарних запасів не відбулось.

Отже, з одного боку, збільшення обсягу товарних запасів на складах може свідчити про підвищення попиту населення, а іншого, – про неефективно налагоджені збутові бізнес-процеси, що призводить до морального старіння запасів. Таким чином, керівникам підприємств роздрібно торгівлі необхідно проводити постійний моніторинг товарних запасів, оптимізувати бізнес-процеси щодо підтримки безперервної наявності асортименту в магазині.

Таким чином, розширення мережевої організації економіки, яка інтенсивно розвивається останніми роками саме у сфері торгівлі, характеризується проникненням торговельних мереж в усі регіони. Реалізуючи свої комерційні інтереси торговельні мережі активно освоюють територіальний простір. Їх розвиток значною мірою залежить від обґрунтованості рішень щодо стратегічних пріоритетів розміщення, правильності оцінки можливостей того чи іншого регіону та розробки адекватних програм. Усе це потребує особливої уваги до процесу управління розвитком торговельних мереж з урахуванням особливостей регіонів.

На мікроекономічному рівні забезпечення фінансовими ресурсами є одним з головних складових компонентів формування бізнес-процесів підприємства. Однак у системі управління виникає внутрішнє діалектичне протиріччя. З іншого боку, фінансові ресурси стають джерелом формування та розвитку бізнес-процесів, що призводить до утворення морально нового якісного/кількісного стану діяльності підприємства. З другого боку, самі бізнес-процеси формують фінансові ресурси підприємства роздрібно торгівлі, що призводить до довготривалого зростання ринкової вартості підприємства роздрібно торгівлі. Така ситуація пояснюється збільшенням кількості населення м. Києва та більш розгалуженим ринком праці. Тому для виявлення основних тенденцій на ринку ритейла доцільно провести

### Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

аналіз фінансово-економічних результатів підприємств роздрібною торгівлі по Україні за період 2008-2015 рр. Так, за досліджуваний період сальдо (залишок) мало тенденцію до скорочення (табл. 3.12). Найбільший пік припав на 2010 р., коли сальдо досягло найвищого рівня і становило 14883 млн грн. Однак вже у 2015 р., порівняно з 2008 р., залишок скоротився на 53% – 5 811,3 млн грн. Окреслену ситуацію насамперед можна обґрунтувати збільшенням рівня збитків підприємств роздрібною торгівлі, що вплинуло на фінансове благополуччя торговельної галузі. Логічним є зростання в 2 рази частки збиткових підприємств роздрібною торгівлі. Саме у 2015 р., порівняно з 2013 р., рентабельність операційної діяльності (торговельно-технологічної, фінансової, інвестиційної) знизилась в 7 разів. Однією з причин нерентабельної діяльності підприємств роздрібною

Таблиця 3.12

#### Фінансово-економічні результати підприємств роздрібною торгівлі України за період 2008-2015 рр.

Показники	Роки					Темп зростання 2015/2008 рр., %
	2008	2010	2012	2013	2015	
Фінансовий результат до оподаткування, сальдо млн грн	10897,8	14883,5	9808	6047,5	5086,5	47
<b>Підприємства, які одержали прибуток:</b>						
% до загальної кількості підприємств	65,4	62,5	66,9	67,2	64,5	99
фінансовий результат	49875	42655,9	43877,8	36528,5	34456	69
<b>Підприємства, які одержали збиток</b>						
% до загальної кількості підприємств	35,7	37,5	34	33,8	35,5	99
фінансовий результат	36865	27772,4	34269,4	42576	74458,7	у 2 рази
<b>Підприємства, які одержали чистий прибуток:</b>						
Фінансовий результат (сальдо)	6443	7547,4	2010	13248,5	10532	у 1,6 рази
% до загальної кількості підприємств	62,1	60,3	64	65,9	64,2	98
фінансовий результат	31986	36073	35498,4	29721,2	32333	101
<b>Підприємства, які одержали чистий збиток:</b>						
% до загальної кількості підприємств	32,2	39,7	36	34,1	35,8	110
фінансовий результат	34768	28525	35287,8	42969,7	74560,7	у 2 рази
Рентабельність операційної діяльності, %	0,5	12,7	12,2	10,2	1,5	0,5

Джерело: розраховано на основі [5].

Таблиця 3.13

**Фінансові результати діяльності підприємств торгівлі у 2010-2014 рр.**

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Темп приросту 2014/ 2010 рр.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	14883,5	21591,5	9608	-6047,5	-128134,8	-960,9%
Чистий прибуток (збиток), млн грн	7547,4	12070,8	210,6	-13248,5	-133219,4	-88,0%
Рентабельність операційної діяльності, %	9,8	15,0	12,2	10,2	-12,8	-22,6%

Джерело: [5].

торгівлі є найчастіше неефективно налагоджені бізнес-процеси, витрати та вартість яких є високою. По-друге, ресурси, що необхідні для підтримки та протікання бізнес-процесів, є недостатньо агрегованими.

Окрім того, за останній період діяльність підприємства роздрібно торгівлі погіршуються через збільшення зобов'язань перед кредиторами. З огляду на це, основними причинами, що впливають на формування бізнес-процесів, а в подальшому ще гальмують їх розвиток є: підвищення ціни на земельні ділянки; висока відсоткова ставка кредитування комерційними банками; зростання ставок на оренду приміщень; низький темп зростання споживчого попиту; підвищення витрат, пов'язаних з підписанням угод з постачальниками. Починаючи з 2012 р. українські торговельні підприємства демонструють суттєве погіршення результатів господарської діяльності за всіма показниками (табл. 3.13). Недостатня ефективність господарювання, що виявляється у збиткових результатах діяльності та нерентабельній операційній діяльності, є однією з основних передумов, що визначає необхідність руху торговельних підприємств у напрямі пошуку інноваційних шляхів розвитку.

Розмір, якість дебіторської та кредиторської заборгованості прямо впливають на оборотність капіталу, а отже і на фінансовий стан суб'єктів господарювання. Так, дебіторська заборгованість підприємств роздрібно торгівлі за період з 2008-2014 рр. зросла у 2,5 рази, тоді як кредиторська майже вдвічі (табл. 3.14). Порівняння стану дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє зробити такі висновки: на кредиторську заборгованість в середньому припадає 69% структури всієї заборгованості, що в 2 рази перевищує обсяг дебіторської заборгованості.

Однак, у 2014 р., порівняно з 2008 р., коефіцієнт дебіторської заборгованості збільшився на 0,1%, що підвищує ризик неповернення грошових зобов'язань та потребує додаткового залучення коштів.

Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

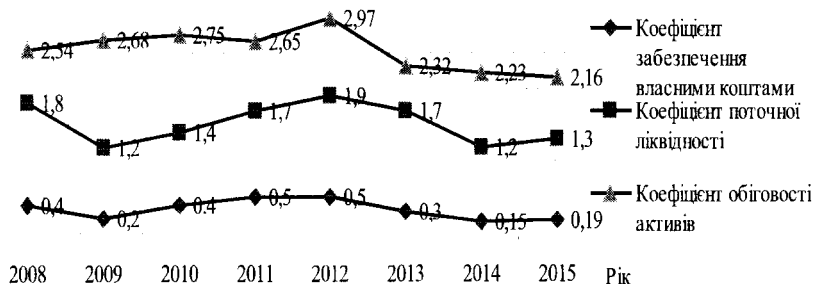
Таблиця 3.14

Динаміка заборгованостей підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2008-2014 рр.

Показники	Роки				Середнє значення за весь період	Темп зростання 2013/2010 рр.
	2008	2010	2012	2014		
<b>Дебіторська заборгованість, млн грн</b>						
Усього:	18384	19736,7	46266,4	47891,8	34353,2	в 2,5 разу
у тому числі:	7432	7927,5	161790	19432,9	49811,6	в 2,5 разу
за товари, роботи та послуги; чиста реалізаційна вартість;						
за розрахунками з бюджетом;	1087	1239,4	1831,6	1387,7	1416,9	в 1,1 ризи
інша поточна заборгованість.	9865	10569,8	28255,8	27071,2	80277	в 2,6 разу
<b>Кредиторська заборгованість, млн грн</b>						
Усього:	44345	48651,6	98930,7	96287,8	74684	в 2 разу
за товари, роботи та послуги;	36876	38122	67961,7	71015,5	55578,6	в 1,9 разу
за розрахунками з бюджетом;	498,3	585,8	8885	902,3	10462	в 1,5 разу
із страхування;	138,9	141,9	242	241,9	214,4	в 1,5 разу
з оплати праці;	319,5	317,5	485,5	528,5	424,3	в 1,3 разу
інша поточна заборгованість.	6512,2	9484,4	29353	23599	18075,1	в 2,8 разу
<b>Структура заборгованості:</b>						
Дебіторська заборгованість	29,9	30	32	33	31,2	104
Кредиторська заборгованість	71,1	70	68	67	69	-0,3
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,4	0,42	0,5	0,5	0,45	0,1

Джерело: розраховано на основі [5].

Паралельно в динаміці просліджується тенденція до скорочення кредиторської заборгованості на 0,3%. Таке явище свідчить про незначне відновлення платоспроможності підприємств. Загалом, для підтримання фінансової стійкості необхідно скоротити пасивне сальдо платіжного балансу, розв'язавши диспропорцію між зобов'язання та обсягами комерційного кредитування підприємств роздрібно́ї торгівлі. За підсумками восьми місяців 2013 р. обсяг податкових платежів торговельних мереж склав близько 26 млрд грн, у той час як представників спрощеної системи



**Рис. 3.6. Показники фінансового стану підприємств роздрібною торгівлі**

Джерело: розраховано на основі даних [5].

оподаткування близько 2,7 млрд грн. Про це розповів генеральний директор Української торговельної асоціації Ігор Кишко [16]. «На торгівлі мережі припадає близько 25% торгівлі. Ще приблизно 60% працює в тіні. Решта – це, в основному, спрощенці», – зазначив представник галузевої асоціації.

Ускладнення умов ведення бізнесу потребує більш детального аналізу фінансової діяльності, що дозволить передусім встановити номінальну здатність активів різного рівня ліквідності погашати кредиторську заборгованість. Із розрахованих даних (рис. 3.6) можна зробити висновок, що показник платоспроможності (включають коефіцієнт забезпечення власними засобами та коефіцієнт поточної ліквідності) за період з 2008-2015 рр. має стрімкі коливання.

У період 2014-2015 рр. коефіцієнт забезпечення підприємств власними коштами наблизився до свого нормативного значення та становив 0,13 й 0,19 відповідно, а коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,5. Своєю чергою, коефіцієнт обіговості активів з 2008-2015 рр. зменшився на 0,38. Загалом така тенденція є незадовільною, бо підприємства роздрібною торгівлі втрачають можливість розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями, підвищується ризик збільшення боргу перед кредиторами, що призводить до банкрутства юридичних осіб або реорганізації їх організаційно-правової форми. У цьому випадку для підтримки своєї життєдіяльності підприємства роздрібною торгівлі в якості одного з інструментів управління зазначеною ситуацією стали використовувати новітні позамагазинні форми продажу, при яких прямий контакт із споживачем відсутній, а реалізація товарів здійснюється в віртуальному режимі. Крім цього, стрімкого розвитку серед провідних ритейлерів набули організаційні об'єднання такі, як асоціації, торговельні франчайзингові організації, конгломерати, кооперативи, корпоративні мережі та ін.

Зокрема, в Україні найбільш розповсюдженими є корпоративні мережі супермаркетів «АТБ»; торговельно-промислова група «Fozzy Group», до складу якої входять дискаунтери «Фора» та універсами «Сільпо», а також гастрономи та аптеки; «Метро Кеш енд Керрі Україна; гіпермаркети «Ашан Україна»; «Фуршет», ТОВ «Еко-маркет», «Novus», ПП «Білла-Україна», російський ритейлер «Ельдорадо» та ін.). Перевагами таких організаційних утворень, з одного боку, є закупівля товарів за нижчими цінами, мінімізація витрат на оренду приміщень, розширення торговельних площ, створення єдиного координаційного центру щодо контролювання та координації торговельних одиниць із скороченням адміністративних витрат, заснування власного виробництва, що дозволяє заощаджувати кошти на логістиці, з іншого, – диверсифікація діяльності, що підвищує ефективність бізнес-процесів за рахунок децентралізації ресурсів на підприємствах. Однак великі корпорації іноді є загрозою для малого бізнесу. Тому суттєвим завданням для держави є підтримка розвитку дрібних підприємств роздрібною торгівлі шляхом кооперування з великими суб'єктами господарювання на добровільних засадах.

Важливе місце при здійсненні торговельної діяльності посідає персонал підприємства, склад, кваліфікація, професіоналізм якого обумовлює ефективність як основних, так і підтримуючих бізнес-процесів. Також торговельний персонал створює атмосферу магазину, надаючи споживачам високоякісне обслуговування. Невід'ємною передумовою для підвищення продуктивності праці співробітників є розмір заробітної плати, який у період з 2008-2015 рр. мав значні коливання (рис. 3.7).

Здійснені розрахунки свідчать, що в період кризи 2008-2009 рр. відбулося суттєве скорочення в торговельній галузі витрат на оплату праці



Рис. 3.7. Динаміка витрат на персонал підприємств роздрібною торгівлі у період 2007-2015 рр.

Джерело: розраховано на основі [5].



*Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні*  
(93,6%) та соціальні заходи (82,4%). Найбільший темп приросту витрат на персонал підприємств роздрібно́ї торгівлі зафіксовано у період з 2010-2013 рр. Встановлено, що у 2015 р. порівняно з 2014 р. витрат на оплату праці знизались 3,4%, тоді як на соціальні заходи – 11,8%. Безперечно, що у такому випадку виникає ймовірність зменшення продуктивності праці співробітників цієї сфери.

Отже, аналіз стану діяльності вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі дозволив ідентифікувати основні тенденції їхнього розвитку:

- скорочення кількості роздрібних торговельних об'єктів у 2014 р. порівняно з 2005 р., на 30%;
- збільшення кількості універсамів, супермаркетів, гіпермаркетів упродовж 2005-2014 рр. в 2,5 разу;
- укрупнення підприємств роздрібно́ї торгівлі у містах України та скорочення торговельної площі магазинів за період 2014/2000 рр. на 50% у сільській місцевості;
- диференціація купівельної спроможності за регіонами України;
- падіння обсягів товарообороту роздрібно́ї торгівлі у 2015 р. щодо попереднього року на 22%;
- нерівномірність насичення роздрібними торговельними об'єктами сільської місцевості та міст України;
- збільшення товарних запасів у 2013-2014 рр. по Україні на 15%, що у натуральному виразі становить 46799 млн грн;
- невисокі фінансово-економічні результати діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, зокрема у 2015 р., порівняно з 2008 р., зросла сума отриманого збитку підприємств в 2 рази;
- зниження рівня рентабельності підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2015 р. щодо попереднього в 7 разів;
- зменшення за досліджуваний період 2008-2015 рр. коефіцієнтів платоспроможності підприємства, а саме: коефіцієнт забезпечення власними коштами зменшився на 0,21, коефіцієнт поточної ліквідності – на 0,5, коефіцієнт обіговості активів – 0,38, що свідчить про зниження рівня фінансової стійкості підприємств, яка характеризує здатність самостійно фінансувати свою діяльність;
- перевищення кредиторської заборгованості дебіторської протягом 2008-2014 рр. в середньому у 2,5 разу;
- у 2015 р., порівняно з 2014 р., витрати на оплату праці знизались на 3,4%, тоді як на соціальні заходи – на 11,8%;
- сфера роздрібно́ї торгівлі характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Проведені дослідження дозволили визначити фактори, що стримують та стимулюють розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні. Деструктивними факторами на сьогодні можна назвати такі:

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

- наслідки глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. та дестабілізація політичної ситуації в Україні у 2013 р. суттєво вплинули на економічні процеси в державі;
- девальвація національної валюти, що спричинила підвищення цін на всі товарні групи з вагомою часткою імпорту;
- інфляція національної валюти, що становила у 2015 р. 47,6%, тоді як індекс споживчих цін (інфляції), порівняно з 2014 р., склав 24,9%, а в 2013 р. – 0,5%, 2012 р. – (-) 0,2; 2011 р. – 4,6% [17];
- стрімке скорочення економічної активності у розрізі регіонів України;
- зниження економічних показників, таких як обсяги ВВП, загальний рівень доходів населення, зростання рівня безробіття;
- коливання орендних ставок відносно курсу іноземної валюти;
- суперечності між українським та європейським законодавством.

Водночас, до факторів, що стимулюють розвиток підприємств роздрібною торгівлі, належить: підписання Угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі між Україною і ЄС, що дозволяє «відкрити» європейські ринки; безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі як основи їх діяльності; впровадження новітніх технологій та інновацій у діяльність підприємств роздрібною торгівлі.

Розвиток компаній, що займаються роздрібною торгівлею (ритейлерів), вступив у фазу транснаціоналізації, у галузі з'являється усе більше ТНК, які суттєво змінюють структуру не тільки роздрібною торгівлі, але й промислового виробництва товарів споживання, структуру споживчих переваг і навіть модель поведінки покупців. Під впливом ТНК змінюється структура торговельних каналів, збільшується проникнення сучасних форматів торгівлі, змінюються стандарти й принципи організації торговельних компаній. Конкурентний тиск з боку ТНК змушує національних операторів змінювати організацію й підхід до бізнесу. Це обумовлює виняткову важливість вивчення основних тенденцій розвитку транснаціональних корпорацій у роздрібній торгівлі.

Попри стрімке зростання підприємств галузі за останні десятиліття, загальні тенденції розвитку торгівлі в Україні не змінилися і мають переважно екстенсивний характер. Як і раніше, на вітчизняному ринку в торговельних підприємств переважає нарощування номінальних розмірів виручки за рахунок збільшення обсягів пропонованої продукції й зростання цін внаслідок інфляційних процесів. При цьому нарощування обсягів діяльності торговельних підприємств часто має форму тиражування шляхом створення торговельних мереж. Збільшуючи масштаби діяльності, власники торговельних підприємств прагнуть підвищити рентабельність господарської діяльності за рахунок обсягів, «розчиняючи» у них постійні витрати. З позицій внутрішнього менеджменту такий захід прийнято

вважати цілком виправданим, але з позицій конкурентної боротьби необхідні більш радикальні заходи інноваційного характеру.

Розвитку торговельних мереж як у світі, так і в Україні сприяли такі фактори:

- розвиток масового виробництва й збільшення асортименту продукції дозволило значно розширити товарну пропозицію на ринку, що зажадало нових форм організації торгівлі;
- індустрія виробництва торговельного устаткування (холодильної техніки, фасувального устаткування, касових апаратів) сприяла підвищенню технологічності й масштабності торгівлі;
- розвиток транспортної й комерційної інфраструктури розширило можливості територіального розміщення об'єктів торгівлі при забезпеченні економічності їхньої діяльності;
- підвищення продуктивності праці, зростання доходів населення й попиту на споживчі блага (товари) сприяли появі ідеології споживацтва, що не зводиться до пасивного придбання й використання товарів, а перетворюється в спосіб життя, не знаючи меж насичення, де споживання стає метою й сенсом існування;
- розвиток інформаційних технологій і комунікаційних систем забезпечили можливість управління масштабними потоками ресурсів, розподіленими структурами, розміщеними на великих відстанях (у тому числі й на різних континентах) у режимі реального часу;
- глобалізація світової економіки на основі концепції вільної торгівлі сприяла появі торговельних компаній, що має мережі магазинів у десятках країн світу.

У цьому контексті, основними тенденціями в розвитку підприємств роздрібною торгівлі сучасних форматів в Україні варто вважати стійке зростання торговельних мереж і якісне поліпшення їх структури. У цей час ринок української мережевої торгівлі вийшов на етап зрілості, що характеризується вповільненням темпів його зростання. Однак роздрібні торговельні мережі сучасних форматів, попри деяке зниження темпів зростання, як і раніше перебувають у стадії активного розвитку. При цьому ринковий вплив мережевої торгівлі неухильно зростає при одночасній високій конкуренції між торговельними мережами. Усе більше мереж виходять у різні регіони країни, освоюючи, у тому числі, невеликі міста. Зокрема, основними засобами експансії продовольчих мереж у регіони є купівля готових, уже вибудованих мереж потрібного формату й франчайзинг. Серед інших тенденцій: випередження темпів зростання торговельних площ над темпами зростання мережі; високий рівень товарного насичення споживчого ринку; поява нових форм роздрібною торгівлі; поляризація роздрібною торгівлі, що проявляється в тому, що високої прибутковості досягають як магазини з різноманітними асортиментами з високим

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

ступенем диверсифікованості, так і вузькоспеціалізовані торговельні підприємства; глобальне розширення найбільших роздрібних торговельних підприємств; торгівля поза магазинами; формування сучасного комплексу послуг торговельного підприємства. Слід зазначити, що ці характерні тенденції формуються під впливом особливостей торгівлі як виду діяльності, що виражаються в нематеріальному, невловимому характері торговельної послуги, орієнтації на кінцевого споживача, безпосередньому контакті з більшою кількістю людей, що дозволяє одержувати первинну інформацію безпосередньо від споживачів та ініціювати різні інновації.

Таким чином, здійснений аналіз свідчить, що стан сфери роздрібно торгівлі в Україні за період, що досліджувався, загалом можна назвати задовільним. Останнім часом спостерігаються масштабні якісні й структурні зміни, обумовлені стійким зростанням мережевих форм організації ритейла – торговельних мереж. Мережевий ритейл активно розвивається й витісняє традиційні роздрібні структури, до яких належать незалежні торговельні оператори і відкриті ринки. У нашій країні представлені міжнародні й національні торговельні мережі, у тому числі національні, регіональні і локальні, формування яких на перших етапах носило багато в чому безсистемний характер і помітно відставало від світових трендів. Особливістю сучасного періоду є поступове подолання безсистемного характеру становлення мережевого ритейла, посилення його впливу на стан споживчого ринку України, скорочення відставання від світових стандартів торгівлі й забезпеченості об'єктами торговельної інфраструктури при збереженні національної специфіки вітчизняних торговельних мереж, активізація мережевих процесів у торговельному бізнес-просторі території.

Для подолання зазначених вище проблем й для підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібно торгівлі потребують впровадження новітніх інструментів, методів, тобто організаційних інновацій в управлінський процес, що дозволять активно реагувати на виклики навколишнього середовища. Негативні тенденції, що склалися в останні роки, мають змінюватись в результаті підвищення споживчих настроїв населення, обумовлених зростанням зайнятості, доходів населення, їх купівельної спроможності. Крім того, необхідним вбачається формування комплексного підходу до забезпечення інноваційного розвитку торговельних структур як фактору конкурентоспроможності з врахуванням вимог споживачів.

### **3.2. Комплексний аналіз інноваційної активності підприємств сфери торгівлі України**

Головною причиною активізації інноваційної діяльності торговельних підприємств на сучасному етапі є формування зовсім нових за якістю потреб споживачів, бо тільки задоволення цих потреб забезпечує підприємству високу конкурентоспроможність та стійку ринкову позицію. Тенденції, що характерні для українського суспільства, за дослідженнями Європейської комісії, у найближчому майбутньому призведуть до таких важливих змін, як старіння нації, збільшення кількості міського населення, орієнтація на екологічність, зростання поінформованості, посилення індивідуалізації та зменшення доходів [18]. Оскільки конкурентоспроможність торговельного підприємства сьогодні визначається його здатністю орієнтуватися на клієнта, відповідати тим запитам, які визначає споживач, адже саме він є джерелом реальних доходів, в сучасних умовах перед торговельними підприємствами постає завдання задовольняти ціннісні очікування споживачів, забезпечуючи при цьому зручність, безперерйне багатоканальне просування товарів та послуг, прозорість, чесність.

Характерною особливістю сучасного українського споживача є раціональність, схильність до аналізу поточної ситуації на ринку, швидка реакція на зміни. Провідним показником оцінки тенденцій на споживчому ринку, який використовують у всьому світі, є індекс споживчих настроїв. Цей показник є прогностичним індикатором потенційної зміни споживчого попиту в наступних періодах. Так, у 2010-2014 рр. спостерігалось стабільно низьке значення індексу споживчих настроїв українців (<100), що свідчить про переважання в суспільстві негативних оцінок економічної ситуації та потенційне зниження споживчого попиту в наступних періодах (рис. 3.8). Така ситуація сприяє змінам в поведінці споживачів, які стають більш економними та купують лише найнеобхідніше. Споживачі почувають себе не впевнено, намагаються поводитися раціонально та обережно. Причиною цього є політична нестабільність в країні, загроза військового конфлікту, скорочення темпів зростання ВВП, інфляційні процеси. Ситуацію, що склалася, можна також пояснити недостатньо розвиненою інфраструктурою, відсутністю інноваційних підходів до управління торговельними підприємствами, орієнтованих на досягнення максимальної корисності та гармонізацію інтересів всіх зацікавлених сторін. Найважливішими мотивами, що спонукають споживача змінювати місце здійснення покупок, на рівні з ціновими факторами також є нецінові компоненти.

Зокрема, дослідження, проведені інститутом ринкових досліджень GFK свідчать, що на сучасному етапі визначальними чинниками розвитку торгівлі є здатність торговельних підприємств забезпечувати споживачам

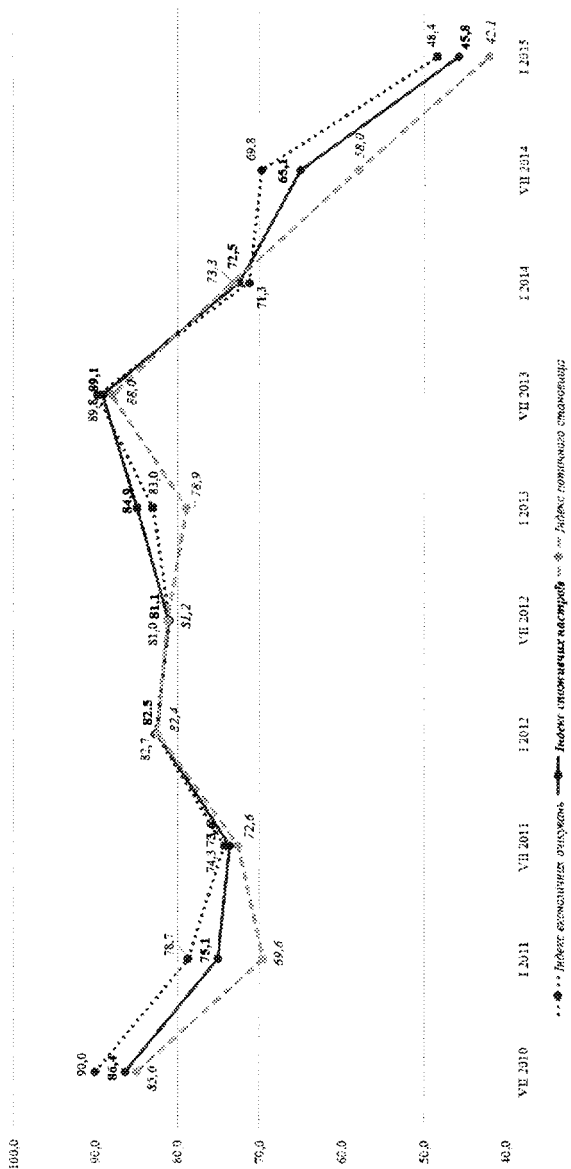


Рис. 3.8. Динаміка споживчих настроїв українців у 2010-2014 рр. [19]'



**Рис. 3.9. Очікуваний теперішній і майбутній вплив тенденцій на розвиток торгівлі**

Джерело: [20].

зручність здійснення покупок, розвиток інтернет-торгівлі та використання можливостей мобільного зв'язку (рис. 3.9). Результати досліджень [20] свідчать, що в майбутньому роль цих чинників зростатиме і надалі. За очікуваннями споживачів найбільшу роль у здійсненні покупок відіграватимуть можливості мобільних пристроїв.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку інноваційних механізмів розвитку, спроможних забезпечити довгострокову результативну діяльність підприємств торгівлі. Здатність впроваджувати інновації для досягнення орієнтованої на споживача диференціації сьогодні є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Реалізація стратегічного пріоритету державної політики щодо формування інноваційної моделі розвитку економіки України залишається

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

одним із складних і не вирішених завдань протягом всього періоду існування країни як незалежної держави. Заходи, що вживаються в частині розвитку інноваційної діяльності, спрямовані здебільшого на підвищення інноваційної активності науки шляхом вироблення дієвих механізмів упровадження наукових і науково-технічних результатів в практику. Однак низький рівень попиту на інноваційну продукцію і його неефективна структура (в основному – це орієнтація на закупівлю готового устаткування за кордоном) не лише суттєво стримує розвиток інноваційного процесу, але й загрожує його функціонуванню на усіх рівнях господарюючої системи, а особливо – її активній частині й первинній ланці – підприємствам. Роль торговельного підприємства при цьому проявляється у його здатності реалізувати інноваційний потенціал для виконання функції задоволення потреб у якісних товарах і послугах: торговельні роздрібні мережі стають головним каналом реалізації інноваційної продукції, що поряд з виконанням виробничих функцій зміцнює лояльність як з боку постачальників, так і з боку споживачів. Закономірним рішенням для них є довгостроковий інноваційний розвиток за рахунок як технологічних (ланцюжки постачань, управління запасами, власне виробництво, технології мерчандайзингу й реклами, інформаційні технології тощо), так і організаційних рішень (навчання, злиття й поглинання, стратегічні альянси, франчайзинг, регіональна експансія). Тільки своєчасне впровадження нововведень здатне зберегти високі конкурентні позиції, стабілізувати фінансові результати, підвищити ефективність торговельних підприємств, що, своєю чергою, може слугувати істотною перевагою в боротьбі із зарубіжними роздрібними компаніями. Вчасно освоєні торговельними роздрібними підприємствами регіони в перспективі можуть бути основою конкурентоспроможності торговельних мереж у державному масштабі.

Нормативно-законодавчою базою функціонування підприємств сфери торгівлі в Україні, у тому числі й їхнього інноваційного розвитку, є сукупність законів, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України та інших регуляторних актів, зокрема: Господарський кодекс України; Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV «Про інноваційну діяльність»; Закон України від 08.09.2011 р. №3715-VI «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2003 р. №1474 «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проєктів і ведення Державного реєстру інноваційних проєктів» та постанова КМУ від 06.06.2012 р. №573 «Про внесення змін до Порядку державної реєстрації інноваційних проєктів і ведення Державного реєстру інноваційних проєктів»; постанова КМУ від 14.05.2008 р. №447 «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки»; розпорядження



КМУ від 17.06.2009 р. №680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» та інші.

Український ринок намагається наздогнати загальносвітовий за рівнем впровадження новітніх технологій і, попри те, що сьогодні далеко не всі торговельні компанії України готові впровадити радикальні зміни, уже склалися усі передумови до того, що інноваційні рішення для сфери торгівлі одержать широке поширення в найближчі роки. Серед тих нововведень, які сьогодні тестуються на українському ринку, можна виділити технології для здійснення покупок на базі радіочастотних RFID-міток, безконтактні технології NFC для проведення платежів, Self Checkout каси самообслуговування й багато чого іншого, магазини без касирів, «розумні лічильники», що визначають стать і вік клієнта, віртуальні помічники покупцям – усе це незабаром буде доступно сучасному клієнтові.

З 2006 р. Державна служба статистики України розпочала проводити обстеження інноваційної діяльності підприємств сфери послуг за європейською методологією (назвемо його, за аналогією до європейського обстеження, – Ukrainian Innovation Survey, UIS). Як бачимо, оптова торгівля належить до ринкових менш наукоємних послуг (Market LKIS) (табл. 3.15). Слід зазначити, що недосконалість вітчизняної статистичної звітності щодо інноваційної діяльності, відсутність чіткої класифікації інновацій в торгівлі ускладнює використання наявних методів оцінювання. Так, серед основних форм звітності (джерел інформації), які подають до статистичних органів управління суб'єкти господарювання в Україні та аналіз яких дає можливість зробити висновок про рівень інноваційної активності підприємств, виділяють: (1) №3-наука «Звіт про виконання науково-технічних робіт» (до 2005 р. включно – форми №1-наука «Звіт про виконання наукових та науково-технічних робіт» і №3-наука «Показники наукової та науково-технічної діяльності»); (2) №1-інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства» (дані до 2002 р. включно – за формою 12-нтз «Звіт про впровадження інновацій» та до 2005 р. включно – за формою 2-пром (інновація) «Звіт про інноваційну активність підприємства»); (3) №1-технологія «Звіт про створення та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності» [21].

Упродовж останніх років спостерігається тенденція до скорочення кількості форм звітності, що подаються до статистичних органів управління. У результаті чого більш-менш системно можна здійснювати статистичний аналіз інноваційної діяльності тільки промислових підприємств. Щодо торговельних, то джерелами інформації для аналізу інноваційної діяльності можна використовувати дані спеціального обстеження інноваційної діяльності в економіці країни загалом (за міжнародною методологією), яке проводиться один раз на два роки (при цьому слід зазначити, що в ньому не

## Групування видів економічної діяльності сфери послуг за рівнями наукоємності\*

Групи за рівнями наукоємності		Види економічної діяльності за КВЕД-2010
Наукоємні послуги (KIS)	Ринкові наукоємні послуги (Market KIS)	50 (H): Діяльність водного транспорту 51 (H): Діяльність авіаційного транспорту 71 (M): Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження
	Високотехнологічні наукоємні послуги (High-tech KIS)	61 (J): Телекомунікації (електрозв'язок) 62 (J): Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність 63 (J): Надання інформаційних послуг
	Фінансові наукоємні послуги (Financial KIS)	64 (K): Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення
	Інші наукоємні послуги (Other KIS)	58 (J): Видавнича діяльність
Менш наукоємні послуги (LKIS)	Ринкові менш наукоємні послуги (Market LKIS)	46 (G): <i>Оптова торгівля</i> , крім оптової торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами 49 (H): Діяльність наземного та трубопровідного транспорту 52 (H): Складське господарство та допоміжна діяльність у галузі транспорту
	Інші менш наукоємні послуги (Other LKIS)	53 (H): Поштова та кур'єрська діяльність

Джерело: складено за інформацією Євростату і Держстату України.

\*Тільки ті види економічної діяльності, що охоплює UIS.

виділяють окремо оптову та роздрібну торгівлю) та ф. №1-підприємництво «Структурне обстеження підприємства». Відповідно до програми CIS, у 2011 р. вдруге в Україні проводилося обстеження інноваційної діяльності за період 2008-2010 рр. За його результатами визначено, що в Україні частка інноваційних підприємств, яка припадає на сферу послуг і промисловість, приблизно однакова.

На сучасному етапі спостерігається недостатній рівень інноваційної активності серед торговельних підприємств незалежно від їх розміру та реалізованої бізнес-моделі. На жаль, в офіційній статистиці України за період 2010-2015 рр. відсутні дані про інноваційну активність підприємств сфери роздрібної торгівлі, існують лише дослідження інноваційної діяльності оптових торговельних підприємств (табл. 3.16). Загалом вважається, що оптова торгівля є досить сприйнятливою до впровадження інноваційних технологій. Завдяки їхньому використанню можливе

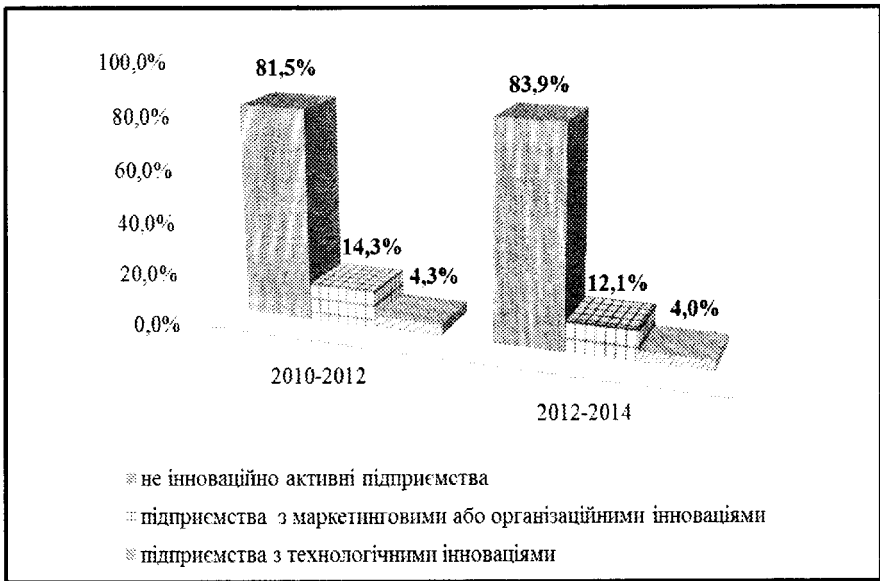
Таблиця 3.16

**Інноваційна активність підприємств протягом 2010-2014 рр.  
(за міжнародною методологією CIS) [21-24]**

	Загальна кількість обстежених підприємств	У тому числі							
		підприємства з інноваційною активністю	З них					підприємства тільки з маркетинговими та/або організаційними інноваціями (не технологічна інновація)	не інноваційно активні підприємства
			підприємства з технологічними інноваціями	З них					
				підприємства з продуктовими інноваціями	підприємства з процесовими інноваціями	підприємства з продуктовими та процесовими інноваціями			
<b>2010-2012 рр.</b>									
Усього	34014	6930	3405	525	1080	1507	293	3525	27084
%	100,0	20,4	10,0	1,5	3,2	4,4	0,9	10,4	79,6
Оптова торгівля	9648	1788	411	57	213	106	35	1377	7860
%	100,0	18,5	4,3	0,6	2,2	1,1	0,4	14,3	81,5
Частка оптових торговельних підприємств у загальній кількості обстежених підприємств, %	28,4	25,8	12,1	10,9	19,7	7,0	11,9	39,1	29,0
<b>2012-2014 рр.</b>									
Усього	33651	4913	3197	538	1211	1211	236	1716	28738
%	100,0	14,6	9,5	1,6	3,6	3,6	0,7	5,1	85,4
Оптова торгівля	9389	1512	376	28	197	84	66	1136	7877
%	100,0	16,1	4,0	0,3	2,1	0,9	0,7	12,1	83,9
Частка оптових торговельних підприємств у загальній кількості обстежених підприємств, %	27,9	34,6	27,9	22,7	23,3	31,0	47,8	47,0	26,8

своєчасне поповнення складів, оптимізація зберігання запасів, ефективна взаємодія з постачальниками продукції тощо.

Серед загальної кількості оптових торговельних підприємств 18% у 2010-2014 рр. були інноваційно активними і лише 4% з них впроваджували технологічні інновації (рис. 3.10), тобто більш характерними були нетехнологічні (організаційні та маркетингові) інновації. Їх впроваджували



**Рис. 3.10. Розподіл оптових торговельних підприємств за інноваційною активністю у 2010-2014 рр. (за міжнародною методологією CIS) [5].**

14,3% оптових торговельних підприємств у 2010-2012 рр. та 12,1% у 2012-2014 рр. Найбільше інноваційних підприємств функціонувало у переробній промисловості – 46,4%, на другому місці – оптова торгівля (29,1%). Із загальної кількості обстежених підприємств сфери послуг 19,5% були інноваційно активними; для порівняння, у промисловості – 22,8%. До 6,2% сервісних підприємств займалися технологічними інноваціями, 13,3% – організаційними та/або маркетинговими інноваціями (нетехнологічними інноваціями).

Разом з тим частка підприємств з технологічними інноваціями зменшилася на 1,8%. Загалом упродовж 2012-2014 рр. спостерігається тенденція до зниження частки інноваційних підприємств у оптовій торгівлі (табл. 3.17). Щодо державної фінансової допомоги для інноваційної діяльності, то її отримали всього 0,2% підприємств з технологічними інноваціями, що свідчить про відсутність державної підтримки інноваційного розвитку торговельних підприємств України, і ускладнюється політичною та економічною нестабільністю.

В секторі «оптова торгівля і посередництво» кількість працівників в інноваційно активних підприємствах у 2012 р. дещо збільшилася порівняно

Таблиця 3.17

**Тенденції інноваційної діяльності оптових торговельних підприємств України за 2008-2012 рр.**

Показники	2008-2010 рр.	2010-2012 рр.	(+;-)
Частка інноваційних підприємств у торгівлі, %	29,1	25,8	-3,3
Частка підприємств з технологічними інноваціями, %	13,9	12,1	-1,8
Частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, %	94,1	37,2	-56,9
Частка витрат на внутрішні НДР, %	1,9	32	30,1
Частка витрат на зовнішні НДР, %	1,7	8	6,3
Частка витрат на придбання зовнішніх знань, %	2,2	22,8	20,6
Частка підприємств, що впроваджували організаційні та/або маркетингові інновації, %	42,4	39,1	-3,3
Чисельність працівників на інноваційно активних підприємствах, у % до загальної чисельності працівників	25,8	26,1	0,3
Частка реалізованої продукції інноваційно активними підприємствами, %	33,8	31,2	-2,6
Частка підприємств з інноваційними технологіями, які отримували державну фінансову допомогу для інноваційної діяльності	0,2	0,2	0

*Джерело:* складено на основі даних [21].

з 2010 р. (табл. 3.18). Та все ж найбільша кількість працівників була в 2010 р. в не інноваційно активних підприємствах (74,2%) Водночас позитивні тенденції впливу інноваційної діяльності на ефективність діяльності торговельних підприємств простежується наочно.

Про це свідчать результати проведеного нами кореляційного аналізу взаємозв'язку між показниками ефективності та інноваційності досліджуваних торговельних підприємств (табл. 3.19). Розрахунки свідчать, що фінансування інноваційної діяльності (навіть у тих незначних обсягах, що здійснюються в Україні) є вагомим фактором економічного зростання. Високі значення коефіцієнтів кореляції, що ілюструють зв'язок між обсягом фінансування інноваційної діяльності та створюваною внаслідок цього доданою вартістю (0,931), валовим прибутком (0,874) і фінансовим результатом (0,827), доводять, що ефективність та інноваційність є тісно пов'язаними характеристиками торговельної діяльності.

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 [25]. У

Таблиця 3.18

## Розподіл кількості працівників за видами економічної діяльності (% до загальної кількості працівників)

№	Види економічної діяльності	Кількість працівників в інноваційно активних підприємствах		Кількість працівників в підприємствах з технологічною інновацією		Кількість працівників в підприємствах з маркетинговою, організаційною інновацією (не технологічною інновацією)		Кількість працівників в підприємствах з технологічною інновацією		Кількість працівників не інноваційно активних підприємств	
		2010р	2012р	2010р	2012р	2010р	2012р	2010р	2012р	2010р	2012р
	Усього	39,8	42,4	11,1	12,4	8,4	8,5	20,3	21,5	60,2	57,6
1	Промисловість	45,3	49,9	14,3	15,7	6,5	7,2	24,6	27,0	54,7	50,1
2	Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	25,8	26,1	1,8	1,9	19,7	18,4	4,3	5,8	74,2	73,9
3	Фінансова діяльність *	65,9	-	0,4	-	25,5	-	40,0	-	34,1	-
4	Діяльність у сфері інформатизації, інжинірингу, геології та геодезії; технічні випробування та дослідження	33,9	59,7	6,2	1,9	14,4	8,8	13,3	49,1	66,1	40,3

\* - за 2012 р. дані відсутні.

Джерело: [23].

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 примірочки, 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 р. холдинг «Ритейл груп» першим в Україні запровадив використання кас самообслуговування [26], в багатьох

**Коефіцієнти парної кореляції між показниками інноваційної діяльності та фінансовими результатами торговельних підприємств у 2010-2014 рр.**

Показники	Обсяг фінансування інноваційної діяльності	Обсяг валової доданої вартості	Валовий прибуток	Фінансовий результат
Обсяг фінансування інноваційної діяльності	1,000	0,931	0,874	0,827
Обсяг валової доданої вартості	0,931	1,000	0,966	0,966
Валовий прибуток	0,874	0,966	1,000	0,551
Фінансовий результат	0,827	0,966	0,551	1,000

*Джерело:* розраховано за даними [5].

магазинах з'являються інтерактивні вітрини, віртуальні примірочні [27], набуває розвитку технологія NFC-розрахунків (Near Field Communication) та сервіси QR-кодів [28].

Загалом, як показують дослідження, протягом останніх років у роздрібній торгівлі України сформувалася певна методологія й підходи до формування стратегій розвитку ІКТ, які започатковуються на структурно-логічній моделі, що поєднує апаратно-програмні комплекси й комп'ютерні системи декількох рівнів, які, своєю чергою, формують відповідну модель технологічної інфраструктури торговельних підприємств. Зокрема, це ERP, BI, OLAP, CRM системи, що забезпечують сучасну систему управління торговельною мережею, підвищення якості обслуговування клієнтів; системи управління складськими запасами, логістики, SFA-системи, системи безпеки й запобігання розкрадань; технологічне устаткування касових вузлів, систем обліку й контролю на рівні продавців, працівників складу, логістів тощо (каси самообслуговування, сканери, Wi-Fi, RFID, вагові термінали, технологія Queue Busting – «убивці черг» та ін.).

Попри те, що розвиток подібних інновацій в нашій країні все ще перебуває 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. Отже, поширення нових технологічних систем, особливо мережевих технологій, є найбільш помітною передумовою інноваційного розвитку у сфері торгівлі.

Цифрові технології, за умови їх ефективного використання, є всесвітньо визнаними чинниками економічного зростання. Торговельні підприємства

Таблиця 3.20

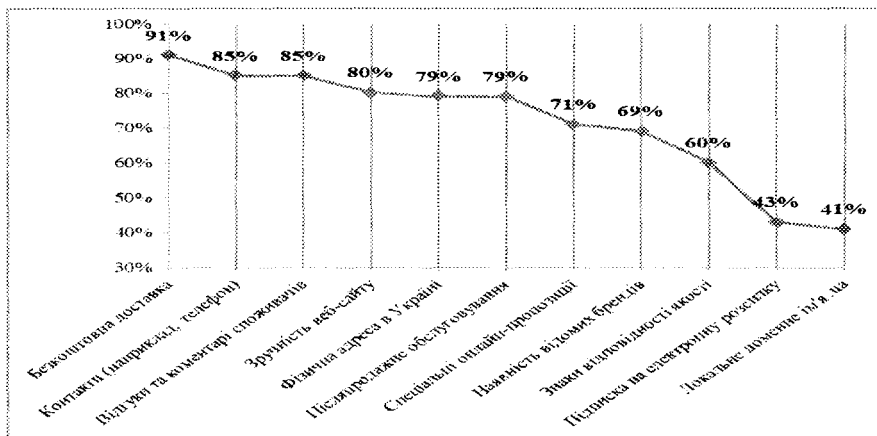
**Населення України та рівень проникнення Інтернету у 2010-2014 рр.**

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Темп приросту 2014/2010 рр.
Населення України, тис. ос.	46050	45803	45530	45239	44941	-2,4%
Кількість інтернет-користувачів, тис. ос.	8184	16317	18608	19535	20496	+150,4%
Рівень проникнення Інтернету, %	17,8	35,6	40,9	43,2	45,6	+27,8%

Джерело: [30].

можуть досягнути зростання двома шляхами: пропонуючи нові (або кращі, ніж у конкурентів) товари та послуги або покращуючи бізнес-процеси. Деякі технологічні чинники суттєво впливають на конкуренцію, змінюючи наявні бізнес-моделі, поведінку споживачів. В сучасних умовах все більшого значення набуває інтернет-торгівля та омніканальна дистрибуція. Близько 2,1 млн українців є інтернет-користувачами (табл. 3.20). Обсяг ринку електронної торгівлі України в 2014 р. склав 1,6 млрд дол. США, а середньорічні витрати одного інтернет-покупця – 714 дол. США [29].

Українці найактивніше купують онлайн такі категорії товарів, як книги (27% від загальної кількості покупок), побутову техніку (15%), одяг (14%)



**Рис. 3.11. Фактори успіху інтернет-продажів (важливість сервісів інтернет-магазину) [32]**



та спортивні товари (13%) [31]. Основними факторами успіху інтернет-продажів стали безкоштовна доставка (є важливою для 91% покупців), відгуки інших споживачів (85%), зручність веб-сайту (80%), післяпродажне обслуговування (79%) та ін. (рис. 3.11).

За оцінками експертів зростання ринку e-commerce в Україні у 2014 р. склав від 37% [31]. Згідно з прогнозами ринок зростатиме і надалі (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

**Прогноз розвитку ринку інтернет-торгівлі в Україні в 2016 р.**

	Рік									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обіг інтернет-торгівлі, млрд дол. США	0,40	0,60	0,55	0,73	1,10	1,59	2,37	3,24	4,44	5,65
Зростання, рік до року %	-	50%	-8%	34%	50%	45%	49%	37%	37%	27%
Рівень проникнення інтернет-торгівлі, %	0,6%	0,7%	1,0%	1,1%	1,3%	1,6%	2,3%	2,9%	3,8%	4,5%

*Джерело:* [31].

Динамічно зростаюча популярність інтернет-торгівлі пов'язана з такими важливими перевагами, які отримує споживач, як можливість зрівнювання цін, доступ до вичерпної інформації про товар (у тому числі відгуків інших покупців), зручність замовлення та оплати, здійснення покупок в іноземних магазинах та ін. Серед всього різноманіття цифрових технологій найбільш значущим в найближчі роки стане використання мобільних телефонів та планшетів, що є ще одним стимулом для інновацій у торгівлі (рис. 3.12). Використання мобільного Інтернету підвищує поінформованість споживачів щодо цін та наявності товарів в магазинах.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що в сучасних умовах інноваційні зміни поступово стають одним зі стратегічних пріоритетів в управлінні діяльністю торговельних підприємств. Основними внутрішніми передумовами, що визначають необхідність орієнтації сфери торгівлі на розробку та впровадження інноваційної стратегії, є необхідність пошуку альтернативних варіантів розвитку в кризових економічних умовах, наявність інтелектуального капіталу та популяризація інноваційної культури на підприємствах. Зовнішніми чинниками, що є каталізаторами вибору інноваційного курсу торговельними підприємствами, на цьому етапі є еволюція потреб споживачів, прискорений розвиток технологічного прогресу (передусім мережових технологій та електронної комерції). Та все ж слід зазначити, що аналіз даних спеціального обстеження дає змогу виявити тільки загальну тенденцію розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств, проте зазначених вище джерел недостатньо для

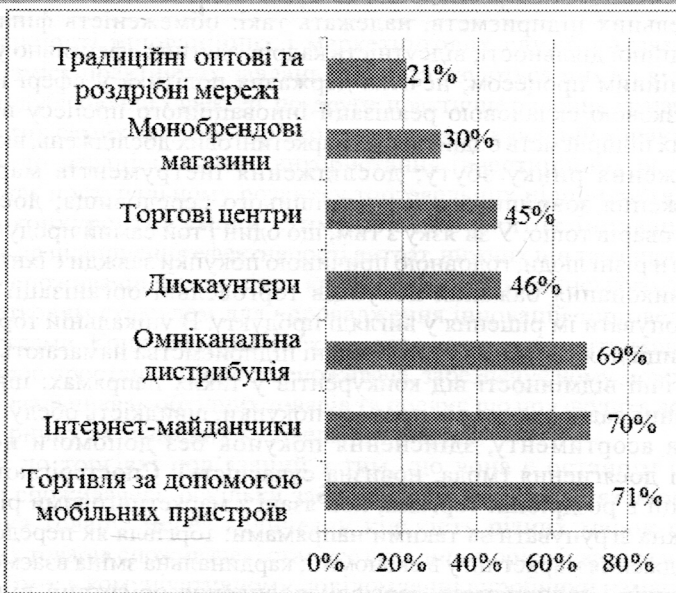


Рис. 3.12. Очікуваний успіх торговельних форматів [33]

здійснення її поглибленого, ефективного аналізу й виявлення відповідних проблем. Тому нами було здійснено анкетне опитування керівників 100 торговельних підприємств м. Києва і Київської області різних форматів й різної форми власності (форма анкети – Додаток А), що дозволило виявити деяку додаткову інформацію щодо їх інноваційності та після відповідної обробки такі наступні результати. Розглядаючи торгівлю як вид господарської діяльності, більшість керівників відносять її до різновиду підприємництва, що становлять собою процес організації виробництва й реалізації товарів і послуг для задоволення попиту, що постійно відновлюється, і одержання прибутку. Фактично торговельне підприємництво – це вид інноваційної діяльності. Ефективність переходу від однієї операції інноваційного процесу до іншої є діючим інструментом управління процесом впровадження інновації. Таким чином, успішність впровадження інновації значною мірою визначається ступенем безперешкодного проходження по ланцюжку операцій, що залежить насамперед від погодженості суміжних підрозділів при переході від однієї операції до іншої, їхньої зацікавленості при виконанні відповідних операцій і мінімізації протиріч інтересів.

Емпіричні дослідження показують, що до основних проблем, які впливають на процеси управління інноваційним розвитком українських

торговельних підприємств, належать такі: обмеженість фінансування інноваційної діяльності; відсутність кадрів, здатних ефективно управляти інноваційним процесом; нечітка державна політика у сфері інновацій. Обов'язковою складовою реалізації інноваційного процесу в практиці торгових підприємств є здійснення маркетингових досліджень, включаючи: дослідження ринку збуту; дослідження інструментів маркетингу; дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища; дослідження ринку товарів тощо. У зв'язку з тим, що один і той самий продукт можуть купувати різні люди, головною причиною покупок завжди є їхнє бажання, а для виконання бажання покупців торговельні організації прагнуть запропонувати їм рішення у вигляді продукту. В унікальній торговельній пропозиції для споживача торговельні підприємства намагаються відбиті стратегічні відмінності від конкурентів у таких напрямках: ціна, якість, одержання задоволення від процесу покупки, швидкість обслуговування, широта асортименту, здійснення покупок без допомоги персоналу, останні досягнення (мода, новизна сучасність). Спостерігаються деякі тенденції в роздрібній торгівлі, пов'язані з маркетинговими рішеннями, які можна згрупувати за такими напрямками: торгівля як передова галузь упровадження маркетингу в економіці; кардинальна зміна взаємовідносин виробників і підприємств торгівлі; посилення орієнтації підприємств торгівлі на задоволення потреб споживачів, що визначає стратегію діяльності. Колишній принцип роботи торговельних підприємств «купити дешево, продати дорого» перестав бути основним; деякі тактичні рішення, викликані змінами місця покупок у сфері торговельних послуг. Торгівля перебуває на передовій практичного впровадження маркетингу. Переваги торговельних підприємств – у можливості малозатратних і більш оперативних, чим у виробника рішень. Об'єктивно в торгівлі вищі можливості пристосуватися до ринку. Крім використання чужого досвіду, підприємства намагаються створювати свої унікальні підходи. На жаль, поки ще багато магазинів використовують маркетингові технології на інтуїтивному рівні. Проте настає пора професійного підходу до маркетингу.

Таким чином, у сучасних умовах виникає актуальна проблема координації зусиль інноваційного розвитку торговельних підприємств шляхом створення інноваційно-маркетингової служби торговельного підприємства. У межах цієї проблеми одним з основних завдань є вдосконалювання методичних підходів до управління інвестуванням при створенні й розвитку інноваційно-маркетингової служби торговельного підприємства. Варто визнати, що подібних заходів інноваційного розвитку в умовах зростання конкуренції на ринку торгівлі стає явно недостатньо. Розуміючи це, керівники торговельних підприємств стали створювати інноваційні служби – підрозділи перспективного розвитку. Ці служби почали функціонувати паралельно з маркетинговими службами. Проте

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

аналіз діяльності інноваційних і маркетингових служб показав таке: по-перше, зміст практичних завдань, що розв'язуються цими службами, нерідко має дублюючий характер; по-друге, практичне рішення зазначеними службами тих самих завдань нерідко має взаємовиключний характер, що приводить до нерационального використання інвестиційних ресурсів і перешкоджає поступальному розвитку торговельних підприємств.

Висококонкурентні умови стимулюють розвиток інновацій, що призводять до підвищення ефективності витрат, нижчих цін та вищого рівня добробуту споживачів. Економічна криза сучасного українського соціуму стала додатковим стимулом для впровадження інновацій торговельними підприємствами. Конкурентний тиск впливає на темп розвитку інновацій та спричинює зростання цінності споживача, забезпечує йому можливість зміни постачальника необхідних товарів та послуг, що призводить до більш прозорого ринку та зважених купівельних рішень.

Інтерес до торгівлі пов'язаний з тим, що вона є останнім словом виробника споживачеві, оскільки забезпечує зворотний зв'язок покупця і виробника товару. Через величезну кількість різних марок по суті аналогічних товарів споживачеві стає все складніше орієнтуватися у виборі продукту. Тому в комунікативному повідомленні виробники намагаються торкатися психологічних особливостей покупця і наголошувати на суб'єктивних складових сприйняття споживача. Відомо, що сьогодні відбувається перехід до інтегрованих маркетингових комунікацій. У загальному бюджеті на інтегровані маркетингові комунікації виробників усе більше засобів переміщається в магазинну рекламу. Зміна відносин виробників дає можливість торгівлі активно використовувати ресурси і потенціал виробників-постачальників: (1) через здачу торговельних площ в оренду виробникам, що організують свою торгівлю самостійно (виробникові передається відповідальність за результати роботи і ризик); (2) через здійснення роздрібним торговцем торгівлі без націнки за ціною виробника. У цьому випадку прибуток магазину формується за рахунок виробника, що дає торгівлі конкурентну перевагу завдяки більш низьким цінам. Нова система сприйняття виробником процесу продажу його товару сприятливо відбивається на спільній роботі взаємодіючих організацій в галузі ефективного маркетингу.

Основна маса магазинів, що з'явилося в нашій країні останнім часом, – це наслідок різноманіття споживчих переваг. Кожен з торговців займає свою нішу. Наприклад, гіпермаркети призначені для планованих покупок, що здійснюються з визначеною періодичністю. Усе частіше переваги покупця стають центральною ланкою у всій системі роботи підприємства торгівлі. Вони стимулюють високі темпи еволюції в обсягах і форматах діяльності магазинів. [Уточнення: формат магазину пов'язаний з методами і стандартами обслуговування (cash-carry Metro, ІКЕА) і визначається

потребами ринку. Формат (тип) магазину – сукупність характеристик магазину, що визначають асортимент товарів, розмір торговельної площі, форми і методи торговельного обслуговування покупців. До традиційних форматів належать продовольчі і непродовольчі магазини, гастрономи, універсами й ін. До нових (західних) форматів – супермаркети, гіпермаркети і дискаунтери].

Магазини, розраховані на покупців з різним рівнем статку, є, як правило, у багатьох країнах. Поява сучасних форм торгівлі на вітчизняному ринку має визначатися не тільки прагненням відкривати «магазини для багатих». Дискаунтером називається роздрібний продовольчий магазин, що представляє собою скорочений варіант супермаркету, як з позицій розміщення самого об'єкта, так і його асортименту, технології, цін. Базисна ідея дискаунтера – максимально низькі ціни при гарантованій якості товарів і простоті покупки. Це може бути досягнуте при його комплексному постачанні дистрибуторським центром, що забезпечує низькі закупівельні ціни, гарантований асортимент товарів і значне зниження витрат для керуючого персоналу. Головним двигуном у цій системі є єдиний розподільний центр – оптовий склад. У Німеччині, наприклад, дисконтна торгівля складає понад 20% усього роздрібно-товарообігу. Характерно, що при високому рівні розвитку цього типу торгівлі в країні вона починає залучати покупців і тих сегментів, на які вона не розрахована. За даними вибіркового дослідження, до 70% німців є клієнтами компанії «ALDI», що має магазини такого формату.

Для багатьох торговельних мереж характерні такі принципи роботи: централізація управління, закупівель і доставки товарів до пунктів продажів, обмеження асортименту товарних груп товарами повсякденного попиту; відсутність у магазинах складів, операцій з приймання товарів, що доставляються з центрального складу; простота торговельного процесу і самообслуговування; повна взаємозамінність при мінімально необхідному числі працівників у магазині. Закупівлі великих партій товару дозволяють одержувати більш вигідні ціни й умови платежу, що, своєю чергою, сприятливо впливає на ціни в магазинах. Управління всією мережею здійснюється з єдиного центру з використанням новітніх інформаційних технологій, тому в будь-який момент відомо, що і скільки продано, який товар залежується і навіть скільки покупців у магазині.

Вбачається, що основними проблемами сучасних торговельних підприємств у напрямі обслуговування покупців залишаються надлишкова нав'язливість продавців, некомпетентність, невміння розбиратися в товарах, відсутність правильних цін на цінниках, відсутність глибоких асортиментів і широкого вибору товарів і супутніх послуг, обмежена кількість «активних» вузлів розрахунку, внаслідок чого покупці не заходять за невеликими покупками в такий магазин тощо. Загалом в Україні, за

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

оцінкою директора Української асоціації постачальників торговельних мереж О. Дорошенка, за підсумками 2015 р. продовольчі мережі збільшать частку товарів під власними брендами на 2-3%, до 10% у загальному обігу. Про цю тенденцію свідчать і самі ритейлери. Так, співвласник продовольчих мереж Таврія-В і Космос Б. Музальов розповідає, що за останній рік частка private label зростає на кілька відсотків і зараз становить 12-14% від обігу й продовжує збільшуватися. Як зазначає менеджер по роботі з власними торговими марками кондитерської компанії ЖЛ, яка виробляє продукцію для мереж Auchan та Фуршет, а також підписала договір про співпрацю з АТБ, В. Прошута, український ринок спрямовується в бік країн-членів ЄС, де кількість власних торгових марок в супермаркетах нерідко досягає 70% від загального асортименту. Як правило, під власними брендами мережі продають безалкогольні напої, пиво, крупи, борошно, макарони, овочеву консервацію, згущене молоко тощо. Мережі активно просувають власні торгові марки, оскільки ці товари дозволяють отримати додатковий заробіток. У випадку з private label вдається уникнути витрат, що дозволяє ритейлерам встановлювати ціни на продукцію в середньому на 20-30% нижче порівняно з брендowanymi аналогами. Споживачі розуміють, що під брендом мережі продається недорога продукція хорошої якості, і віддають їй перевагу. Ритейлери планують збільшувати частку private label в найближчі кілька років, що дозволить уникнути диктату постачальників. (Наприклад, дистрибутори при затримці з оплатою припиняють постачати товари в мережу, а деякі вимагають передоплати від найбільш ненадійних мереж. У такому випадку порожні полиці можуть зайняти товари під власними торговими марками).

Опитування показало, що особливостями роздрібно́ї торгівлі і, як наслідок цього, особливостями інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є висока швидкість поширення інновацій. Пояснюється це тим, що учасники ринку здійснюють постійний моніторинг дій інших торговельних підприємств, результати цього моніторингу багато в чому визначають їх власне ринкове позиціонування; особливості споживчого попиту й поведінки, якими є: помітна диференціація за показниками доходу, що слугує джерелом диференціації в потребах; перевага для більшості споживачів закордонних товарів перед вітчизняними; вибір вітчизняного споживача визначається на користь брендovих товарів, присутня емоційна мотивація здійснення покупок. Узагальнена відповідь респондентів показала, що впровадження інновацій дозволяє торговельним підприємствам: (1) забезпечувати ефективність і якість процесу доведення товару до споживача; (2) мінімізувати витрати й скорочувати рівень втрат при використанні торговельних площ, складів, торговельного устаткування; (3) впроваджувати різні інформаційні технології для скорочення документообігу; (4) створювати необхідні умови праці для

персоналу для підвищення його продуктивності; (5) створювати системи безпеки й енергозбереження. Основними проблемами, які не дозволяють підприємствам торгівлі повною мірою упроваджувати у свою діяльність інновації, є: обережність у сприйнятті інновацій і острах пов'язаних з ними ризиків; несприйняття інновацій як способу розвитку підприємства й економіки загалом; відсутність сучасної інноваційної інфраструктури.

На основі оцінки вітчизняних тенденцій і ситуаційного аналізу розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі виявлено фактори й умови, що здійснюють негативний вплив на розвиток і територіальну експансію структур мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг: слабкий рівень сервісу й контроль якості реалізованих товарів; орієнтація на швидкий прибуток; недостатня кількість впроваджуваних інновацій; пошук кваліфікованого персоналу; недолік обладнаних належним чином торговельних площ і ін.), що дозволило визначити специфічні особливості структур мережевого формату м. Києва та Київської області: велика територія з високою концентрацією населення, міграційний приплив населення із сусідніх регіонів, сприятливі природно-кліматичні умови, високий рівень розвитку й ефективності функціонування транспортної й логістичної інфраструктури тощо. Виникає питання: як за таких обставин керівникам підприємств і потенційним інвесторам орієнтуватися в питаннях, пов'язаних з інноваційною діяльністю?

На цей час широко упроваджуються ІКТ у торгівлі. Торговельні підприємства створюють свою електронну візитну картку, формують електронний каталог, мають можливість створити свій інтернет-магазин. Факторами, що більшою мірою визначають вибір напрямів інноваційного розвитку в торговельній сфері України, є: (1) суттєвий вплив інформаційних і комп'ютерних технологій (ІКТ) на сферу торгівлі як джерела інноваційних процесів у торговельних підприємствах; (2) нерозривність процесів надання й споживання торговельних послуг змушує впроваджувати започатковані на ІКТ інновації в процеси надання послуг у торговельному підприємстві, організацію взаємодії персоналу з покупцем, формування фізичного оточення послуги; (3) нові технології дозволяють зменшити негативний вплив властивостей торговельних послуг (нерозривність виробництва й споживання послуги, невідчутність, мінливість якості, незберігасість та ін.) на їхню реалізацію послуг, відкривають додаткові можливості диференціації стратегій у сфері послуг торговельних підприємств; (4) можливості застосування ІКТ для вивчення й обліку індивідуальних особливостей покупця, оцінки його цінностей; (5) сучасні ІКТ дозволяють взаємодіяти із клієнтом у будь-якому місці й у будь-який час. Тому елемент комплексу маркетингу «місце» доцільно замінити на елемент «місце, кіберпростір й час», що підкреслює, що торговельна

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

послуга може надаватися в тому місці й у той час, коли це зручно клієнтові. При цьому виникають ланцюжки інновацій у бізнес-процесах компанії.

Аналіз структури інноваційних витрат вітчизняних компаній сфери торгівлі показує, що більша частина коштів йде на процесні інновації, тобто на розробку й впровадження нових або значно вдосконалених методів надання послуг. Це закономірно, оскільки основною метою компаній, що працюють у секторі послуг, в останні роки було розширення своєї ринкової частки й клієнтської бази.

Торгівля є своєрідним індикатором оцінки стану інноваційного середовища, що, з одного боку, указує на її здатність адаптуватися до економічних умов, що змінюються, а з іншого, – інтегруватися за допомогою сучасних торговельних форматів з організаціями й підприємствами інших галузей на основі застосування сучасних інформаційних технологій. Але для створення нового й модернізації діючого устаткування, освоєння нових технологій, насичення споживчого ринку товарами, що є затребувані споживачами, необхідно залучення коштів. Основу ресурсного забезпечення інноваційної діяльності становлять інвестиції, відсутність яких робить процес створення й впровадження нововведень неможливим. Тому одна з головних причин (крім відсутності інноваційної сприйнятливості у керівників підприємств) недостатнього рівня освоєння інновацій торговельними підприємствами, можна назвати нерозвиненість механізмів фінансування інноваційної діяльності. Інвестиційна проблема поряд з недостатністю власних або кредитних засобів є, на думку більшості керівників, основним гальмом інноваційної діяльності. Звичайно, сфера інновацій високо витратна і вимагає адекватного відшкодування її фінансово-ресурсної бази. Однак, на наше переконання, підтверджене результатами практичних досліджень, причини катастрофічної ситуації в цій сфері не тільки фінансові; значна їхня частина зумовлена недоліками в менеджменті. Відсутність лідерських амбіцій, нездатність керувати організаційним знанням, нерозуміння значущості управлінських новацій і невміння скористатися їхнім потенціалом спричиняють низькі адаптивні і динамічні здібності вітчизняних підприємств, опір змінам, а значить – ослаблення їхніх конкурентних позицій. Зокрема, аналіз показав, що в досліджуваних підприємствах відсутнє положення про інвестиційну політику або інший документ, що регламентує прийняття інвестиційних рішень. У 82% компаній контролюються витрати на інвестиційній стадії реалізації проекту у формі «план-факт». На підприємствах відсутній структурний підрозділ або структурно виокремлений центр фінансової відповідальності, пов'язаний з розвитком (інвестиціями). Здебільшого функції щодо зазначеної дії обмежуються винятково підготовкою матеріалів (інвестиційний бюджет) для схвалення Наглядовою радою.



До факторів, що впливають на розвиток торговельних мереж в Україні, належать: антимонopolне регулювання їхньої діяльності й державна політика формування внутрішнього ринку; розвиток інформаційних технологій; концентрація торговельних площ в окремих регіонах; пропозиція інноваційного устаткування для торговельних структур виробничими підприємствами; кваліфікація персоналу; нестача фінансових коштів; складність адаптації нововведень до традиційних підходів організації роздрібно́ї торгівлі; повільний розвиток сучасної торговельної інфраструктури в країні. В умовах швидкозростаючого ринку мережевої роздрібно́ї торгівлі в Україні й появи великої кількості гравців спостерігається слабка консолідація бізнесу в галузі. У зв'язку з цим, заслуговує на увагу твердження, що закономірним стратегічним рішенням торговельних роздрібних мереж є курс на довгостроковий інноваційний розвиток за рахунок як технологічних (ланцюжка постачання, управління запасами, власне виробництво, технології мерчандайзингу й реклами, інформаційні технології тощо), так і організаційних рішень (навчання, злиття й поглинання, стратегічні альянси, франчайзинг, регіональна експансія). Водночас торговельні роздрібні мережі стають головним каналом реалізації інноваційної продукції, що поряд з виконанням виробничих функцій зміцнює лояльність як з боку постачальників, так і з боку споживачів.

Українське торговельне підприємництво на сучасному етапі зіштовхується з низкою серйозних проблем, що перешкоджають успішному розвитку: недосконалість законодавства, дефіцит інвестиційних і кадрових ресурсів, низька якість менеджменту, відсталість матеріально-технічної бази й застосовуваних методів ведення діяльності. Статистика показує, що в останні роки малі торговельні підприємства майже перестали виростати в середній і великий бізнес. Цей факт свідчить про відсутність у малого торговельного бізнесу потенціалу для формування стійкої конкурентної переваги. Інноваційна діяльність більшої частини вітчизняних підприємств усе ще залишається фрагментарною й не систематичною, її місце в системі стратегічного управління підприємством найчастіше не визначене.

Таким чином, існують фактори, що ускладнюють розвиток інноваційної політики торговельних підприємств: а) недостатня активність підприємницького сектору взагалі, спричинена певною обмеженістю економічної свободи приватного бізнесу, що проявляється в тиску податкового законодавства, пріоритетності державного регулювання в ціновій політиці, адмініструванні діяльності організацій приватної форми власності й ін.; б) слабкий рівень науково-дослідницької бази, невідповідність більшості організацій до освоєння новітніх науково-технічних досягнень, недостатня й несвоєчасна опрацьованість інформації про нові технології, конкурентні ринки збуту; в) нестача власних коштів

Таблиця 3.22

**Характерні риси інноваційної діяльності в роздрібній торгівлі України**

Фактор	Характер прояву	Виникаючі особливості
Особливості роздрібно торгівлі як виду діяльності	Основний продукт торгівлі – торговельна послуга має невлесний, нематеріальний характер. Роздрібна торгівля має справи з кінцевим споживачем, впливає на велику кількість людей Інформація, що одержується під час щоденного контакту зі споживачем, слугує джерелом інновацій як для сфери торгівлі, так і для промисловості.	Основна частина торговельних інновацій є процесними, маркетинговими, асортиментно-продуктовими, організаційно-управлінськими. Значна частина інновацій у торгівлі з'являється не в результаті НДДКР, а на основі маркетингу, конкурентного аналізу, бенчмаркінга тощо. Інноваційна активність сектору торгівлі не відображається офіційною статистикою й не потребує високої стимулюючої ролі держави. Торгівля впливає на інноваційну активність в інших галузях економіки, передусім у промисловості. У сфері роздрібно торгівлі як створюються й впроваджуються власні інновації, так і ініціюються і поширюються інновації, створені в інших сферах економіки, насамперед у промисловості.
Особливості організації торгівлі	Більшу частину суб'єктів торгівлі становлять малі й середні торговельні підприємства, які часто першими починають продаж нових товарів, виробники яких ще не досягли необхідного масштабу для створення широкої дистрибуції й виходу в роздрібні мережі. Поряд із цим зростає вплив роздрібних торговельних мереж.	Управління інноваційною діяльністю більшості суб'єктів інноваційної діяльності здійснюється безсистемно, переважно на основі особистої інтуїції. Системно керований інноваційний розвиток торговельної сфери визначається зростанням домінуючої ролі великих роздрібних торговельних мереж Інноваційна діяльність значного числа суб'єктів торговельної діяльності пов'язана з відновленням і зміною асортиментів, удосконалюванням торговельної реклами, викладення товарів у торговельному залі, прийомів стимулювання продажів, відкриттям нових магазинів.
Характер конкуренції у сфері роздрібно торгівлі	Конкуренція у сфері роздрібно торгівлі зростає, все більший вплив на неї здійснюють закордонні ритейли	Конкурентний тиск, що посилюється, стимулює інноваційну активність роздрібних торговельних підприємств, при цьому велика кількість суб'єктів торгівлі має невисоку межу її підвищення Значна частина процесних і маркетингових інновацій, що з'являються у сфері роздрібно торгівлі в останні роки, є запозиченням закордонного досвіду.
Інноваційна активність вітчизняних Промислових підприємств	Інноваційна активність української промисловості, що забезпечує товарне наповнення роздрібно торгівлі залишається невисокою.	Висока частка імпортованих товарів в інноваційній складовій товарних асортиментів торговельних підприємств.

*Джерело:* складено авторами.

торговельних організацій, високі економічні ризики, тривалі строки окупності інноваційних проєктів; г) низька наукоємність інноваційних витрат, однією із причин якої є обмеженість механізму стимулювання науково-дослідної діяльності, а іншою – втрата співробітництва між науковою, виробничою й торговельною сферами діяльності, особливо на рівні господарюючих суб'єктів; д) неготовність кадрів сприймати технологічні інновації, підтримувати їх, впроваджувати й просувати у виробничо-торговельний процес, а отже і оцінювати переваги інноваційних технологій.

Узагальнюючи вище зазначені результати дослідження, визначимо характерні риси інноваційної діяльності в роздрібній торгівлі України у розрізі окремих факторів (табл. 3.22).

Таким чином, серед негативних факторів низького рівня інноваційної активності роздрібних підприємств на сучасному етапі можна виділити:

- повільний споживчий попит українського роздрібного ринку, висока вартість оренди торговельних площ і, як наслідок, низька прибутковість.
- уповільнення економічного зростання країни, жорстка бюджетна політика і зниження довіри до інститутів державної влади.
- політична нестабільність, високий рівень інфляції, слабкий розвиток і закритість ринку торговельної нерухомості унеможливили реалізацію планів глобальних роздрібних мереж щодо їх розвитку в Україні.
- низький рівень інвестиційної привабливості: внаслідок недосконаlosti інфраструктури.

Визначені під час дослідження проблеми передбачають вирішення таких основних завдань: удосконалення правового регулювання економічних відносин в інноваційній сфері, що дозволить підвищити правову культуру учасників інноваційної діяльності; розробка єдиного методологічного підходу до визначення поняття інновацій у торгівлі та їхньої класифікації; консолідація фінансових коштів інвесторів, залучення потенційних інвесторів до фінансування інновацій; підготовка фахівців для реалізації інноваційних проєктів. Співробітників варто стимулювати до активної участі в проєктах з підготовки й впровадження інновацій. Без системного підходу до посилення мотиваційної складової, без формування потрібного ставлення до поставлених завдань і без підтримуючої інновації організаційної культури неможливо буде досягти успіхів.

### **3.3. Інвестиційне та фінансове забезпечення інноваційного розвитку сфери торгівлі**

Основним напрямом розвитку інвестиційної діяльності торговельних підприємств в умовах зростаючої активності в прискорюваній динаміці зміни зовнішніх факторів є впровадження сучасних засобів управління інвестиційними потоками торговельних підприємств, раціоналізація структури інвестиційних рішень, формування системи ефективного управління інвестиційними ресурсами торговельних підприємств.

Інноваційний розвиток підприємств торгівлі, як і підприємств інших секторів національної економіки, значною мірою залежить від інвестиційного забезпечення. Його роль вимірюється не тільки внутрішніми інвестиційними процесами в забезпеченні торгівлі, а й в консолідованому підході до формування інвестиційних потоків в інноваційну діяльність. Мова йде про можливості інтеграції підприємств торгівлі у європейську інноваційну систему на засадах повноцінних й гарантованих інструментів інвестиційного забезпечення, вироблення уніфікованих правил й механізмів інвестування в інноваційний розвиток. Окрім того, репродуктивність інвестиційного капіталу, спрямованого в інновації вища, аніж в просте відтворення операційної системи торговельного підприємства. Варто підкреслити, що процес інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі насамперед обумовлений специфікаціями галузі. Через свою операційну діяльність, торговельні підприємства одночасно є продуцентами маркетингових та організаційних інновацій та реципієнтами технологічних, зокрема продуктів ІТ-сфери. Саме тому торговельні підприємства у своїй інноваційній діяльності є надто чутливими до інвестиційного забезпечення, адекватної оцінки джерел та структури інвестиційного капіталу, а також введення нових, модернізованих схем фінансування.

З огляду на мультикомпонентність дослідження зазначеного питання, доцільно узагальнити його сутність, що в подальшому дозволить розмежовувати саме поняття «інвестиційне забезпечення» та його структурні елементи, адже попри достатню кількість наукових досліджень в цій площині, ще й до цього часу виникають смислові колізії щодо ототожнення джерел фінансування інвестицій в інноваційну діяльність з поняттям інвестиційного забезпечення. Зокрема низка вітчизняних і зарубіжних дослідників тлумачать поняття «інвестиційне забезпечення» фрагментарно, через призму теорій інвестування й розглядають його виключно в межах концепту «інвестиція». Цю тезу засвідчують переконання Т. В. Майорової, А. А. Переседи, які в змістову сутність інвестиційного забезпечення вкладають фінансові ресурси або активи, що спрямовуються на інвестування [34]. Критичний огляд сучасних

**Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємств торгівлі**

**Техніко-технологічна складова** – комплекс програмних засобів і управлінських рішень, який дозволяє в необхідні терміни з максимальною точністю виконати замовлення споживача шляхом правильного планування, перерозподілу всіх ресурсів торговельного підприємства (ERP система, RFID система штрих-кодування товарів, системи «особистий консультант» PSA)

**Організаційна складова інноваційної діяльності** – взаємодоповнююча система організаційних зв'язків усіх рівнів менеджменту щодо прийняття та реалізації управлінських рішень з формування інвестиційних потоків в інноваційний розвиток

**Фінансова складова** – система формування, розподілу та використання фінансових ресурсів цільового призначення (в нашому випадку – інноваційний розвиток)

**Інформаційна система** – забезпечує повноцінний облік торговельних операцій та грошових потоків (SAP Business One, Oracle Small Business Suite (NetSuite), MS Business Solutions Navision)

**Маркетингова складова** – система досліджень ринку і запитів кінцевих споживачів, товарної політики, ефективного просування товару на ринок, стимулювання продажів, рекламної діяльності, цінової стратегії, сервісу, раціонального формування збутової мережі для досягнення інноваційних цілей підприємства

**Кадрова складова** – передбачає кадрову селекцію, навчання, підвищення кваліфікації, атестацію працівників, формування системи внутрішньої комунікації в процесі інноваційної діяльності

**Рис. 3.13. Базові складові інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств торгівлі**

*Джерело:* запропоновано авторами.

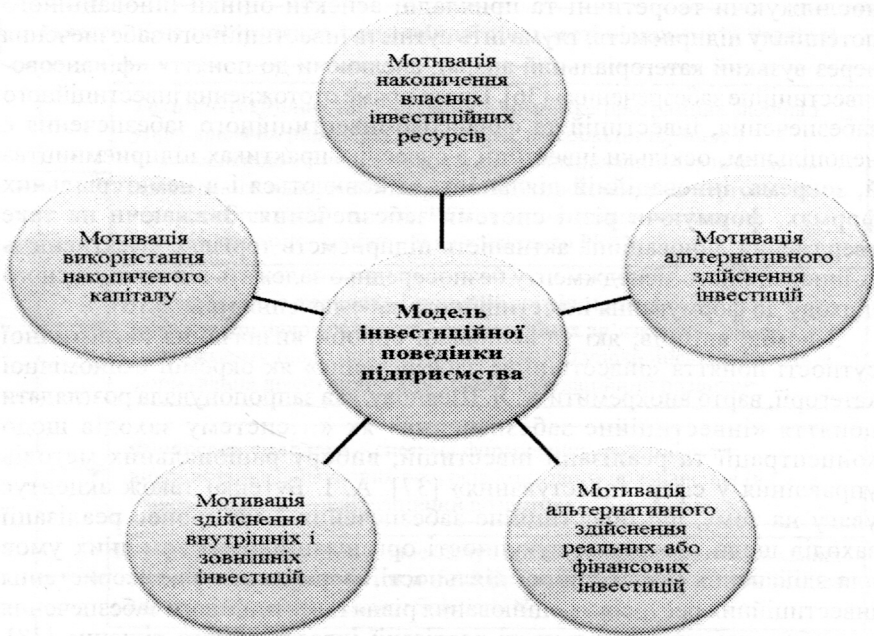
наукових джерел також засвідчує ототожнення поняття «інвестиційне забезпечення» із «інвестиційною діяльністю». Так, С. Ю. Шевченко пропонує таке визначення: «... це цілеспрямований процес пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, вибір ефективних об'єктів інвестування, збалансованої за обраними параметрами інвестиційної програми та забезпечення ефективної їх реалізації» [35]. І. В. Новікова,

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

досліджуючи теоретичні та прикладні аспекти оцінки інноваційного потенціалу підприємств, тлумачить сутність інвестиційного забезпечення через вузький категоріальний апарат, апелюючи до поняття «фінансово-інвестиційне забезпечення» [36]. Проте пряме отожднення інвестиційного забезпечення, інвестицій та фінансово-інвестиційного забезпечення є недоцільним, оскільки інвестиції в сучасних практиках підприємництва й, зокрема, інноваційній діяльності здійснюються і в нематеріальних формах, формуючи різні системи забезпечення. Зважаючи на таке твердження, інноваційна активність підприємств торгівлі, ефективність їх інноваційного менеджменту безпосередньо залежать від комплексного підходу до формування інвестиційного забезпечення (рис. 3.13).

З-поміж авторів, які здійснювали спроби визначення автентичної сутності поняття «інвестиційне забезпечення» як окремої економічної категорії, варто виокремити А. Я. Шевцову, яка запропонувала розглядати поняття «інвестиційне забезпечення» як «...систему заходів щодо концентрації та реалізації інвестицій, вибору раціональних методів управління у сфері інвестування» [37]. А. І. Бутенко також акцентує увагу на тому, що інвестиційне забезпечення – це процес реалізації заходів щодо створення сукупності організаційно-економічних умов для здійснення інвестиційної діяльності, формування та використання інвестиційних ресурсів та оцінювання рівня інвестиційного забезпечення для обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного рішення [38]. Зокрема, автор зазначає, що саме фактор інвестиційної діяльності спричинив стрімке економічне зростання більшості країн світу, а висока інвестиційна активність дозволяє їм не втрачати потенціал інноваційного розвитку.

Таким чином, інвестиційне забезпечення становить ядро інноваційного розвитку як виробничих, так і підприємств сфери послуг, а його структурна єдність та декомпозиція джерел формування інвестиційних ресурсів обумовлюється моделлю інвестиційної поведінки підприємства і спрямована на його інноваційну діяльність, ефективність якої забезпечується достатнім рівнем вкладених ресурсів. Слідуючи логічній послідовності дослідження, варто приділити увагу моделям інвестиційної поведінки підприємств. Для підприємств торгівлі адекватна модель інвестиційної поведінки визначає вектор та масштаб інноваційного розвитку, адже в процесі її формування визначаються основні пріоритети та мотиви здійснення інноваційних перетворень. Для уникнення надмірного теоретичного навантаження лише зазначимо, що інвестиційна поведінка ґрунтується на мотиваційних чинниках економічних суб'єктів, які спонукають їх до інвестиційної діяльності, а вивчення інвестиційної поведінки є відносно новим напрямом в дослідженні інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств торгівлі. В узагальненому вигляді модель інвестиційної



**Рис. 3.14. Типологія мотивів спонукання до інвестиційної діяльності в моделі інвестиційної поведінки підприємства**

*Джерело:* адаптовано за даними: [39].

поведінки підприємства складається з таких систем мотивації (рис. 3.14). Найбільш повне економічне обґрунтування моделі інвестиційної поведінки підприємства було розроблено англійським економістом Дж. М. Кейнсом. Він розширив систему економічних критеріїв мотивації інвестиційних рішень і сформулював закон граничної ефективності інвестування [40].

Враховуючи положенням теорії інвестиційної поведінки, визначимо мотиви інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі (рис. 3.15.). При цьому враховуємо розподіл мотиваційних чинників на економічні (вони є уніфікованими для підприємств різних сфер діяльності) та інституційні (відображають специфікації та індивідуалізацію підприємств торгівлі).

Варто звернути увагу, що для підприємств сфери торгівлі, які працюють на експортованому капіталі (здебільшого – це міжнародні торговельні мережі), інституційні мотиви здійснення інвестицій в інноваційну діяльність мають більш вагомий ступінь значимості аніж економічні мотиви, зокрема в частині формування прямих іноземних інвестиційних потоків. До основних позаконотомічних чинників здійснення прямих



**Рис. 3.15. Мотиви інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі**

*Джерело:* запропоновано авторами.

зарубіжних інвестицій в інноваційний розвиток підприємств торгівлі з часткою закордонного капіталу віднесемо політичну стабільність в країні-імпортері капіталу, високий рівень державної підтримки іноземних інвестицій, технологічне лідерство й процеси глобалізації.

Важливим ресурсом, що необхідний для формування бізнес-процесів, є вкладення (інвестиції) в основний капітал підприємства роздрібною торгівлі. Значний вплив на інноваційний розвиток підприємств торгівлі має основний капітал, тому значна частина інвестиційних потоків підприємств спрямовується на їх фінансування й оновлення (табл. 3.23). Загалом питання оновлення основного капіталу є надзвичайно актуальним для вітчизняної економіки, адже ступінь зносу основних фондів по країні в середньому становить 47,3%.

Рівень та діапазон інвестиційних вкладень визначає основні фінансові параметри бізнес-процесів та є джерелом їхнього подальшого розвитку.



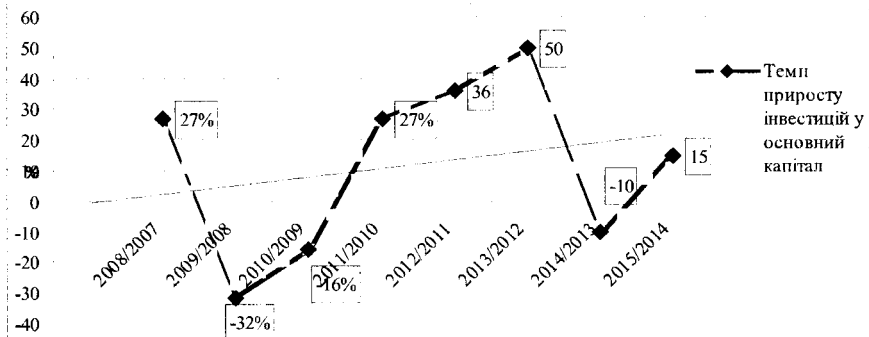
Таблиця 3.23

**Обсяги фінансування основних засобів і нематеріальних активів підприємствами торгівлі, млн грн**

	Необігові активи – усього		у тому числі			
			основні засоби та нематеріальні активи		знос	
	на 1 січня 2014 р.	на 1 січня 2015 р.	на 1 січня 2014 р.	на 1 січня 2015 р.	на 1 січня 2014 р.	на 1 січня 2015 р.
Сільське, лісове та рибне господарство	108796,4	123008,8	78301,8	87659,2	48457,5	62968,9
Промисловість	953182,5	1068053,3	767657,6	841383,2	1035525,2	1255399,2
Будівництво	87057,5	95954,5	33933,4	33647,1	30377,2	30957,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	189336,2	202201,2	82131,4	85899,7	50199,2	58854,6

Джерело: складено за даними [5].

На підставі проведених розрахунків (рис. 3.16) можна зробити висновок, що нарощування обсягу інвестицій в основний капітал просліджується до початку кризового становища в економіці України у 2008-2009 рр. Починаючи з 2010 р., спостерігається відновлення обсягів інвестицій. Однак у 2014 р., порівняно з 2013 р., відбувається зниження на 10%



**Рис. 3.16. Темп приросту інвестицій в основний капітал підприємств роздрібної за торгівлі 2008-2015 рр.**

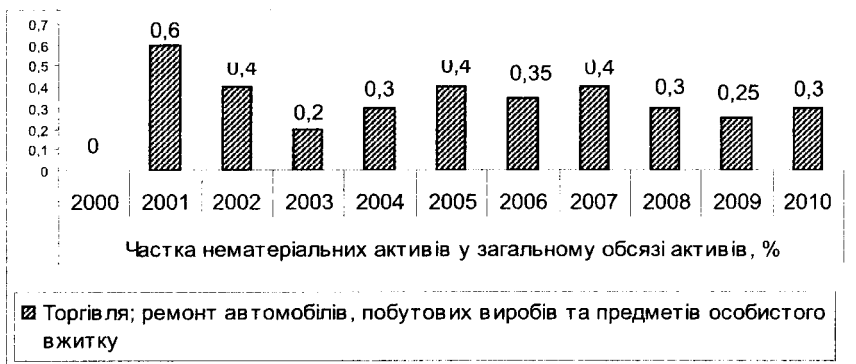
Джерело: розраховано на основі даних [5].

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

інвестиційного забезпечення сфери роздрібної торгівлі. Отже, протягом 2008-2015 рр. в 11 разів збільшився обсяг інвестицій в основний капітал підприємств роздрібної торгівлі. Така тенденція є позитивною та свідчить, що інвестиційні темпи у сферу роздрібної торгівлі є досить високими.

До складових формування бізнес-процесів також належать основні засоби, до складу яких входять матеріальні активи, загальна первісна вартість яких за період з 2010-2013 рр. зростала нерівномірними темпами. Суттєве збільшення відбулось у 2012 р., коли вартість основних засобів зросла порівняно з 2011 р., на 20%, досягнувши позначки 138 млрд грн. Зазначимо, що у 2013 р. відбувся спад на 10% в нарощуванні матеріально-технічної бази підприємств роздрібної торгівлі, загальна вартість якої становила 123 млрд грн. [5]. У структурі основних засобів у 2010-2013 рр. домінували будинки, земельні ділянки, споруди, устаткування, частка яких склала 52%. Підкреслимо, що зростання вартості основних засобів потребує значних капіталовкладень та є витратним. Однак основні засоби мають тривалий строк придатності, який під час торговельно-технологічного процесу частково переноситься на продукцію підприємства та підвищують її вартість.

У структурі інвестицій в основний капітал провідне місце займають власні кошти підприємств торгівлі. За останні роки спостерігається тенденція до збільшення інвестицій в основний капітал за рахунок власних джерел фінансування: у 2015 р. обсяги фінансування зросли на 12865 млн грн порівняно з попереднім роком. Однак інвестиції в основний капітал підприємства роздрібної торгівлі становлять собою ризикові вкладення ресурсів інвестора в цілях розвитку бізнес-процесів, модернізації устаткування, які забезпечать отримання прибутку у майбутньому, виведення підприємства на нові ринки збуту та ін. Тому інвестори найчастіше вкладають ресурси в галузі, які є більш економічно привабливими, а їх інтереси та права захищені. Мінімізація рівня інвестиційних ризиків здійснюється шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля, страхування ризиків, а також проведення аналізу стратегії інвестування проекту Проте, говорячи про інтелектуалізацію сучасних підприємств, слід звернути увагу на низьку частку нематеріальних активів у загальному обсязі активів балансу підприємств, що займаються торгівлею, ремонтом автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку (рис. 3.17). Дослідження показують, що загалом в Україні підприємствам торгівлі важко працювати над власним інноваційним розвитком в межах уніфікованої моделі інвестиційної поведінки й відповідно інвестиційного забезпечення, оскільки їх діяльність (як і будь-яких інших суб'єктів підприємництва) обумовлена хронічним дефіцитом фінансових ресурсів та обмеженістю джерел їх формування.



**Рис. 3.17. Частка нематеріальних активів у загальному обсязі активів балансу підприємств, що займаються торгівлею, ремонтом автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку за 2000-2010 рр.**

*Джерело:* розраховано й побудовано на основі даних [5].

Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій є власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 111304,7 млн грн або 69,3% від загального обсягу. З Державного бюджету було виділено лише 1677,3 млн грн (1%). Питома вага капітальних інвестицій за рахунок міжнародних інвесторів у 2015 р., порівняно з 2014 р., зросла на 2,1% та відповідно становить 3,9%. Отже, обсяг капітальних інвестицій в Україні за січень-вересень 2015 р., порівняно із 2014 р., зменшився на 6%. Найбільшу питому вагу в структурі капітальних інвестицій в Україні займають капітальні інвестиції в основний капітал та на ремонт основних фондів. Доцільно здійснювати капітальні інвестиції в основні виробничі фонди задля їх модернізації, що дасть можливість виробляти якісну конкурентоспроможну продукцію і як результат покращення економічної ситуації в країні.

Тенденції та перспективи розвитку підприємств торгівлі, у тому числі й інноваційного, відображають обсяги капітальних інвестицій (табл. 3.24).

Отже, в загальній структурі капітальних інвестицій (за видами економічної діяльності) питома вага підприємств торгівлі, які освоїли капітальні інвестиції становить 7,7%. За цим показником підприємства торгівлі традиційно поступаються показникам промислових підприємств (34,1%), підприємствам аграрного сектору (9,5%), будівництва (15,2%), суб'єктам підприємництва у сфері інформатизації та телекомунікації (14,7%). Як наслідок, кількість підприємств торгівлі, які використовували передові технології та об'єкти права інтелектуальної власності, у 2014 р.

Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України

Таблиця 3.24

**Капітальні інвестиції підприємств оптової та роздрібно торгівлі  
за січень-червень 2015 р.**

Види економічної діяльності	Освоєно (використано) капітальних інвестицій			у тому числі за рахунок коштів Державного бюджету
	тис. грн	у % до		тис. грн
		відповідного періоду попереднього року	загального обсягу капітальних інвестицій	
Усього капітальних інвестицій за видами економічної діяльності	98724598	90,8	100,0	906377
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7635013	74,1	7,7	*
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	590669	120,1	0,6	*
Торгівля автотранспортними засобами	448474	127,1	0,5	—
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	*	*	*	*
Торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів	81749	145,5	0,1	—
Торгівля мотоциклами, деталями та приладами до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	*	*	*	*
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	4699534	72,3	4,7	—
Оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту	159576	124,4	0,2	—
Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	1807679	383,7	1,8	—
Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	848372	84,6	0,9	—
Оптова торгівля товарами господарського призначення	331677	86,1	0,3	—
Оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	25800	175,5	0,0	—
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	189152	73,9	0,2	—
Інші види спеціалізованої оптової торгівлі	815271	25,0	0,8	—

Продовження табл. 3.24

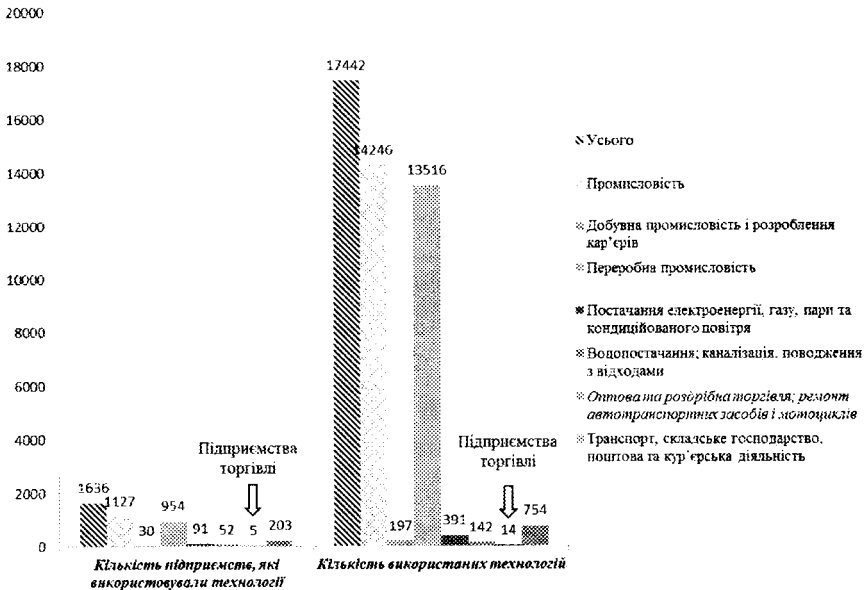
Види економічної діяльності	Освоєно (використано) капітальних інвестицій			у тому числі за рахунок коштів Державного бюджету
	тис. грн	у % до		тис. грн
		відповідного періоду попереднього року	загального обсягу капітальних інвестицій	
Неспеціалізована оптова торгівля	522007	59,0	0,5	–
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2344810	70,7	2,4	–
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	1078494	60,9	1,1	–
Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	32838	77,6	0,0	–
Роздрібна торгівля пальним	73049	84,6	0,1	–
Роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	215326	81,6	0,2	–
Роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	13735	61,3	0,0	–
Роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	9107	257,8	0,0	–
Роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	906890	82,0	0,9	–
Роздрібна торгівля з лотків і на ринках	3454	1224,2	0,0	–
Роздрібна торгівля поза магазинами	11917	97,6	0,0	–

Джерело: складено за даними [41].

також була не значною, порівняно з наведеними вище видами економічної діяльності (рис. 3.18).

Свою чергою, обсяги капітальних інвестицій визначили рівень інноваційної активності підприємств торгівлі (рис. 3.19). В числі інноваційно активних підприємства оптової торгівлі займають частку – 11,2% від загальної кількості досліджуваних підприємств. При цьому цей показник вищий за середній по країні й відповідно на такому ж рівні частка підприємств із технологічними інноваціями була серед підприємств

### Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України



**Рис. 3.18. Кількість підприємств, які використовували передові технології, та використаних передових технологій за видами економічної діяльності у 2014 р., одиниць**

Джерело: побудовано за даними [5].

переробної промисловості, з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (по 15,6%), а також підприємств інформації та телекомунікацій (10,6%).

Щодо напрямів інноваційної діяльності підприємств, то майже три чверті підприємств з технологічними інноваціями придбали машини, обладнання та програмне забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг. Понад чверть з них здійснювали діяльність для запровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів, таких як техніко-економічне обґрунтування, тестування, розробка програмного забезпечення для поточних потреб, технічне оснащення, організація виробництва. Кожне п'яте підприємство проводило навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів (табл. 3.25).

Як показує практика, процеси інтеграції глобального ринку інвестицій не тільки сприяють об'єднанню світового господарства, але й підвищують уразливість національних ринків. Слід зазначити, починаючи з 2010 р., світові ритейлери не вважали Україну привабливою для інвестування.

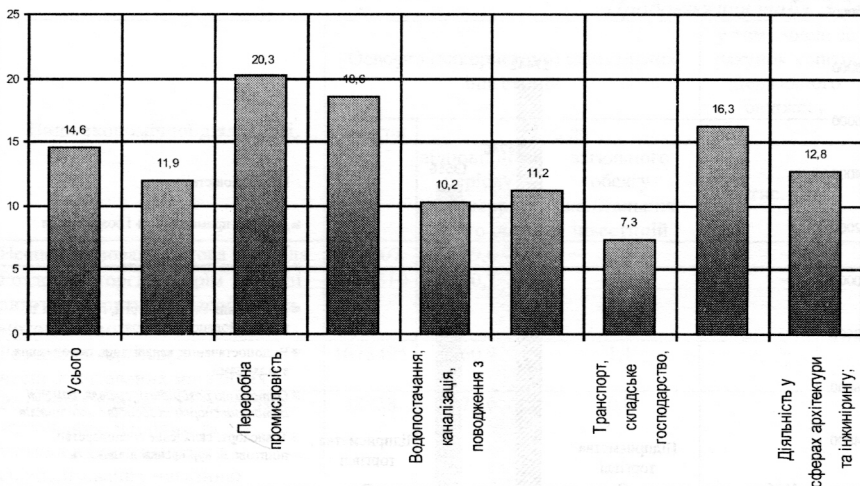


Рис. 3.19. Інноваційна активність підприємств у 2012-2014 рр. за видами економічної діяльності, %

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 3.25

Інвестиції в людський капітал підприємств торгівлі та деяких галузей економіки у 2014 р.

Види економічної діяльності	У тому числі							
	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємств:	
	млн грн	у % до загальних витрат на персонал	млн грн.	у % до загальних витрат на персонал	млн грн	у % до загальних витрат на персонал	млн грн	у % до загальних витрат на персонал
Сільське, лісове та рибне господарство	2576,3	10,9	15510	65,9	5471,2	23,2	1626,5	6,9
Промисловість	93563	59,1	55926	35,3	8810,3	5,6	1947,1	1,2
Будівництво	198,2	1,3	10694	70,4	4290,6	28,3	1455,6	9,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	18492	37,0	17698	35,4	13844	27,6	5326,4	10,6

Джерело: складено за даними [5].

Невисоку привабливість України останніми роками експерти міжнародної консалтингової компанії А.Т. Kearney «Індекс розвитку глобального ритейлу-2010» пояснювали поганою інфраструктурою, зайвою бюрократизацією, політичною нестабільністю і високою інфляцією [42].

Однак за підсумками 2015 р. Україна піднялася на 17 позицій у глобальному рейтингу аутсорсингу Global Location Services Index і тепер займає 24 місце, про що повідомили у прес-службі консалтингової компанії А.Т. Kearney – за рахунок реалізації реформ та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку, попри геополітичну напруженість і знецінення національної валюти [43].

Операції з інвестиціями все менше виявляються підконтрольними національним органам, що стало результатом розширення глобального інвестиційного ринку, а також посилення впливу транснаціональних корпорацій і банків. Світова фінансова криза привела до необхідності внесення істотних змін у діяльність глобального інвестиційного ринку, що в свою чергу спричинило суттєві наслідки для потоків прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Нагадаємо, що, згідно з прийнятою міжнародною класифікацією іноземних інвестицій, до прямих інвестицій (direct investments) належать інвестиції, в результаті яких інвестор одержує частку в статутному капіталі підприємства не менше 10%, що надає йому можливість безпосередньо брати участь в управлінні підприємством, зокрема мати свого представника в раді директорів.

Таким чином, прямі інвестиції дозволяють безпосередньо впливати на проінвестований бізнес. Прямі інвестиції також визначаються як стаття платіжного балансу, проведення по якій характеризують розмір відтоку із країни або припливу в її національну економіку через кордон капіталу, призначеного для створення, розширення або модернізації підприємств, що виробляють товари або надають послуги.

Слід зазначити, що обсяг залучених з початку інвестування в економіку України прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 31 грудня 2013 р. становив 58156,9 млн дол. США, що на 5,2% більше обсягів інвестицій на початок 2013 р., та в розрахунку на одну особу населення складає 1283,6 дол. США. З країн-членів ЄС залучено 44423,0 млн дол. США інвестицій (76,4% загального обсягу акціонерного капіталу), із країн СНД – 5043,5 млн дол. США (8,7%), з інших країн світу – 8690,4 млн дол. США (14,9%) [44]. Питома вага ПІІ в сферу оптової та роздрібною торгівлі; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів у 2013 р. складала 13%, це третє місце після промисловості (31%) та фінансової і страхової діяльності (26,4%) (табл. 3.26).

Подальше дослідження фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі ускладнюється двома вагомими умовами: по-перше, не значною кількістю торговельних підприємств, що займаються й впроваджують технологічні та організаційні інновації; по-друге, методологією статистичного обліку фінансового забезпечення інноваційної діяльності в торгівлі. Так, перед дослідниками в площині торговельної діяльності постає проблема аналізу відокремлених статистичних даних



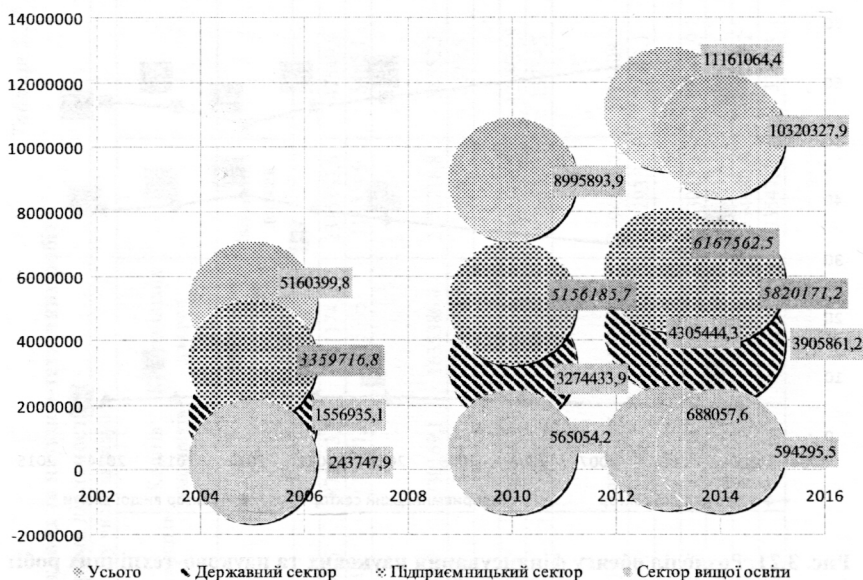
Таблиця 3.26

**Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал)  
в Україні за видами економічної діяльності**

Види економічної діяльності	Обсяги інвестицій на			
	01.01.2013		31.12.2013	
	млн дол. США	у % до загального підсумку	млн дол. США	у % до загального підсумку
<i>Усього</i>	55296,8	100,0	58156,9	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	728,8	1,3	839,3	1,4
Промисловість, у т.ч.	17174,8	31,1	18012,5	31,0
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	998,5	1,8	1060,5	1,8
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	83,6	0,2	76,1	0,1
Будівництво	1459,2	2,6	1649,6	2,8
<i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</i>	6140,0	11,1	7559,6	13,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1506,3	2,7	1610,6	2,8
Інформація та телекомунікації	2003,0	3,6	2093,6	3,6
Фінансова та страхова діяльність	16430,1	29,7	15348,8	26,4
Операції з нерухомим майном	3997,8	7,2	4370,9	7,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	2883,1	5,2	3448,4	5,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1809,7	3,3	1964,3	3,4
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,1	0,0	0,1	0,0
Освіта	10,1	0,0	14,4	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	130,0	0,2	144,7	0,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	175,4	0,3	185,8	0,3
Надання інших видів послуг	26,3	0,0	27,1	0,0

Джерело: [5].

щодо інновацій та їх фінансування, оскільки відповідно до наказу Державної служби статистики «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № ІНН (один раз на два роки) «Обстеження інноваційної діяльності підприємства за період 2012-2014 р.р.» 24.11.2014 р. №361 та відповідних методологічних положень моніторинг інвестицій в інноваційну діяльність підприємств проводиться за секторами діяльності та видами економічної діяльності. Тому вважаємо за доцільне надати деякі пояснення та уточнення щодо методології статичних групувань Державною службою статистики підприємств щодо фінансового забезпечення їх інноваційного розвитку, аби з'ясувати місце підприємств торгівлі. В усіх розділах при формуванні статистичної інформації щодо фінансування інноваційної діяльності виділяють 4 сектори діяльності: державний; підприємницький; сектор вищої освіти; приватний неприбутковий сектор. Предмет нашої

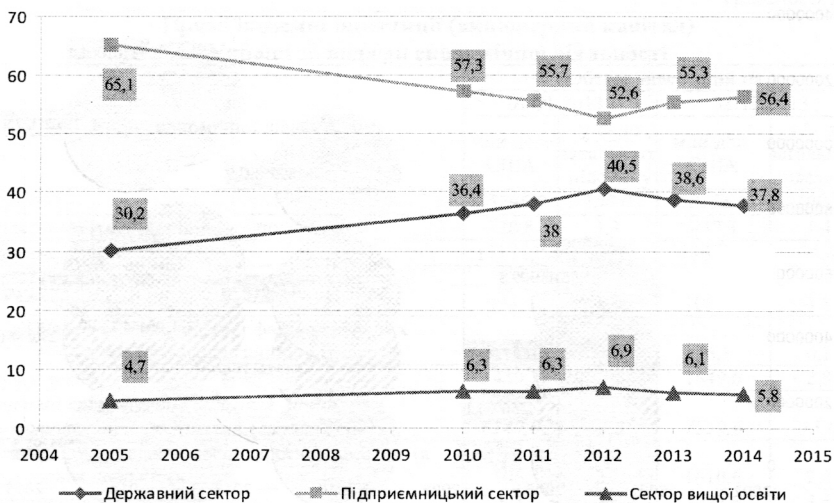


**Рис. 3.20. Фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за секторами діяльності, тис. грн**

Джерело: побудовано за даними [5].

уваги становить підприємницький сектор, адже до нього належать суб'єкти господарювання, діяльність яких спрямована на отримання прибутку, тобто організації та підприємства, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції (робіт, послуг) для продажу незалежно від форм господарювання (науково-дослідні інститути, конструкторські, проектно-конструкторські організації, проектні та проектно-вишукувальні організації, промислові підприємства, торговельні підприємства, дослідні бази, інші, а також організації, що їх безпосередньо обслуговують). З огляду на наведене вище методологічне пояснення, продовжимо дослідження фінансування інноваційного розвитку підприємств торгівлі в секторі підприємництва в розрізі обсягів фінансування та джерел формування фінансових ресурсів. Підприємницький сектор за останні роки є найбільш активним з-поміж інших секторів у фінансуванні витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт.

Щодо розподілу обсягів фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за секторами діяльності у відсотках, то скорочення за усіма секторами діяльності наочно відображено на рис. 3.21.



**Рис. 3.21. Розподіл обсягу фінансування наукових та науково-технічних робіт за секторами діяльності, %**

Джерело: побудовано за даними [5].

Обсяги фінансування інноваційної діяльності обумовлюють вибір джерел формування фінансових ресурсів, при цьому для торговельних підприємств досить гостро постає проблема пошуку нових підходів до формування та використання фінансових ресурсів в інноваційному розвитку. Для забезпечення інноваційного розвитку ефективними джерелами інвестицій на підприємствах торгівлі має розроблятися спеціальна фінансова політика, яка спрямована на залучення фінансових ресурсів із доступних джерел згідно з потребами його розвитку у майбутньому періоді. Політика формування фінансових ресурсів у системі інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку складає лівову частину загальної фінансової стратегії підприємства. Аналіз табл. 3.27. у черговий раз доводить тенденцію останніх років, зокрема перевагу таких джерел фінансування наукових та науково-технічних робіт, як власні кошти підприємств та кошти Державного бюджету.

Так, в 2014 р. проти 2013 р. обсяги фінансування за рахунок власних коштів підприємств знизились (–133078,9 тис. грн). Зазнали падіння й іноземні інвестиції (–359573,4 тис. грн). Оскільки основним джерелом фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі залишаються власні кошти, вважаємо за необхідне проаналізувати їх інвестиції за видами наукових та науково-дослідних робіт (табл. 3.28).

Таблиця 3.27

**Фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за джерелами та секторами діяльності**

	У тому числі за рахунок							
	Усього	Коштів бюджету	Коштів фондів спеціального призначення	Власних коштів	Коштів замовників	Коштів інших джерел	Іноземних держав	
								У тому числі Державного бюджету
	<b>2010 рік</b>							
Усього	8995893,9	3750968,6	3704338,6	48303,6	872033,7	1961174,5	2315863,6	47549,9
Державний сектор	3274433,9	2799443,2	2792878,7	5354,1	130021,6	215595	118534,9	5485,1
Підприємницький сектор (включає підприємства торгівлі)	5156185,7	539920,2	523576,7	33438,9	730169,1	1635386,4	2178718,8	38552,3
Сектор вищої освіти	565054,2	411605,2	387883,2	9510,6	11843	109973	18609,9	3512,5
	<b>2013 рік</b>							
Усього	11161064,4	4826809,3	4762058,6	20645,2	1466605,9	2306564,7	2411500,5	128938,8
Державний сектор	4305444,3	3709060,1	3688553,3	6023	174847,9	314066,9	87661,7	13784,7
Підприємницький сектор (включає підприємства торгівлі)	6167562,5	645626,6	635028,8	3973,5	1274391,5	1837617	2294545,7	111408,2
Сектор вищої освіти	688057,6	472122,6	438476,5	10648,7	17366,5	154880,8	29293,1	29293,1
	<b>2014 рік</b>							
Усього	10320327,9	4088390,6	4021539,9	20687,8	1927807,3	2152435,2	2043013,1	87993,9
Державний сектор	3905861,2	3372943,6	3355193	5016,1	128821,7	316982,6	74484,8	7612,4
Підприємницький сектор	5820171,2	312927,5	302117,7	3386,3	1787324,5	1704538,1	1934980,6	77014,2
Сектор вищої освіти	594295,5	402519,5	364229,2	12285,4	11661,1	130914,5	33547,7	3367,3

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 3.28

**Обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій, за видами робіт та секторами діяльності**

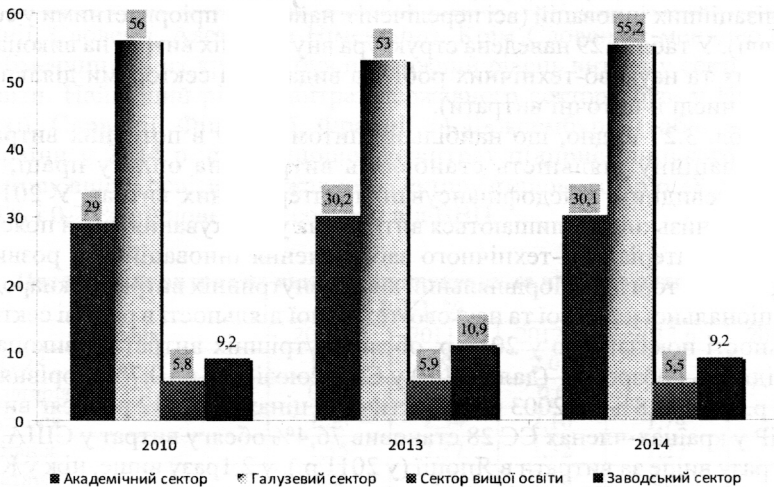
	Загальний обсяг	Фундаментальні дослідження	Прикладні дослідження	Науково-технічні розробки	Науково-технічні послуги
2010 рік					
Усього (тис. грн)	9867092,4	2188425,1	1617115,3	5037008,9	1024543
Державний сектор	3302899,6	1775820,8	1037346	304434,3	185298,5
Підприємницький сектор (включає підприємства торгівлі)	5990198,7	199382,8	349753,4	4638296,9	802765,6
Сектор вищої освіти	573925,8	213221,5	230015,9	94209,4	36479
Приватний неприбутковий сектор	68,3			68,3	
2013 рік					
Усього (тис. грн)	11781106,5	2695448	2087755,2	5772843	1225060
Державний сектор	4339851,7	2395733,5	1311624,1	360937,7	271556,4
Підприємницький сектор (включає підприємства торгівлі)	6741287,6	76928,1	479154,9	5300806,7	884397,9
Сектор вищої освіти	699967,2	222786,4	296976,2	111098,6	69106
2014 рік					
Усього (тис. грн)	10950679,9	2475238,9	1910157,6	5341471,4	1223812
Державний сектор	3950213,9	2237836,6	1194580,3	302390,4	215406,6
Підприємницький сектор (включає підприємства торгівлі)	6397751,4	45121,8	453022,4	4946427,5	953179,7
Сектор вищої освіти	602714,6	192280,5	262554,9	92653,5	55225,7

Джерело: побудовано автором за даними [5]

Отже, основна маса фінансових ресурсів підприємств торгівлі спрямовується на фінансування науково-технічних розробок і найменше коштів спрямовується на науково-технічні послуги, що є логічним наслідком специфіки діяльності торговельного бізнесу. Аналіз табл. 3.26 показав, що обсяги витрат на науково-технічні розробки зростає, але адекватна оцінка такої позитивної динаміки може зараховуватись лише з урахуванням динаміки освоєння інновацій у сфері торгівлі.

Динаміку обсягу наукових та науково-технічних робіт за секторами діяльності, виконаних власними силами (тобто за рахунок чистого прибутку та децентралізованих фондів підприємств), у відсотках проілюстровано на рис. 3.22.

При компліментарному дослідженні фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі важливою площиною пильності науковців є внутрішні (поточні) витрати на інноваційну діяльність, адже їх структура – показовий індикатор стратегічних пріоритетів в продукуванні та освоєнні технологічних, маркетингових та



**Рис. 3.22. Обсяг наукових та науково-технічних робіт за секторами діяльності, виконаних власними силами підприємств, %**

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 3.29

**Внутрішні витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт за видами та секторами діяльності (тис. грн)**

	Внутрішні витрати				
	Усього	Внутрішні поточні витрати			у тому числі устаткування
		Витрати на оплату праці	Матеріальні витрати	Інші поточні витрати	
<b>2013 рік</b>					
Усього	12198364,9	5413017	2400609,6	3077297	196595,6
Державний сектор	4396403,5	2670188	374952,5	1181996	54834,9
Підприємницький сектор	7108856,3	2296602	1982447,5	1706339	134883,4
Сектор вищої освіти	693105,1	446226,8	43209,6	188969,4	6877,3
<b>2014 рік</b>					
Усього	11313102,7	5010582	2375598,5	2697464	187922
Державний сектор	3974727,2	2463788	330450,8	1083420	19171,9
Підприємницький сектор	6741600,3	2153322	2015949,4	1447926	165398,7
Сектор вищої освіти	596775,2	393472,3	29198,3	166117,7	3351,4

Джерело: складено за даними [5].

організаційних інновацій (всі перелічені є найбільш пріоритетними у сфері торгівлі). У табл. 3.29 наведена структура внутрішніх витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за видами та секторами діяльності (у тому числі й поточні витрати).

З табл. 3.27 видно, що найбільшу питому вагу в поточних витратах на інноваційну діяльність становлять витрати на оплату праці, при цьому очевидним є недофінансування матеріальних витрат. У 2014 р. критично низькими залишаються витрати на устаткування, що й пояснює слабкість матеріально-технічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Порівняльний аналіз внутрішніх витрат міжнародної та національної наукової та науково-технічної діяльності в розрізі секторів діяльності показав, що у 2013 р. обсяг внутрішніх витрат на виконання досліджень і розробок (далі – ДіР) у Євросоюзі зріс на 0,7%, порівняно з 2012 р., і на 43,8% – з 2003 р. (у фактичних цінах). У 2012 р. обсяг витрат на ДіР у країнах-членах ЄС 28 становив 76,4% обсягу витрат у США, був у 1,8 разу вище за витрати в Японії (у 2011 р.), у 2,1 разу вище, ніж у Китаї і у 8 разів – ніж у Південній Кореї.

Для кращої порівняльності показників внутрішні витрати на ДіР виражають як частку від ВВП (наукоємність ВВП) або у розрахунку на одну особу. У країнах-членах ЄС 28 в період з 2002 по 2005 рр. наукоємність ВВП дещо скоротилася (з 1,87% до 1,82%), а з 2006 р. поступово зростала і у 2013 р. досягла 2,01%, попри невеликий спад у 2010 р. Хоча обсяг витрат у 2013 р. дещо збільшився, його частка у ВВП залишилася значно нижчою, ніж у Японії (3,38% – у 2011 р.) і Сполучених Штатах (2,81% – у 2012 р.) та майже відповідала рівню наукоємності ВВП Китаю. У 2013 р. серед країн-членів ЄС найвища наукоємність ВВП була у Фінляндії (3,31%), Швеції (3,30%) і Данії (3,06%); менше 1% – у 10 країнах-членах ЄС, які приєдналися до ЄС 28 з 2004 р. і пізніше та у Греції, хоча слід зазначити, що в Словенії рівень наукоємності ВВП був значно вищий середнього по ЄС 28 (2,59%). Крім того, у Чехії, Естонії та Угорщині наукоємність ВВП також була вище 1,0% (відповідно 1,91%, 1,74% і 1,41%)<sup>4</sup>. Для України цей показник у 2014 р. становив 0,66% [5].

Відмінності у витратах на ДіР між країнами часто пов'язують з рівнем витрат у підприємницькому секторі, який становив 1,28% ВВП ЄС 28 у 2013 р., 2,60% – в Японії (у 2011 р.) і 1,96% у США (у 2012 р.), у той час як частка витрат в державному секторі і в секторі вищої освіти майже не відрізнялася серед країн Тріади (Євросоюз, США і Японія). Рівень витрат у підприємницькому секторі Південної Кореї у 2011 р. становив 3,09%. Оцінка даних країн-членів ЄС 28 також підтверджує, що в країнах з найвищим рівнем наукоємності ВВП (2,59% і вище) був досить високий рівень витрат на ДіР підприємницького сектору (у Фінляндії, Швеції,

<sup>4</sup> Офіційний сайт Євростату. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>

*Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

Данії, Словенії, Австрії та Німеччині). Крім Словенії і меншою мірою у Німеччині у цих країнах був найнижчий рівень витрат у секторі вищої освіти. Найвищий рівень витрат державного сектору був, у Німеччині, Чехії, Словенії, Фінляндії, Франції та Люксембурзі (табл. 3.30). Для України у 2014 р. співвідношення витрат підприємницького сектору, сектору вищої освіти і державного сектору становило 56:6:38, або 0,37%, 0,4% і 0,25% відповідного сектору від ВВП.

*Таблиця 3.30*

**Питома вага витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у ВВП, %**

Країна	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
ЄС 28	1,93	1,97	2,01	2,01	-
Болгарія	0,59	0,55	0,6	0,65	-
Естонія	1,58	2,34	2,16	1,74	-
Іспанія	1,35	1,37	1,32	1,27	-
Латвія	0,6	0,7	0,66	0,6	-
Литва	0,78	0,9	0,9	0,95	-
Німеччина	2,72	2,8	2,88	2,85	-
Польща	0,72	0,75	0,89	0,87	-
Румунія	0,45	0,49	0,48	0,39	-
Словаччина	0,62	0,67	0,81	0,83	-
Угорщина	1,15	1,2	1,27	1,41	-
Чеська Республіка	1,34	1,56	1,79	1,91	-
<i>Україна</i>	<i>0,83</i>	<i>0,74</i>	<i>0,75</i>	<i>0,7</i>	<i>0,66</i>

*Джерело:* складено за даними [45].

Аналіз витрат на ДіР за джерелами фінансування в 2012 р. показує, що понад половину (55%) загальних витрат країн-членів ЄС 28 було профінансовано підприємницьким сектором, третина (32,8%) – державним і 9,7% – за рахунок іноземних коштів<sup>5</sup>. У Японії (у 2011 р.) підприємницьким сектором профінансовано 76,5% загального обсягу витрат, в Китаї – 74,0% і в США – 59,1%. У 2012 р. у Німеччині витрати підприємницького сектору склали близько двох третин загальних витрат на ДіР, в той час як більшість витрат на Кіпрі, в Румунії та Греції було профінансовано державним сектором. Понад 20,0% від загального обсягу витрат на ДіР за рахунок іноземних коштів у 2013 р. становили в Латвії, Болгарії, Литві, Чехії, Ірландії (дані 2012 р.), Великобританії, Люксембурзі (2011 р.) та Мальті. У 2014 р. в Україні основними джерелами фінансування витрат на ДіР були державні кошти (43,8%) та кошти підприємницького сектору (35,2%).

Для повноцінної оцінки впливу наявних джерел фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі на загальний

5 [Офіційний сайт Євростату]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>



обсяг освоєних ними капітальних інвестицій проведемо аналіз їх взаємозв'язку, використовуючи інструментарій кореляційно-регресійного моделювання за період 2005-2015 рр. Сучасним засобом уникнення надмірних розрахунків кореляційно-регресійної моделі є пакет «Аналіз даних» в програмному комплексі MS Excel, який максимально швидко проводить багатофакторне лінійне та нелінійне економіко-математичне моделювання. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин на результативний показник (освоєння капітальних інвестицій підприємствами торгівлі) наведено в табл. 3.31.

Таблиця 3.31

**Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу**

Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
16785	2235678	177854	338484,8	1258038	121191,1
17730	2478959	156783	462653,1	1000942	62040,9
17778	2815425	18273,4	521078,7	978702,2	67532,9
24695	3909778	38143,5	592523,9	1254902	117288,9
14091	3398554	40797,5	629376,8	1743426	108609,2
11830	523576,7	33438,9	730169,1	2178719	38552,3
17264	3859679	16903	841780,3	2478091	83647,9
24858380	4774620	22684,9	1121251	2044962	136575,3
22327782	3688553	3973,5	1274392	2294546	111408,2
19623786	3355193	3386,3	1787325	1934981	77014,2

Джерело: складено за даними [5].

У ролі результуючого показника (Y) було обрано обсяг освоєних капітальних інвестицій підприємствами торгівлі, (млн грн), а у якості факторних величин такі показники:

- X<sub>1</sub> – кошти Державного бюджету, млн грн;
- X<sub>2</sub> – кошти фондів спеціального призначення, млн грн;
- X<sub>3</sub> – власні кошти підприємств, млн грн;
- X<sub>4</sub> – кошти іноземних інвесторів, млн грн;
- X<sub>5</sub> – кошти інших джерел, млн грн.

У результаті, модель впливу факторних величин на результативний показник освоєння капітальних інвестицій має такий вигляд:

$$y = -7749739 - 7,4315X_1 - 432,32X_2 + 13,145X_3 - 0,664X_4 + 422,66X_5$$

Для оцінки адекватності цієї моделі доцільно зазначити про залежність факторних величин між собою. Перевірка на наявність явища мультиколінеарності обумовлює необхідність виключення деяких факторів з економіко-математичної моделі. Таке виключення доцільно застосувати до факторних величин, абсолютне значення коефіцієнтів кореляції яких є

*Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

$> 0,7$ , що згідно зі шкалою Чеддока, свідчить про сильний та, відповідно, дуже сильний зв'язки між впливаючими факторами. Для виявлення мультиколінеарності побудуємо кореляційну матрицю (табл. 3.32).

*Таблиця 3.32*

**Кореляційна матриця**

Y	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
Y	1					
X <sub>1</sub>	0,820655	1				
X <sub>2</sub>	-0,44244	-0,3737	1			
X <sub>3</sub>	0,830151	0,372578	-0,63559	1		
X <sub>4</sub>	0,669173	0,174063	-0,59173	0,606769	1	
X <sub>5</sub>	0,601554	0,62588	0,034119	0,059063	0,041091	1

*Джерело:* розраховано за даними табл. 3.29.

Як видно з кореляційної матриці, між впливаючими факторами не виявлено мультиколінеарності. Відтак жоден з факторів впливу з моделі виключати не варто. Також адекватність моделі переконливо засвідчує коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, стандартну помилку, t-критерій Стьюдента, що наведені у табл. 3.33-3.34.

*Таблиця 3.33*

**Показники регресійної статистики**

Коефіцієнт множинної регресії R	0,95933351
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	0,920320783
Нормований коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	0,787522088
Стандартна помилка	5164105,211

*Джерело:* розраховано за даними табл. 3.29.

*Таблиця 3.34*

**Показники, що характеризують достовірність моделі регресії**

	Df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	92407152953	1848143059	6,930109	0,07096
Залишок	5	80003947880,9	26667982626		
Разом	8	10040754774			

*Джерело:* розраховано за даними табл. 3.29.

Коефіцієнт множинної регресії  $R=0,959$  вказує на високу щільність зв'язку між результативним показником та факторними величинами. Щодо значення коефіцієнту детермінації  $R^2=0,9203$ , то залежність обсягу освоєних капітальних інвестицій підприємствами торгівлі на 92,03% обумовлена обраними факторними величинами. Решта 7,97% обумовлені іншими факторами, що впливають на обсяг капітальних інвестицій у сфері торгівлі, але не є включеними в модель регресії.

З огляду на високі значення коефіцієнтів множинної регресії та детермінації, така залежність є достатньо закономірною. Показник дисперсії, значущості  $F$  та показника  $F$ -статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання. Для визначення значущості коефіцієнтів регресії здійснюється перевірка виконання умови, згідно з якою  $tK > tK_{\text{КРИТ}}$ , у нашому випадку коефіцієнт регресії є значимим. Критичне значення показника  $tK_{\text{КРИТ}}$  за встановленим рівнем значущості  $\xi = 0,05$  визначене за допомогою функції СТЬЮРАСПРОБ програмного пакету MS Excel. Результат розрахунку критичного значення дорівнює  $tK_{\text{КРИТ}} = 2,27$ .

Узагальнюючи результати дослідження, наведена модель засвідчує, що за умови недостатнього фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі рівень освоєння капітальних інвестицій (а саме в їх структурі і є витрати на інноваційну діяльність) до втрат 7749739 млн грн щорічно. Серед наявних джерел фінансування капітальних інвестицій, відповідно до представленої моделі, можна виділити фактори, які позитивно впливають на динаміку їх обсягів. До числа джерел фінансування, які справляють позитивний вплив на зміну обсягів освоєних капітальних інвестицій підприємств торгівлі, належать такі: власні кошти підприємств – при зростанні цього фактора на 1 млн грн обсяг капітальних інвестицій зростає на 13,145 млн грн; кошти інших джерел – при збільшенні цього фактора на 1 млн грн обсяг капітальних інвестицій збільшиться на 422,66 млн грн. При цьому модель підтвердила недостатність фінансування капітальних інвестицій й відповідно інноваційного розвитку підприємств торгівлі за рахунок коштів Державного бюджету, коштів спеціальних фондів й коштів іноземних інвесторів. Згідно з проведеними розрахунками, їх зростання на 1 млн грн є критично низьким й може призвести до втрат підприємств на 7,4315 млн грн, 432,32 млн грн та 0,664 млн грн відповідно.

Як показує досвід економічно розвинених країн світу, інноваційний розвиток підприємств за своєю масштабністю та фінансовою ємністю заслуговує державної підтримки, але реалії української економіки показують інше: за останні роки незалежності значно знизилась показники бюджетного фінансування інвестицій в інноваційну діяльність, натомість домінуюче місце в структурі фінансування займають власні кошти підприємств. Тенденції, що склались в інвестиційно-інноваційній сфері підприємств торгівлі, є наслідком відсутності чіткого організаційного механізму формування та управління інвестиційними потоками на макроскопічному рівні. Проте розробка цілісної концепції управління інвестиційною інфраструктурою в інноваційній діяльності й до цього часу залишається проблемою, що потребує нагального вирішення для підвищення конкурентоспроможності національних підприємств торгівлі за рахунок поступального інноваційного розвитку.

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

У результаті проведеного дослідження стало очевидним, що джерела формування фінансових ресурсів мають різну структуру і практично не забезпечують повноцінного інноваційного перетворення торговельних підприємств. Також не варто пропускати кризь увагу той факт, що протягом останніх років змінювались не тільки обсяги фінансування інвестицій в інноваційній діяльності, а й сама структура джерел їх формування, що свідчить не тільки про недостатність інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, а й про турбулентність джерел її забезпечення.

Таким чином, модернізація підприємств торгівлі на засадах інноваційного розвитку має забезпечуватися комплексним застосуванням усіх доступних джерел формування інвестицій та запобіганням перекосів між їхніми впливами на підприємства торгівлі залежно від їх розмірів. За цих умов інноваційна стратегія як така, що за визначенням веде до підвищення рівня прибутковості національних підприємств та конкурентоспроможності загалом, може стати реальним полем для багатогранної співпраці держави і бізнесу, а головною, об'єктивно необхідною умовою цієї співпраці має стати питання формування та ефективного використання внутрішніх інвестиційних потоків в інноваційній діяльності. Також переконані, що реалізацію можливих резервів підвищення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств торгівлі можливо забезпечити внаслідок впровадження низки заходів:

- укрупнення інвестиційних потоків в інноваційній діяльності за ознакою основних підсистем (соціальної, управлінської й операційної);
- об'єднання фінансового обслуговування функціонально пов'язаних процесів, що створює умови для удосконалення та підвищення ефективності механізму їх перебігу;
- впровадження системи показників і характеристик інвестиційних потоків і показників ефективності управління в діючу практику, що здатна повністю забезпечити аналітичні потреби управління структурою інновацій та джерелами їх інвестицій при обґрунтуванні управлінських рішень;
- прийняття результатуючих показників аналізу стану і ефективності інвестиційних потоків як висхідної бази для прогнозування, проектного планування й забезпечення позитивної динаміки інноваційних процесів;
- використання показників динаміки стану, руху і ефективності інвестиційних потоків при пошуку шляхів підвищення ефективності процесів управління та їх вплив на досягнення поставлених цілей, що створить умови для удосконалення елементного складу і структури витрат на інновації;

- забезпечення надійного обміну інформацією між усіма учасниками інвестиційно-інноваційного ланцюга, що створює умови ефективного контролю за перебігом інвестиційних потоків.

Разом з тим важливою умовою підвищення ефективності використання інвестицій в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств торгівлі є зменшення кількості їх розпорядників. Сконцентровані фінансові потоки в межах окремих підсистем у єдиний інтегрований потік дають змогу покращити динаміку непрогнозованих змін, забезпечити мобільність та взаємопов'язаність системних рішень у використанні коштів. Загалом, успіх здійснення інноваційних перетворень як на рівні суб'єктів підприємництва в торгівлі, так і на рівні підприємств інших секторів економіки безпосередньо залежить від обсягів інвестиційного забезпечення, вектора його освоєння та джерел формування. Всі ці елементи є базовими в інноваційному розвитку і детермінують паритетні державно-приватні процеси. Стабільно високий загальний сальдований фінансовий результат, один з найнижчих ступенів зносу основних фондів (в середньому 29%), високі рентабельність операційної діяльності та щорічні темпи зростання обігу визначають априорі високу інвестиційну привабливість торговельного підприємництва в Україні та внутрішні організаційні резерви зростання їх корисності для суспільства. Окрім того, на макrorівні уже сьогодні потрібно планувати кардинальне збільшення потенціалу фондового ринку, створення інвестиційного клімату, що сприятиме приходу на наш ринок довгострокових іноземних інвесторів. Від інтенсивності інвестиційної активності залежить економічне зростання в країні. Одним із можливих джерел інвестиційних коштів є закордонні інвестиційні ринки й закордонні інвестори.

### **3.4. Трансфер технологій**

В період глобалізації економіки у світі зростає роль наукових досліджень, створення й впровадження нових технологій, інноваційних механізмів соціально-економічного розвитку. Увесь період з початку ХХІ ст. характеризується тим, що наукові знання та передові технології стають вирішальним фактором суспільного розвитку. Мова йде про інтелектуалізацію економіки, економіку знань, коли суспільний продукт характеризується вже не стільки своєю матеріальною складовою, скільки функціональним призначенням та інформаційно-пізнавальним змістом. Величина витрат підприємств дедалі більше залежить від розмірів нематеріальних інвестицій – витрат на наукові дослідження і розробки, придбання патентів і ліцензій, освіту та професійну підготовку кадрів, програмне забезпечення, інжинірингові та консалтингові послуги, маркетинг, рекламу, вдосконалення структури управління тощо. Одним із

### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

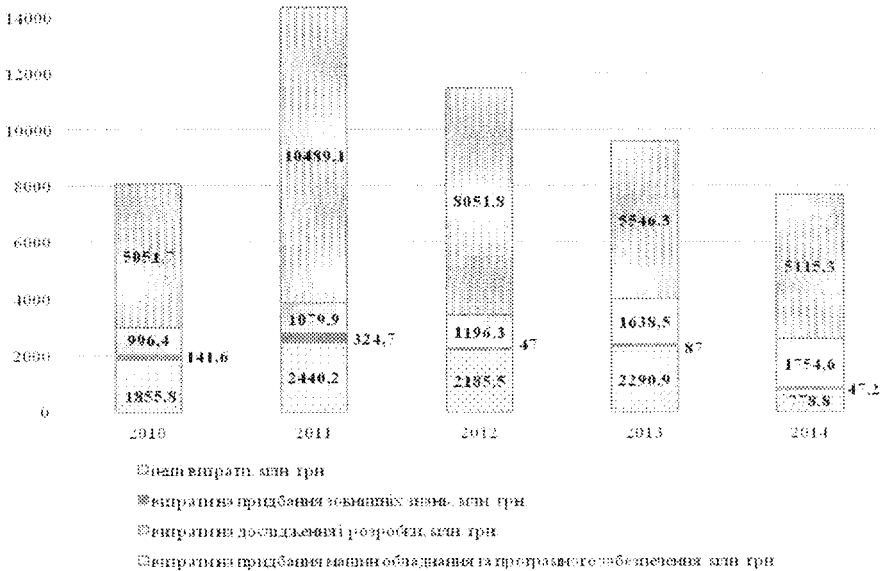
основних критеріїв інноваційної економіки на цей час є функціонування технологічного трансферу, під яким розуміють систему передачі результатів науково-технологічної діяльності для використання різноманітних об'єктів інтелектуального процесу – винаходів, промислових зразків, комп'ютерних програм тощо.

Слід зазначити, що однією із методологічних проблем у цій царині знань є точне визначення і трансферу, і технології. Так, під технологією зарубіжні дослідники, що розділяють думку експертів ЮНКТАД, розуміють «систематизовані знання, які використовуються для випуску відповідної продукції, для вживання відповідного процесу або для надання послуг» [46]. Виходячи з такого розуміння, в міжнародному трансфері технологій беруть участь лише об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), що передаються за ліцензійним договором, угодою з поступки прав на промислову власність, продажу або іншим виглядом передачі технологічних послуг. В розвинених країнах складається технологічний баланс, що фіксує фінансові потоки по ОІВ, технологічним послугам, технічній допомозі, промисловим НДДКР [47]. Деякі вчені виділяють матеріалізовані технології, представлені машинами, устаткуванням, в основі яких відповідні результати науково-дослідної діяльності [47]. З врахуванням різних підходів до поняття технології в міжнародному трансфері вона бере участь в інформаційному вигляді як інтелектуальний продукт (знання, науково-технічна інформація, патент, ноу-хау тощо) і в матеріалізованому вигляді як продукт, процес, устаткування, послуга. Таким чином, у міжнародній практиці спостерігається трансфер «технологічного пакету», до складу якого можуть входити передовий досвід і знання, носіями яких виступають висококваліфіковані фахівці, ОІВ, продукція і послуги різної наукоємності.

Звичайно, лідерами міжнародного трансферу технологій є транснаціональні корпорації (ТНК), на які, наприклад, в 2012 р. припадало 97% світового експорту ОІВ [48]. У процесі міжнародного трансферу технологій в межах ТНК формуються такі взаємозв'язки: трансфер технологій від материнської компанії своїм аффільованим зарубіжним структурам; трансфер між аффільованими фірмами усередині корпоративної мережі; трансфер від аффільованих зарубіжних фірм материнської компанії в країні базування. У результаті між компаніями в корпоративній структурі ТНК існують двосторонні вертикальні і горизонтальні взаємозв'язки. У разі взаємодії материнської компанії і аффільованих структур мають місце вертикальні зв'язки, а між зарубіжними аффільованими фірмами усередині ТНК – горизонтальні. ТНК також беруть участь в організації діяльності спільних підприємств, у злитті і поглинаннях, стратегічних альянсах для реалізації/отримання нових конкурентних переваг і придбання нових компетенцій в результаті розробки і впровадження технологій. Так, основні

потоки валютних надходжень від експорту північноамериканських ОІВ розподілилися таким чином: технології виробничих процесів – 35%, програмне забезпечення – 31,7%, торгові марки – 12,7%, франшиза – 4,4%. Валютні платежі за використання іноземних ОІВ прямували в технології виробничих процесів (56,2%), програмне забезпечення (19,7%), торгові марки (13,4%), франшизу (0,8%); об’єкти авторського права (9,9%) [49].

Для зростання національної конкурентоспроможності країни необхідна постійна спрямованість її економіки на пошук, здійснення і впровадження нововведень, адже існує пряма залежність між конкурентними перевагами системи та її спроможністю впроваджувати інновації. Сьогодні саме організація інноваційного бізнесу є головним чинником успіху в міжнародній конкуренції. Україна поки що має незначні здобутки у сфері ефективного використання інновацій. Як вже зазначалося раніше, інноваційна активність підприємств протягом 2010-2014 рр. мала тенденцію до зниження, витрати на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення, зовнішніх знань постійно скорочуються (рис. 3.23). За даними Державної служби статистики, у 2014 р. кількість підприємств та організацій України, які займалися створенням і використанням передових технологій та об’єктів права інтелектуальної власності (далі – ОПІВ), а



**Рис. 3.23. Динаміка витрат українських підприємств на технологічні інновації у 2010-2014 рр.**

*Джерело:* складено за даними [5].

*Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

також використанням раціоналізаторських пропозицій, становила всього 1757, з яких понад дві третини – промислові підприємства. Протягом звітного року передові технології створювали всього 106 підприємств, за видами економічної діяльності: 40% становлять промислові підприємства, кожне третє займалося професійною, науковою та технічною діяльністю, кожне шосте – це установа освіти.

За таким видом економічної діяльності як «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» у 2014 р. використовували передові технології 5 підприємств, при цьому кількість використаних технологій становила 14, при цьому винаходів у використовуваних технологіях за весь час упровадження не було (табл. 3.35).

*Таблиця 3.35*

**Кількість підприємств, які використовували передові технології, та кількість використаних ними передових технологій за видами економічної діяльності у 2014 р.**

	Кількість підприємств, які використовували технології	Кількість використаних технологій	Кількість винаходів у використовуваних технологіях	
			за весь час упровадження	у т.ч. у звітному році
<i>Усього</i>	<i>1636</i>	<i>17442</i>	<i>1218</i>	<i>149</i>
<b>Промисловість</b>	1127	14246	511	25
<i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</i>	5	14	–	–
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	203	754	7	1
Інформація та телекомунікації	71	242	15	5
Професійна, наукова та технічна діяльність з неї	172	1507	203	13
Наукові дослідження та розробки	78	730	144	13
Освіта	39	579	49	19
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	18	98	7	3

*Джерело:* складено за даними [5].



Згідно з офіційною статистикою, у 2014 р. в Україні зменшилася активність у поданні заявок на всі ОПВ, зокрема кількість заявок на корисні моделі зменшилась на 8%, порівняно з попереднім роком; 7 заявок на винаходи подали національні заявники – юридичні оператори оптової та роздрібною торгівлі, отримано 5 патентів. Від підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2014 р. надійшло також 52 заявки на корисні моделі. В основному це були заявки і реєстрації знаків для товарів і послуг. Загалом, динаміка питомої ваги національних заявників – юридичних осіб, що працюють у сфері оптової та роздрібною торгівлі у період 2007-2014 рр. має тенденцію до зниження (табл. 3.36).

*Таблиця 3.36*

**Заявки на винаходи і корисні моделі у 2007-2014 рр., які подали національні заявники – юридичні особи, що працюють у сфері оптової та роздрібною торгівлі**

од., %	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
	217– 2,8%	166– 2,2%	75 – 1,1%	83 – 1,0%	44 – 0,5%	58 – 0,7%	27 – 0,4%	59 – 0,8%

*Джерело:* складено за даними: Промислова власність у цифрах. Показники діяльності Держслужби ІВ та держпідприємства «Український інститут промислової власності» за 2011, 2012, 2013, 2014 р.

В умовах реалізації стратегії інноваційного розвитку зростає роль прямої передачі технологій шляхом укладання договірних стосунків між незалежними бізнес-партнерами (непов'язані з участю в капіталі один одного). Це виявляється в таких неакціонерних формах організації міжнародного торговельного бізнесу, як франчайзинг, аутсорсингові послуги, управління за контрактом. Такий вид трансферу технологій (ТТ) дозволяє суб'єктам країн-реципієнтів інтегруватися в глобальні операційні ланцюжки потужніших компаній країни-донора. Характер економічних стосунків з приводу трансферу технологій залежить передусім від мотивів суб'єктів, що беруть участь в ньому, які на мікрорівні визначаються їх індивідуальними, специфічними особливостями (наприклад, наявність надлишкових технологій, стадія життєвого циклу, відсутність ресурсів для самостійного використання технології, необхідність перехресного ліцензування, порядок визначення вартості і ціноутворення технології тощо). Оптова торгівля протягом 2012-2014 рр. займала найменшу питому вагу, порівняно з підприємствами промисловості та підприємствами основних сфер послуг, у розподілі підприємств з технологічними інноваціями, що мали партнера з інноваційної співпраці (17%) до того ж за місцем розташування партнерів майже усі вони були українські (16,5% до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями) (табл. 3.37).

У подальшому у сфері торгівлі слід більше використовувати прямий канал трансферу, що сприятиме дифузії технологій і надаватиме

Таблиця 3.37

**Розподіл підприємств з технологічними інноваціями, що мали партнера з інноваційної співпраці за місцем розташування партнерів (% до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями), 2010-2012 рр.**

Види економічної діяльності	Усього	У тому числі				
		Україні	Країнах Європи	США	Китаї та Індії	Інших країнах
Усього	22,6	20,6	7,1	2,4	2,1	5,6
Промисловість	22,5	20,3	7,7	1,7	2,3	6,2
<i>Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами</i>	17,0	16,5	3,9	3,5	1,0	1,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	28,5	24,3	6,8	3,1	0,5	4,2
Інформація та телекомунікації	26,5	25,7	6,3	6,2	3,1	6,6
Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення	-	-	-	-	-	-
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	24,8	24,2	8,3	2,8	0,6	8,0

*Джерело:* складено за даними [5].

стимулюючи непряму дію на взаємовигідну співпрацю між торговельними підприємствами у напрямі інформаційного обміну про наявні технології між компаніями різних країн, взаємодії трудових ресурсів, що володіють управлінським досвідом і знаннями з адаптації технологій, у взаємозв'язках ТНК і незалежних компаній країни-донора з місцевими постачальниками товарів і послуг країни-реципієнта з метою передачі досвіду і знань з організації ефективної системи постачань товарів і послуг, менеджменту якості і управління фірмою, адаптації технологій до місцевих умов. Торговельним мережам слід формувати стратегію трансферу технологій, спрямовану на розвиток довірливих взаємовідносин, не пов'язаних з участю в капіталі, представлених в основному операціями з аутсорсингу послуг. Своєю чергою, вітчизняним компаніям, що прагнуть набути статус ТНК при розширенні афільованої мережі і своєї присутності на зарубіжних ринках, доцільно організовувати трансфер технологічних пакетів, орієнтуватися на країни, що мають з Україною невеликий технологічний розрив з відносно однаковим і нижчим рівнем соціально-економічного розвитку. При цьому необхідно також враховувати спеціалізацію ТНК і її афільованих структур, що діють на території

країни. Наявність виробничих, складських структур ТНК на внутрішньому ринку може стати об'єктивною основою розвитку мережі аутсорсингових компаній з виконання функцій бізнес-процесів і надання послуг з вхідної і вихідної логістики, а також маркетингових послуг і післяпродажного обслуговування.

### **3.5. Особливості проектів інноваційного розвитку підприємств торгівлі**

Існує безліч різних підходів до розробки та впровадження інновацій на підприємствах торгівлі, проте найбільшого успіху в цьому напрямі досягають ті, хто чітко уявляє, який саме підхід необхідно втілювати в життя. Очевидно, що має бути методологія, яка дозволяла б здійснити цей відбір. Критерієм такого вибору є економічний ефект, одержаний від реалізації інноваційного проекту. Для досягнення торговельним підприємством цілей розробляються проекти (інноваційні проекти), у яких визначаються варіанти залучення грошових засобів в операції, що проводяться підприємствами.

Учені по-різному трактують поняття «проект інноваційного розвитку». Так, М. Є. Рогоза і К. Ю. Вергал [50, с. 18] під інноваційними проектами розуміють комплекс взаємозв'язаних заходів, призначених для досягнення протягом заданого часового періоду та при встановленому бюджеті поставлених завдань із чітко визначеними цілями.

В. Ф. Ситник [51, с. 59] зазначає, що у складі механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємствами торгівлі залежно від етапу сукупність інноваційних цілей (проектів) утворює множину інноваційних цілей (проектів), тобто набір, сукупність об'єктів, які володіють загальною для всіх характерною властивістю.

Г. Л. Красневич і Т. В. Жук [52, с. 78] вважають, що інноваційний проект розвитку це система специфічних (рідкісних) та тимчасових для підприємств торгівлі дій або заходів для отримання нової послуги, товару або удосконалення наявного стану діяльності підприємства, які обов'язково потребують фінансового забезпечення, пов'язані з високим ступенем ризику, які забезпечують досягнення цілей підприємства, спрямованих на незворотну, якісну, направлену, закономірну зміну об'єктів.

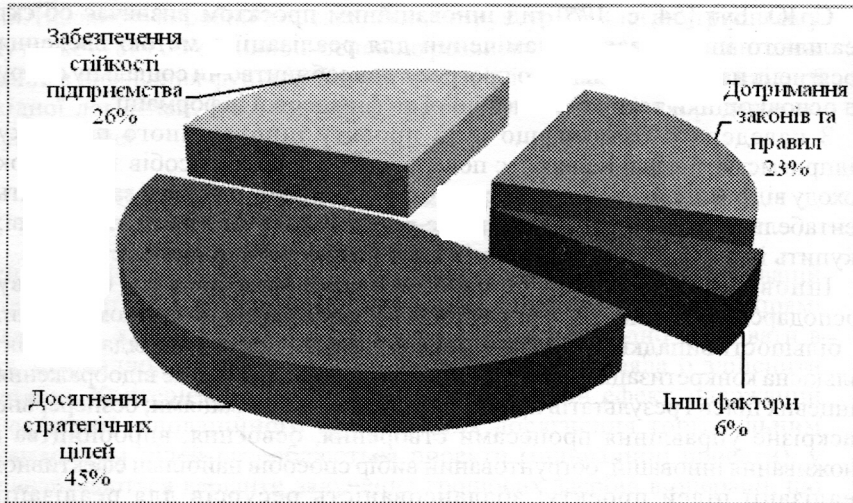
П. П. Микитюк і Б. Г. Сенів [53, с. 164] описують інноваційний проект як комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і які забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і приводить до інновації.

С. Ю. Бут [54, с. 175] під інноваційним проектом визначає об'єкт реального інвестування, намічений для реалізації з метою введення досягнень науково-технічного прогресу у виробництво чи соціальну сферу на основі оцінки техніко-економічної та фінансової інформації.

З наведеного бачимо, що суть проекту інноваційного розвитку підприємств торгівлі полягає у: поверненні вкладених засобів за рахунок доходу від реалізації, робіт чи послуг; отриманні прибутку, який забезпечить рентабельність інвестицій, не нижче рівня прийнятого на підприємстві; окупити інвестиції, у межах терміну, що визначений підприємством.

Інноваційні проекти і програми становлять суттєву складову господарського механізму управління інноваційним розвитком країни. У більшості випадків поняття «інноваційний проект» розглядається як: кількісна конкретизація цілей інноваційного розвитку і чітке відображення кінцевих цілей і результатів проекту в управлінні інноваціями; безперервне наскрізне управління процесами створення, освоєння, виробництва і споживання інновацій, обґрунтований вибір способів найбільш ефектвної реалізації цілей проекту; збалансованість ресурсів для реалізації інноваційного проекту; міжвідомчу координацію й ефективне управління складним комплексом робіт за проектом. Звідси, управління інноваційним проектом – це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів і контролем за виконанням, спрямовані на реалізацію інноваційної ідеї. Слід зазначити, що методологічні підходи до комплексної оцінки інноваційного проекту відрізняються на етапах його розвитку: від стадії ідеї, науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт до постановки нововведення на підприємстві. Проте, якщо інвестиційна фаза готових інноваційних проектів (в основному у вигляді бізнес-плану) методично всебічно опрацьована, то етап відбору інноваційних пропозицій на локальному рівні вимагає суттєвого дослідження з подальшим відбором із наявного методичного інструментарію науково обґрунтованих методів прийняття рішень та процедур їх реалізації. Оцінка здатності інноваційних пропозицій стати основою комерційно привабливого проекту можлива шляхом застосування відповідних методів організації і здійснення їх всебічної експертизи. Проте в цьому дослідженні нас більше цікавить процес організування управління проектами в торговельних підприємствах і особливості процедур його здійснення. Під терміном «*процедури*» слід розуміти систему послідовних прийомів, що описують процес виконання конкретної роботи.

Опитування, проведене серед обраних в ролі об'єктів дослідження підприємств торгівлі України, показало, що загалом досягнення стратегічних цілей підприємства є найбільш важливим фактором для запуску проекту або програми. Дотримання законів, правил та забезпечення



**Рис. 3.24. Фактори, які сприяють здійсненню проектів і програм на підприємствах торгівлі**

*Джерело:* побудовано за даними опитування.

безперервності мають рівну частку за результатами опитування підприємств. Це показує, що підприємства торгівлі України передусім звертають увагу на досягнення своєї стратегії в межах проектів і програм, як це і має бути. Звичайно, склад портфеля може коливатися в межах часу і сфери діяльності залежно від, наприклад, майбутніх правил (наприклад, платоспроможності, управління ризиками, корпоративного управління тощо) (рис. 3.24).

Дані табл. 3.38 свідчать про тісний зв'язок економічного зростання підприємства зі стратегією діяльності підприємства, яка спрямована

Таблиця 3.38

**Ставлення до розробки комплексної стратегії підприємства, % [55]**

Економічне становище підприємств	Підприємства		
	Вважають розробку стратегії непотрібною	Розробляють стратегію	Планують почати розробку стратегії
Тяжке	21,9	34,4	43,8
Нестабільне	9,7	62,5	25,0
Стійке	10,9	58,7	26,1
На підйомі	0,0	75,0	25,0
Середнє по вибірці	12,0	56,0	29,1

на досягнення стратегічних цілей. Жодне успішне підприємство серед опитаних не вважає стратегічне планування непотрібним, тоді як серед найменш успішних підприємств таких 21,9%.

Проекти та програми мають важливе значення в досягненні стратегічних цілей. Однак, попри обізнаність щодо управління проектами, як правило, успішне виконання проектів і програм не завжди очевидне. Так, 72% опитаних підприємств торгівлі вказали, що важливість управління проектами збільшилася порівняно з минулим роком. Портфельні бюджети та кількість проектів також зросли (лише невелика частина підприємств витрачають менше, ніж роком раніше) (рис. 3.25).

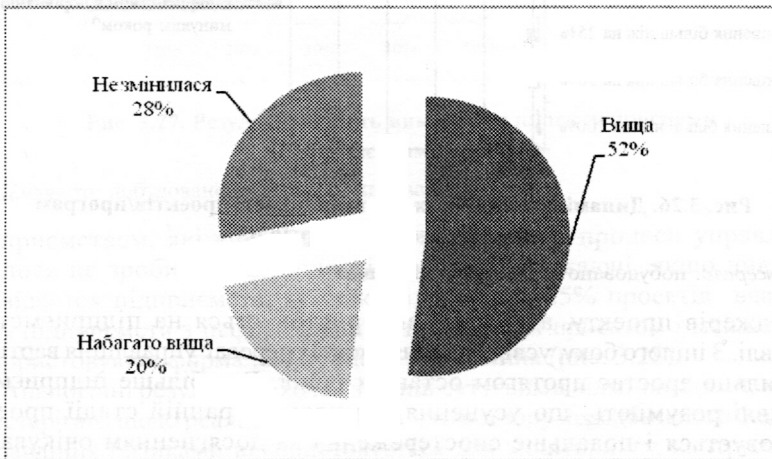


Рис. 3.25. Важливість управління проектами на підприємствах торгівлі порівняно з минулим роком

Джерело: побудовано за даними опитування.

Додаткові витрати на проекти призводять до підвищення рівня поінформованості про важливість правильного управління проектами та програмами. Така оцінка є хорошим показником турботи і уваги, яку підприємства, швидше за все, готові платити задля забезпечення якості операційного процесу, а не тільки результатів. Це також може свідчити про готовність поліпшити наявні процеси, що також є коректним, тому що досі багато проектів та програм не приносили очікуваних результатів (рис. 3.26).

Існує багато показників для вимірювання успіху проекту або програми, починаючи від традиційних – вартість, час і якість – і до сучасного методу вимірювання, який передбачає створення вартості. Вартість і час є найпростішими показниками для вимірювання, оскільки вони є кількісними, і, як правило, становлять собою природну основу для прийняття рішень. Концепція управління вартістю добре відома більшості

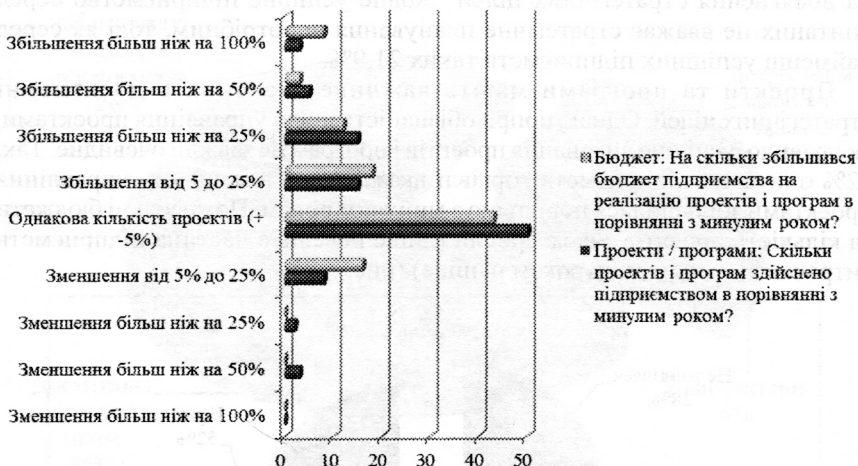


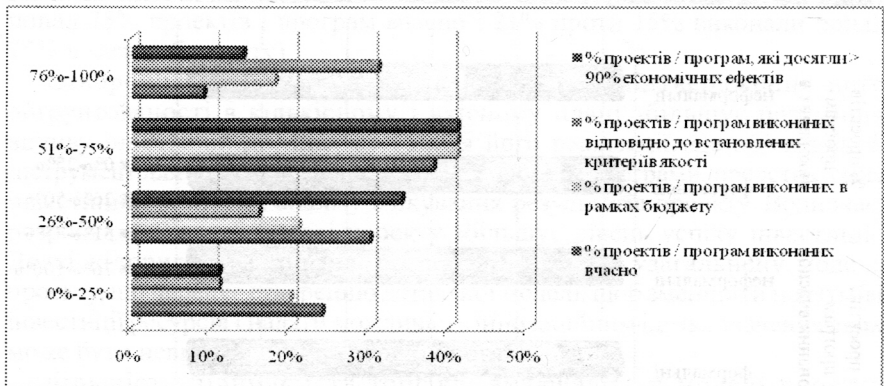
Рис. 3.26. Динаміка зміни бюджету та кількості проектів/програм на підприємствах торгівлі

Джерело: побудовано за даними опитування.

менеджерів проекту, але рідко використовується на підприємствах торгівлі. З іншого боку, усвідомлення якості і переваг управління вартістю неухильно зростає протягом останніх років. Все більше підприємств торгівлі розуміють, що усунення помилок на ранній стадії проекту окупується і подальше спостереження за досягненням очікуваних економічних ефектів допомагає поліпшити прогнозування в майбутньому.

Результати опитування показують, що лише близько 50% з очікуваних економічних ефектів досягаються під час реалізації проектів. Крім того, це відбувається за більш високою ціною, ніж передбачалося, і результати настають пізніше, ніж планувалося (рис. 3.27). Виконання проектів відповідно до графіку, на думку підприємств торгівлі, є найбільшою проблемою – лише 9% підприємств виконують 75-100% свого портфеля проектів вчасно. Що стосується бюджету і економічних ефектів, то відносно цих критеріїв оцінки вони становлять відповідно 18% і 14% – дещо краще, ніж за показником часу. Понад 30% опитаних підприємств торгівлі відзначають, що їх проекти, принаймні на 76% відповідають критеріям якості, які були встановлені заздалегідь.

Одним з показників зрілості процесів є міра, відповідно до якої вони формалізуються і аналізуються періодично для поліпшення. За результатами опитування було встановлено, що жодному з підприємств торгівлі, що використовують неформальні процеси управління проектом, не вдалося виконати понад 75% свого портфеля вчасно, у той час як 13%



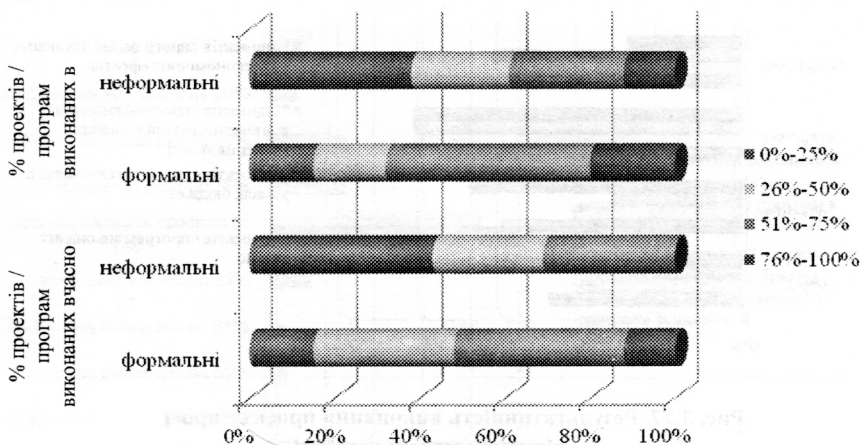
**Рис. 3.27. Результативність виконання проекту/програми підприємствами торгівлі**

*Джерело:* побудовано за ланими опитування.

підприємством, які використовували формальні процеси управління, вдалося це зробити. Відмінності ще більш вражаючі, якщо дивитися на відсоток підприємств, які виконали менше 25% проектів вчасно – 40% підприємств з неформальним управлінням проектом і менше 15%, використовуючи формальні процеси управління (рис. 3.28).

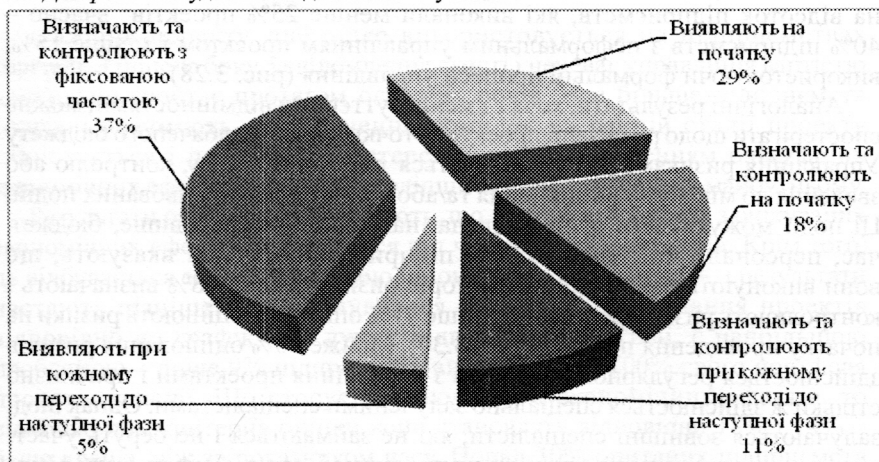
Аналогічні результати, хоча і з менш суттєвими відмінностями, можна спостерігати щодо реалізації проектів з точки зору передбаченого бюджету. Управління ризиками використовується для моніторингу, контролю або зведення до мінімуму виникнення та/або впливу неконтрольованих подій. Ці події можуть мати різні джерела: навколишнє середовище, бюджет, час, персонал і т.і. Близько 93% підприємств торгівлі вказують, що вони виконують певну оцінку факторів ризику, з яких 48% визначають і контролюють ризики регулярно і лише 47% опитаних оцінюють ризики на початку проведення проекту (рис. 3.30). Майже 30% оцінювання ризиків здійснюється регулярно командами з управління проектами і приблизно стільки ж здійснюється спеціально залученими спеціалістами. Однак іноді залучаються зовнішні спеціалісти, які не займаються і не беруть участі в щоденних операціях з управління проектом і, отже, можуть мати різну, часто більш незалежну, точку зору, тобто бачити речі під іншим кутом – це включає в себе внутрішній аудит (14%) і зовнішнє оцінювання (5%). 45% опитаних підприємств торгівлі, що здійснюють оцінку ризику, прагнуть до повного охоплення переліку проектів та програм, щоб завершити їх в межах встановлених критеріїв якості, на відміну від 19% тих підприємств, які не проводять таку оцінку.





**Рис. 3.28.** Коефіцієнт успішного виконання, зазначений підприємствами торгівлі, що використовують формальні або неформальні процеси управління проектами

Джерело: побудовано за даними опитування.



**Рис. 3.29.** Частота, з якою підприємства торгівлі виявляли та контролювали ризики проектів

Джерело: побудовано за даними опитування.

Що стосується часу і бюджету, то підприємства торгівлі, які здійснюють регулярні оцінки, демонструють кращі результати (10% проти 7% виконали

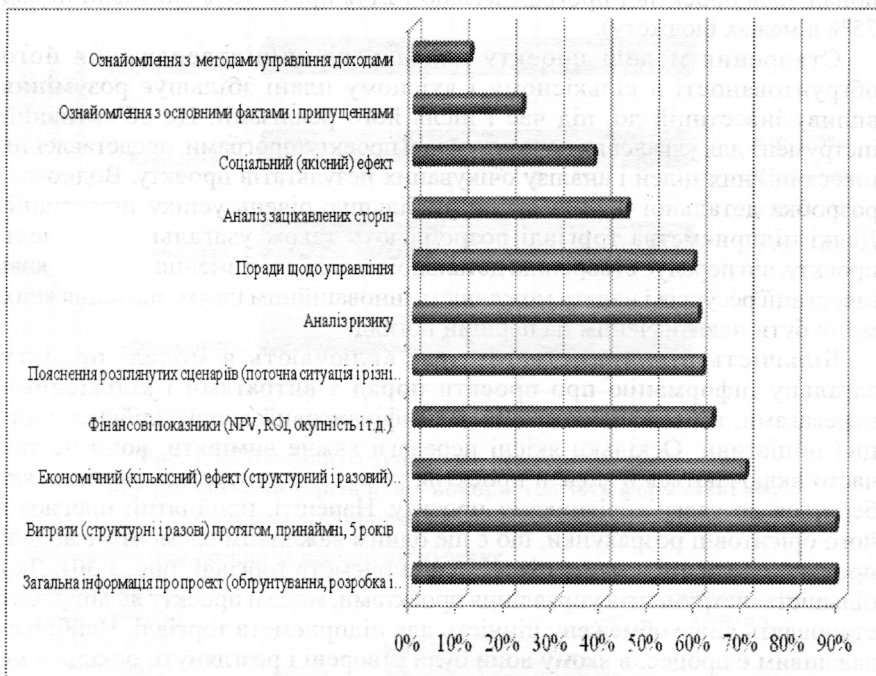
### *Розділ 3. Стан інноваційного розвитку сфери торгівлі України*

понад 75% проектів і програм вчасно і 21% проти 15% виконали понад 75% в межах бюджету).

Створення моделі проекту для перевірки/підтвердження його обґрунтованості в кількісному і якісному плані збільшує розуміння впливу інвестицій до, під час і після його реалізації. Це об'єктивний інструмент для ухвалення початкової ідеї проекту/програми, представлення інвестиційних цілей і аналізу очікуваних результатів проекту. Водночас, розробка детальної моделі проекту збільшує рівень успіху інвестицій. Деякі підприємства торгівлі розробляють також узагальнену модель проекту, що передує створенню детальної моделі, щоб зменшити початкові інвестиції ресурсів і надати можливість інноваційним ідеям, значення яких може бути невизначеним на перший погляд.

Більшість підприємств торгівлі включають в моделі проекту загальну інформацію про проекти поряд з витратами і кількісними перевагами, які дозволяють здійснити фінансовий аналіз здійсненності цієї ініціативи. Оскільки якісні переваги важче виміряти, вони не так часто включаються в моделі проектів, те ж саме стосується ризиків, які беруться до уваги керівниками проекту. Нарешті, прийнятий прогноз і його орієнтовні розрахунки, що є ще одним важливим елементом моделі проекту, описаний в менш ніж 40% підприємств торгівлі (рис. 3.30). Як і більшість інструментів управління проектами, моделі проекту як документ становлять лише обмежену цінність для підприємств торгівлі. Найбільш важливим є процес, в якому вони були створені і розглянуті, оскільки це допомагає співробітникам замислитися про те, чи отримані заплановані результати до цього часу і доцільність реалізації інших запланованих показників. Це також дає можливість відкоригувати напрям і бачення програми, які були прийняті зацікавленими сторонами підприємства як зобов'язання. На практиці серед обстежених підприємств торгівлі 16% не виконують ніяких оглядів своїх моделей проектів і 44% виконують їх лише в разі значних відхилень, але не регулярно.

Грунтуючись на результатах опитування, можна зробити висновок про позитивну кореляцію між зрілістю моделей проектів/програм та реалізацією економічних ефектів, а також своєчасне виконання проектів/програм. 25% підприємств торгівлі, що мають високу зрілість моделей проектів/програм, досягли очікуваних економічних ефектів у понад 75% своїх проектів і програм. Такий же результат був досягнутий лише 5% підприємств торгівлі з низькою зрілістю моделей проектів (рис. 3.31). Як і більшість інструментів управління проектами, модель проекту як документ становить лише обмежену цінність для підприємств торгівлі. Найбільш важливим є процес, в якому вони були створені і розглянуті, оскільки це допомагає співробітникам замислитися і судити про те, чи

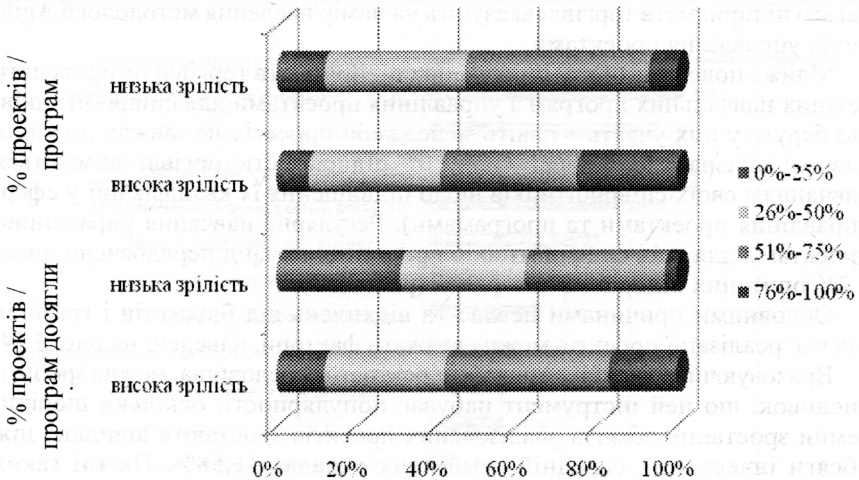


**Рис. 3.30. Елементи, що мають важливе значення для економічного обґрунтування моделі проєкту/програми підприємств торгівлі**

*Джерело:* побудовано за даними опитування.

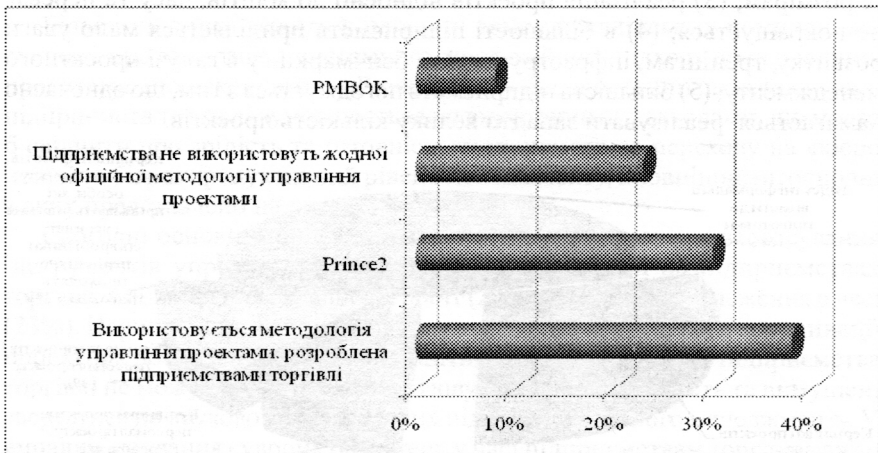
отримані заплановані результати до цього часу і доцільність реалізації інших запланованих показників.

Це також дає можливість відкоригувати напрям і бачення програми, які були прийняті зацікавленими сторонами підприємства як зобов'язання. Серед обстежених підприємств торгівлі 16% не виконують ніяких оглядів своїх моделей проєктів і 44% виконують їх лише в разі значних відхилень, але не регулярно. Загалом використання методології управління проєктами позитивно впливає на структуроване управління проєктами. Це важливо не лише для використання спільно узгодженої загальноприйнятої методології, а й для отримання знань і практичних навичок, як її найкраще застосовувати в межах підприємства. Більшість підприємств торгівлі (рис. 3.32) використовують методології управління проєктами або власної розробки (37%), або міжнародних стандартів, таких як Prince2 (30%) або PMBOK (9%). Запитуючи підприємства торгівлі, чи планують вони запуск будь-яких змін, беручи до уваги нинішній підхід до управління проєктами,



**Рис. 3.31.** Коефіцієнт ефективності в досягненні очікуваного доходу, зазначений підприємствами торгівлі з високою і низькою зрілістю моделей проектів / програм

*Джерело:* побудовано за даними опитування.



**Рис. 3.32.** Застосування методології управління проектами, яка використовується на підприємствах торгівлі

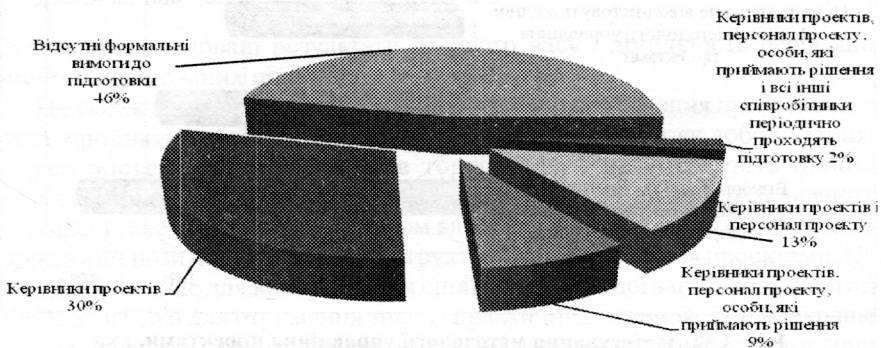
*Джерело:* побудовано за даними опитування.

багато підприємств торгівлі вказують на намір введення методології Agile щодо управління проектами.

Майже половина (46%) опитуваних підприємств торгівлі не проводять жодних навчальних програм з управління проектами для співробітників, що беруть у них участь – навіть менеджери проектів не завжди до кінця навчені і обізнані в цій сфері (лише 30% підприємств торгівлі займаються навчанням своїх співробітників щодо підвищення їх кваліфікації у сфері управління проектами та програмами). Регулярне навчання управлінню проектами для всіх співробітників проектних команд передбачено лише в 2% опитаних підприємств торгівлі (рис. 3.33).

Основними причинами невдач та відхилень від бюджетів і графіків під час реалізації проектів можна вважати фактори, наведені на рис. 3.34.

Враховуючи тенденції розвитку проектного середовища, можна зробити висновок, що цей інструмент набуває популярності, оскільки щорічні темпи зростання обсягів реалізованих проектів зростають швидше, ніж обсяги інвестицій, середній темп яких складає 11,58%. На тлі таких тенденцій доцільно відзначити як негативну практику управлінських результатів управління проектами, яка, відповідно до проведеного дослідження, свідчить про таке: (1) окупність інвестицій (ROI) проектів перебуває на низькому рівні; (2) провал проектів є звичайною справою, відсоткове співвідношення неуспішних проектів зростає пропорційно їх розмірам; (3) реалізація проектів відносно до коштів, часу та переваг не покращується; (4) в більшості підприємств приділяється мало уваги розвитку, тренінгам, інфраструктурі та бенчмаркінгу в галузі проектного менеджменту; (5) більшість підприємств погоджується з тим, що одночасно намагається реалізувати занадто велику кількість проектів.



**Рис. 3.33. Вимоги до професійної підготовки фахівців щодо методології управління проектами на підприємствах торгівлі**

Джерело: побудовано за даними опитування.



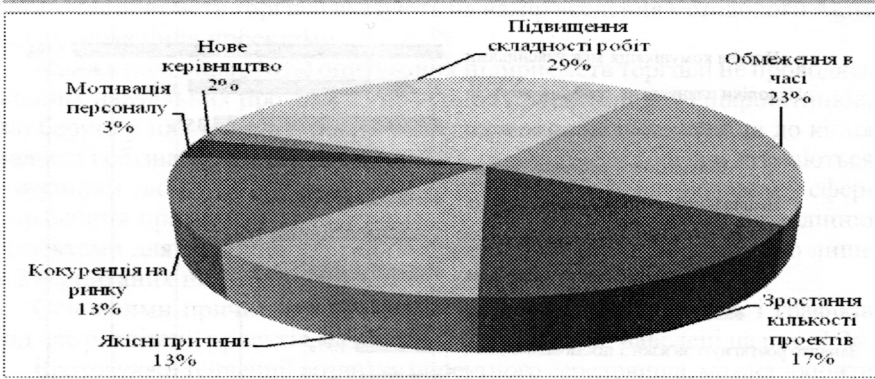
**Рис. 3.34. Фактори, що негативно впливають на досягнення запланованих проектних показників на підприємствах торгівлі**

*Джерело:* побудовано за даними опитування.

Більшість з них лежить в площині саме управлінських помилок, які свідчать про відсутність системного, професійного підходу до управління проектами, що виконуються. Разом з тим у більшості випадків така увага підприємств торгівлі зумовлюється не внутрішніми факторами, що могло б свідчити про зрілість та готовність підприємств до переходу на якісно новий та більш продуктивний рівень менеджменту, а зовнішніми, основні з яких представлено на рис. 3.35.

Сьогодні основними детермінантами, які впливають на застосування інструментів управління проектами та програмами на підприємствах торгівлі, є підвищення складності робіт (29% випадків) та обмеження в часі (23%). Перший чинник вимагає урахування ризиків, жорсткої координації проектних робіт, залучення різноманітних організацій, тому підприємства торгівлі не можуть ефективно реалізовувати свою діяльність та вимушені звертатися до науково обґрунтованих підходів проектного менеджменту. У випадку існування суворих обмежень у часі підприємствам торгівлі важко вдається досягти поставлених цілей без ефективної системи проектного управління, тому цей фактор також є одним з найбільш вагомих стимулів впровадження системи управління проектами. Зростання кількості проектів призводить до підвищення обсягів та кількості поточних завдань та видів діяльності, збільшує чисельність персоналу, необхідну для виконання





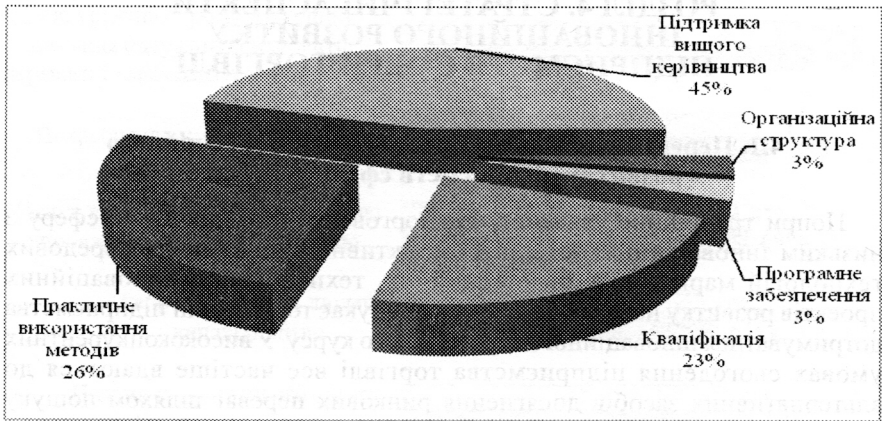
**Рис. 3.35. Фактори, що стимулюють застосування проектного менеджменту на підприємствах торгівлі**

*Джерело:* побудовано за даними опитування.

проектів, тому підприємства торгівлі не можуть ефективно розподілити ресурси між всіма поточними проектами та програмами і тому змушені впроваджувати науково обґрунтовані інструменти. Якщо причини, які зумовлюють активізацію зусиль підприємств торгівлі з впровадження проектно-орієнтованих механізмів, є зовнішніми, то успішність їх застосування, безумовно, залежить від внутрішніх передумов, структура яких представлена на рис. 3.36.

Як бачимо з діаграми, майже 50% успішної реалізації проектів залежить від рівня кваліфікації персоналу та практичного використання методів управління проектами. Це пояснюється тим, що невідповідний і недосвідчений персонал не зможе ефективно опанувати сучасні методи та інструменти та застосовувати і демонструвати свою успішність на практиці. На організаційну структуру та програмне забезпечення поки що припадає лише по 3% впливу, проте з розвитком систем управління проектами та програмами питома вага цих показників, безумовно, буде зростати.

Дослідження показали, що інноваційні проекти в торгівлі можна розподілити на такі чотири групи: соціально-економічні; організаційні; техніко-технологічні; маркетингові. Специфіка сфери торгівлі визначає той факт, що в ній об'єктивно можуть бути реалізовані лише ті інноваційні проекти, які, по-перше, передбачають підвищення кваліфікації кадрів і дисципліни праці, діючі форми мотивації праці, поліпшення соціальної сфери підприємства; по-друге, мають на меті вдосконалити організацію й управління торговельною діяльністю; по-третє, орієнтовані на використання нової техніки й технології в торгівлі; по-четверте, спрямовані на вивчення запитів наявних і потенційних покупців для



**Рис. 3.36. Фактори, що впливають на успішність застосування інструментів управління проектами та програмами на підприємствах торгівлі**

*Джерело:* побудовано за даними опитування.

найбільш повного їхнього задоволення. При цьому під час опитування встановлено, що найбільш високий результат дає комплексний підхід до здійснення інновацій в торговельних підприємствах, коли інновації різних типів здійснюються одночасно. Такий підхід дозволяє більш успішно вирішувати економічні, соціальні й техніко-технологічні проблеми підприємства, оскільки вони тісно пов'язані між собою. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі можливе лише в межах науково-технологічних проривів, переходу на інноваційний шлях розвитку, створення умов для ініціювання, розробки та реалізації інноваційних проектів, формування ринку інновацій, розвитку нового типу суб'єктів господарювання – інноваційних підприємств. Проектний підхід в управлінні інноваціями дозволяє подолати ті перешкоди, які створює інерційна система державного і корпоративного управління економікою, зокрема більш точно визначити конкретні потреби підприємства в інноваціях, прискорює процес створення і впровадження інновацій, і, нарешті, спрямовує інновації на вирішення головного завдання – підвищення конкурентоспроможності підприємства.



## **РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

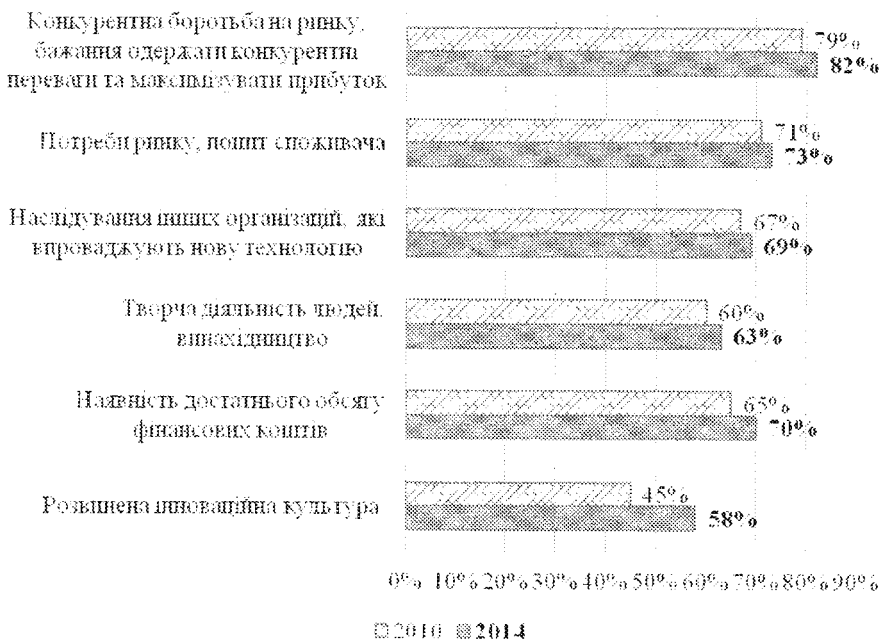
### **4.1. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі**

Попри традиційне уявлення про торговельну діяльність як сферу з низьким інноваційним потенціалом, активне проникнення передових технологій маркетингу, інформаційних, технологічних інноваційних проектів розвитку на сучасному етапі спонукає торговельні підприємства дотримуватися інноваційного стратегічного курсу. У висококонкуренційних умовах сьогодення підприємства торгівлі все частіше вдаються до альтернативних засобів досягнення ринкових переваг шляхом пошуку та впровадження інноваційних рішень. Вибір інноваційного напрямку розвитку дозволяє забезпечити підприємству торгівлі стійкі позиції та фінансовий успіх.

Як вже зазначалося у попередніх параграфах, в сучасних умовах основною причиною гальмування переходу до інноваційного типу розвитку сфери торгівлі України є відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування власного бізнесу інноваційним шляхом розвитку, відображеного у відповідній стратегії. Формування стратегії інноваційного розвитку торговельного підприємства можливе лише за умови наявності необхідних передумов, у яких вона розробляється й реалізується. Зокрема, на успішність інноваційної діяльності підприємств впливає велика кількість різного роду факторів. Аналіз їх сутності, причин виникнення та характер впливу на окремі сфери діяльності підприємства складає основу інноваційної стратегії. Як свідчать результати наших досліджень (опитування керівників торговельних підприємств), основними чинниками, що сприяли вибору стратегії інноваційного розвитку діючими в Україні торговельними підприємствами у 2010-2014 рр., стало загострення конкурентної боротьби (82% респондентів обрали цей чинник як найбільш значущий) та еволюція потреб споживачів (73%) (рис. 4.1).

70% опитаних керівників підприємств сфери торгівлі підкреслили, що впровадження інновацій стало можливим завдяки наявності достатнього обсягу фінансових коштів. На 69% торговельних підприємств, що брали участь в опитуванні, інноваційний розвиток виявлявся у формі наслідування інших організацій, які вже почали використовувати інноваційні рішення, у 63% випадків інновації були зумовлені винахідництвом та творчою активністю працівників. Близько половини опитаних переконані, що важливу роль у виборі та реалізації інноваційного розвитку торговельним підприємством є наявність середовища, сприйнятливого до інноваційної

#### Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі



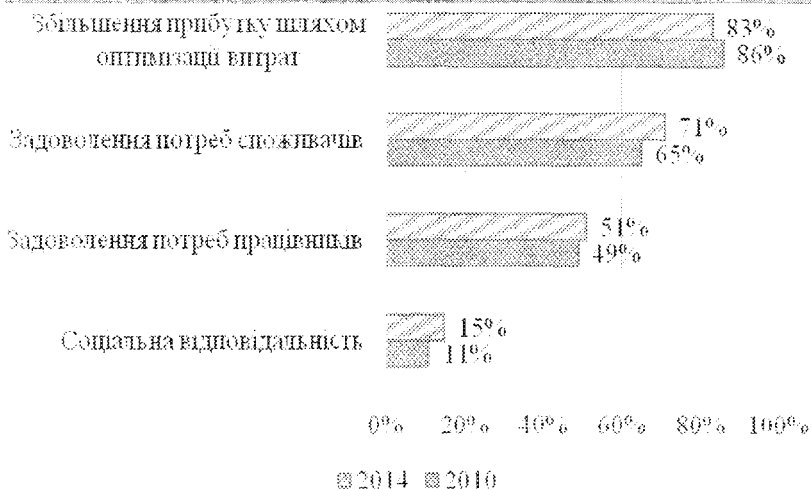
**Рис. 4.1. Чинники вибору торговельними підприємствами стратегії інноваційного розвитку**

*Джерело:* побудовано за результатами дослідження авторів.

діяльності (інноваційної культури), підтримка керівництвом інноваційних проектів.

Результативність господарської діяльності підприємства значно залежить від правильності визначення його загальної стратегії. Дослідження стратегічних пріоритетів українських торговельних підприємств свідчить про переважання орієнтації підприємців на максимізацію прибутку шляхом оптимізації витрат (рис. 4.2).

В останні роки зростає частка керівників підприємств, які усвідомлюють необхідність орієнтації на задоволення потреб споживачів задля досягнення конкурентних переваг. Близько половини опитаних при формуванні стратегії підприємства враховують інтереси працівників і лише десята частина орієнтована на соціально-відповідальну активність. Відповідно й інноваційні рішення, які використовуються керівниками цих підприємств, орієнтовані на досягнення передусім швидкого зростання прибутковості за рахунок скорочення витрат (рис. 4.3).



**Рис. 4.2. Стратегічні пріоритети українських торговельних підприємств у 2010-2014 рр.**

Джерело: побудовано за результатами дослідження авторів.



**Рис. 4.3. Основна мета здійснення інноваційної діяльності торговельними підприємствами України у 2014 р.**

Джерело: побудовано за дослідженнями авторів.

#### Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі

У торговельній сфері України переважає завдання виходу на нові ринки або збільшення наявній ринкової частки. На нашу думку, головною метою інноваційної діяльності має бути отримання конкурентних переваг. У найближчі десятиліття лідерами у конкурентній боротьбі стануть саме ті торговельні підприємства, які не лише задовольнятимуть наявні потреби споживачів, але й будуть здатні формувати нові. Це можливо лише за умови розуміння мотивів клієнтів та наявності творчої команди професіоналів.

Вибір інноваційної стратегії має ґрунтуватися на оцінці сприятливості початкових умов інноваційного розвитку, характеристикою якої є інноваційний потенціал. Основу інноваційного потенціалу підприємства складають кадрові та матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічних розробок й інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність спеціалістів і вчених, які забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Кваліфікована робоча сила є інвестиційно-інноваційним ресурсом, який впливає на НТП, що сприяє появі нових продуктів і послуг, зростанню конкурентоспроможності підприємства та макроекономічному розвитку. В Україні за 2010-2014 рр. простежується зростання попиту на висококваліфіковану робочу силу (рис. 4.4). Потреба роботодавців у таких професійних групах як законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі), професіонали та фахівці у 2014 р. складала 39,4% всіх відкритих вакансій, що є найвищим показником за останні 5 років. Переважання в структурі попиту на робочу силу саме висококваліфікова-

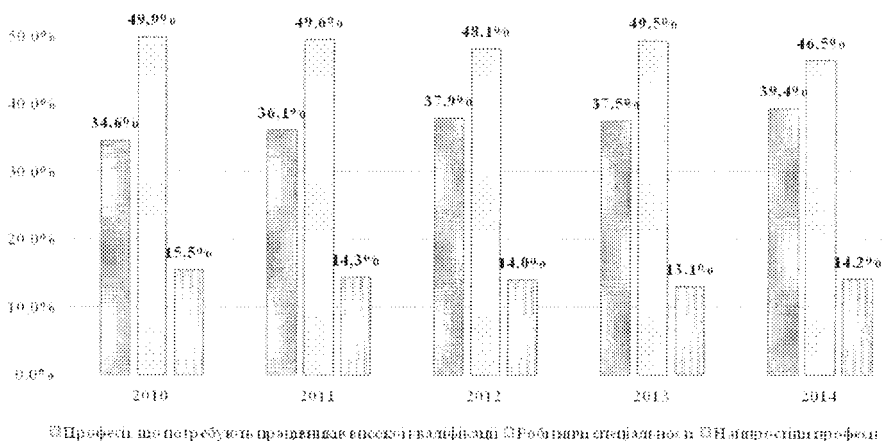


Рис. 4.4. Потреба роботодавців у працівниках за професійними групами [1].

Також в 2010-2014 рр. суттєво скоротилася кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки (рис. 4.6).

Звичайно, що зазначені тенденції не сприяють інноваційному розвитку і тому потребують підтримки держави та стабільного фінансування НДР за бюджетні кошти. Враховуючи, що стан інтелектуального капіталу є важливою передумовою інноваційного розвитку підприємств, вважаємо за необхідне здійснити його оцінювання на торговельних підприємствах України (табл. 4.2). Оскільки значення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості можуть коливатися в межах від 2 до 15, то можемо зробити висновок про високий рівень ефективності інтелектуального капіталу торговельних підприємств України у 2014 р. та позитивну тенденцію до зростання показника в останні 2 роки. Це означає, що додана вартість на українських торговельних підприємствах в останні роки створюється значною мірою за рахунок нагромадження та розвитку інтелектуального капіталу.

Таблиця 4.2

**Зміна коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості (VAIC)  
торговельних підприємств України у 2010-2014 рр.**

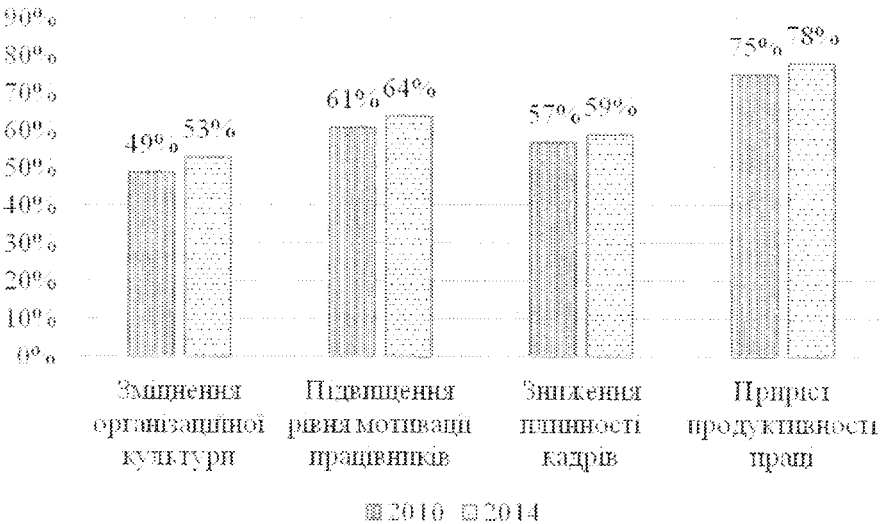
Рік	VAIC	Відхилення порівняно з попереднім роком	
		Абсолютне	Відносне
2010	10,2	-	-
2011	9,5	-0,7	-6,9%
2012	8,4	-1,1	-11,6%
2013	8,6	0,2	2,1%
2014	12,3	3,7	43,0%

*Джерело:* розраховано за даними [1].

У світовій та українській практиці найбільшу кількість інновацій генерують наймені працівники під час роботи (90% всіх інновацій у світі та 70% в Україні [2, с. 175]. Такі новатори є основним елементом інноваційного процесу та рушійною силою інноваційного розвитку.

Потреба підприємства в забезпеченні високої продуктивності праці вимагає постійного вдосконалення знань і працівників. Слід погодитися з думкою, що основним поняттям та основним завданням навчальної моделі стратегії управління персоналом підприємств торгівлі на сучасному етапі стає створення компетенцій підприємства та його персоналу, що надає стратегії реальної інноваційної основи [3]. Ефективно вбудована модель компетенцій в навчальну модель стратегії фірми дозволяє вдосконалити її організаційну культуру, зберегти корпоративні цінності, підвищити стандарти якості обслуговування, створити позитивний імідж, магазинний бренд і наростити ринкову вартість підприємства. Так, здійснені нами дослідження показали, що витрати на навчання та підвищення кваліфікації

*Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*  
 працівників торговельних підприємств, що здійснювалися у 2010-2014 рр., сприяли досягненню цими підприємствами позитивного економічного та соціального ефекту (рис. 4.7).

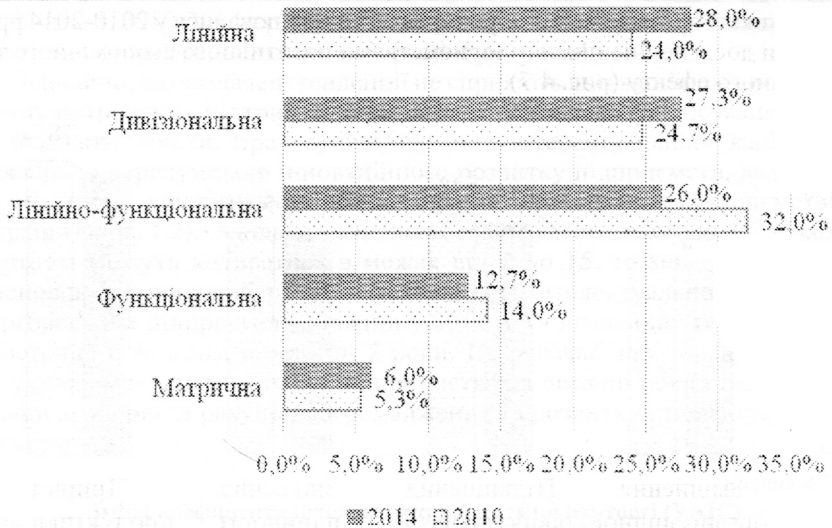


**Рис. 4.7. Ефект від інвестицій в навчання працівників торговельних підприємств**

*Джерело:* побудовано за дослідженнями авторів.

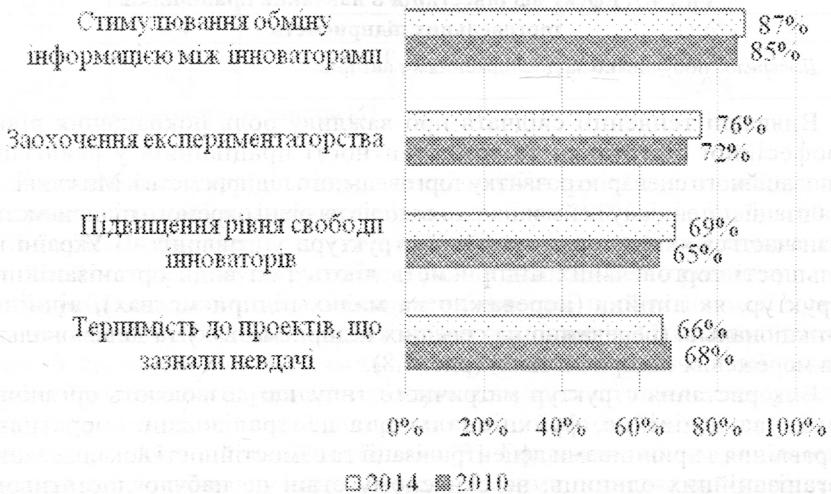
Виявлені тенденції свідчать про важливу роль покращення рівня професійної підготовки та компетентності працівників у реалізації інноваційного сценарію розвитку торговельного підприємства. Можливість реалізації потенціалу найманих інноваторів на рівні окремого підприємства визначається якістю організаційної структури управління. В Україні на більшості торговельних підприємств діють такі види організаційних структур, як лінійна (переважно на малих підприємствах), лінійно-функціональна (переважно на середніх підприємствах) та дивізіональна (на мережевих підприємствах) (рис. 4.8).

Використання структур матричного типу, що дозволяють органічно поєднувати лінійне, функціональне та централізоване оперативне управління з принципами децентралізації та самостійності локалізованих організаційних одиниць, на сучасному етапі не набуло достатнього поширення серед українських торговельних підприємств. На нашу думку, саме такий тип організаційної структури є найбільш гнучким, забезпечує можливість швидкого маневрування всіма видами ресурсів і саме тому є найоптимальнішим для організації ефективної інноваційної діяльності.



**Рис. 4.8.** Типи організаційних структур, що використовувалися торговельними підприємствами у 2010-2014 рр.

Джерело: побудовано за дослідженнями авторів.



**Рис. 4.9.** Напрями стимулювання творчої активності працівників торговельних підприємств

Джерело: побудовано за дослідженнями авторів.

*Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

На більшості підприємств України діють науково-інноваційні структури із жорсткими адміністративно-централізованими системами управління інноваційною діяльністю. Такі структури є характерними для великих промислових підприємств і сформувалися ще в радянські часи, вони не враховують специфіку організації інноваційних процесів у ринковому середовищі в епоху економічної глобалізації. Тому для посилення процесу впровадження нововведень доцільно на великих підприємствах торгівлі створювати спеціалізовані підрозділи інноваційного спрямування – інноваційні центри стратегічного розвитку для апробації новітніх технологій здійснення комерційних і торговельно-технологічних процесів, нових систем управління підприємствами тощо.

Позитивною тенденцією слід вважати зміну ставлення керівників до раціоналізаторства, поступове усвідомлення ними його ролі у створенні конкурентних переваг підприємства. Більшість керівників торговельних підприємств сьогодні усвідомлює важливість таких напрямів стимулювання творчої активності працівників як забезпечення ефективного обміну інформацією між інноваторами (87%), заохочення експериментаторства (76%), забезпечення інноваторам достатнього рівня свободи (69%) та терпимого ставлення до проєктів, що зазнали невдачі (66%) (рис. 4.9).

Як свідчать результати проведеного дослідження, одним з основних чинників, здатним стимулювати інноваційну активність, є доступ торговельних підприємств до фінансів. В сучасних умовах українські підприємства переважно фінансують інновації за рахунок власних коштів (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

**Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні у 2010-2014 рр.**

Роки	Загальна сума витрат		У тому числі за рахунок коштів							
			власних		Державного бюджету		іноземних інвесторів		інші джерела	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2010	8045,5	100,0%	4775,2	59,4%	87,0	1,1%	2411,4	30,0%	771,9	9,6%
2011	14333,9	100,0%	7585,6	52,9%	149,2	1,0%	56,9	0,4%	6542,2	45,6%
2012	11480,6	100,0%	7335,9	63,9%	224,3	2,0%	994,8	8,7%	2925,6	25,5%
2013	9562,6	100,0%	6973,4	72,9%	24,7	0,3%	1253,2	13,1%	1311,3	13,7%
2014	7695,9	100,0%	6540,3	85,0%	344,1	4,5%	138,7	1,8%	672,8	8,7%

*Джерело: [1].*

Ця тенденція є негативною, враховуючи складні умови функціонування українських підприємств, часто збиткові результати діяльності (табл. 4.4),



Таблиця 4.4

**Фінансові результати діяльності підприємств торгівлі у 2010-2014 рр.**

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Темп приросту 2014) 2010 рр.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	14883,5	21591,5	9608	-6047,5	-128134,8	-960,9%
Чистий прибуток (збиток), млн грн	7547,4	12070,8	210,6	-13248,5	-133219,4	-88,0%
Рентабельність операційної діяльності, %	9,8	15,0	12,2	10,2	-12,8	-22,6%

Джерело: [1].

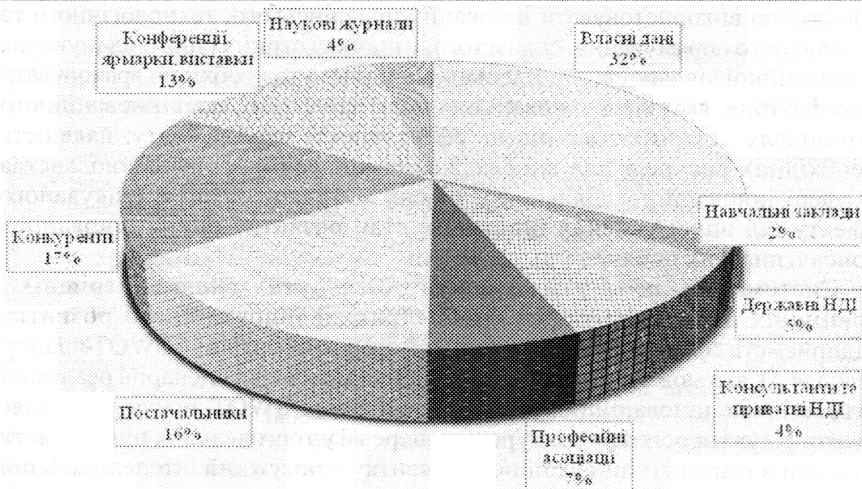
які і є однією з основних причин руху у напрямку пошуку інноваційних шляхів розвитку.

Недостатня ефективність господарювання, що виявляється у збиткових результатах діяльності та нерентабельній операційній діяльності, актуалізує завдання державної підтримки та створення умов для залучення іноземних інвесторів.

Вагомим чинником інноваційної діяльності є наявність необхідної для цього інформації. Для її збору і опрацювання, як правило, використовуються всі можливі для цього канали збору даних. Чим ширший перелік зібраної інформації, тим вона достовірніша і системніша. З огляду на це, бачимо, що структура джерел отримання інформації, потрібної для інноваційної діяльності, у сфері торгівлі є недостатньо раціональною (рис. 4.10).

Не менш важливою передумовою інноваційного розвитку торговельної сфери України є налагоджена система трансферу результатів науково-дослідної діяльності та інтегрованість українських суб'єктів інноваційної діяльності в глобальний інформаційний простір світового ринку науково-технічних розробок. За сучасних умов в Україні сформовані лише деякі елементи інноваційної структури, практично не діють венчурні фонди і центри трансферу технологій. Сформовано лише окремі елементи інноваційної інфраструктури – 24 інноваційні бізнес-інкубатори, 10 інноваційних центрів, діє Український інститут науково-технічної і економічної інформації з регіональними відділеннями. Для забезпечення інноваційного розвитку необхідним є достатнє нормативно-правове забезпечення та ефективна система податкових пільг. На сьогодні зазначені критерії не дотримуються необхідною мірою.

Провідні українські торговельні підприємства все частіше використовують управлінські методи і підходи, які прийнято визначати як



**Рис. 4.10.** Джерела отримання потрібної для інноваційної діяльності інформації торговельних підприємств України у 2014 р.

*Джерело:* побудовано за дослідженнями авторів.

методи стратегічного управління. Цьому сприяють об'єктивні причини: посилення конкуренції, структурні зміни та перетворення у галузі, використання нових технологій, – усі ці зрушення вимагають від керівництва підприємств, з одного боку, далекоглядності і зваженості у прийнятті управлінських рішень, а з другого – оперативності та миттєвої реакції на запити споживачів та потреби ринку. При цьому важливим інструментом підтримки управлінських рішень є аналіз стратегій, за допомогою якого готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [4]. Проте слід зазначити, що, оскільки підприємства по-різному реагують на сигнали ринку, варто очікувати розмаїтості типів їхньої поведінки у реальній ситуації.

Інноваційний розвиток сфери торгівлі істотно залежить від рівня інноваційних змін на світовому ринку [5], від підприємницьких дій суб'єктів управління торговельних підприємств, рівня конкурентоспроможності та обсягів одержуваного прибутку в процесі реалізації інноваційної стратегії. В цих умовах перед менеджментом торговельних підприємств постають завдання забезпечення конкурентоспроможності за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; вміння управляти власними фінансами та ефективно використовувати вкладені інвестиції; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня;

ефективно використовувати інновації управлінського, технологічного та соціального спрямування. Окрім того, у процесі стратегічного планування інноваційної діяльності торговельних підприємств необхідно враховувати такі фактори, як: якість інноваційної політики фірми; стан інноваційного потенціалу підприємства; рівень ефективності менеджменту; наявність необхідних ресурсів для впровадження інновацій; стан законодавства у сфері інноваційної діяльності; рівень мотивації праці й очікуваного ефекту від впровадження інновацій; стан розвитку ринку інновацій і консалтингових послуг та ін.

Систематизація та узагальнення розглянутих вище внутрішніх і зовнішніх передумов формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі дає змогу сформувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 4.5), яка може бути основою розробки можливих сценаріїв реалізації стратегічних інноваційних рішень. Здійснення SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати основну конкурентну перевагу торговельних підприємств України в контексті інноваційного розвитку – потужний інтелектуальний ресурс, яким вони володіють, та усвідомлення керівниками торговельних підприємств важливості переорієнтації на інноваційний шлях розвитку.

Найважливішими чинниками зовнішнього оточення, які підштовхують торговельні підприємства впроваджувати інновації в сучасних реаліях, є інтеграція у високотехнологічне європейське середовище, зростання ролі інтернет-технологій в усіх сферах сучасного суспільства, поширення світового досвіду використання останніх досягнень науки та техніки у торгівлі. Виявлені під час SWOT-аналізу можливості зовнішнього оточення, що сприяють інноваційному розвитку, такі як еволюція потреб споживачів, зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, значний науковий потенціал в поєднанні з наявністю на підприємствах інтелектуального ресурсу забезпечують можливість реалізації інноваційного стратегічного курсу розвитку. Водночас слід констатувати, що у торговельних підприємств України є низка слабких сторін, які перешкоджають формуванню стратегії інноваційного розвитку – нерациональність загальної стратегії, використання неоптимальних організаційних структур, відсутність достатнього фінансового забезпечення для здійснення інноваційної діяльності, недосконала структура джерел отримання інформації, необхідної для інноваційної діяльності. Наявність зазначених негативних чинників спричинена, на нашу думку, передусім недостатньою підтримкою інноваційної активності державою, що виявляється у слабо розвиненій інноваційній інфраструктурі, недосконалому нормативно-правовому забезпеченні та незначних обсягах фінансування наукових розробок.

Підсумовуючи, можна констатувати, що для активізації інноваційної активності торговельних підприємств України та формування стратегії їх інноваційного розвитку необхідно:

Таблиця 4.5

**SWOT-аналіз інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі**

<p><b>Strengths (Сильні сторони):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Високий рівень ефективності інтелектуального капіталу</li> <li>✓ Висока віддача від інвестицій в навчання працівників</li> <li>✓ Усвідомлення керівниками важливості стимулювання творчої активності працівників</li> <li>✓ Високі значення коефіцієнтів кореляції між обсягом фінансування інноваційної діяльності та фінансовими результатами підприємств</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (Слабкі сторони):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Орієнтація загальної стратегії на мінімізацію витрат</li> <li>✓ Використання неоптимальних організаційних структур</li> <li>✓ Відсутність достатнього фінансового забезпечення для здійснення інноваційної діяльності</li> <li>✓ Повільне впровадження стратегічного підходу до управління</li> <li>✓ Зменшення витрат підприємств на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення, зовнішніх знань</li> <li>✓ Нераціональна структура джерел отримання інформації, потрібної для інноваційної діяльності</li> </ul>
<p><b>Opportunities (Можливості):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Еволюція потреб споживачів</li> <li>✓ Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу</li> <li>✓ Значний науковий потенціал</li> <li>✓ Інтеграція у високотехнологічне європейське середовище</li> <li>✓ Поширення світового досвіду використання останніх досягнень науки та технологій у торгівлі</li> <li>✓ Зростання ролі інтернет-торгівлі</li> <li>✓ Структурні зміни в економіці України</li> </ul>	<p><b>Threats (Загрози):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Загострення конкурентної боротьби</li> <li>✓ Скорочення кількості науковців в економіці</li> <li>✓ Зменшення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки</li> <li>✓ Недостатнє державне фінансування інноваційної діяльності</li> <li>✓ Непривабливість українських торговельних підприємств для іноземних інвесторів</li> <li>✓ Недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура</li> <li>✓ Недосконале нормативно-правове забезпечення здійснення інноваційної діяльності</li> <li>✓ Відсутність системи податкових пільг для суб'єктів інноваційної діяльності</li> </ul>

*Джерело:* побудовано за дослідженнями авторів.

– *Органам державної влади:*

- ✓ Посилити фінансування науково-технологічної діяльності;
- ✓ Створити необхідне інфраструктурне забезпечення;
- ✓ Забезпечити пільгові умови функціонування інноваційних підприємств.

– *Керівникам торговельних підприємств:*

- ✓ Вивчати світовий досвід впровадження інновацій у торговельну діяльність;

- ✓ Здійснити переорієнтацію загальної стратегії підприємства на досягнення конкурентних переваг на противагу сучасним устремлінням мінімізувати витрати;
- ✓ Використовувати організаційні структури мережевого типу.

Дотримання розроблених рекомендацій, на нашу думку, сприятиме посиленню конкурентоспроможності торговельних підприємств та економіки України загалом.

Окрім зазначених вище передумов та аналізу їхнього впливу на стратегічний вибір торговельних підприємств в Україні, слід враховувати й наступні фактори, пов'язані із споживачами: здійснення політики перетворення пасивного споживача в активного учасника ринку. У покупців виникають нові переваги й погребі, які стимулюють удосконалення в торговельних компаніях як з позицій поліпшення якості обслуговування, так і в частині задоволення супутніх потреб клієнтів шляхом надання додаткових послуг і нових сервісів [6]. Кожний клієнт вимагає необхідності виробити до нього індивідуальний підхід – знати його переваги, частоту здійснення ним покупок, їхню деталізацію, його готовність до придбання нових товарів. На перший план виходять технології, що дозволяють працювати з кожним покупцем індивідуально. Тобто моделі споживчої поведінки стають ключем до управління товарними запасами. Торговельні організації мають пропонувати актуальні асортименти для різних прошарків населення та їхніх вікових груп, ґрунтуючись на інформації про демографічну ситуацію в населеному пункті, структурі споживання тих або інших товарів і послуг, а також на відомостях про платоспроможність населення. Глобалізація світової економіки, функціональна ідентичність товарів різних виробників та індивідуалізація запитів споживачів знижують ефективність традиційних засобів забезпечення конкурентних переваг, започаткованих на цій конкуренції. На зміну агресивному залученню нових споживачів вектор інноваційних стратегій змінюється у бік утримання наявної клієнтської бази через формування споживчої лояльності. В умовах жорсткої конкуренції замість відкриття нових супермаркетів на перенасиченому ринку підприємство має розробляти нові формати, спрямовані на різні ніші споживчого ринку. До прикладів таких форматів можна зарахувати продаж заможним покупцям, готовим купувати органічні або генетично немодифіковані продукти; покупцям з низьким рівнем доходів, орієнтованим на купівлю недорогих напівфабрикатів, або покупцям, що володіють значною кількістю вільного часу й схильним до здійснення покупок у жвавій атмосфері в місцях вуличної торгівлі. Можливо, що в найближчому майбутньому інвестиції в такі нішеві ринки приведуть до подальшого диференціювання купівельного досвіду у сфері роздрібною торгівлі.

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

У процесі роботи з товаром ритейлер зі звичайного посередника між виробниками й споживачами неминуче перетворюється в партнера, розробляча концепцій нових товарів і схем продажів та власника інформації, що, найчастіше, з'являється у нього раніше, ніж у виробника. Таким чином, торговельні компанії продають уже не товари, а торговельні концепти й стають найважливішою ланкою виробничо-збутового ланцюга поряд з виробниками. Сучасні технології вимагають інтеграції усіх аспектів бізнесу. Розвивається торгівля через Інтернет, активно застосовуються різноманітні методи дистанційної оплати (оплата через мобільні телефони, банківські карти й ін.), повсюдно поширюються бездротові технології. Споживачі вимагають підвищення рівня взаємодії з роздрібними мережами. Отже, відбувається перетворення роздрібною торгівлі в майданчик, де виникають нові зв'язки й відбувається обмін ідеями. Акумулюючи запити споживачів, ідеї, пропозиції й можливості виробників, торговельна компанія отримує інструмент, що дозволяє аналізувати поведінку покупців у зв'язку з нововведеннями виробників, одержувати якісний зворотний зв'язок для корегування якості, комплектації товарів, цінову політику й сервісну складову продажів, дає можливість вчасно й гнучко реагувати на зміни потреб споживачів.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств доцільно здійснювати на основі принципів, які реалізують концепцію ефективного управління, що дозволить забезпечити перетворення інноваційної діяльності підприємства в цілеспрямовану, систематичну, діяльність: пріоритетність інноваційної діяльності, гнучкість управління інноваційною діяльністю, збалансованість, системність та ін.

Погоджуємося з думкою, що основною ланкою забезпечення інноваційної діяльності торговельного підприємства є його інноваційна стратегія, спрямована на використання й розвиток потенціалу підприємства, яка розглядається як його реакція на зміни зовнішнього середовища. Вибір інноваційної стратегії ґрунтується на аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища, його інноваційного потенціалу, цілей і завдань, що стоять перед підприємством. З цих позицій, стратегія інноваційної діяльності – це управління торговельним підприємством, що на основі оцінки стану внутрішнього й зовнішнього середовища виявляє й реалізує свій інноваційний потенціал, досягаючи стійкого розвитку в короткостроковому й довгостроковому періодах [7]. Визначення правильного стратегічного курсу для підприємств сфери торгівлі є важливим завданням, оскільки встановлює пріоритети їх діяльності на довгострокову перспективу. Торговельні підприємства функціонують і розвиваються у тісній взаємодії з оточенням. Тому будь-які внутрішні процеси, що відбуваються в цих підприємствах, є наслідком об'єктивних змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, характеризуючи інноваційну діяльність, можна виокремити



Рис. 4.11. Внутрішні та зовнішні передумови формування стратегії інноваційного розвитку торговельних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

дві групи чинників, які слугують передумовами до її розвитку: зовнішні та внутрішні (рис. 4.11).

Нагадаємо, що згідно з положенням теорії організації, під внутрішніми чинниками розуміють проблеми, що виникли на торговельному підприємстві та потребують вирішення шляхом впровадження інновацій. Зовнішніми передумовами є будь-які зміни, що відбуваються у підприємницькому середовищі і також можуть бути вирішені шляхом нововведень. У цьому контексті, щоб бути успішною, інновація має бути підкріпленою відповідними організаційними процесами та внутрішньою атмосферою. Це ефективний обмін інформацією, розвиток організаційної культури, яка сприяє розвитку креативу та нових ідей, а також гнучка, здатна до трансформацій, організаційна структура. Іншим важливим фактором є готовність і бажання інвестувати у технологічні системи, які покращують торгово-технологічні операції, логістику, маркетинг, мерчандайзинг, бізнес-аналітику.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження та спираючись на методологічні аспекти стратегічного управління, можемо констатувати, що основними передумовами формування оптимальної стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі є рівень інноваційного потенціалу підприємства та умови його зовнішнього оточення. У розвитку інноваційної

діяльності торговельного підприємства важливу роль відіграє інноваційна організаційна культура, яка виконує функцію стимулятора творчої думки, оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства, надає всьому інноваційному процесу організованості, регламентуючи відповідні процедури, істотно зменшує опір до нововведень завдяки культурі змін та перехідних процесів, впорядковує процес інновацій завдяки своєму інституціональному характеру, оптимізує весь інноваційний шлях підприємства на основі прийнятих цінностей і бажання працювати на випередження і гідно сприймати сучасні виклики часу.

#### **4.2. Типи інноваційних стратегій торговельних мереж та підходи до їх розробки**

Специфічні умови господарювання торговельних підприємств, що поступово ускладнюються під впливом євроінтеграційних процесів та кризових факторів зовнішньоекономічної торговельної політики, визначають необхідність розробки інноваційних стратегій, спрямованих насамперед на виживання підприємств, пошуку технологій управління для задоволення попиту населення якісною й конкурентоспроможною продукцією, що неможливо реалізувати без використання дієвих інноваційних механізмів.

На основі традиційного розуміння стратегій розвитку (згідно з І. Ансоффом) з урахуванням галузевої специфіки необхідний і достатній комплекс стратегій інноваційного розвитку торговельних роздрібних мереж, що відображає єдині тенденції розвитку сфери торгівлі: мультиформатність, просування інноваційної продукції, територіальне розширення. Отже, з теоретичної точки зору, аналіз сутності інноваційної стратегії підприємства показує, що в науковій літературі є різні підходи до трактування її змісту і до сьогодні немає єдиного розуміння понять «стратегія» та «інноваційна стратегія», відсутня також єдність щодо розуміння авторами підходів до класифікації інноваційних стратегій (табл. 4.6).

Зокрема, О.М. Лозовський та Н.В. Глухова стверджують, що *інноваційна стратегія або стратегія інновацій* є однією із найважливіших складових загальної стратегії економічного розвитку підприємства, зміст якої полягає у цілеспрямованій діяльності щодо визначення пріоритетів його перспективного розвитку з їх досягнення, у результаті чого забезпечується нова якість менеджменту, яка реалізується за допомогою прогресивних нестандартних обґрунтованих управлінських рішень, прийнятих з урахуванням специфіки роботи підприємства [11].

Доцільно підкреслити принципи відмінності інноваційної стратегії від інших у тому, що вона враховує зміни внутрішнього і зовнішнього



Таблиця 4.6

**Порівняльна характеристика визначень  
понять «інноваційна стратегія»**

№ пор	Підходи	Автор і джерело	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
1	Ресурсний підхід	Егоркін С. С. [Егоркин, С. С. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности / С. С. Егоркин // Вестник Красноярского госуд. аграрного университета. – 2011. – Вып. 2. – С. 47–52].	Інноваційна стратегія – метод розподілення ресурсів, якими володіє підприємство, для одержання конкурентних переваг на ринку в майбутньому періоді завдяки ефективній інноваційній діяльності.
2		Гриньов А. [Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.].	Стратегія інноваційного розвитку – система довготермінових концептуальних установок розподілення ресурсів підприємства з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов його діяльності.
3		Подреза С. М., Кам'янецька О.В. [Подреза С. М., Кам'янецька О.В. Особливості проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С. М. Подреза, О.В. Кам'янецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 7. – С. 48–52].	Система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що містить науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення.
4	Піонерський підхід	Коваль А.А. [Концептуальні підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства / А.А. Коваль // Вісник КНУТД. – 2011. – №3. – С. 134–138].	Стратегія інноваційної діяльності – сукупність загальних правил і напрямів діяльності підприємства щодо використання ним власних або залучених ресурсів для здобуття поставлених цілей інноваційного розвитку.
5		Фазей Л., Рендел Р. [Фазей Л. Управление стратегией на уровне рынка / Л. Фазей, Р. Ренделл; пер. с англ. // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с. – С. 25–63].	Інноваційна стратегія є конкурентною та скерованою на радикальні нововведення, що будуються навколо нових, «проривних» продуктів або рішень.
6		П'ятницька Г. [П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г.І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2011. – № 11. – С. 21–29].	Довгостроковий курс підприємства, розрахований на перспективу розвитку, що передбачає формування переваг завдяки різного роду інноваціям («інноваційних переваг»).
7		Очередыко О.О. [Очередыко О.О. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / О.О. Очередыко // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – №4. – С. 47–54].	Зосередження старань організації на пошуку принципово нових способів організації виробництва, технологій, проєктуванні та виробництві затребуваних, проте досі не відомих видів товарів тощо (стратегія інновацій).

Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі

Продовження табл. 4.6

№ пор	Підходи	Автор і джерело	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
8	Цільовий підхід	Калінеску Т.В. [Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників: монографія / Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О.; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. – 286 с.]	Один із способів досягнення поставлених підприємством цілей, який відрізняється від інших способів своєю новизною, насамперед для цього підприємства, а також для споживачів і розглядає галузі.
9		Янковець Т.М. [Янковець, Т.М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу / Т.М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2 (104). – С. 167–174].	Будь-який новітній спосіб досягнення поставленої підприємством стратегічних цілей.
10		Кравець І.В. [Кравець І.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі свинарства на основі SWOT-аналізу / І.В. Кравець // Агроінком. – 2012. – № 10 – 12. – С. 48–50].	Стратегія інноваційного розвитку – визначення місії та цілей підприємств, які передбачають активізацію інноваційної діяльності підприємства, відрізняються новизною, передусім для цих підприємств, і, можливо, для галузі, ринку та споживачів.
11	Системний підхід	Янковський К.П., Мухарь І.Ф. [Янковський, К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.]	Цілеспрямована діяльність щодо обґрунтування найбільш важливих шляхів розвитку підприємства, вибору пріоритетних, формування вимог і сукупності заходів для досягнення поставлених цілей.
12		Чубай В.М. [Чубай, В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / В.М. Чубай // Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму. – 2010. – №1 (3). Том 2. – С. 347–356].	Система запланованих кроків, які направлені на вдале виконання місії підприємства та поставлених ним довготермінових цілей, забезпечують високоєфективну реалізацію різноманітних інновацій, завдяки створенню комфортних умов внутрішнього і зовнішнього середовища або адаптації до їхніх реальних умов, що ґрунтуються на ефективному акумулюванні, розподілі наявних на підприємстві ресурсів та оптимізації всіх інших процесів його функціонування.
13		Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. [Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.; Вергал, К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій / К.Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–219].	Складова корпоративної стратегії, що орієнтується на формування і досягнення довготермінових цілей, завдяки інноваційній діяльності.

Продовження табл. 4.6

№ пор	Підходи	Автор і джерело	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
14	Системний підхід	Федулова І.В. [Федулова І.В. Класифікація інноваційних стратегій / І.В. Федулова // Теорії мікро-макроекономіки: збірник наукових праць, Академія муніципального господарства. – 2010. – № 35. – С. 122–130].	Система дій підприємства, спрямована на досягнення довгострокових цілей його функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, забезпечення стійкого попиту на продукцію, шляхом використання науково-технічних досягнень, визначення стратегічних інноваційних цілей і індикаторів розвитку з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподіл ресурсів на підприємстві.

Джерело: складено за джерелами [8–10].

середовища підприємства у вигляді готових проектів щодо його можливих варіантів поведінки на ринку, а також поєднує кілька варіантів стратегій, враховуючи особливості вітчизняної макроекономічної ситуації, стан галузі, регіональне оточення підприємства й внутрішній потенціал. Окрім того, дослідження показують, що у науковій та навчально-методичній літературі найбільш поширеним до визначення змісту поняття «інноваційна стратегія» є системний підхід, за яким вона розглядається як елемент корпоративної стратегії розвитку підприємства або як складова загальної соціально-економічної стратегії. При цьому інноваційна стратегія доповнює інші типи функціональних стратегій [12], особливо стратегії збуту, виробничу, кадрову та фінансову. Аналіз показав, що її роль в ефективному функціонуванні та розвитку підприємства недооцінена, оскільки розробка функціональних стратегій хоча й відбувається під безпосереднім контролем керівництва, але на більш низьких рівнях управління. У межах такого підходу головна увага приділяється саме стратегічному аспекту управління інноваціями в межах загальної стратегії, тоді як інноваційність діяльності виділяється лише окремим засобом досягнення цілей в структурі загального розвитку. Її розглядають як елемент, що характерний тільки для окремих бізнес-процесів підприємства, та наділяють об'єднуючою функцією.

Отже, внаслідок визначального та першочергового значення для підприємства інноваційна стратегія є складовою сукупності загальних стратегій розвитку підприємства, що необхідно розробляти на найвищому рівні управління. Безпосередньо її місце та взаємозв'язок із базовими

Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі  
 стратегіями розвитку підприємства та функціональними стратегіями  
 демонструє рис. 4.12.

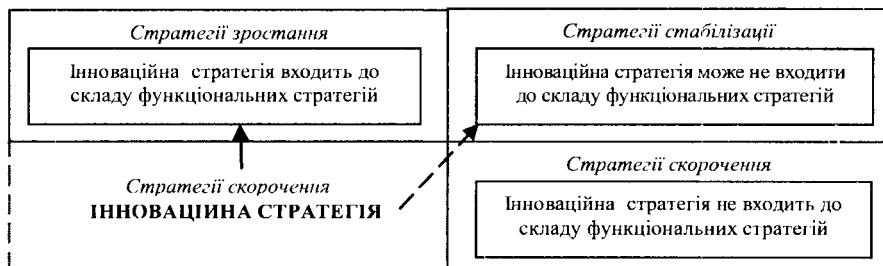


Рис. 4.12. Взаємозв'язок інноваційної стратегії та базових стратегій розвитку підприємства, відповідно до етапів його життєвого циклу

Джерело: адаптовано за джерелом [13].

Обґрунтовуючи певний варіант інноваційної стратегії, керівники мають враховувати й той факт, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, бути прийнятною для неї за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки.

Узагальнюючи поняття «інновація» саме у торговельній галузі, поділяємо думку Н. Ващенка, який пропонує розуміти її як отриманий корисний результат від комерціалізації творчих ідей персоналу на стадіях закупівлі, зберігання та продажу товару на ринку, що досягається завдяки сформованому та реалізованому потенціалу підприємства на основі генерування компетентностей працівників та розвитку їх підприємницьких здібностей, використання новітніх форм і методів організації праці та управління, що дозволяє забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, збільшити обсяг збуту товарів та рентабельність [14]. Звідси, підсумовуючи наведені вище підходи, під *інноваційною стратегією торговельного підприємства* пропонується розуміти його довгостроковий план інноваційної діяльності, який постійно піддається уточненню та корегуванню внаслідок впливу високо динамічних та змінних зовнішніх факторів, сформований з урахуванням оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства, в якому обґрунтовано місію та цілі, а також шляхи їх досягнення через реалізацію сформованих етапів і застосування конкретних методів оцінювання інновацій на різних стадіях його життєвого циклу.

Дослідження показують, що в теорії інноваційного менеджменту існують різні наукові підходи до класифікації інноваційних стратегій підприємства. Аналізуючи альтернативні напрями реалізації інноваційної стратегії на підприємстві, науковці диференціюють їх назви за різними

ознаками, зберігаючи їх зміст, скорочуючи та розширюючи їх перелік – залежно від поведінки підприємств на ринку та розподіляючи її різновиди переважно в межах двох основних груп: активна (наступальна, експансивна), пасивна (адаптивна), або наступальна і оборонна [15], створюючи при цьому нові класифікації типів інноваційних стратегій. Їх поява, з одного боку, свідчить про відсутність завершених досліджень на процес формування інноваційних стратегій на підприємствах, а з іншого, – призводять до труднощів у процесі їх реалізації, значно знижуючи ефективність нововведень, унеможливаючи формування загальної єдиної моделі інноваційної стратегії, єдиного механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства.

Наведені в табл. В1 Додатку В типи інноваційних стратегій можна об'єднати в одну ознаку – *за їх поведінкою в ринковому середовищі*, що є основоположною при обґрунтуванні рішення щодо інноваційного розвитку підприємства, що становлять собою певну логічну систему адаптивної бізнес-поведінки підприємства в ринковому середовищі, яка демонструє можливі варіанти його реакції на слабкі сигнали з цього середовища, спрямовану на отримання конкурентних переваг, а відтак і забезпечення конкурентоспроможності на основі інвестицій в інновації за основними факторами успіху в обраних видах бізнесу та бізнес-процесах, що формують їх ланцюжки вартості. Слід зазначити, що проведений аналіз дозволив встановити, що жодна з класифікацій інноваційних стратегій не є досконалою. Так, конкурентні інноваційні стратегії не відображають усього розмаїття можливих видів стратегій. Водночас більшість видів інноваційних стратегій, сформульованих науковцями у межах різних ознак, просто дублюють одна одну. Значна кількість виділених деякими авторами ознак значно ускладнює стратегічне планування на підприємстві. За результатами аналізу запропоновано розширити наявну класифікацію інноваційних стратегій за такими ознаками: за виконуваними функціями, ресурсами та бізнес-процесами. По суті, за ознакою моделі поведінки на ринку зміст типів інноваційних стратегій торговельного підприємства мало чим відрізняється від стратегій виробничих підприємств (класичних стратегій). Тому доцільно запропоновано новий тип – *реакційна (або ситуаційна) інноваційна стратегія*, що за змістом подібна на випадкову стратегію, що є реакцією на можливості, що з'явилися, і загрози зовнішнього середовища в певний момент часу. Найбільшою специфікою відрізняються форматно-технологічні інноваційні стратегії торговельних підприємств, що передбачають зміну формату торгівлі і технологію продажу.

Загострення конкуренції у галузі торгівлі спонукало сьогодні суб'єктів господарювання до впровадження інноваційних форматів, методів та технологій продажу, засобів праці, форм обслуговування, управлінських систем та технологій ведення бізнесу з використанням нових програмних

продуктів (ІКС підприємств, франчайзинг, метод актуальної собівартості, стратегія «незіпсованості» кадрів, підготовка персоналу на базі підприємства, періодична зміна видів робіт у межах бригади, матричні методи вибору стратегії розвитку та конкуренції та ін.), товарів та методів їх просування (системи дисконтів та бонусів, накопичувальні програми, програми лояльності) [16].

В умовах посилення євроінтеграційних процесів українські ритейлери можуть вибрати одну зі стратегій інтернаціоналізації. Зокрема, стратегія інтерналізації полягає в перенесенні ресурсів компанії шляхом відкриття закордонних підрозділів, тобто шляхом здійснення прямих іноземних інвестицій як у створення підприємства з нуля, так і шляхом придбання діючих місцевих компаній. Для того щоб обмежити свої ризики, ритейлери можуть вибирати альтернативні стратегії – продаж франшизи локальному операторові або побудова мережі з локальними й регіональними партнерами, тобто основними постачальниками, основними партнерами в логістиці й дистрибуції, основними конкурентами й т. і. При цьому слід враховувати, що продаж франшизи без наступної участі в бізнесі локального партнера несе ризики для компанії (можлива втрата репутації, імовірність відсутності потрібних знань у партнера і його вихід з ринку, тобто втрата ринку), тому більшість ритейлерів прагне контролювати й консульгувати свої франчайзи. Однак такий контроль і участь вимагають додаткових трансакційних витрат.

Стратегія побудови флагманської мережі з основними партнерами перебуває на стику прямих іноземних інвестицій (ПІ) (тобто можливості використовувати переваги інтерналізації експортних операцій (продаж франшизи), дозволяє знизити витрати й зберегти контроль. Компанія-флагман розробляє стратегічне бачення й координує зусилля всієї мережі для успішної експансії в світі. Всі партнери відкрито й вільно спілкуються між собою, а флагман координує потоки інформації. Відносини започатковані на довгострокових угодах про обмін інформацією, партнери прагнуть до досягнення погоджених цілей, вибір постачальника ґрунтується на міжнародній позиції в мережі, а не конкурентному тендері. Все це істотно відрізняє стратегію флагмана від інших стратегій [17]. У будь-якому випадку, вибір торговельним підприємством стратегічних альтернатив на основі методології стратегічного управління визначає необхідний і достатній склад критеріїв відбору: конкурентні переваги, що отримують після реалізації відповідної стратегічної альтернативи; зростання показників ефективності бізнесу; підтримка єдиної стратегії розвитку бізнесу; мінімізація фінансових витрат реалізації обраної стратегії або програми; скорочення організаційних труднощів реалізації обраної стратегічної альтернативи; зниження операційної складності реалізації стратегії або програми (на рівні бізнес-процесів організації); впровадження

нових технологій (просування інновацій через торговельну мережу і зростання частки організованої роздрібною торгівлі загалом).

Стратегічний підхід до розвитку послуг роздрібних торговельних мереж на основі впровадження інновацій передбачає вибір / зміну стратегії відповідно до значення показника рівня інтенсивності розвитку роздрібною торговельною мережі й видів інновацій, зокрема: (1) стратегія випередження – властива торговельним мережам з високим рівнем інтенсивного розвитку. Подальші дії торговельної мережі зводяться до підтримки досягнутого рівня й до моніторингу екстернальних інновацій, що володіють радикальною новизною в торговельній сфері на державному, регіональному або муніципальному ринку; (2) стратегія збереження досягнутих позицій – властива торговельним мережам із середнім рівнем інтенсивного розвитку. Подальші дії менеджменту торговельної мережі в межах стратегії зводяться до моніторингу й впровадження як екстернальних, так і інтернальних інновацій об'єктами роздрібною торговельною мережі. При цьому вибір видів інновацій залежить від наявності фінансових і кадрових ресурсів торговельної мережі в певний інтервал часу; (3) стратегія імітаційного розвитку – властива торговельним мережам із низьким рівнем інтенсивного розвитку. Подальші дії менеджменту торговельної мережі в межах стратегії зводяться до того, що роздрібна торговельна мережа для інтенсивного розвитку здійснює запозичення (дублює) інноваційні впровадження. Ця стратегія може бути ефективною в тих випадках, коли торговельна мережа помітно відстає від конкурентів або освоює новий формат торгівлі.

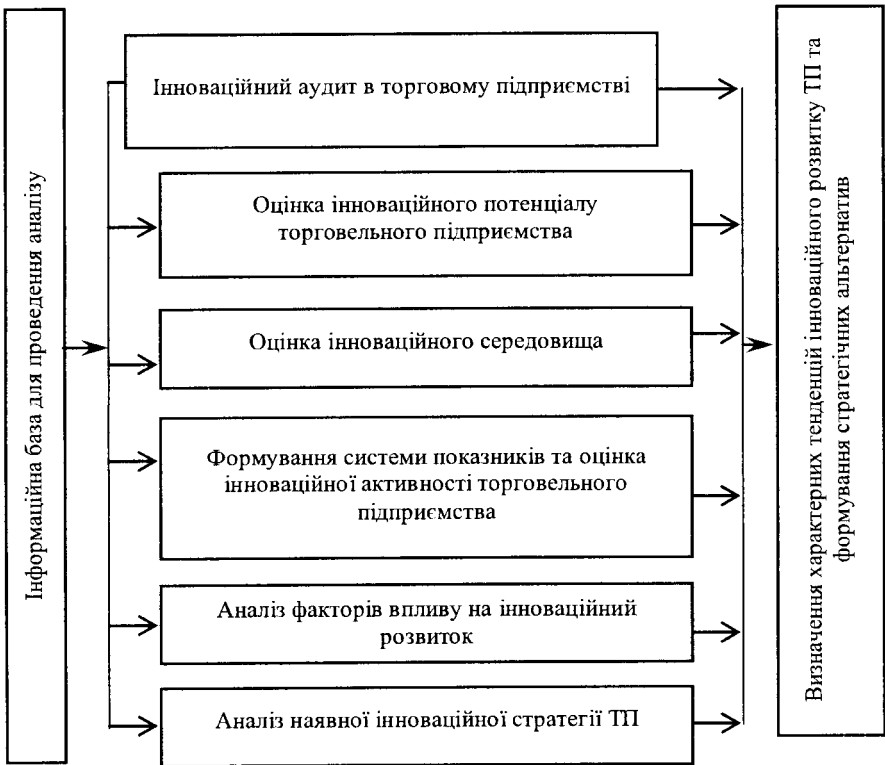
В умовах як зовнішньої інтеграції, так і внутрішньої децентралізації господарюючої системи, вирішення комплексного завдання посилення конкурентних позицій через інноваційний розвиток вимагає розробки стратегії географічного розширення діяльності, тобто реалізації програми щодо виходу в регіони в складі проектів з освоєння регіонів і впровадження організаційних інновацій (оптимізації асортиментів, розвитку стратегічних партнерств, вертикальної інтеграції, власного виробництва). Досягти успішних результатів при реалізації відповідних стратегій здатне використання проектного підходу як методології управління для максимізації фінансових результатів і присутності на регіональному ринку при мінімальних ризиках. При цьому у будь-якому випадку, проведення заходів щодо розширення діяльності організації, спрямованих на прискорення як екстенсивного, так і інтенсивного зростання торговельної роздрібною мережі, має носити системний, своєчасний і взаємообумовлений характер, а також впливати на стан національної інноваційної системи. Як правило, у вітчизняних торговельних компаніях відсутня чітка стратегія інноваційного розвитку, відсутні підрозділи, до функцій яких входить розвиток інноваційних проектів і вдосконалювання внутрішніх процесів із застосуванням інноваційних рішень для підвищення ефективності

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

підприємства. За характером поведінки в частині здійснення інноваційного розвитку компанії в несистемному порядку виступають споживачами інновацій у набагато більшому ступені. Проте останнім часом великі роздрібні гравці змушені займатися інноваційною діяльністю в боротьбі за частку ринку із потужними закордонними конкурентами, що одержують конкретні випробувані технології й рішення зі своїх штаб-квартир. Формуючи інноваційну стратегію, найбільші ритейлери України виявляють підвищену зацікавленість до інноваційних рішень і активно вивчають можливість їхнього впровадження. Це дозволяє накопичувати й аналізувати досвід інноваційного розвитку торгівлі в різних країнах і потім поширити найбільш успішні рішення на свої регіональні підрозділи й більш дрібні торговельні компанії, що буде сприяти мінімізації витрат, прискоренню товарообігу, збільшенню задоволеності клієнтів і, в остаточному підсумку, збільшенню технологічного рівня й конкурентоспроможності торговельної галузі загалом [18]. Для цього менеджменту підприємства необхідно здійснювати оцінку рівня стратегічності інноваційного розвитку за такою схемою (рис. 4.13). Так, наприклад, на цей час, відповідно до стратегії збереження досягнутих позицій і значень індикаторів інтенсивного розвитку, торговельним мережам необхідно приділити увагу впровадженню тих інновацій, які підвищують такі індикатори, як продуктивність праці – техніко-технологічні й організаційно-управлінські інновації, виторг із квадратного метра – маркетингові інновації.

Як тактичні заходи в межах зазначеної стратегії й на основі індикаторів інноваційної активності торговельної мережі можна рекомендувати певні види інновацій, наприклад: технологічні – впровадження технології RFID, кас самообслуговування (Self-Checkout), розвиток електронної торгівлі, світлові й анімаційні конструкції, електронні планшети, pos-матеріали; маркетингові – технології просування оффлайнових торговельних точок (концепція SoLoMo), просування товарів під власними торговими марками; організаційно-управлінські – впровадження технології управління лояльністю за допомогою індексу NPS, програми навчання персоналу (освоєння компетенцій, необхідних для впровадження й використання інновацій), впровадження матрично-проектного управління *Звідси, стратегічне управління інноваціями* – це особливий вид науково-практичної діяльності на основі цілеспрямованого впливу на процес вироблення інноваційних ідей і рішень, розробку й реалізацію інновацій на основі поєднання функцій планування, організації, мотивації й контролю для довгострокового розвитку економічної системи. В узагальненому підході воно включає: визначення цілей інноваційної діяльності, вибір напрямів її розвитку та їхнє обґрунтування, визначення можливостей і загроз їхньої реалізації, розробку інноваційної стратегії та її зв'язок з іншими функціональними стратегіями.





**Рис. 4.13.** Схема оцінки рівня стратегічності інноваційного розвитку роздрібно торговельного підприємства

*Джерело:* розроблено авторами.

Підхід підприємства до вибору інноваційної стратегії залежить від: видів його підприємницької діяльності, яка має бути спроможною забезпечити вироблення правил і прийомів для економічно ефективного досягнення стратегічних цілей, започаткованих на підвищенні зацікавленості усіх учасників процесу, розробці та реалізації стратегічних програм. З цих позицій, доречно звернути увагу на теоретичні та практичні аспекти підприємницьких стратегій, які детально описав класик сучасного менеджменту П. Друкер. Це такі чотири типи підприємницьких стратегій, які залишаються актуальними й сьогодні: 1) увірватися першим та завдати масовий удар; 2) напасти швидко і раптово; 3) знайти та захопити «економічну нішу»; 4) змінити економічні характеристики продукту, ринку чи галузі. Слід зазначити, що ці стратегії не є взаємовиключними. Нерідко один підприємець у своїй діяльності використовує певну

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

комбінацію, що складається з елементів двох, а може, й трьох стратегій. Але все ж застосування кожної із зазначених стратегій пов'язано із дотриманням певних умов, кожна з яких застосовується лише до певних видів нововведень і потребує певного відношення і поведінки менеджерів: забезпечення тісного зв'язку між науковцями і споживачами; створення груп спеціалістів із мінімальним рівнем управління; конкурентний рівень якості нової продукції; розширення частки ринку тощо.

В сучасних умовах основною метою загального менеджменту підприємства є управління інноваційним розвитком підприємства, що вимагає відповідних підходів до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис. 4.14). На нашу думку, однією з найбільш ефективних інноваційних стратегій розвитку у сфері торгівлі України є впровадження сучасного інформаційного забезпечення.

Актуальність запровадження інноваційних рішень у торговельних підприємствах обумовлюється тенденціями розвитку цієї галузі. Їх узагальнення показало, що найбільш визначальними чинниками формування статусу інноваційної привабливості торговельних підприємств в Україні є: гальмівний рівень розвитку торговельної інфраструктури, значна диференціація торговельних площ, технологічна відсталість при здійсненні торговельних операцій в багатьох підприємствах, низький рівень монополізації торговельної діяльності власниками і слабкі бар'єри входу на ринок.

Водночас зростаючі вимоги українських споживачів щодо широти та товарного асортименту, якості товарів і послуг, наближення їх до стандартів аналогічних розвинених європейських підприємств та інші критерії формують залежність процесів функціонування та розвитку підприємств торгівлі від запровадження інноваційних стратегій під впливом таких факторів: посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги; максимізація обсягів прибутку; зростання попиту споживачів на товари; забезпечення престижності та іміджу підприємства, складності оперативного вирішення проблем на підприємстві; вивчення наукових новинок та їх упровадження в операційний процес задля поліпшення результатів діяльності підприємства.

Визначальними чинниками запровадження результативних інноваційних рішень на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є: посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги; максимізація прибутку; зростання попиту споживачів на товари; забезпечення престижу підприємства та оперативне вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві; вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес для поліпшення результатів діяльності підприємства. Сьогодні торговельні підприємства почали все більше уваги приділяти новим інструментам збільшення продажів, успіх яких

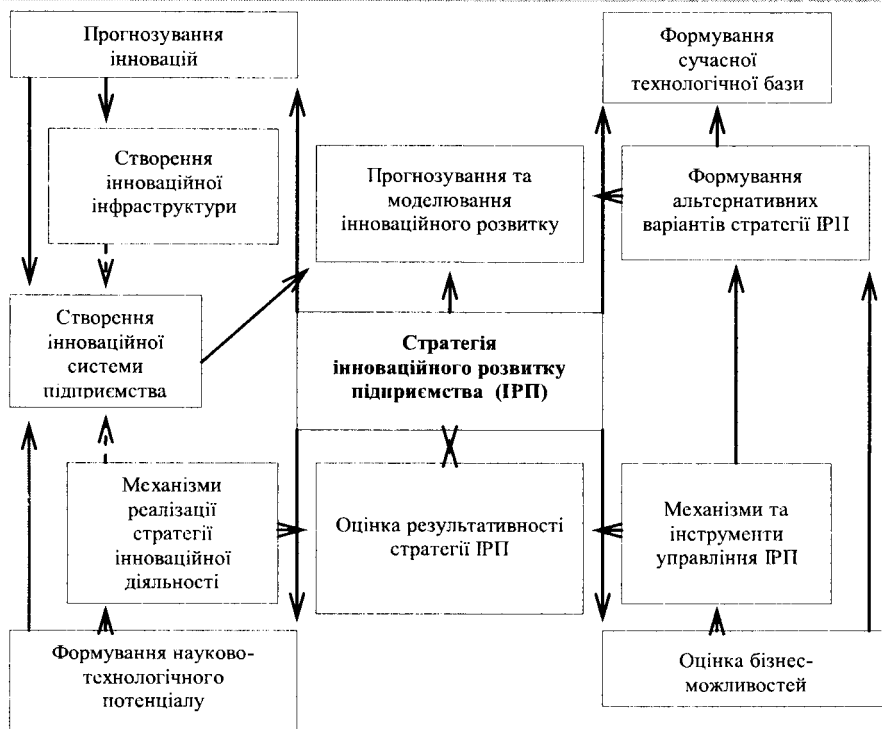


Рис. 4.14. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами.

неможливий без відповідного обладнання та впровадження інноваційних технологій.

#### 4.3. Імплементация інноваційних стратегій у діяльність торговельних підприємств

Економічна криза, яка охопила фактично всі галузі української економіки в 2014-2015 рр., у тому числі і ритейл, а також нерівномірне відновлення діяльності підприємств зумовила пошук нових шляхів створення конкурентних переваг, здатних забезпечити успішну діяльність підприємств торгівлі. Попри постійні зміни економічних умов, законодавства та споживчих настроїв, деяким підприємствам роздрібно торгівлі вдається покращувати продуктивність, завойовувати нових покупців та перемагати в конкурентній боротьбі, нарощуючи свій інноваційний потенціал. Так, на ринку продуктового ритейлу в мережі

«АТБ Маркет» в 2015 р. було відкрито 82 одиниці лише у м. Києві, у т. ч. за рахунок поглинання магазинів торговельної мережі «Еко-маркет», гіпермаркети Fozzy Group (супермаркети «Сільпо», «Фора», «Фоззі»), «Ашан», «METRO» протягом 2015 р. не лише зберегли свої ринкові позиції, а й суттєво покращили основні показники діяльності та збільшили ринкову частку (рис. 4.15). Спільною рисою зазначених вище торговельних підприємств є їх здатність безпосередньо та цілеспрямовано адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку.

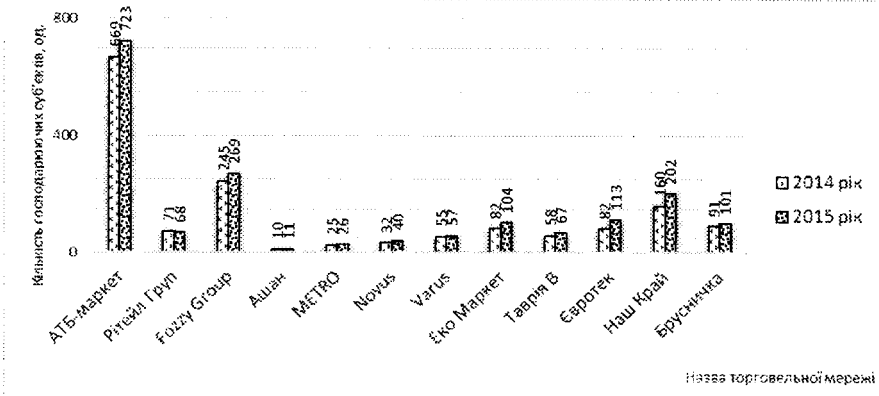


Рис. 4. 15. Зміна кількості суб'єктів господарювання підприємств продуктового ритейлу в Україні протягом 2014-2015 рр.

Джерело: складено за [19].

На зниження купівельної спроможності споживачів у кризовий період компанія «АТБ Маркет» відреагувала пропозицією якісних товарів за низькими цінами, мережа супермаркетів «Сільпо» однією з перших представила продукцію Private Label (в межах реалізації локальної інноваційної стратегії), магазини біля дому «Фора» завоювали покупців зручністю розташування (типовий приклад покрокової інноваційної стратегії), політика компанії «Таврія-В» зацікавлена у забезпеченні максимального комфорту в процесі здійснення покупок (приклад споживацької інноваційної стратегії), гіпермаркети «Ашан» дотримуються демократичної цінової політики та ведуть соціально-відповідальний бізнес (завдяки ефективній реалізації маркетингової та соціально-кадрової інноваційної стратегії) тощо [20]. Інноваційні стратегії розвитку поступово стають важливою ознакою української торгівлі, передусім компаній-лідерів роздрібних продажів. Показовим є приклад таких іноземних операторів, як *Метро Кеш енд Кері*, *Ашан*, *Фуршет*, їх беззаперечні успіхи та клієнтське визнання, досягнуте завдяки впровадженню інновацій

[21]. Так, у липні 2012 р. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» першою серед торговельних компаній на українському ринку впровадила технологію температурного нагляду за свіжістю продуктів харчування (спеціальні термочутливі наклейки) спільно з партнерами – компанією BASF та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Починаючи із 2015 р., попри втрату близько 20% бізнесу та закриття чотирьох центрів оптової торгівлі на Донбасі та двох кримських у 2014 р., компанія не просто вижила, але й зберегла всі магазини, завдяки реалізації ефективної антикризової стратегії. Її наслідком стало впровадження функціональних та ресурсних стратегій, посилення контролю за роботою кожного фахівця, постійні зміни команди закупівельників, удосконалення системи логістики, модернізація структури та роботи підрозділів, а також відкриття інтернет-магазину. Зокрема, було відкрито оновлений відділ «Вино» у м. Києві, що пропонує інноваційну презентацію вин з ексклюзивним асортиментом згідно з найвищими міжнародними стандартами: створено спеціальну зону для проведення дегустацій та надаються консультації професійного сомельє. Нововведення у дизайні спрямовані на спрощення схеми пересування в магазині та створення комфортного середовища для клієнтів. Наприкінці 2015 р. компанія розпочала розробку стратегії ребрендингу мережі «Metro База» в магазини «Бери – Вези» з реалізацією політики повного оновлення асортименту. Як і інші ритейлери, Metro знизила частку імпорту в 2015 р. на 10 п. п. до 33-35% у загальній структурі асортименту, при цьому іноземні товари активно замінюються більш дешевшими українськими аналогами. Також компанія планує запустити оновлений формат магазину краси з використанням досвіду магазинів компанії Watsons [22].

На початку жовтня 2015 р. у ТРЦ «Gulliver» відкрився супермаркет «Сільпо» з новою концепцією не лише як дискаунтера, а також з інноваційними технологіями продажу завдяки використанню зони приготування страв різних народів у присутності та за участю відвідувачів, з власним виробництвом та використанням продуктів фермерських господарств. Широта товарного асортименту розрахована на коло споживачів з різним рівнем доходів [23]. Зокрема, новий супермаркет «Сільпо» в Чернігові укомплектований системою ADAP-KOOL (Danfoss), підключеної до системи комп'ютерного моніторингу. Також в мережі розробляється ціла низка індивідуальних інженерних рішень в охолодженні та конструкції вітрин. Водночас у торговельній мережі «Сільпо» активно розвивається напрям власного імпорту, в межах якого в магазини поставляються вина, делікатеси, чай, кава, заморожені продукти, кондитерські вироби тощо. Зважаючи на відсутність посередників, мережі можуть встановлювати на такі продукти привабливі для покупців ціни, що є прикладом реалізації *комбінованої інноваційної стратегії*.

За результатами проведених досліджень, одним з найдинамічніших сегментів в мережі роздрібної торгівлі України є ланка «дрогері». Поряд з продуктивним ритейлом цей сектор задає найголовніші темпи розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Так, лише протягом 2015 р. кількість нових магазинів, відкритих провідними операторами товарів побутової хімії та особистої гігієни України, перевищило показник 2014 р. майже на 8%. На сьогодні на ринку дрогері-роздрібу України особливо виділяються 4 оператори – *Watsons*, *Eva*, *proStor* і *Космо*, між якими проходять постійні змагання за звання кращого ритейлера цього сегмента. Ці мережі є національними операторами, тобто їх магазини функціонують у більшості економічно-географічних регіонах України. Найбільш агресивну інноваційну стратегію веде мережа *Watsons*, яка за підсумками 2015 р. нараховувала 433 об'єкти (магазини та аптеки). За темпами експансії лідирує ритейлер *proStor* (м. Дніпропетровськ), який лише за 8 місяців 2015 р. відкрив 63 нових об'єкти в Україні. Компанія активно розвиває приватні торгові марки з урахуванням сегментації клієнтів та категорії, приділяючи значну увагу розвитку корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи ініціативу «Перший подарунок малюку» та стратегію рестайлінгу. Однією із переваг компанії *proStor* є запуск онлайн-магазину першою серед конкурентів ще в 2012 р. Також досить експансивно розвивається мережа *Eva* – в 2015 р. було відкрито 95 магазинів, одночасно як ритейлер *Watsons* відкрив лише 34 об'єкти (для порівняння – компанія *Fozzy Group* як найбільш динамічний *food-punteйлер* в 2015 р. відкрила в Україні 35 маркетів). Найповільніший темп розвитку має мережа *Космо*, обсяг якої зріс всього на 11 магазинів за підсумками 2015 р. (рис. 4.16).

Згідно з проведеними дослідженнями, підприємства торгівлі за ознакою ситуації на ринку та рівня розвитку інноваційного потенціалу переважно вдаються до вибору однієї з *трьох інноваційних стратегій*:

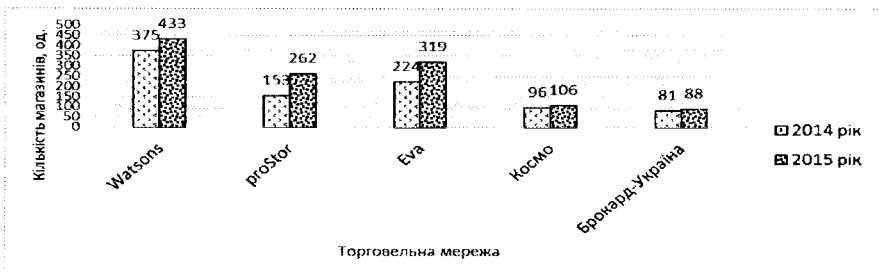


Рис. 4.16. Зміна кількості суб'єктів господарювання підприємств мережі «дрогері» в Україні протягом 2014-2015 рр.

Джерело: складено за [25].

1) *традиційної*, що передбачає підвищення якості наявних товарів чи послуг на наявній технологічній базі (наприклад, у мережі британських супермаркетів *Sainsbury's* у Лондоні з'явилися перші у світі експериментальні візки з планшетами iPad в ролі медіа носіїв) [26];

2) *опортуністичної*, в основу якої покладено орієнтацію на лідера ринку (наприклад, у мережі магазинів *Novus*, що є одним із лідерів на ринку продуктової роздрібної торгівлі України, кілька років тому запровадили нову акцію: можливість придбати товари відділу «Кулінарія» зі знижкою 50% після 20-ї години вечора. Своєю чергою, мережа гіпермаркетів «Країна-Край» у 2014 р. скопіювала цю акційну пропозицію магазинів *Novus*, тобто вдалася до імітації інновацій за одним із лідерів ринку);

3) *наступальної*, що пов'язана з високим рівнем інноваційного процесу, захопленням провідних позицій на ринку (наприклад, британська компанія *MacVie* розробила принципово нову упаковку, що дозволяє готувати страви в мікрохвильовій печі, не хвилюючись про те, що вони будуть пересушені або занадто сильно розігріті. Принцип роботи інноваційної упаковки дуже простий: в остаточній фазі готовності страви упаковка, подібно до старомодного чайника, видає характерний свисток. Самі ж страви в подібний вакуумний пакет зі свистком упаковують на заводі. Споживач просто купує його, приносить додому і поміщає в мікрохвильову піч. Перші страви в упаковці нового покоління з'явилися в продажу британської мережі супермаркетів *Tesco* вже в липні 2013 р. [26]. Яскравий приклад реалізації такої стратегії на вітчизняному ринку представляє проєкт «METRO Шафа» (концептуальні магазини одягу), впроваджений в ТОВ «METRO cash&carry Україна» у торгових центрах в Івано-Франківську, Миколаєві, Маріуполі, Одесі та Чернівцях у листопаді 2015 р. Цей проєкт є суто українською ініціативою вітчизняного підрозділу всесвітньої мережі, яку втілили в життя провідні фахівці компанії, а його унікальність в Україні полягає у тому, що фахівцям надається право самостійно приймати рішення щодо того, як модернізувати відділи всередині торгового центру [27]. Ще одним яскравим прикладом наступальної інноваційної стратегії є проєкт DIY-мережі «Епіцентр» та лідера спортивного ритейлу *Intersport International Corporation*, продукцію якого компанія ексклюзивно представила в Україні наприкінці 2015 р. За умовами договору, ребрендинг відділу спортивних товарів у Вінницькому «Епіцентрі» розпочався на початку 2016 р. Його особливістю стане *формат «Shop-in-Shop» («магазин в магазині»)*, подібно до відділу «Шафа» в ТОВ «METRO cash&carry Україна». Такі відділи *Intersport* планує протягом наступних трьох років відкрити в 40-50 магазинах мережі [28].

Ще одним показовим прикладом торговельного підприємства інноваційного типу є ТМ «Фокстрот. Техніка для дому», керівництво якої демонструє інноваційний підхід до бізнесу завдяки надання сервісів

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

«Фінансовий супермаркет» і «Фокс Клуб», формату «*Shop-in-Shop*» і унікальному мобільному додатку «Обирай техніку за допомогою доповненої реальності». «Фокстрот» також відомий на українському ринку як бренд, який дбає про доквілля (завдяки реалізації соціальних проектів «Зелений офіс», «ЕКОклас») і про безпеку дітей (проект «Школа безпеки»). В межах реалізації соціально-кадрової інноваційної стратегії торговельна мережа «Фокстрот», відповідно до європейських стандартів, реалізовує низку освітніх проектів, завдяки підписанню на початку 2014 р. договору про співпрацю з КНТЕУ. В результаті плідної співпраці понад 200 студентів побували на 10 екскурсіях в магазинах «Фокстрот» у м. Києві. Близько 80 випускників цього закладу сьогодні працюють у мережі «Фокстрот». Спільними зусиллями фахівців «Фокстроту» та наукових співробітників КНТЕУ розроблено інноваційний в ритейлі методичний посібник з маркування побутової техніки, триває робота над розробкою професійного стандарту для «Продавця-консультанта непродовольчих товарів» [29].

Сучасні торговельні підприємства потребують удосконалення різновидів *технологічних стратегій*, що дозволяють більш ефективно використовувати будівлі, торговельні площі, торговельне обладнання, технічні засоби, програмні продукти, а також створювати необхідні умови для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи організації загалом. Наприклад, новим інструментом конкурентної боротьби торговельних підприємств є *надолонні каси*, що є доповненням до касового апарата, який вимагає зв'язку з основним пристроєм для друкування чеку і прийому грошей за покупки. Основним завданням реалізації типу *покрокової процесної інноваційної стратегії* є оптимізація часу, проведеного покупцем у торговому залі, і мінімізація черг за рахунок того, що продавці-консультанти приймають замовлення у покупців безпосередньо в торговому залі, уточнюють наявність товару і повідомляють його вартість, а після підтвердження покупцем покупки замовлення по бездротовому зв'язку надходить на касу [30].

Ще однією технологічною інновацією у торгівлі є *автоматичний роботизований склад*, який призначений для адресного зберігання вантажів при коробковому розміщенні на спеціальних стелажах, уздовж яких рухаються в автоматичному режимі штабелери. Управління механізмами здійснюється автоматично при збереженні відповідних документів на прийом або відпуск товарів. Штабелер знімає потрібну коробку і транспортує її до вікна видачі. Склад може бути заповнений коробками різних габаритів, що позначаються штрих-кодами або RFID-етикетками та передусім розрахований на такі сфери діяльності, як зберігання автозапчастин, архівів, мікроелементів, медикаментів тощо. Цікавою інновацією останніх років, що пропонує використання мобільних та інтернет-технологій для просування торгових точок, є так звана



концепція SoLoMo (з англ. *Social* – соціальний *Local* – локальний і *Mobile* – мобільний), як приклад реалізації *радикальної інноваційної стратегії*. Це поєднання соціальної мережі, геолокації і мобільних платформ. Мобільні додатки – основний приклад технологій у форматі SoLoMo. Завдяки смартфону або планшетному комп'ютеру подібні програми завжди під рукою. Соціальна складова полягає в постійному контакті з друзями (за допомогою *twitter*, або фотографій в *Instagram* покупець може негайно поділитися зі своїми друзями цікавими подіями або новинами з магазину та повідомити їм про знижки та акції, передавши своє враження). Геолокаційні сервіси дозволяють у режимі реального часу відслідковувати торгові точки, що розташовані поблизу, в якій країні і місті покупець би не перебував. І все це за допомогою мобільного Інтернету. Такого типу інноваційні стратегії вже настільки міцно увійшли в сучасне життя і тільки зміцнюють свої позиції, так що власникам роздрібних точок стає складно ігнорувати цю тенденцію, тому інструменти SoLoMo дозволяють роздрібному підприємству витримати активну конкуренцію [30].

У торгівлі все більшого поширення набуває ринок франчайзингу, стратегія якого впроваджує активно продуктовий ритейл завдяки тому, що торговельні мережі пропонують готову ефективну бізнес-модель, рекламну підтримку та лояльних клієнтів, що є найбільш перспективними з позиції затребуваності на ринку і «кризостійкості». Типовими прикладами реалізації проектів франчайзингової моделі в Україні є відкриття 200 супермаркетів «біля дому» «Наш край» в 15 регіонах України, 9 супермаркетів «ВК Експрес» («магазин біля дому»), ще заплановано протягом п'яти років відкрити близько 300 одиниць. Дослідження сегменту побутової техніки та електроніки показало, що в 2015 р. лідером мережі стає компанія *Comfy* – завдяки ефективній реалізації інноваційної мультиканальної стратегії, орієнтованої на споживача. В результаті такого підходу за останні 5 років компанія змінилася на 80%, в т. ч. за рахунок трансформації всіх підрозділів, заміни певних бізнес-процесів та впровадження аутсорсингу. Новий формат магазинів сьогодні *Comfy* обладнаний п'ятьма віртуальними вітринами у вигляді моноблоків із сенсорними екранами, ознайомлення з якими супроводжується консультаціями продавців щодо вибору товарів як в магазині, так і онлайн.

Національні роздрібні мережі поступово нарощують обсяги продажів продукції під власними торговими марками. Як правило, ціни на товари «власного виробництва» у середньому на 15% нижчі, ніж аналоги. Але питома вага власних торгових марок у загальному асортименті національних мереж усе ще залишається значно нижчою, ніж у європейських операторів. Провідні вітчизняні торговельні мережі також мають власні торгові марки (табл. 4.7), проте стратегії роздрібних торговців різняться. Частина роздрібних операторів володіє однією приватною маркою і пропонує під

Таблиця 4.7

## Вибірковий аналіз вітчизняного досвіду впровадження власних торгових марок за станом на 2013 р.

Власник	Мережа	Частка в обігу компанії, %	Власна торгова марка	Товарна категорія				
				продукти харчування	алкогольні напої	одяг	гігієнічні продукти	інше
АТБ	АТБ-маркет	6,5	Добрий кухар, Ситний ряд, Рибний день, Pirate, Sunny, RIO, Senior, Добра марка, Sladko, Fantazia, Весела ферма, Добросол, Bon vie, Про запас	+				
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Фоззі	7	Премія, Повна чаша, Повна чарка, Премія Select, Protex, ZONK, INSTINCT, Премія, Премія Select, Повна чаша, Повна чарка, Зелена країна, Protex, Extra	+	+	+	+	+
Холдинг «Рітейл Груп»	Велика Кишеня	6	Хит-продукт, №1	+			+	
Еко-маркет	Еко-маркет	8	Симпатик, Помогайка, ERSEL, Milken, Холодна лінія, Rios, Present	+				
МЕТРО Кеш енд Кері Україна	МЕТРО Кеш енд Кері	10,5	ARO, Sigma, H-line, Rioba, Fine food, Horeca Select, Tarrington House, Aro, Metro Quality, Fine Food, Sigma, Horeca, Rioba, H-line	+		+	+	
Auchan Ukraine	Ашан	6	Auchan, Ашан Рі, Мієух vivre, IN EXTENSO, Baby	+		+	+	
Фуршет	Фуршет	4	Фуршет, Народна, Catalina	+				
Billa Україна	Billa	н / д	Clever	+				
Наш Край	Наш Край	7	Наш Край	+				
КОСМО	КОСМО	6,5	ШОША, RINO, Mari e Monti, Odri				+	
Eva	Eva	8	Lito, LCF, SKY, Управдом				+	
Watsons	Watsons	10	Lucky Day, M.A.G., TM Domol, Isana, Superdrug				+	

Джерело: складено за даними [31].

нею увесь спектр продуктів, тоді як інші віддають перевагу розвитку широкого спектра власних торговельних марок.

Так, департаментом BTM Fozzy Group для розробки стратегії запуску власних торгових марок був обраний підхід *good, better, best*, який має на увазі втілення BTM в різні цінові категорії: *good* – це товари нижнього цінового сегменту, *better* – середньої цінової категорії, *best* – преміальні інноваційні продукти. Впровадження товарів під BTM у Fozzy Group проходить одночасно у всіх торгових мережах корпорації: супермаркетах «Сільпо», дискаунтерах «Фора» і гіпермаркетах Fozzy [32]. Впровадження подібних інновацій насамперед орієнтоване на зростання обсягів продажу завдяки підвищенню рівня лояльності покупців. Разом з тим ефективність їх реалізації безпосередньо впливає на формування цінності підприємства торгівлі для власників, постачальників та кредиторів. Головними напрямками динамічного розвитку роздрібних торговельних підприємств є також *інноваційні стратегії операційного типу*, розробка та реалізація яких сприяє появі потужних роздрібних мереж, поширенню процесів самообслуговування, а також використанню засобів зв'язку і комунікаційних технологій [33]. Сучасний вигляд магазинів самообслуговування визначають дві складові – формат самообслуговування та ІТ-технології, які забезпечили успіх роздрібних магазинів, стали підґрунтям для розвитку мереж гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів («магазин біля дому») та інших форматів. Наприклад, у Вінницькій області успішно функціонують такі торговельні підприємства самообслуговування як: гіпермаркет «ГРОШ»; магазини «Корона» – перші магазини самообслуговування у місті; мережа магазинів «К-Маркет» – перші магазини самообслуговування, що запрацювали в форматі «магазин біля дому»; мережі супермаркетів «Сільпо», «Колібрис», «АТБ-Маркет» [34].

Таким чином, усе більшого поширення в сучасній практиці торговельного бізнесу набувають такі інноваційні технології: торгівля через автомати – так званий *вендинг*, – про що свідчать чисельні публікації як виробників автоматів, так і операторів цього бізнесу; зміна формату магазину (гіпермаркет «нового покоління», об'єднання дискаунтера та «магазину біля дому», віртуальний магазин, тематичні формати стилю (анімаційні, морські, еко- тощо)); нові торговельні формати цільової аудиторії, зокрема еліт-сегменту (елітний гастрономічний магазин, елітні винні магазини) та екологічної торгівлі (еко-крамниці), супермаркети для представників середнього класу, м'який дискаунтер або соціальний магазин для малозабезпечених верств населення; ритейл на автозаправних станціях; спеціальні пропозиції («акційні товари на обмежений період часу», «купуй та обмінуй», сервіс «здійснення спільних покупок»); удосконалення використання торговельного обладнання (комбінація звичайних полиць з

висувними); мобільна комерція; екологізація торгівлі тощо; запровадження власних торгових марок (VTM – Private Label) як одного із найбільш перспективних напрямів розвитку українського ритейла, зумовленого орієнтацією компаній на різних споживачів. Все це спонукає менеджмент торговельних підприємств розробляти інноваційні стратегії розвитку, обґрунтовуючи їх відповідними методичним підходами.

#### **4.4. Концепція формування та реалізації інноваційної політики підприємств сфери торгівлі**

В економічних умовах, що створилися, підприємства роздрібної торгівлі, щоб забезпечити собі високий рівень конкурентоспроможності, мають постійно пропонувати покупцеві інновації. Однак перед ритейлерами постає дилема: у якому напрямі розвивати подальшу інноваційну діяльність? Іти шляхом запозичення досвіду, що накопичився в інших компаніях, або вибрати свій власний шлях розвитку? Відповіді на ці питання може правильно сформована інноваційна політика, що відіграє центральну роль у країнах, які розвиваються, і країнах з ринком, що формується, у яких сприяння інноваціям є одним із основних елементів планів і стратегій розвитку, а також основним фактором при вирішенні гострих соціальних проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, проблеми у сфері охорони здоров'я, бідність і безробіття.

У Глобальному індексі інновацій (ГІ) 2015 р. [35] наголошується про те, що ретельно скоординована політика в галузі інновацій, започаткована на чітких цілях і відповідній інституціональній інфраструктурі, слугує незаперечним засобом досягнення успіху. Наведений у ГІ аналіз показує, що вдосконалювання методів підприємницької діяльності – ув'язування підприємництва з науковою діяльністю й роботою наукових установ, залучення іноземних дочірніх підприємств і наймання наукових кадрів – часто є найбільш складним завданням, що стоїть перед країнами, які розвиваються. У той час як значні ресурси часто спрямовуються на залучення іноземних багатонаціональних корпорацій та інвестицій, тому розроблювачі політики в країнах, що розвиваються, мають розглянути способи максимально ефективного використання позитивних вторинних ефектів у національній економіці. У багатьох країнах, що розвиваються, як і раніше, слабо вивчена сфера діяльності, пов'язана із залученням інновацій і досліджень для вирішення конкретних проблем на місцях, і хоча ця діяльність може не привести до створення передових технологій або не стати частиною наявних глобальних ланцюжків створення доданої вартості, вона може допомогти знайти рішення проблем на місцях. Пріоритетом є пошук інноваційних способів подолання проблем, з якими зіштовхуються країни, що розвиваються, в галузі енергетики, транспорту,

санітарії й одержання більше високої норми прибутку для місцевих промислових і творчих виробництв [35].

Як вже зазначалося вище, особливості інновацій у сфері торгівлі полягають в такому: по-перше, у більшості випадків, інновації в цій сфері з'являються не як результат НДДКР, а як результат стратегічного аналізу й (або) бенчмаркінга; по-друге, в торговельних підприємствах впроваджуються нововведення, пов'язані з появою нових елементів торгово-технологічного процесу або маркетингу; по-третє, створюються й впроваджуються інновації як розроблені в самій галузі, так і в інших галузях, передусім в промисловості. Для України характерним є той факт, що значна частина інновацій у торговельній галузі є запозиченням закордонного досвіду. Проте найбільш ефективним засобом для забезпечення розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств і переходу на якісно інший рівень розвитку в майбутньому, на наше переконання, може стати інноваційна активність самих підприємств за умови цілеспрямованої зміни законодавства на підтримку малого й середнього бізнесу у напрямі стимулювання нововведень у вигляді інвестицій й надання пільг в галузі оподаткування, успішне дослідження й використання творчих ідей, нововведення, перетворення в економічній, технологічній, соціальній та інших сферах, пов'язане з новими ідеями, винаходами, відкриттями.

Звідси, потреби у формуванні інноваційної політики у сфері торгівлі обумовлені такими факторами:

- підвищенням рівня концентрації торговельного бізнесу;
- зростанням рівня конкуренції на ринку мережевої торгівлі;
- зростанням і диференціацією купівельних потреб;
- використанням стратегії регіональної експансії, що сприяє актуалізації організаційно-управлінських інновацій;
- застосуванням роздрібними торговельними мережами мультиформатного підходу, що сприяє розвитку маркетингових інновацій;
- розвитком політики консолідації торговельних мереж, що спричиняє появу й розвиток інновацій щодо управління логістичними потоками;
- необхідністю застосування комплексного підходу до забезпечення інноваційного розвитку торговельних структур як фактору конкурентоспроможності з врахуванням вимог споживачів.

На мікрорівні інноваційна політика торговельного підприємства це, з одного боку, керівництво, що забезпечує узгодженість і впорядкованість усіх елементів інноваційної діяльності, з іншого, – це діяльність, що формує систему можливостей і умов інноваційної активності підприємства, спрямовану на досягнення цілей інноваційного розвитку [36]. Ключовими завданнями інноваційної політики торговельного підприємства є забезпечення високої якості процесів руху товарів, торгово-сервісного обслуговування й торговельної діяльності загалом, найбільш ефективно

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

використання основних засобів, нематеріальних активів, удосконалення організації торговельних процесів і управління ними, створення необхідних умов для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства. Серед факторів, що впливають на формування інноваційної політики торговельних мереж в Україні, є такі:

- антимонопольне регулювання їхньої діяльності;
- державна політика формування внутрішнього ринку;
- розвиток інформаційних технологій;
- концентрація торговельних площ в окремих регіонах;
- пропозиція інноваційного устаткування для торговельних структур виробничими підприємствами;
- кваліфікація персоналу;
- наявність фінансових ресурсів;
- ступінь адаптації нововведень до традиційних підходів організації роздрібної торгівлі;
- розвиток сучасної торговельної інфраструктури в країні.

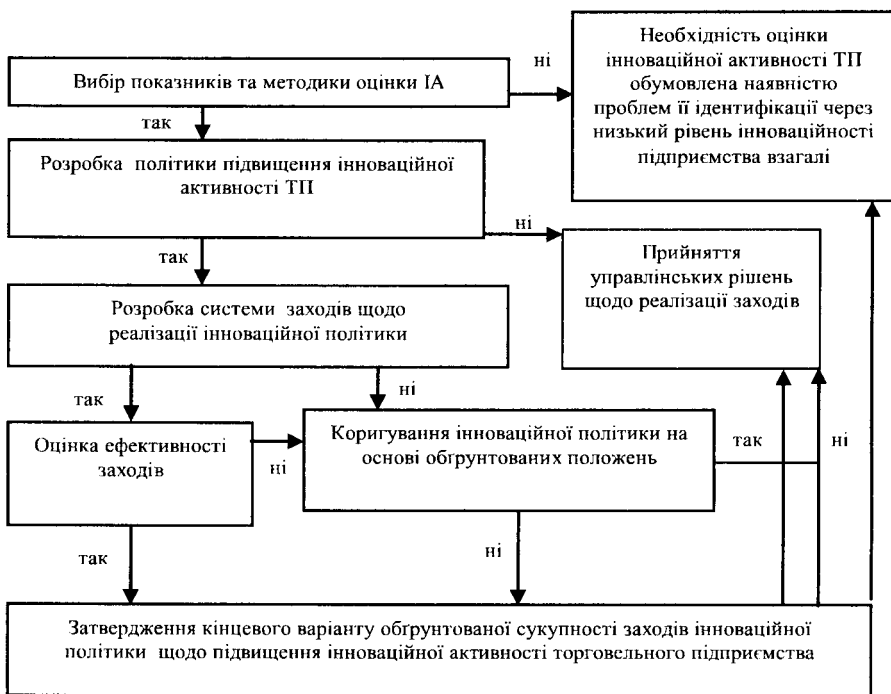
Для прикладу, група компаній FOZZY GROUP – одна з найбільших торгово-промислових груп України, один з українських ритейлерів з понад 600 торговельних точок на всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнес. Торгівля продуктами і товарами для дому: супермаркети «Сільпо», оптові гіпермаркети Fozzy формату cash&carry, магазини біля дому «Фора» і «Бумі-маркети». У мережах Fozzy Group представлено товари під власними торговими марками «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», Protex, EXTRA! та інші. У супермаркетах «Сільпо» діє програма для постійних покупців «Власний Рахунок», яка разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким і маркетинговим інструментом як для мережі, так і для постачальників. Торгівля непродовольчими товарами: фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», персональна електроніка pingoo. Основні підприємства промислового напрямку Fozzy Group: Ніжинський консервний завод, птахофабрика «Варто». Ще один напрям бізнесу – банківський сектор. Група є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК». Ресторанний бізнес: «У Хромого Пола», «Старомаю», «Диван», «Бодегіта дель Медіо», «У Голема», два ресторанних комплекси в торгових центрах «Аркадія» (м. Київ), «Карлув міст» та «Фреш-кафе» в Одесі. Fozzy Group впроваджує сучасні рішення в усіх напрямках діяльності. Інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають групі компаній утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістиці торговельних мереж через власні розподільчі центри група компаній змогла налагодити своєчасне постачання магазинів продуктами харчування по всій Україні. Крім того, в групі компаній функціонує власна система контролю

якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів. Від початку свого заснування в 1997 р. Fozzy Group фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, а також створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом. При цьому актуальною тенденцією для компанії є розвиток концепції управління інноваціями в умовах формування постіндустріального суспільства, де сфера послуг є визначальною.

На наше переконання, базисом для формування інноваційної політики торговельних підприємств має бути застосування концепції інновацій, ініційованих споживачами, що обумовлено такими чинниками: достатній рівень комп'ютерних навичок у великого сегмента населення країни; високий ступінь участі в безперервній освіті; зростаюча тенденція використання мережі Інтернет для здійснення покупок. Зазначене свідчить про необхідний заділ знань, що сформувався й дозволяє прогнозувати динамічний розвиток ініціатив користувачів за обов'язкової умови поліпшення матеріально-технічної бази на основі ІКТ. За результатами оцінки наявного в підприємства інноваційного потенціалу, можна виділити три основні типи інноваційної політики, спрямовані на розвиток господарюючих суб'єктів (у межах інноваційного розвитку), на основі: (1) реалізації власного інноваційного потенціалу; (2) комбінації ресурсів (інноваційно-інтеграційна політика), (3) запозичення інновацій після їхньої апробації на інших підприємствах (політика запозичення). У будь-якому випадку основним завданням інноваційної політики торговельних підприємств в умовах України має бути упровадження заходів щодо підвищення їхньої інноваційної активності (ІА) згідно алгоритму (рис. 4.17).

Для результативної реалізації інноваційної політики торговельного підприємства необхідним є перехід до адаптивної організаційної структури, що започатковується на принципово новому підході до побудови системи управління організацією. Особливості функціонування цієї системи полягають у використанні інноваційної стратегії сервісної організації торговельного профілю як інтегруючого фактора її функціонування; сприйнятливості співробітників до інновацій; відсутності чіткого регламенту обов'язків у межах виділених напрямів діяльності, відповідно до займаної посади в ієрархічній структурі; зміною повноважень і відповідальності персоналу в процесі зміни постановки операційних завдань.

В умовах створення й функціонування інноваційної системи торговельного підприємства одним з найважливіших завдань адаптивної системи управління є управління знаннями сервісної організації торговельного профілю. Стратегію управління знаннями для сервісної організації торговельного профілю пропонуємо розглядати у вигляді комплексної моделі, спрямованої на утримання й, по можливості,



**Рис. 4.17. Алгоритм посилення інноваційної активності торговельних підприємств**

*Джерело:* розроблено авторами.

збільшення числа постійних клієнтів торговельного підприємства, що складається з таких етапів: (1) бенчмаркінг – порівняння рівня знань у підприємства і його найважливіших конкурентів; (2) компетентнісний підхід – визначення на основі даних бенчмаркінга найважливіших основних переваг сервісної організації торговельного профілю; (3) аутсорсинг – покупка процесів, що не належать до реалізації основних компетенцій, у сторонньої організації. Звідси, можна виокремити та охарактеризувати інноваційну функцію торговельного підприємства (рис. 4.18), реалізація якої сприятиме результативному управлінню інноваційним розвитком. В інноваційній політиці торговельного підприємства як документі мають вміщуватися положення щодо розвитку системи управління інноваційною діяльністю, зокрема: розвиток організації по напрямках, визначеними у результаті систематизації принципів управління, що відповідають імперативам управління; формування процесу управління, що визначає інноваційний розвиток підприємства для розширення спектра





Рис. 4.18. Реалізація інноваційної функції торговельного підприємства в сучасних умовах

Джерело: складено авторами.

#### *Розділ 4. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі*

сприйнятливості до інновацій; розвиток методів управління людськими ресурсами для ініціювання інновацій; формування організаційних характеристик, що сприяють розробці й прийняттю інновацій; створення організаційної структури, що володіє потенціалом сприйнятливості до інновацій; організація міжособистісних відносин, що сприяють подоланню сил опору до інновацій. Інноваційна політика, окрім загальних принципів і напрямів, має передбачати й механізм її реалізації. До того ж успіх зазначеної політики залежить від наявності та ефективної реалізації продуманого інноваційного напрямку. Здійснюючи інноваційну політику, необхідно враховувати специфічні умови відтворення і структуру економіки; розробивши альтернативні прогнози економічного розвитку.

Усі ці процеси потребують вироблення системного методологічного апарату та методичного інструментарію для розробки та обґрунтування механізмів управління інноваційним розвитком і забезпечення конкурентоспроможності підприємства з врахуванням інтелектуального фактору. Важлива роль в подальшій практичній реалізації зазначених умов відводиться інноваційними менеджерам.

## **РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **5.1. Концептуальна модель інноваційної системи торговельного підприємства**

На початку ХХІ ст. успішність і результативність економічного розвитку, конкурентоспроможність країн, регіонів, галузей, компаній почали пов'язувати з наявністю сформованої інноваційної системи в тій чи іншій країні, а узагальнення практичних досліджень науковців та їхнє прагнення пояснити особливості отриманих результатів відповідними теоретико-методологічними положеннями привели до появи концепції інноваційних систем. В основі концепції національних інноваційних систем закладено теоретичні положення Й. Шумпетера щодо рушійних сил економічного розвитку, започатковані на ідеях «творчого руйнування» (як результату технологічних проривів), траєкторій «залежного» розвитку, довгих хвиль економічної активності й еволюційній теорії. Послідовники Й. Шумпетера К. Фрімен, Р. Нельсон і Б.А. Лундвалл в останні десятиліття ХХ ст. розвивали ці ідеї й використовували їх для пояснення взаємозв'язку технологічного й соціально-економічного розвитку і, відповідно, впливу науки й технологій, що розвиваються за своєю внутрішньою логікою, на розвиток суспільства [1-3]. Ще одне важливе положення, на яке потрібно звернути увагу в літературі, присвяченій формуванню інноваційних систем, полягає в тому, що нові знання створюються не тільки в державних дослідницьких організаціях або в дослідницьких підрозділах компаній, але й у всій економічній системі [4]. Зокрема, Б.А. Лундвалл підкреслював, що важливим внеском в інноваційний процес є новий повсякденний досвід і діяльність інженерів, торговельних агентів, інших найманих працівників так само, як і споживачів [2]. Поява нововведень на основі ідей і пропозицій, що надходять зі сфери виробництва, збуту і споживання, найпоширеніша в системах з розвиненими взаємозв'язками між економічними агентами. Окрім того, інноваційний процес не обмежується тільки сферою технологій, але й включає інституціональні, організаційні й управлінські інновації [5]. Ці знання практично не можуть бути формалізовані, вони становлять собою нематеріальні активи зайнятих у конкретній галузі, і компанії мають намагатися використовувати ці знання максимально ефективно (зокрема, шляхом навчання на робочому місці, обміну досвідом, у програмах мобільності тощо).

Цілісна система характерних рис інноваційної діяльності притаманна й роздрібній торгівлі, без цього неможливо організувати ефективне управління інноваційною активністю й, відповідно, інноваційною діяльністю роздрібних торговельних підприємств. У цьому контексті

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

слід погодитися з думкою, що в основі інноваційного вектора підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства лежать інтелект індивідуума і його творчий потенціал, тобто здатність до творчості, до генерування нового знання. Отже, здатність й мотивація індивідуума до творчості [6] стають одними з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності й важливим фактором формування інтелектуального капіталу.

На державному рівні, на думку експертів, більш ефективні фінансові системи, краща система управління й більш високі темпи поширення та зростання знань компенсують наявний у країнах, що розвиваються, потенціал для поширення й імітації інновацій. Отже, з одного боку, технологічний розрив може бути використаний для імітації, але з іншого, – його також можна створити шляхом розвитку інновацій. Зниження витрат на зовнішнє фінансування дозволяє знизити видатки на нове обладнання, і в цьому зв'язку розширюються можливості для імітації й інновацій. Вкладання коштів в новітні технології – єдино можливий й підтверджений науковими положеннями й практичним досвідом країн шлях забезпечення соціально-економічного зростання на якісній основі. За таких умов торговельне підприємство, будучи системою, що надає послуги, становить собою сукупність елементів і процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою за допомогою встановлення певних зв'язків (керуюча система й об'єкт керування). У процесі функціонування сукупність елементів і процесів становлять собою єдине ціле, а особливості зв'язків дозволяють характеризувати підприємство як специфічний об'єкт.

З позицій наукових положень економіки підприємства, за допомогою інтелектуального потенціалу компанія створює споживчі цінності, до яких входять: матеріальні (місце розташування, устаткування), фінансові (структура капіталу, кредити), нематеріальні (люди, організаційна культура). Використання ресурсів компанії на користь споживачів відбувається шляхом комбінування й об'єднання наявних ресурсів, які визначають можливості організації, що, своєю чергою, координують дії організації, впливають на базові витоки організаційної культури. Таким чином, основна компетентність є продуктом зусиль менеджменту компанії, спрямованих на перетворення можливостей організації в те, що обіцяє вигоду покупцеві. Тим самим компанія і створюють стійкі переваги в конкурентній боротьбі. Перехід до інноваційного розвитку означає, що інновації мають охоплювати не лише створення нових технологій, їх запровадження у процес надання послуг, але й просування продукції на ринку, адекватну комунікаційну інфраструктуру. Отже, інноваційним називається такий розвиток сучасного торговельного підприємства, основою якого стає інтелектуальний капітал, що визначає конкурентоспроможність економічної системи. За таких умов чітко постають відмінності сучасного торговельного підприємства:

адаптування робіт, гнучка робоча сила, людські ресурси – головна цінність компанії, гнучка мережева структура, співробітники – інвестиційний ресурс. Забезпечення одержання прибутку від інтелектуальної діяльності потребує вкладення значних коштів в її організацію, особливо в реалізацію досягнутих результатів. До того ж суттєві інвестиції в інновації можуть бути економічно обгрунтованими та впровадженими у тому випадку, якщо правильно організовано процес управління правами підприємства на результати інтелектуальної діяльності, що використовуються у торговельній діяльності та охоплюють багато аспектів діяльності підприємства. Досягти цього можливо за умови формування інноваційної системи підприємства.

Слід зазначити, що поняття інноваційної системи з'явилося в літературі наприкінці 80-х років ХХ ст. і з тих пір переважно використовувалося при аналізі національного й регіонального рівня економіки. В Україні про важливість розробки національної інноваційної системи (НІС) заговорили в 2004-2005 рр., коли стала очевидною необхідність реорганізації інноваційної діяльності в умовах нової ринкової економіки й старих підходів до організації управління інноваційною діяльністю на державному рівні. Однак якщо сутність національної інноваційної системи (НІС) науковці та практики розуміють майже одноставно, то феномен інноваційної системи підприємства перебуває на стадії пізнання й ідентифікації. Зокрема, під інноваційною системою розуміють елементи організації, що супроводжують інноваційну діяльність, взаємовідносини між ними, які закріплюються в регулюючих внутрішніх документах компанії. Тому інноваційна система на мікрорівні має виконувати такі функції: прогнозування ринку й вибір пріоритетних напрямів маркетингових досліджень; стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства; пошук, оцінку й відбір інноваційних ідей та винаходів; впровадження інноваційних проектів; моніторинг показників уже впроваджених інноваційних проектів та їхнє корегування [7]. Під інноваційною системою в широкому змісті розуміють також всі важливі фактори, що здійснюють вплив на розробку, поширення й використання інновацій, а також взаємозв'язок між цими факторами [8]. Показовою у цьому плані є модель «архітектура інноваційних систем» Елейн Дандон [9], яка була задумана як проста для сприйняття, що дозволяє кожному зрозуміти, яким чином інновації можуть реалізовуватися у всіх сферах діяльності організації.

Інноваційну систему торговельного підприємства можна подати як певну організованість відносин інноваційності елементів, які перебувають у стані нерозривної єдності із середовищем і проявляють свою цілісність, вступаючи з нею в необхідні відносини. Правильне розуміння поняття інноваційної системи важливо для формування того чи іншого типу інноваційної політики, оскільки розглядає інноваційну діяльність як

систему відносин між її складовими. Досвід показує, що інновація набагато більш розпливчата. Зворотний зв'язок від виробників на стадії розміщення й від роздрібних торговців і споживачів – на стадії поширення, проникає назад на інші стадії, повністю змінюючи напрям інновації, приводячи до виникнення нових, несподіваних ідей або продуктів, або непередбачених витрат. Іноді проривні інновації викликані не дослідженнями й розробками, а новими бізнес-моделями (що більш характерно для сфери торгівлі), які зводять воедино вже наявні технології.

Середовище інновацій досить різноманітне й динамічне, тому ефективна має повинна знаходити засоби стимулювання всіх сторін інноваційного процесу (рис. 5.1), а держава й відповідні структури (бюро, агенції) підтримки можуть відігравати в цьому досить важливу роль.

Ще в кінці ХХ ст. було зазначено, що інтелектуальна робота, спеціальні технології, створення доданої вартості сприяють конкурентоспроможності, ефективності економічних систем. Сьогодні стає зрозумілим, що джерела конкурентних переваг організацій лежать не у сфері речовинних (відчутних) ресурсів, оскільки успішне функціонування на ринку в цей час означає, що якість ресурсів є на досить високому рівні, а в іншій сфері.

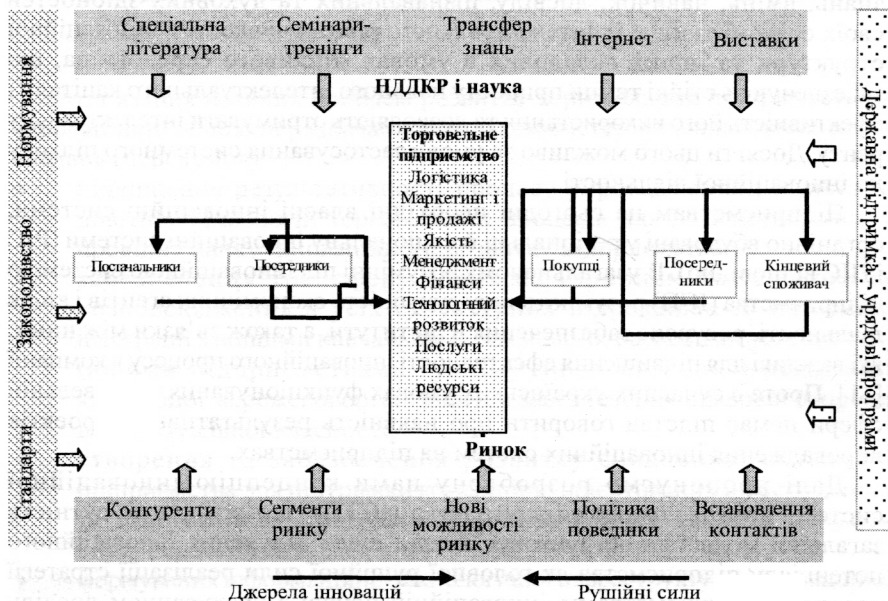


Рис. 5.1. Інновація та її середовище

Джерело: модифіковано за [10].

Ця сфера пов'язана із внутрішніми ресурсами самої організації, що використовуються недостатньо або взагалі не використовуються. Тобто від рівня і ступеня розвиненості інтелектуальних ресурсів, що використовуються організацією, відчутною мірою залежать економічні показники діяльності. Практика показує, що при стрімкому зростанні глобальної конкуренції, започаткованої на створенні наукоємних продуктів, інтелектуальний потенціал стає основним ресурсом розвитку. За таких умов ефективно його використання є найважливішою конкурентною перевагою компаній, а в кінцевому підсумку – конкурентною перевагою національної економіки. Для того щоб удосконалити та розвивати бізнес-процеси, потрібні нові знання та внутрішня мотивація на всіх рівнях торговельного підприємства. Переваги в конкуренції забезпечуються за рахунок того, що організація, використовуючи концепцію управління знаннями, усвідомлює: які знання їй потрібні для подальшої роботи та розвитку і які знання в неї є, де вони перебувають (хто є носієм цих знань), де та як їх можна застосувати. Отже, в епіцентрі уваги менеджменту торговельного підприємства стає його інтелектуальний потенціал (ІП) – здатність досягати економічного зростання на основі застосування знань, вмінь, навичок, досвіду, пізнавальних та духовних здібностей своїх співробітників, їх інтелектуального рівня, гнучкості організаційної структури та інших складових в умовах мінливого середовища, що забезпечують стійкі темпи приросту наявного інтелектуального капіталу і ефективність його використання та дозволяють отримувати інтелектуальну ренту. Досягти цього можливо за умови застосування системного підходу до інноваційної діяльності.

Підприємствам на сьогодні необхідні власні інноваційні системи, органічно вбудовані у регіональні й національні інноваційні системи (РІС і НІС відповідно). В узагальненому розумінні під інноваційною системою підприємства (ІСП) розуміють таку сукупність економічних агентів і видів діяльності, ресурсне забезпечення й інститути, а також зв'язки між ними, які важливі для підвищення ефективності інноваційного процесу в компанії [11]. Проте в сучасних українських умовах функціонування торговельної сфери немає підстав говорити про наявність результативних проєктів впровадження інноваційних систем на підприємствах.

Далі пропонуємо розроблену нами концепцію інноваційної системи торговельного підприємства (ІСП), що розкриває сутність загальної моделі та обґрунтовує заходи щодо залучення інноваційного потенціалу підприємства як головної рушійної сили реалізації стратегії розвитку підприємства на інноваційній основі з урахуванням досвіду високорозвинених компаній світу. Важливою складовою при цьому є визначення «дерева цілей» підвищення інноваційності підприємства (для прикладу – рис. 5.2).

## Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств

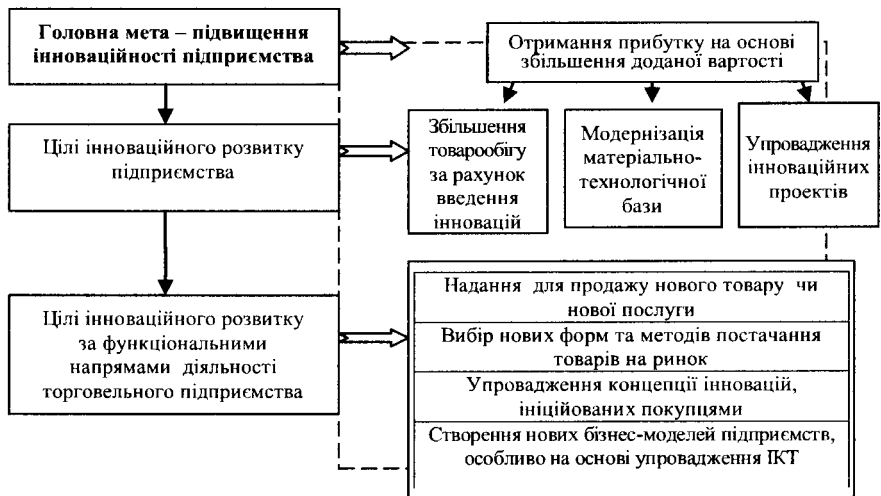


Рис. 5.2. Дерево цілей інноваційного розвитку торговельного підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Розв'язання наявних проблем розвитку торговельних підприємств на інноваційній основі передбачається шляхом системного виконання таких завдань (передумов):

- підвищення результативності процесу упровадження результатів новітніх технологій торговельних процесів для їх перетворення у провідну ланку інноваційного розвитку підприємства;
- забезпечення трансферу знань на підприємстві шляхом їх розповсюдження в усіх структурних підрозділах та на основі інтеграції з вищими навчальними закладами, науковими установами, іншими підприємствами (у тому числі на основі реалізації кластерної мережевої організації) та забезпечення правової охорони інтелектуальної власності;
- створення та забезпечення розвитку фінансової складової підприємства для підтримки комерційно орієнтованих інвестиційних та інноваційних програм і проектів, у тому числі за рахунок внутрішнього венчура;
- формування інформаційно-технологічної інфраструктури інноваційної діяльності;
- запровадження прозорих, ефективних та сумісних з нормами вітчизняного та Європейського Союзу механізмів стимулювання здійснення науково-технологічної та інноваційної діяльності;



- зростання частки високотехнологічних послуг у структурі торгівлі та експорту;
- підвищення рівня корпоративної та інноваційної культури, соціальної та екологічної відповідальності підприємства.

Для реалізації зазначених передумов *креативний центр* торговельного підприємства має стати основною підсистемою інноваційних, маркетингових, торговельних і фінансово-кредитних підрозділів, які при дотриманні власних інтересів і збереженні самостійності формують єдину організаційно-економічну структуру для найбільш ефективного функціонування на ринку інноваційних бізнес-процесів. Завдяки такій організаційній єдності створюються інноваційно-інвестиційні проекти та програми для залучення реального та ефективного інвестора.

Торговельне підприємство, що володіє власним інноваційним потенціалом, здатне ставити і реалізувати такі стратегічні цілі: (1) підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках; (2) реалізація інноваційної стратегії розвитку на конкретному ринку. Інноваційний потенціал підприємства має міжгалузевий характер – як об'єднання самостійних дослідницьких, проектних і інформаційно-технологічних структур, венчурних центрів і експериментальних ланок, зайнятих створенням і впровадженням принципово нових видів продуктів і технологій міжгалузевого застосування. Водночас, маневрування матеріальними, фінансовими, організаційними й інноваційними ресурсами в межах мережі торговельного підприємства дозволяє підтримувати високий інноваційно-технологічний рівень економічно-самостійних підрозділів, що входять до складу підприємства, скорочуючи тим самим дублюючі елементи торговельної системи й сприяючи таким чином результативності функціонування вибраної бізнес-моделі.

Реалізація інноваційного потенціалу торговельного підприємства є передумовою як мережевої кооперації підприємств із широкою номенклатурою товарів і послуг, що пропонуються, і різноманіттям технологічних процесів, так і інноваційного відновлення технологічної основи малих і середніх підприємств завдяки взаємодії з міжгалузевими корпораціями. Специфічність предмету регулювання та великий спектр питань, пов'язаних з функціонуванням інноваційної системи торговельного підприємства, вирішення зазначених вище передумов вимагає координації діяльності органів керівництва усіх рівнів щодо реалізації запропонованої Концепції. Рішення про створення ІСТП має бути прийнято на загальних зборах при схваленні основних положень стратегії розвитку підприємства на відповідний період у частині «Розвиток інноваційної й інвестиційної діяльності», де зазначається чітка стратегічна установка, обов'язкова для вирішення.

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

Формування ІСТП є комплексною науково-методологічною і прикладною проблемою стратегічного характеру, вирішення якої вимагає вироблення механізмів розробки і реалізації програмних цілей та проектів у масштабі підприємства, а також специфічних механізмів прийняття і реалізації рішень з найважливіших структурних блоків системи (торговельної, інформаційної, технологічної, операційної, логістичної), а також їхньому ресурсному забезпеченню. Теоретико-методологічною основою побудови ІСТП є системний підхід, що надає набір методичних засобів для вирішення проблеми поєднання ланок інноваційного процесу в цілісну єдину систему. Загальнометодологічними принципами побудови ІСТП є положення ідей Й. Шумпетера про конкуренцію на основі інновацій на підприємствах як головного фактора економічної динаміки та положення інституційної теорії щодо синергетичної дії складових інноваційної діяльності як фактора, що впливає на її зміст і структуру. Принципи побудови ІСТП: сприйнятливість інноваційного розвитку в рамках національної моделі соціально-економічного розвитку; орієнтація на непрямі методи управління торговельною та інноваційною діяльністю, що стимулюють творчість, новаторство, самодостатність підприємства; розробка організаційної структури ІСТП з урахуванням досвіду високорозвинених міжнародних торговельних мереж, компаній-партнерів на регіональних ринках; побудова нових ринкоорієнтованих блоків і сегментів у межах інституційної «добудови» і поєднання в економічній системі підприємства дослідницької, сервісної, операційної, маркетингової, логістичної, фінансової підсистем та використання ІСТП як інструмента їхньої інтеграції; дотримання принципу цілісності, що забезпечує розбудову ІСТП на основі єдності ідеології, цілей діяльності, мережевих технологій, єдиного інформаційного простору, єдиного економічного і правового середовища, яке інтегрує роль як менеджменту підприємства, так і роль держави й громадянського суспільства. Дотримання зазначених вище принципів дозволяє сформувати таку модель ІСТП, яка спроможна стати ефективним інструментом розробки і реалізації інноваційної політики, переходу на інноваційний шлях розвитку.

*Метою формування інноваційної системи торговельного підприємства є забезпечення постійного зростання продуктивності праці і конкурентоспроможності за рахунок підвищення їх технологічного рівня, інноваційної активності на внутрішньому та зовнішньому ринках та впровадження нових продуктів, послуг, технологій, а також методів організації та управління торговельною діяльністю. Звідси, інноваційна система торговельного підприємства – це сукупність організаційних, структурних і функціональних компонентів (інституцій), задіяних у процесі створення та застосування сучасних знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного*

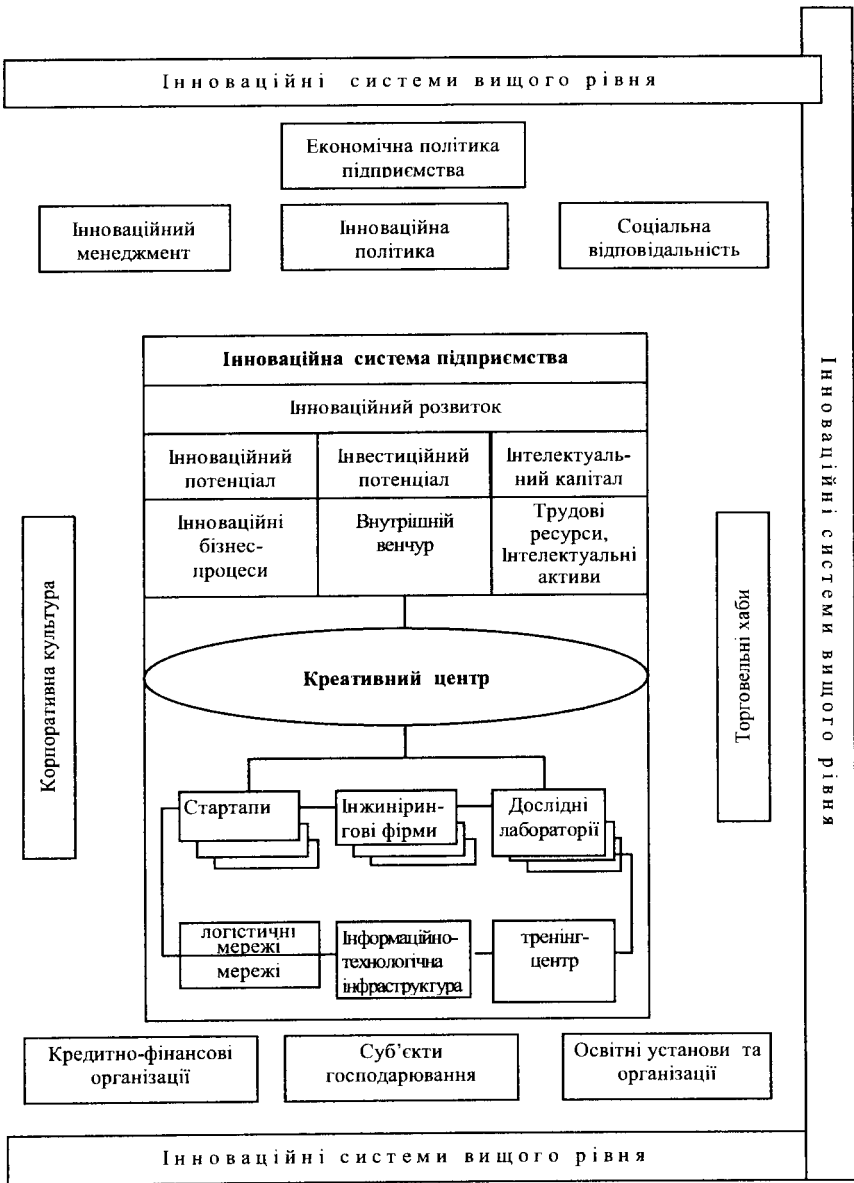


Рис. 5.3. Концептуальна модель інноваційної системи ТП

Джерело: розроблено авторами.

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

процесу в межах підприємства та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону та країни загалом (рис. 5.3). Інноваційна система торговельного підприємства складається з таких підсистем: генерації знань; освіти; надання торговельних послуг; інноваційної інфраструктури; загальної економічної політики підприємства (включає також інноваційну політику, інноваційний менеджмент та соціальну відповідальність).

*Підсистема генерації знань* включає креативний центр (у тому числі сектор R&D великих торговельних мереж), власні структурні дослідні та дослідно-випробувальні підрозділи, наукові установи та організації усіх форм власності та наукові підрозділи системи вищих навчальних закладів, що виконують наукові дослідження та розробки для підприємства, які створюють нові наукові знання та технології. Активна діяльність ланок інноваційної системи є найважливішим чинником, що спричиняє успішність її функціонування. Роль підприємницької ініціативи найбільше проявляється в трансформації нових знань і ідей у конкретні перспективні комерційні перспективи й плани. У цьому зв'язку підприсемець є основною ланкою в процесі народження й впровадження інновацій. Без його активної діяльності їхня поява стає неможливою.

У зв'язку з тим, що в цей час економіка поступово здобуває риси економіки знань, і ці знання здобувають найважливіше значення в контексті соціально-економічного розвитку, освіта в його фундаментальних і прикладних формах перетворюється в один з найбільш потужних факторів, що спричиняють цей розвиток. Якщо поширення інновацій усередині окремої організації може здійснюватися традиційними методами, що включають у себе директивні вказівки й розпорядження, а також дії учасників інноваційного процесу відповідно до їхніх посадових інструкцій, то в інноваційній системі такі методи можуть виявитися неефективними. Насамперед це пов'язане з тим, що розпорядження з боку керівництва однієї організації зовсім не є обов'язковими для виконання співробітниками іншої. Крім цього, розходження в параметрах організаційної культури й принципах професійної діяльності в різних ланках однієї й тої ж інноваційної системи можуть приводити до розбіжностей у розумінні змісту й мети тих або інших процесів, що відбуваються в межах одного інноваційного проекту. У багатьох випадках інформаційний обмін виявляється особливо важливим у контексті погодженої роботи комерційних структур, а також у процесі аналізу ранку й вироблення єдиної маркетингової стратегії всіма учасниками інноваційної системи.

Обмін знаннями й інформацією означає узгодження різних параметрів на етапах формування стратегічної лінії розвитку такої системи. Так, об'єктами узгодження можуть бути загальні стандарти діяльності різних ланок системи, формулювання довгострокових планів, цілей та ін. Ці

параметри мають розроблятися з обліком новітніх технологічних і наукових досягнень. Таким чином, активність ланок інноваційної системи в умовах обміну інформацією й знаннями може розглядатися як «навчання через взаємодію» або у випадку включення в аналіз провайдеру інформаційного обміну як «навчання через застосування» [12].

Сучасні економіка й суспільство в розвинених країнах усе більшою мірою стають креативними, головними продуктами яких є нові ідеї й інновації в різних сферах людської діяльності. Креативність стає й основним джерелом економічної цінності. На зміну таким ресурсам, як земля, робоча сила, капітал у ролі найціннішого економічного ресурсу приходять інтелектуальна власність. В ролі головного інструменту тут виступає людський мозок. А креативність, як одна з його властивостей, допомагає досягти найкращих результатів. Слід зазначити, що уперше термін «креативна економіка» було уведено в оборот журналом *Business Week* в 2000 р. [13]. У 2001 р. Джон Хокінс у своїй відомій праці «Креативна економіка» спробував простежити її вплив у світовому масштабі. Як обґрунтування визначення креативної економіки Д. Хокінс виокремив 15 креативних індустрій, що виробляють інтелектуальну власність у вигляді авторських прав, патентів, торговельних марок і оригінальних розробок [14].

Дослідженням креативної економіки як соціально-економічного явища присвячені такі роботи, як «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє» американського професора, економіста й соціолога Ричарда Флориди [15] й «Креативне місто» творця фірми «Co-media» і експерта Світового банку британця Чарльза Лендрі. У своїх роботах він розглядає креативність як один із найважливіших факторів формування сучасного життєвого устрою й необхідний атрибут успішного розвитку нової економіки. *Ознаками* креативної економіки є: безперервний інноваційний розвиток, значна роль людського капіталу в інноваційному розвитку країни; інвестиції в нові товари, послуги, технології, у розвиток людського капіталу; значна частка наукомісткої продукції у ВВП; конкуренція на основі інновацій; спеціалізація й кооперація у сфері інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів; створення комплексів виробництв, що мають міжгалузевий і глобальний характер; висока наукоємність виробництва й високий рівень професійної підготовки працівників, захист об'єктів інтелектуальної власності. Звідси, *основні фактори розвитку креативної економіки*: людський потенціал; інновації; інвестиції. Термін «креативність» у широкому значенні означає творчість. На цей час поняття креативності все більшою мірою стало асоціюватися зі здатністю особистості в процесі вирішення проблем знаходити нові, нестандартні, оригінальні підходи, започатковані на принципово нових знаннях, уміннях, навичках, компетенціях. Креативні рішення в економічній

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

системі підприємства – це результат творчого й нестандартного підходу й прийнятті управлінських рішень. Вони проявляються насамперед у найвищій результативності вирішення соціально-економічних проблем і високої ефективності соціально-економічної діяльності.

Загальними *принципами* створення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства (СУІПП) є: (1) органічне поєднання інтелектуальних і матеріальних активів для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку; (2) постійне підвищення інтелектуального рівня персоналу підприємства на основі професійного навчання в контексті управління знаннями й визначення основних компетенцій; (3) застосування засад організаційної культури та впровадження їх для реалізації соціально-економічного механізму ефективного менеджменту персоналу; (4) технологічне та інформаційне забезпечення розумової праці персоналу, який зайнятий створенням і реалізацією інноваційних ідей у практичну площину.

*Підсистема освіти* складається із власних структурних підрозділів (корпоративних університетів, тренінгових центрів та інше) та навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємства. Так, створення корпоративного університету при розширенні організації покриває дефіцит висококваліфікованого персоналу, уніфікує процеси навчання й дозволяє інвестувати в людські ресурси як нематеріальний актив торговельного підприємства. Інноваційний розвиток здатний забезпечити тільки навчання, що має постійний, системний і високотехнологічний характер. Як безперервний процес, навчання й розвиток персоналу особливо необхідно для організацій, що займаються наданням послуг. Засобами підтримки високих вимог до навчання слугують дистанційні й інтернет-технології, у т. ч. спеціалізовані ІТ-рішення.

*Підсистема надання торговельних послуг* включає в себе торговельні структури, стартапи, спіноффи, що входять до складу мережі підприємства або мають кооперативні та інтеграційні зв'язки з ним, які є виробниками інноваційної продукції та високотехнологічних послуг та (або) споживачами технологічних інновацій.

*Підсистема інноваційної інфраструктури*, що поділяється на виробничо-технологічну, фінансову, інформаційно-аналітичну та експертно-консалтингову складові і охоплює бізнес-центри та центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори та інші інноваційні структури, інформаційні мережі науково-технічної інформації; комплекс інституційних та приватних інвесторів.

Інноваційний потенціал в торгівлі зростає з кожним роком. Це пов'язано з формуванням інноваційної економіки в нашій країні. Інноваційні напрями створення ефективної інфраструктури торговельних підприємств також будуть опиратися на досягнення інноваційної

економіки. У найближчому майбутньому з'являться нові, перспективні об'єкти логістичної інфраструктури й транспорту. Логістичні інновації в торгівлі належать до категорії процесних (технологічних) інновацій і співвідносяться з використанням інноваційного підходу до реалізації системних (інформаційно-технологічних) і управлінських функцій логістики в межах розроблювальних бізнес-моделей у торгівлі. Доцільність застосування й затребуваність логістики визначаються її можливостями в здійсненні нових форм комерційних операцій, прискоренні процесів товарного обміну. Тому чим складніші схеми взаємодії господарюючих суб'єктів-партнерів по бізнесу, тим більші очікування пов'язуються із застосуванням логістичних інновацій. До основних напрямів інноваційного розвитку логістики в торгівлі належать: логістичні інновації в торговельних послугах (інноваційні торговельні послуги, ноу-хау, НДР); інновації, спрямовані на вдосконалювання логістичних систем в торгівлі (інноваційні форми матеріальних та інформаційних потоків); інновації в підходах до торговельного обслуговування споживачів, що забезпечують переваги перед конкурентами.

Інноваційна логістика в торгівлі (*innovatory logistics in trade*) – це: [16] по-перше, така якісна характеристика й організаційні прийоми логістики, де переважають інноваційні форми організації управління й технологій торгівлі, що забезпечують стійке генерування й впровадження нововведень у всіх функціональних сферах торгівлі; по-друге, використання концепції (або теорії) інноваційної логістики в організаційно-економічній діяльності торговельного підприємства (фірми); по-третє, інтегральний інструмент менеджменту, що на інноваційній основі сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей торговельного підприємства за рахунок ефективного (з позицій зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості товарів і послуг, у тому числі сервісних) управління матеріальними, а також іншими потоками (фінансовими, інформаційними тощо). Управління ланцюгами поставок як концепція оптимізації доданої вартості має активно впроваджуватися в економіці України. Наявність на підприємстві торгівлі департаменту (відділу) з питань управління ланцюгами поставок або логістики повинно стати обов'язковим. Цьому будуть сприяти інновації в застосуванні інформаційних технологій у логістиці на основі Інтернету. За таких умов увага має акцентуватися на сучасних, так званих «розумних» операціях, започаткованих на передових технологіях і високій продуктивності праці.

Логістична інфраструктура в торгівлі – це комплекс засобів, що забезпечують реалізацію логістичних процесів. Вона покликана забезпечити безперервне й економічно ефективне виконання всіх основних функцій логістики в торгівлі – транспортних, маніпуляційних, захисту запасів та ін. Для здійснення процесів фізичного просування продуктів

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

і підтримки запасів у торгівлі, а також для реалізації інформаційних логістичних процесів застосовуються різноманітні технічні засоби. На думку деяких вчених [17], предметом інновацій у логістиці є оптимізація траєкторії економічних потоків, що циркулюють у ланцюгах (мережі), для скорочення часу логістичного циклу, раціоналізації загальних витрат руху товарів, підвищення ефективності логістичного ланцюга. В останні роки прискорюється формування міжнародної інфраструктури: з'являється супутниковий зв'язок, нові навігаційні системи, нові види транспортних засобів (потужні океанські лайнери, високошвидкісні аеробуси тощо), розширюються її масштаби й змінюється сама її структура. На базі електроніки, системи Інтернет, космічних супутників зв'язку поступово формується глобальний кіберпростір, глобальна система телекомунікацій, планетарна інформаційна мережа. Фактично інноваційний потенціал логістики дозволяє виявити основні закономірності, взаємозв'язки, взаємозалежності розвитку регіональних ринків, зрозуміти сутність матеріальних, фінансових і організаційних міжрегіональних зв'язків і, як наслідок, використовувати додаткові резерви міжрегіонального товарообміну. При цьому під інноваційним потенціалом логістики в торгівлі розуміють здатність логістики або якої-небудь її функціональної галузі здійснити вперше або відтворити (сприйняти) ту або іншу інновацію в торгівлі.

В умовах інтеграції української економіки у світову систему господарювання та реалізації політики децентралізації особливу актуальність в управлінні міжрегіональними економічними потоками здобуває інноваційний фактор. Інноваційна спрямованість логістики створює передумови для раціоналізації міжрегіональних потокових процесів на основі впровадження прогресивних інновацій в поточне й стратегічне управління товарообмінними операціями, забезпечуючи інтеграцію окремих агентів регіональних ринків у єдину систему, здатну швидко й ефективно доставити необхідний товар споживачеві й забезпечити фінансову, інформаційну й сервісну підтримку руху товарів.

*Підсистема економічної політики, інноваційного менеджменту та соціальної відповідальності* складається з комплексу законодавчих, структурних та функціональних інституцій, внутрішніх регламентів підприємства (стандартів підприємства), які визначають та забезпечують дотримання норм, правил, форм, умов тощо в інноваційній сфері та взаємодію всіх складових інноваційної системи підприємства. В інноваційній системі декларуються стратегічні цілі розвитку, які визначають основний напрям діяльності її елементів і учасників. Так, приміром, орієнтація на економію ресурсів у такій системі може приводити до появи зберігаючих технологій. Критеріями ефективності такої пошукової активності можуть бути успіх у конкурентній боротьбі,



досягнення поставлених цілей соціального розвитку, взаємоузгоджена робота компонентів інноваційної системи та ін. Забезпечення розвитку ІСТП передбачається шляхом комплексного та системного виконання завдань та заходів для реалізації таких основних цілей розвитку інноваційної системи: створення конкурентоспроможного креативного сектору та забезпечення умов для його розширеного відтворення й формування власного інноваційного та інтелектуального потенціалу; розвиток інфраструктури інноваційної діяльності; створення системи економічних стимулів модернізації підприємства на основі технологічних інновацій; підвищення інноваційної культури підприємства. Головним критерієм виконання функцій ІСТП є одержання нового знання на рівні відкриттів і винаходів; результатів дослідницьких робіт – на рівні патентів, у т. ч. за кордоном; інноваційної продукції та послуг – на рівні світових апалогів і стандартів. Реальний внесок ІСТП в інноваційний розвиток економіки визначається інноваційно-технологічною політикою, нормативно-методичним забезпеченням, співвідношенням адміністративного, ринкового та корпоративного управління, станом науково-технологічного і торговельного потенціалів, ринків інноваційної продукції, товарних ринків, ринків праці, а також корпоративною культурою підприємства, історичними і культурними традиціями й особливостями країни. У зв'язку з тим, що інноваційна діяльність торговельного процесу започатковується на пріоритетах, що формуються у сфері комерціалізації результатів досліджень і розробок у межах функціонування торговельного підприємницького сектору економіки, виходячи з національних інтересів країни і з урахуванням світових тенденцій розвитку науки і технологій, основним змістом інноваційної діяльності суб'єктів інноваційної системи торговельного підприємства є: здійснення аналізу і формування прогнозу напрямів технологічного й інноваційного розвитку підприємства з урахуванням реальних умов ринкового попиту; розвиток інфраструктури інноваційної системи; залучення в господарський обіг результатів інтелектуальної діяльності; технологічне переоснащення підприємства для продажу інноваційної продукції та надання інноваційних послуг; проведення експертизи розробок, надання консультаційних, інформаційних, юридичних або інших послуг щодо виведення інноваційних товарів та продуктів на ринок.

*Основні завдання і заходи щодо досягнення основних цілей розвитку інноваційної системи торговельного підприємства.*

*1. Забезпечити процес розширеного відтворення знань:*

- підвищувати науковий та технологічний рівень підприємств на основі формування та реалізації креативних ідей та проєктів;

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

- концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках інноваційно-технологічного розвитку, які створюють передумови для створення організації високотехнологічного сервісу;
- посилювати інтеграцію освіти, науки, виробництва і торговельної сфери, створювати на базі підприємств корпоративні університети дослідницького типу;
- стимулювати процес навчання працівників підприємств протягом всього життя, забезпечувати розвиток системи дистанційного навчання.

*2. Підвищити результативність сектору досліджень і розробок задля його перетворення в основну ланку інноваційного розвитку:*

- інтеграція сектору досліджень і розробок підприємства у національну, регіональну та світову інноваційні системи, посилення міжнародного науково-технологічного та інноваційного партнерства;
- фінансування наукових досліджень і розробок, а також наукових та науково-технічних програм в обсягах згідно з наявними нормами у світових передових компаніях.

*3. Сприяти інноваційній спрямованості освіти персоналу:*

- активізувати процес створення освітніх структур у системі підприємства;
- підвищувати рівень інформатизації освітнього процесу в компанії;
- підвищувати якість підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з менеджменту інноваційної діяльності, розширювати обсяги кооперації у цій сфері з іншими країнами.

*4. Забезпечити розвиток системи фінансово-кредитної підтримки комерційно орієнтованих науково-технічних та інноваційних програм і проектів:*

- суттєво підвищити рівень капіталізації підприємства;
- забезпечувати розвиток внутрішнього венчура;
- розробка оптимального механізму фінансових відносин з фінансово-кредитними установами та його реалізація;
- підтримка за рахунок внутрішнього венчура розробки та реалізації інноваційних високотехнологічних проектів, в тому числі щодо запровадження енергоефективних, енергозберігаючих технологій та екологічно чистих («зелених») технологій;
- створення умов для збільшення обсягів венчурного інвестування у високотехнологічні інноваційні проекти;
- участь у грантовій підтримці молодих спеціалістів та створюваних ними малих інноваційних підприємств.

*5. Сприяти розвитку виробничо-технологічної інфраструктури інноваційної діяльності:*

### *Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні*

- створення торговельних інноваційних хабів у межах наявного підприємства та упроваджувати механізми інтеграції та кооперації з регіонально-галузевими інноваційними структурами;
- розробка та впровадження механізмів, спрямованих на розвиток стартапів, бізнес-інкубаторів та відділів трансферу технологій власними силами, а також у кооперації з науковими установами та вищими навчальними закладами, ТНК;
- сприяти розширенню функцій креативного центру.

#### *6. Формування ефективної інформаційно-аналітичної та експертно-консалтингової інфраструктури інноваційної діяльності:*

- поліпшення рівня системи науково-технічної інформації, забезпечуючи можливість доступу до її джерел юридичних та фізичних осіб через мережу Інтернет;
- створити та забезпечувати підтримку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації інноваційної стратегії підприємства та моніторингу стану інноваційного розвитку;
- проведення систематичних прогностно-аналітичних досліджень науково-технологічного та інноваційного розвитку для визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційних технологій, передбачивши механізми участі у цих процесах наукових та освітніх установ.

#### *7. Підвищити ефективність процесів трансферу знань (технологій) та забезпечення правової охорони інтелектуальної власності:*

- сформувати і забезпечити підтримку ефективної системи капіталізації результатів інтелектуальної діяльності;
- сприяти впровадженню дієвих механізмів трансферу знань (технологій).

#### *8. Застосування системи економічних стимулів модернізації підприємства на основі технологічних інновацій:*

- впливати на процес формування державної системи стимулювання науково-технологічної та інноваційної діяльності та на розширення прав місцевих органів виконавчої влади у сфері податкового стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності;
- забезпечити стимулюючу роль амортизації в оновленні основних фондів;
- забезпечити віднесення до валових витрат операції з упровадження інноваційного продукту чи інноваційної технології.

#### *9. Запровадити ефективні механізми мережевого партнерства, спрямованого на досягнення високого рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства на світовому рівні переважно за рахунок впровадження технологій вітчизняної розробки:*

- забезпечувати використання результатів науково-технологічного прогнозування та сформованих пріоритетних напрямів розвитку

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

інноваційних технологій та інноваційної діяльності під час розробки та коригування стратегічних програм й інноваційних проектів;

- створювати умови для підтримки спільних наукових досліджень підприємств і вітчизняних наукових установ та вищих навчальних закладів за пріоритетними напрямками технологічного (інноваційного) розвитку.

*10. Підвищити частку інноваційних продуктів, товарів і послуг у структурі товарообігу підприємства на міжнародних ринках:*

- створення за кордоном філій підприємства, просування інноваційних продуктів на світові ринки;
- фінансування закордонного патентування винаходів, корисних моделей, промислових зразків тощо.

*11. Забезпечити підвищення рівня корпоративної та інноваційної культури:*

- створювати умови для систематичного підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів підприємства у сфері менеджменту інноваційної діяльності;
- забезпечувати гармонійний розвиток людського потенціалу;
- здійснювати підтримку видавництва науково-популярних періодичних видань, створення науково-популярних програм на радіо та телебаченні, які презентують успішні практики торговельних мереж.

Розробка і впровадження в практику інноваційних систем торговельного підприємства сприятиме посиленню взаємозв'язку з національною інноваційною системою (НІС), регіональною інноваційною системою (РІС) та галузевою інноваційною системою (інноваційною системою торговельної сфери); дозволить підприємству одержати додатковий синергетичний ефект від управління інноваційним процесом і результативно вирішувати стратегічні цілі щодо підвищення конкурентоспроможності та збільшення його ринкової вартості. Розвиток ІСТП дозволить сформувати умови ефективної діяльності суб'єктів, які створюють та / або сприяють створенню та поширенню нових знань і технологій, а також здійснюють їх комерційну реалізацію. Це, своєю чергою, приведе до здійснення цілеспрямованих структурно-функціональних змін в економічній системі підприємства загалом і до збільшення частки доданої вартості та підвищення наукоємності послуг. Повна реалізація моделі інноваційної системи торговельного підприємства забезпечить включення підприємства в глобальний торговельний процес, що сприятиме масштабному залученню фінансових і кадрових ресурсів у технологічний розвиток суб'єкта господарювання, збільшенню товарообігу торгівлі конкурентоспроможною продукцією, товарами та технологіями. Реалізація визначених у Концепції заходів розвитку інноваційної системи підприємства сприятиме входженню підприємства в коло розвинутих торгових компаній світу.

*Основними ознаками, що вказують на досягнення інноваційною системою торговельного підприємства визначеної стадії зрілості, можна вважати такі: (1) конкурентні переваги на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів та послуг; (2) перетворення інтелектуальної власності в один із найбільш значущих елементів економічних активів; (3) розвиток інтеграційних процесів інноваційної спрямованості; (4) становлення інноваційного менеджменту як концепції управління; (5) перетворення інновацій в основний каталізатор інвестицій; (6) активізація технологічної й інноваційної політики, інноваційна спрямованість торговельної політики.*

Відповідно мають бути уточнені чинні закони й інші правові акти в цій сфері на державному рівні та нормативні документи на рівні підприємств / корпорацій (стандарти підприємства) для створення цілісної системи управління і регулювання (подолання відомчої роз'єднаності) інноваційним процесом з використанням інтеграційних механізмів спільної діяльності і координації зусиль різних підрозділів і внесенням доповнень у діючі положення підприємства в частині створення в їхніх структурах інноваційних підрозділів і вироблення процедур та механізмів їхньої взаємодії в межах ІСТП. Для удосконалювання системи управління у сфері посилення інноваційності діяльності торговельного підприємства, оптимізації оргструктур, методів та інтеграційних функцій, зосередження на основних проблемах ІСТП мають передбачатися такі *заходи*: (1) розробка програми (Плану заходів) щодо формування і розвитку ІСТП; (2) формування цілісної системи організаційно-правових, економічних та інших норм стимулювання, підтримки і управління інноваційною діяльністю, включаючи: (1) встановлення порядку закріплення і передачі прав на результати інтелектуальної діяльності, отримані за рахунок коштів Держбюджету, для їхнього введення в господарський обіг; (2) розробку механізму розвитку внутрішнього венчура; (3) розробку технологічної та інноваційної політики, зміцнення інноваційного потенціалу підприємства на основі створення об'єктів інфраструктури, інноваційних кластерів, торговельних хабів; (4) створення мережі підтримки венчурних проєктів, лізингу виробничих площ і устаткування, кваліфікованого менеджменту, інжинірингу, консалтингу й аудиту, інформаційних мереж, систем страхування інноваційних ризиків; розвиток ринку прав інтелектуальної власності, сучасних систем менеджменту, маркетингу, комерціалізації нововведень; (5) удосконалення механізмів взаємодії учасників торговельної діяльності передусім між науковими організаціями, вищими навчальними закладами і промисловими підприємствами для просування нових знань і технологій у сферу торговельних послуг на основі адміністративно-правових і ринкових важелів, включаючи проєктні, договірні, фінансові й інші; (6) підвищення ступеня інноваційності підприємства шляхом використання нових методів управління і навчальних курсів у підготовці і

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

перепідготовці кадрів в галузі інноваційного менеджменту, інноваційного маркетингу, інноваційної логістики, комерціалізації нововведень; (7) створення системи прогнозування і розробка механізмів її кооперації та інтеграції з НДІ, академічними інститутами і ВНЗ, міністерствами та відомствами; (8) орієнтація торговельної, маркетингової, технологічної, фінансової, інвестиційної, кадрової політики на сприяння формуванню і функціонуванню ІСТП, адаптації і втіленню інновацій.

Фінансово-економічні розрахунки та оцінка очікуваних результатів реалізації цілей, завдань та заходів для забезпечення розвитку інноваційної системи будуть здійснюватись при підготовці Плану заходів розвитку інноваційної системи на кожний конкретний період на підставі аналізу стану та тенденцій інноваційного розвитку торговельного підприємства за попередній період. Комплексна і послідовна реалізація Плану заходів розвитку інноваційної системи дасть змогу забезпечити системність та послідовність у проведенні технологічної та інноваційної політики, що забезпечить розвиток підприємства за інноваційною моделлю. Обсяги фінансування Плану заходів щодо формування інноваційної системи встановлюються щороку у бюджеті розвитку підприємства.

Для відстеження й оцінки виконання заходів щодо формування і функціонування ІСТП (моніторинг результатів) передбачається створення *Інформаційно-аналітичного центру (відділу)*, який буде виконувати такі функції:

- організація системи моніторингу інноваційної діяльності, стану внутрішнього і світового торговельних ринків інноваційної продукції, сервісних послуг, аналіз параметрів і динаміки їхнього розвитку, розробка прогнозів інноваційно-технологічного розвитку підприємства;
- формування і розвиток системи обліку і контролю результатів науково-технологічної та інноваційної діяльності;
- розробка та доповнення системи цільових показників, що характеризують результативність та інноваційні аспекти розвитку торговельного підприємства;
- здійснення статистичного спостереження та статистичного аналізу у сфері інноваційної діяльності;
- формування економічних показників у сфері інноваційної діяльності для оцінки рівня і динаміки комерціалізації науково-технічних розробок;
- розробка критеріїв вибору пріоритетів економічної політики підприємства у напрямі розвитку інноваційної системи і виявлення на стадії дослідно-випробувальних та експериментальних робіт потенційних можливостей для забезпечення конкурентних переваг підприємства;

- формування системи інформаційної підтримки, включаючи надання консалтингових послуг для організації творчої взаємодії учасників інноваційної діяльності;
- пропаганда досвіду роботи (досягнень і проблем) у сфері інноваційної діяльності в засобах масової інформації, включаючи підтримку проведення інноваційних виставок і ярмарків.

Таким чином, для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності в результаті інтеграції України в ЄС єдиний вихід для більшості вітчизняних торговельних підприємств – впровадження ІСТП та розробка в її межах інноваційних торговельних послуг з підвищеним рівнем якості. Такі послуги дозволять підприємствам зберегти за собою наявну частку ринку, а при ефективному управлінні інноваційними процесами – вийти й закріпитися на закордонних ринках. До того ж підвищення якості послуг спричиняє не тільки збереження або збільшення частки ринку, але й зміну структури споживачів, у тому числі підвищення частки лояльних клієнтів. Варто відзначити, що в результаті впровадження ІСТП підприємство дістане додатковий прибуток не тільки за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища, але й за рахунок підвищення ефективності функціонування самої компанії. Насамперед це відбудеться за рахунок безперервного поліпшення технології надання послуг – підвищиться продуктивність праці.

Розроблені та запропоновані напрями і заходи щодо формування організаційно-економічної структури, інфраструктури ІСТП, інституційного і правового середовища, системи підготовки і перепідготовки кадрів, менеджменту та регулювання інноваційних процесів, фінансування і ринкової комерціалізації нововведень, а також зміст, функції окремих складових зазначеної системи носять рамковий характер і за умови врахування особливостей та стратегічних цілей розвитку можуть бути основою для розробки конкретних ІСТП на рівні окремих торговельних підприємств. Упровадження концепції в практику вимагатиме істотного коригування як загальноекономічної, торговельної, маркетингової, так і науково-технологічної та інноваційної політики підприємств. Мають бути освоєні новітні методи організації і проведення досліджень, створення інноваційної та інформаційно-технологічної інфраструктури і ринку об'єктів промислової власності, визначене місце та роль підприємства у межах національної та регіональної, галузевої інноваційних систем. Реалізація основних положень концепції ІСТП дозволить створити сприятливі економічні і соціальні умови для розвитку сфери торгівлі, перетворення її разом з окремими операційними процесами у сферу інноваційного торгового бізнесу, постійного підвищення технологічного рівня торговельних систем і конкурентоспроможності послуг і забезпечити на цій основі розвиток професійної кар'єри та соціального достатку

працівникам, зміцнення технологічної та економічної безпеки як окремого підприємства, так і країни загалом. Для результативного функціонування інноваційних торговельних систем необхідна мобілізація фінансових, людських та ін. ресурсів. В умовах сталого й ритмічного розвитку ці ресурси здебільшого рівномірно розподілені між агентами цього розвитку. У випадку ж ініціації інноваційного процесу найчастіше необхідна різка мобілізація цих ресурсів для того, щоб забезпечити стартовий імпульс цьому процесу. Для успішного протікання інноваційного процесу необхідна наявність стримуючих факторів або того традиційного середовища, у якому майбутня інновація має визріти й консерватизм і опір якого вона має перебороти перш ніж виявиться оціненою й впровадженою в практику.

## **5.2. Формування системи сучасного інноваційного менеджменту торговельних підприємств**

Реалізація на практиці принципів інноваційного підходу вимагає орієнтації торговельного підприємства на формування та реалізацію інноваційного потенціалу, що є системою ресурсів і можливостей, має системний і комплексний характер, створює умови для перехідних процесів не тільки окремих підрозділів, але й усього підприємства як системи на принципово новий, якісний рівень розвитку в життєвому циклі. При цьому система управління підприємством має бути відкритою до впровадження інновацій, забезпечувати постійне навчання персоналу й саморозвиток на усіх рівнях взаємозв'язків з навколишнім середовищем й мати на меті забезпечення високих темпів інноваційного розвитку, що вимагає адекватного управління.

Інноваційна діяльність є, з одного боку, однією з функціональних підсистем управління підприємством, а з іншого, – рівнозначною сферою діяльності, і як будь-яка інша характеризується переважно прогнозованими й досяжними результатами. Тому управління інноваційною діяльністю має проводитися на систематичній основі, тобто в режимі безперервної управлінської діяльності в межах єдиного процесу прогнозування й планування, організації й керівництва, контролю, обліку, аналізу й оцінки ефективності управління цією діяльністю на підприємстві. У контексті нашого предмету дослідження система управління торговельним підприємством на основі інноваційного підходу, з одного боку, є суб'єктом управління в системі підприємства, а з іншого, – об'єктом удосконалювання управління інноваційним розвитком з поглибленням як внутрішніх, так і зовнішніх інтеграційних процесів; необхідність застосування механізму активізації інноваційних процесів, здійснюваних безпосередньо на торговельному підприємстві й орієнтованих не тільки на горизонтальні інтеграційні міжгалузеві процеси (проектант і виробник продукції –



транспортна організація – торговельне підприємство – покупець), але й на вертикальні, з врахуванням ефективних прямих і зворотних причинно-наслідкових зв'язків у системі управління, тобто коли активно працюють інноваційні центри, креативні команди, які забезпечують здійснення поетапного переходу від ідеї можливого нововведення до його реалізації на підприємстві й дифузії його у надсистему (зовнішнє середовище).

Пошук ефективних моделей функціонування торговельного бізнесу формує потреби в розробці й використанні нових підходів до управління, застосування інноваційних управлінських методів та інструментів. У ролі одного із таких інструментів пропонується впровадження івент-менеджменту. Трактовка поняття *event-менеджмент* включає два основних аспекти: по-перше, це використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і виробничих цілей, по-друге, це методи й прийоми управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти. Загалом під поняттям *event* у прямому змісті мають на увазі будь-які зібрання людей з певною метою [18]. В літературі пропонується використовувати термін «подія», обґрунтовуючи такий вибір тим, що подія – прямий переклад англійського слова «event», позначає його явище, виходячи за межі звичайного плину життя [19]. Зарубіжні дослідники також наголошують на унікальності *event* [20-22]. Спеціальні заходи завжди сплановані заздалегідь, на відміну від *event*, якими, на думку Д. Гетца, є тимчасові події як сплановані заздалегідь, так і не заплановані [23]. Для позначення таких заходів Д. Гетц також вводить термін *planned event* – сплановані заходи [23]. Слід зазначити, що *event-менеджмент* у системі маркетинг-менеджменту у більшості джерел відноситься до PR-інструментарію, нарівні з такими елементами, як прес-реліз, фірмовий стиль і т. і.

Сьогодні у практиці менеджменту одержав широке розповсюдження підхід на основі використання циклу PDCA – підхід до менеджменту, започаткований на управлінні системою взаємозалежних процесів як єдиним цілим і орієнтований на підвищення результативності й ефективності виконання процесів у результаті мінімізації міжфункціональних бар'єрів [24]. Будь-яку діяльність згідно цим підходом пропонується представляти як таку послідовність дій: «Plan» – «Do» – «Check» – «Act», що становить собою цикл PDCA, який можна описати в такий спосіб: (1) планування й прогнозування: формування обґрунтованих суджень про можливий стан і результати діяльності підприємства в майбутньому, про альтернативні шляхи й строки досягнення цього стану, розробка цілей, інноваційних стратегій і процесів, необхідних для досягнення цільових показників ефективності; (2) організація й керівництво: створення відповідної функціональної структури й впровадження процесів управління інноваційної діяльністю, координація, надання ресурсів, необхідних для досягнення цільових показників ефективності й виконання інноваційних

стратегій і проєктів; (3) контроль і аналіз: постійний контроль, виявлення проблем в інноваційній діяльності або підтвердження того, що забезпечується досягнення цілей підприємства, а також вимір ефективності інноваційної діяльності у порівнянні зі значеннями її цільових показників і надання результатів керівництву для аналізу; (4) оцінка ефективності й корегування: оцінка досягнення підприємством цільових показників ефективності інноваційної діяльності, розробка й реалізація дій стосовно постійного вдосконалювання інноваційної діяльності, корегування цілей і стратегій, а також процесів управління цією діяльністю під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища [25].

Загострення проблем глобалізації соціально-економічних і суспільно-політичних процесів, трансформація ціннісних орієнтирів, посилення ролі інформаційного простору – все це тенденції сучасного розвитку, що вимагають вибору відповідної моделі економічної поведінки У таких умовах найбільш успішними стають компанії, що визнають творчість співробітників своїм найважливішим ресурсом і капіталом, що формують корпоративну креативну культуру, спрямовану на створення і поширення унікальних ідей, знань, що стимулюють творчість і успішно організують процес створення й реалізації інноваційного продукту. Помітною стає нова роль управління, у центрі уваги якого – інновації, інтеграція, регіоналізація. Все це посилює роль інноваційного менеджменту, а особливо його інтегруючу функцію, і вимагає побудови сучасної концептуальної конструкції й моделей практичного застосування.

У науковій літературі початку ХХІ ст. П. Друкер [26], Нонака Ікуджиро, Такеучі Хіротака [27] розглядали різні аспекти теорії менеджменту й акцентували особливу увагу на оптимізації функцій управління, на активізації інноваційної діяльності, розвитку творчого потенціалу співробітників, а управлінську діяльність порівнювали з вищим рівнем майстерності й творчого прояву людини. У цей час виникає потреба в актуалізації феномена інноваційного менеджменту й поглибленні його науково-методологічної й науково-практичної бази [28]. Менеджмент як наука й мистецтво управління не тільки не втратив свою актуальність з часів Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Якока Лі, але й продовжує досягати успіху в організації роботи людей на підприємствах, пропонуючи різні моделі й механізми створення й удосконалювання організацій, забезпечення їхнього розвитку й досягнення поставлених цілей більш ефективними засобами при обмежених ресурсах в умовах жорстких викликів. Істотний вплив на його розвиток здійснює інноваційний фактор, а особливо його інтелектуальна складова.

У ХХІ ст. змінюється сам зміст інновацій, що підтверджено результатами реалізації інноваційних процесів: 1) істотне зростання у світових обсягах R&D, здійснюваних у державному й приватному секторі, приводить до того,

що потік знань і продаж знань стають такими ж значними, як і генерація знань; 2) розробляються й впроваджуються механізми встановлення взаємозв'язків і формування потоків знань, збільшуючи кількість і глобальне поширення учасників ринку інноваційних продуктів і послуг; 3) застосовується принцип «відкритих підходів», що в умовах глобалізації й «віртуалізації» ринків вимагає відкритих інновацій; 4) реалізація попиту на інновації в умовах відкритості й віртуальності ринків прискорює процес формування технологічної інфраструктури на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). На мікроекономічному рівні інновації виступають як базис підвищення ефективності виробництва, забезпечення якості й конкурентоспроможності продукції, зниження витратків. На макроекономічному рівні спостерігається процес переходу від мобілізаційного (ресурсного) типу економічного розвитку до інноваційного. Істотний вплив як на організацію інноваційного процесу, так і на формування системи інноваційного менеджменту мають сучасні концепції інноваційного розвитку, найбільш відомі з яких відображені в табл. 5.1.

Особливу увагу варто звернути на появу вже згаданої нами раніше нової моделі інноваційної політики, що фокусується насамперед на користувачах (user-centered innovation model), що дозволяє мобілізувати потенціал «відкритих інновацій» індивідуальних користувачів для максимального використання соціальних і економічних ефектів від інноваційної діяльності. Роль інноваційного менеджменту при цьому повинна бути спрямована на дотримання таких принципів: стимулювання індивідуальних ініціатив, орієнтованих на більш активне задоволення запитів споживачів; введення нових правил регулювання прав інтелектуальної власності, що гарантують виробникам захист від піратських копій і дозволяють користувачам вносити поліпшення в продукцію; активне сприяння розвитку мереж, що поєднують користувачів і виробників (Інтернет); відкриті стандарти й платформи обміну інформацією; «живі лабораторії» для інтерактивного навчання й тестування користувачів інновацій разом з університетами й виробниками; розробка індикаторів для виміру інновацій користувачів і ін. Зазначені в табл. 5.2 концепції мають безпосередній вплив на вибір інноваційної політики всіх рівнів. Так, на макrorівні актуалізується питання: чи адекватна інноваційна політика системі пріоритетів держави для того, щоб найбільше повно використовувати в країні доступні знання? На мікрорівні стратегічно важливо визначитися з питанням розвитку компетенцій для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій для формування нового змісту інноваційної діяльності. Слід зазначити, що залежно від теоретичних підходів і практики реалізації відповідей на зазначені вище й інші питання відбувалася еволюція розвитку інноваційної політики і її вплив на формування інноваційного менеджменту (табл. 5.2).

Таблиця 5.1

**Сучасні концепції інноваційного розвитку, що мають вплив на формування інноваційного менеджменту**

Назва концепції	Автори	Основна сутність	Вплив на формування інноваційного менеджменту
Концепція відкритих інновацій (OI)	Chesbrough H.W. (2003 p.) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.	Відповідно до цієї концепції вважається, що компанії можуть і повинні поряд з власними ідеями використовувати й зовнішні, а також застосовувати внутрішні й зовнішні засоби виходів зі своїх більш прогресивними технологіями.	(1) скорочується час і витрати на інноваційне проектування; посилюється спрямованість інвестиційних проєктів на конкретний економічний результат; (2) зменшується загальний обсяг інвестицій на розробку інновацій; (3) знижуються інноваційні і інвестиційні ризики проєктів.
Концепція управління знаннями (knowledge management)	Вигг К. Основы управления знаниями. – М.: Прогресс, 1986. – 371 с. Blunt, R. Knowledge Management in the New Economy. – Universe, 2001.	Систематичний процес ідентифікації, використання й передачі інформації й знань, які люди створюють, удосконалюють і застосовують.	(1) Посилюється роль інтелектуальних ресурсів в організації; (2) відбувається процес інтелектуалізації організації; (3) зростає ринкова вартість компанії через збільшення її інтелектуальної складової.
Креативна економіка	Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin Books, 2001. Хокінс Д. Креативная экономика. – М.: Классика-XXI, 2011 – 256 с.	Посилюється здатність особистості в процесі вирішення проблем знаходити нові, нестандартні, оригінальні ідеї. Знання, уміння, звичок, компетенцій.	(1) Неперервний інноваційний розвиток; (2) значна роль людського капіталу в інноваційному розвитку країни; (3) інвестиції в нові товари, послуги, технології, у розвиток людського капіталу; (4) значна частка наукомісткої продукції у ВВП; висока наукомісткість виробництва; (5) високий рівень професійної підготовки працівників, захист об'єктів права інтелектуальної власності.
Концепція «інноваційні ініційовані споживачами»	Eric von Hippel. (2005) The rise of the creative consumer [Text]/ Eric von Hippel. The Economist, 10 March. Gault F., von Hippel E. (2009) The prevalence of user innovation and free innovation transfers: implications for statistical indicators and innovation policy. Cambridge, MA, USA: MIT Sloan School of Management.	Споживачі (користувачі) виступають генераторами й розробниками інноваційних ідей. Користувачі-інноватори це індивідууми й фірми, які розраховують за допомогою інновацій вирішити певні проблеми й вилучити переваги від використання інноваційного дизайну, продукту або послуги, а виробники-інноватори прагнуть одержати вигоду від їхнього продажу.	Інноваційна політика передбачає інноваційну діяльність як процес, що виходить за межі організації, країни, що вимагає розробки адекватних інструментів управління, що володіє достатньою організаційною, фінансовою, інституційною й просторовою гнучкістю. Така нова модель інноваційної політики дозволяє уникнути дискримінації користувачів-інноваторів відносно виробників-інноваторів, а також мобілізувати потенціал «прихованих» інновацій для максимального використання соціальних і економічних ефектів від інноваційної діяльності.
Концепція інноваційних екосистем	M. G. Russell et al. Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration // Triple Helix IX International Conference. Stanford, 2011.	Екосистема – це стійкі зв'язки між людьми, організаціями та їхніми рішеннями, що виникають на основі загальної бачення (shared vision) і бажаних перетворень.	Застосовуються мережевий і синергетичний підходи до організації інноваційної діяльності й управлінню інноваціями, а інституціональний підхід – подолання інноваційних бар'єрів. посилення ролі факторів внутрішньої взаємодії.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5.2

**Еволюція розвитку інноваційної політики й особливості інноваційного менеджменту**

Етапи розвитку інноваційної політики (ІП)	Напрямок інноваційної політики (ІП)	Особливості ІП	Особливості інноваційного менеджменту
I етап (80-ті роки XX – ст.)	Політика, спрямована на розвиток державних науково-дослідних і технологічних установ у частині їхньої взаємодії з діловим середовищем.	Основні напрями ІП: стимулювання науково-дослідних робіт у компаніях; розширення фінансування технологічних інновацій; стимулювання кооперації між дослідницькими центрами, університетами й компаніями.	Відбувається зародження інноваційного менеджменту як функціонального напрямку управління інноваціями на мікрорівні; діяльності й становлення інноваційного менеджменту в малих і середніх фірмах.
II етап (90-ті роки XX ст.)	Політика, орієнтована на посилення ролі державних організацій (інноваційні парки, інкубатори бізнесу тощо).	Інноваційна політика виступає як комплекс наукової, промислової й регіональної політики, ціль якої – створення інноваційних кластерів; стимулювання організації нових інноваційних компаній; спрощення їх адміністративної й нормативної бази функціонування; використання податкових і інших непрямих методів стимулювання інновацій і досліджень.	Інноваційний менеджмент здобуває риси інтегруючого інструменту управління, спрямованого на створення інфраструктури інноваційної діяльності.
III етап (перше десятиліття XXI ст.)	Політика, спрямована на посилення технологічних можливостей промислових фірм.	Застосовується системний підхід до формування й реалізації інноваційної політики; відбувається посилення взаємодоповнення наднаціональної, національної й регіональної інноваційної політики; нова форма партнерства й підприємницького сектора; нова роль держави як стимулятора інновацій у зв'язку із процесами глобалізації.	Формується інноваційний менеджмент як система управління інноваційною діяльністю в межах акти-візації створення інноваційних систем різного рівня (національних, регіональних, галузевих, інноваційних систем підприємств).
IV етап – теперішній час	Політика стимулювання інновацій	Передбачає зростання витраток на R&D, розширення горизонтальної й вертикальної координації між учасниками національної інноваційної системи (НІС), посилення регіонального рівня інноваційного розвитку.	Функціонування інноваційного менеджменту відбувається на основі мережевого й синергетичного підходів до організації інноваційної діяльності й управління інноваціями з посиленням ролі факторів внутрішньої взаємодії між партнерами ділового середовища.

Джерело: розроблене авторами.

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

В умовах перманентного кризового стану, що характерно для економік країн так званого «наздоганяючого розвитку», уповільнюється процес економічного зростання, що вимагає серйозних змін у самій системі управління підприємством і не стільки в технологіях управління, скільки в новому баченні. Це нове бачення сприяє розумінню підприємства не через набір формальних визначень, пов'язаних з формальною її структурою: галузеві, географічні й функціональні підрозділи, а через розуміння трьох основних процесів: підприємницький, інтеграційний і процес відновлення [29]. Із цим завданням цілком успішно справляється інноваційний менеджмент як система управління інноваційними процесами за допомогою взаємозалежного комплексу дій, спрямованих на пошук і розробку унікальних, продуктивних ідей, організації інноваційного процесу й впровадження нових продуктів, товарів, послуг і технологій, у тому числі й управлінських. Крім того, сьогодні ці функції розширюються в напрямі об'єднання й організації всіх видів, рівнів і етапів творчості, активності, що пронизує всі види управлінської діяльності й реалізуються за допомогою нових методів, творчих прийомів і механізмів.

Таким чином, у період, коли посилюється творче управління, інноваційний менеджмент становить собою найбільш ефективний спосіб функціонування організацій у складних сучасних умовах і виступає як конкурентна перевага, що сприяє виживанню й розвитку. Провідні компанії світу усе більше усвідомляють, що відповіддю на непередбачуваність змін є впровадження творчих, гнучких стратегій і нестандартних методів виробництва й управління, а також прийняття сміливих, ефективних і інтуїтивних рішень, які здатні здійснювати творчі менеджери нового формату. Саме інноваційний менеджмент стає універсальним інструментом в умовах глобалізаційного розвитку й посилення інноваційного фактору економічного зростання. У таких умовах перед торговельними підприємствами актуалізуються завдання вдосконалення процесу трансферу знань і побудови організаційної структури, адекватної принципам самонавчання, що сприяють підвищенню результативності роботи й швидкості прийняття креативних рішень у напрямі забезпечення конкурентоспроможності. Досвід роботи провідних торговельних компаній показує, що інноваційний менеджмент слід розглядати з двох боків: по-перше, це обов'язкова наявність керівників, спроможних здійснювати і направляти інноваційну політику; по-друге – персонал, що володіє достатньою професійною компетентністю та рівнем мотивації. Звідси, завдання управління інноваціями полягають у такому: по-перше, пошук відповідних виконавців на ролі головних учасників інноваційного процесу: новатора, інвестора, суб'єкта й споживача інновації; по-друге, забезпечення їхньої взаємодії, щоб тривалість інноваційного циклу була мінімальною й укладалась в межі бюджету фінансування нововведень. Для

розв'язання цих завдань необхідно: розглянути інтереси й господарську поведінку, об'єктивно властиві цьому учасникові інноваційного процесу; оцінити відмінності в поведінці, залежно від того, представник якої категорії працівників підприємства (керівник, працівник, технічний або функціональний фахівець) виконують цю роль у конкретній інновації.

Основа управління інноваціями – збалансоване співробітництво новаторів і тих, хто відповідає за напрям діяльності організації і її стабільність. Для належного управління творчими процесами менеджери мають знайти й усунути перешкоди на шляху інновацій, забезпечити мотивацію й створити такі відносини в організації, які будуть підтримувати особисту й групову інноваційну ініціативу. У реалізації різних функцій управління інноваціями особливе місце належить суб'єктам управління інноваціями. У загальному випадку такими суб'єктами (суб'єктами реалізації окремих інноваційних функцій) можуть бути: керівники різного рівня, що виконують загальні функції керування в межах інноваційного циклу; інноваційні менеджери, відповідальні за реалізацію інноваційного циклу з різних видів нововведень; конструкторські й технологічні підрозділи; підрозділи підготовки виробничо-технологічного процесу, координації робіт; служба управління якістю; спеціальні конструкторські й (або) технологічні бюро з досвідченим виробництвом; інші науково-виробничі фірми, науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади й т. і. Об'єкти управління інноваціями – інновації (нові продукти й операції), інноваційний процес і економічні відносини між учасниками ринку інновацій (продуцентів, продавців, покупців), структура управління підприємством, система роботи з кадрами, маркетинг, методи виконання управлінських робіт і організація праці працівників управління, використання сучасних інформаційних технологій на базі сучасної комп'ютерної техніки й комунікаційних засобів. Обов'язковим елементом в управлінні інноваціями є інформація, або інформаційний продукт. За таких умов актуалізуються такі вимоги до інноваційних менеджерів: повинні мати науково-технологічний і економіко-психологічний потенціал, інженерно-економічні знання; сприяти просуванню інноваційного процесу, прогнозувати можливі тенденції науково-технологічного розвитку; здійснювати ринковий відбір нововведень, діяти в різних організаційних структурах (академії наук, ВНЗ, наукові товариства, дослідницькі організації, конструкторські бюро й ін.), виконуючи функції створення творчих колективів, пошуку й поширення нововведень, формувати портфелі замовлень на наукові дослідження й розробки; управляти науковими колективами, здійснювати координацією наукових досліджень; володіти якостями традиційного менеджера й ученого дослідника, а також бути кваліфікованим економістом, здатним оцінити ефективність нововведень; бути креативними. Для повноцінного інноваційного процесу в компанії

необхідні інструменти для пошуку й збору нових ідей. При цьому мова йде не про дрібні рацпропозиції, а про ідеї з великим потенціалом для розвитку бізнесу. Інноваційна ідея має не тільки відповідати сучасному рівню, але й містити елементи постіндустріальних технологій. У цьому випадку інноваційній ідеї забезпечене тривале існування розвиток і просування.

Слід зазначити, що створені в 1960-і роки технології ТРИЗа / РТВЗ [30] (*Методика TRIZ* – унікальний інструмент для: пошуку нетривіальних ідей виявлення й вирішення багатьох творчих проблем розвитку творчого мислення, формування творчої особистості й колективів) до теперішнього часу одержали досить широке поширення, так само як і методологія Г.П. Щедровицького [31], а теорія семантичних спектрів В. Налімова [32] і практика нейролінгвістичного програмування [33] дозволила вирішити частину комунікативних проблем і порушити питання про ідеальну комунікацію й відповідні моделі спілкування. Все це сприяло появі категорії «креативний менеджер», функціями якого є забезпечення оптимальної комунікації між креативними групами; організація взаємодії між зонами виробництва й утилізації інновацій; «пакування» інновацій у соціально-прийнятну форму; проектна діяльність у напрямі інноваційному розвитку інноваційної системи; фінансова, правова, психологічна, адміністративна підтримка креативних дослідницьких груп.

Зокрема, рекомендовані *вправи для розвитку креативності*: обговорення ідей в команді, де у кожного є певна роль: критика, мрійника й реаліста. Розгляд проблеми з трьох точок зору дозволяє побачити її нові грані й шляхи рішення: (1) створення дерева асоціацій: на аркуші паперу зображується проблема, від неї йдуть лінії, де написані пов'язані з нею ідеї. У процесі створення дерева можуть з'явитися ідеї, які відразу б не прийшли в голову; (2) йти шляхом від зворотного: уявити, що треба зробити, щоб напевно не вирішити проблему, а потім замінити ці ідеї на протилежні; рекомендується розширювати свій кругозір – цікавитися всім, що відбувається навколо: ходити в театри, відвідувати виставки, читати газети, публіцистику й частіше спілкуватися із креативними людьми. Слід зазначити, що сьогодні у практиці провідних зарубіжних компаній торговельного бізнесу активно застосовуються методики TRIZ.

Для сучасних підприємців, що діють у сфері торгівлі України, потрібна саме креативність – здатність на основі накопиченого досвіду й знань генерувати нові ідеї й способи, оптимізуючи торговельний процес або створюючи неповторний продукт (послугу). До поняття «креативність» включені такі якості, як рішучість, здатність йти на ризик, кмітливість, спритність, швидкість думки. Також креативність завжди супроводжує широкий кругозір, тому що, не маючи такого, складно придумати нове рішення проблеми. Креативність у торговельному бізнесі – це вміння підлаштовуватися під нові стилі керування, змінюватися відповідно до



мінливих умов ринку. Сьогодні розвиток бізнес-технологій відбувається дуже швидко, постійно з'являються нові курси підвищення кваліфікації, нові концепції в управлінні персоналом і т. і. Креативність у бізнесі потрібна для мобільності, швидкості ухвалення рішення й новаторства.

На жаль, в умовах української дійсності є причини, що *заважають співробітникам проявляти ініціативу*: відсутність інформації про те, як подати ідею; високий рівень складності представлення ідеї; розгляд пропозиції займає надто багато часу; відсутність доступу до консультацій, які допомогли б чітко сформулювати ідеї та ін. Усунути внутрішні бар'єри можливо такими *кроками*: цілеспрямовано формувати у торговельному підприємстві культуру новаторства, що передбачає позитивне ставлення до змін у всіх зацікавлених осіб, що здійснюються; чітко сформулювати етапи інноваційного процесу; автоматизувати збір і обробку пропозицій співробітників; визнання керівництвом важливості і ризикованості інновацій; розуміння інтересів співробітників при реалізації корпоративного інноваційного процесу; розробка внутрішньофірмової нормативної бази (стандарти підприємств), яка б зобов'язувала авторів розкривати оригінальні рішення і передавати права на них організації; створення системи стимулювання, відповідно до якої до 50% коштів, що поступили від продажу ліцензії, віддається авторові, якщо сума операції при цьому не перевищує відповідно нормативну суму; створення умов для спілкування співробітників і командної роботи за допомогою розвитку внутрішньокорпоративних комунікацій. (Деякі фірми, наприклад Siemens і EDS, упровадили у себе глобальні мережі управління ідеями, а також складні внутрішньокорпоративні мережі, що забезпечують доступність пропозицій щодо нових продуктів і послуг усередині організації); підвищення рівня освіти співробітників.

### **5.3. Інтеграційно-мережевий потенціал забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств**

Економіка постіндустріального суспільства є економікою мережевих структур, які започатковуються на інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ) та спрямовані на генерацію і трансфер знань. При цьому взаємовідносини між центральними компонентами та периферією дають підставу характеризувати їх саме як мережеві, і розглядати з позицій мережевого управління. Методи взаємодії між учасниками мережі принципово інші, ніж в межах взаємодії кількох підприємств чи корпоративної структури, адже мережа це передусім низка компаній, що працюють спільно, вона об'єднує значний перелік послідовних трансакцій між ними. Така структура дає її учасникам можливість мінімізувати певні витрати та ризики. Тобто базисом для такої структури є, окрім очевидної

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

технологічної та інформаційної основи, довіра між учасниками та їх репутація. Явище інтеграції торгівлі, що спостерігається в останні роки, є зосередженням все більшої маси матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, обсягів продажів споживчих товарів і маси прибутків на великих підприємствах. При цьому великий торговельний капітал різними методами впливає на виробників товарів, дрібних і середніх торгових підприємств, попит споживачів, рівень цін на товари і, в кінцевому підсумку, обмежує вільну конкуренцію на ринку. Виокремлюють такі переваги інтеграції, порівняно з іншими способами здійснення економічних процесів: а) інтеграція підприємств приводить до формування довгострокових партнерських стосунків, ядром структурних змін яких слугує оновлення технологій в організації і управлінні, залучення інтелектуальних і матеріальних ресурсів з різних джерел; б) надає об'єктам інтеграції більш широкий доступ до різних ресурсів: фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних, до нових технологій, що сприяє більш продуктивному їхньому використанню; в) знижує ступінь впливу зовнішнього середовища шляхом утворення горизонтально інтегрованих структур і створення певних зон, вільних від жорсткої конкуренції; г) дозволяє учасникам інтеграції спільно вирішувати найбільш гострі соціальні проблеми; д) сприяє розвитку однорідних підприємств, розраховуючи на ємний ринок співтовариства [34].

Для розвитку інтеграційних торговельних структур в умовах української дійсності на цей час склалися і продовжують формуватися певні передумови. Зокрема, існують зовнішні причини, які є стимуляторами розвитку інтеграційних процесів: ринкова невизначеність; зниження попиту, обумовлене нестабільною економічною ситуацією; загострення проблеми реалізації товарів та ін. Основна внутрішня причина – посилення конкуренції. З врахуванням світової торговельної практики можна передбачити, що інтеграційні процеси в торгівлі будуть й надалі проходити на тлі виникнення таких об'єднань, як ланцюгові торговельні організації, кооперативні об'єднання торговельної структури, добровільні торговельно-роздрібні ланцюги.

Мережевий підхід в управлінні розвитком торговельних компаній в останні роки набуває все більшої актуальності у міру виникнення і застосування бізнесом різних форм кооперації. Дослідники однозначно визначають поняття «мережа» як відносини, що складаються між учасниками, агентами, відділами або підрозділами компанії. Однак види мереж, навіть стосовно одних і тих же учасників, різноманітні. Зокрема, виокремлюють внутрішні, стабільні і динамічні мережі, мережі на основі взаємодії підрозділів великих ТНК, великих, середніх та малих підприємств, ієрархічні горизонтальні моделі, очолювані великими компаніями і започатковані на взаємодії близьких за розміром підприємств. Функції та

особливості діяльності підприємств торгівлі, що зумовлюють локальну обмеженість їх розвитку, стимулюють найбільше поширення мереж саме в цій галузі. Виходячи з цих позицій, торговельні мережі розглядають як сукупність торговельних об'єктів, які мають єдині принципи управління, об'єднані однією назвою, асортиментною і ціновою політиками, стратегією розвитку і функціонування та, як мінімум, реалізують одну з основних переваг мережевої організації, порівняно з окремими торговельними об'єктами. Організація на мережевій основі спричиняє принципові зміни в самому механізмі інноваційної діяльності: дозволяє учасникам (як національним і локальним, так і глобальним) провести якісні зміни у моделі інноваційної діяльності на своїх потужностях: повноцінно комерціалізувати свої розробки, сформувавши довкола себе потужне експертне середовище

Під мережевою підприємницькою структурою зазвичай розуміють форму організації господарської діяльності, започатковану на мережевій взаємодії учасників у процесі об'єднання специфічних інтересів, зусиль і ресурсів, спрямовану на отримання зиску і додаткової економічної ренти за рахунок зростання її гнучкості і адаптивності [35]. Проте, підсумовуючи, слід зазначити, що сутність мережевої організації в торговельній сфері розуміється неоднозначно: 1) отожднюється з організаційною структурою компанії (як мережеві розглядаються організації і компанії, що мають гнучку і адаптивну мережеву організаційну структуру); 2) розглядається як певним чином сформована система контактів або взаємодій між елементами мережі, в ролі яких виступають інститути, партнери, економічні агенти. Для того щоб розрізнити підходи, пропонується говорити про мережеві структури, засновані у першому випадку для внутрішньо фірмового співробітництва, у другому – для міжфірмової співпраці [36]. Так, формування і динамічний розвиток торговельної мережі обумовлюється зміною масштабів компанії, що в умовах інтернаціоналізації економічної системи пов'язане з географічною експансією, під час якої всередині компанії відбуваються якісні зміни, а регіональна компанія стає спочатку міжрегіональною, а потім міжнародною. При цьому спостерігається трансформація організаційної структури в мережеву і подальший розвиток її бази від рівня внутрішньофірмових до міжфірмових зв'язків, внаслідок чого виникає мережева підприємницька структура.

Мережева організація економічної діяльності полягає [37] у можливості для кожного її учасника мати рівноправні прями стосунки з іншими учасниками. Мережеві взаємовідносини характеризуються незалежністю від просторово-часових обмежень і витрат і спираються передусім на досягнення новітніх технологій. Сформована інноваційна мережа має набір конкурентних переваг, який розповсюджується на її учасників: високий ступінь організації і скоординованості інформаційного потоку та

інноваційного процесу; посилення їхніх основних компетенцій; раціональне використання спільних ресурсів (матеріальних та нематеріальних). Більш загальна характеристика мережевих взаємовідносин полягає в якісних змінах в обміні інформацією між людьми, можливостях їх взаємодії, спричинених проникненням в їх життя інтернет-технологій.

У літературі констатується, що сама мережева концепція започатковується на трьох економічних вченнях [38]: 1) еволюційна економічна теорія, яка стверджує роль координації у економічному розвитку; 2) положення про економіку знань, за якими перевагою економічних агентів є посилення компетенцій як для традиційних напрямів виробництва, так і для науково-дослідних організацій. 3) підхід відносин, який передбачає, що мережі організуються на основі спільних ресурсів, інформаційної інфраструктури, інвестиційної діяльності. Методологія забезпечення мережевих об'єднань спирається на загальні положення теорії систем. Процес організації мережевого об'єднання вимагає застосування синергетичного підходу, до того ж акцент робиться на процесах управління, обміні інформацією, дослідженнях принципів організації, виникнення і розвитку мережі.

Згідно з законом Р. Меткалфа, корисність мережі для користувачів і для економіки загалом зростає пропорційно квадрату числа її учасників, тобто експоненціально. В умовах мережевої економіки розміри організації визначаються не обсягами продажів або виробництва, а ступенем самостійності в здійсненні трансакцій. Отже, якщо дешевше здійснювати трансакції самій, організація росте, якщо спостерігається протилежне, вона стискується. Індустріальна епоха вплинула на внутрішні трансакції, але мережі знизили цінність централізованого контролю й зменшили обсяг дорогих дій адміністративного характеру» [39, с. 622].

В результаті масового використання інтернет-технологій в діяльності торговельних підприємств спостерігаються такі зміни: 1) формуються нові бізнес-моделі (наприклад, інформаційне партнерство); 2) починають використовуватися нові принципи управління бізнесом; 3) з'являються нові правила успішної індивідуальної поведінки. З впровадженням інтернет-технологій у процес функціонування компаній останні отримують раніше не досяжні засоби для інтеграції їх операцій із зовнішніми організаціями. При цьому основними напрямками розвитку компаній стають: а) аутсорсинг; б) зменшення фізичних розмірів компаній з одночасним зростанням показників діяльності; в) зміна техніко-економічних основ виробництва; г) зміна змісту бізнес-процесів. Вертикальна інтеграція компаній, яка була головним досягненням індустріальної епохи, в цих нових умовах може бути навіть небезпечна, оскільки малоімовірно, що окрема взята компанія буде однаково ефективна у всіх ланках свого бізнес-процесу. Звідси, відбуваються зміни в принципах функціонування менеджменту в межах

мережевого управління: 1) робота в режимі реального часу, яка включає в себе паралельне ведення робіт та їхню організацію (замість послідовної і кооперативної); 2) має бути забезпечений доступ до знань будь-якого співробітника підприємства; роботою мають займатися «команди», які працюють або над певним проектом, або з певним замовником, або типом клієнтів; команди збираються з працівників різних відділів, або, точніше, з людей, компетентних в різних сферах (у виробництві, конструюванні, фінансах, ринках тощо); 3) підтримка цілісності підприємства за рахунок створення мережі команд (ці команди, ці підрозділи мають бути в основному «потенційними», щоб підприємство завжди могло відреагувати на зовнішні умови, нові задуми або знання; 4) створення техніко-організаційних умов для формування «віртуальних» команд, члени яких можуть перебувати в різних географічних точках.

Розвиток сфери торгівлі в Україні характеризується нерівномірністю для різних груп підприємств. Різко вирізняється із загального тренду розвитку сектор великих підприємств, особливо його ядро – найбільші роздрібні мережі, що концентрують у собі значні фінансові й ринкові ресурси. Використання мережевого підходу при створенні підприємств сфери роздрібно торгівлі дозволяє врахувати й реалізувати максимальне число напрямів забезпечення ефективного розвитку складних інтегрованих систем, у ролі яких виступають структури мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг. При цьому мережева бізнес-модель, орієнтована на підвищення ефективності діяльності насамперед за рахунок тиражування торговельних форматів, які було реалізовано при побудові системи управління торговельною мережею з виділенням керуючої компанії. Формування керуючої компанії – дирекції міжрегіональної мережі створює умови для підтримки горизонтальних і вертикальних зв'язків між елементами структури, які по мірі територіального розширення і збільшення числа об'єктів набувають мережевого характеру. Внутрішньофірмові мережеві зв'язки між елементами мережі ведуть до розвитку мережевої форми на рівні холдингу. Використання типової організаційної структури в процесі побудови міжрегіональної торгової мережі дозволяє реалізувати механізм: «мережеве ядро» – управляюча компанія міжрегіональної мережі; «мережеві вузли» – керуючі компанії округів; «мережеві елементи» – торговельні об'єкти на рівні регіонів [40].

Ретроспектива показує, що розвиток компанії до рівня мережевої підприємницької структури здійснюється еволюційно по мірі зміни умов господарювання. Однак якісні зрушення в характері та формах внутрішньофірмових і міжфірмових зв'язків є результатом стратегічного управління. Процес управління розвитком регіональної компанії до міжрегіонального та міжнародного рівнів започаткований на розробці й реалізації стратегічних планів, орієнтованих на впровадження

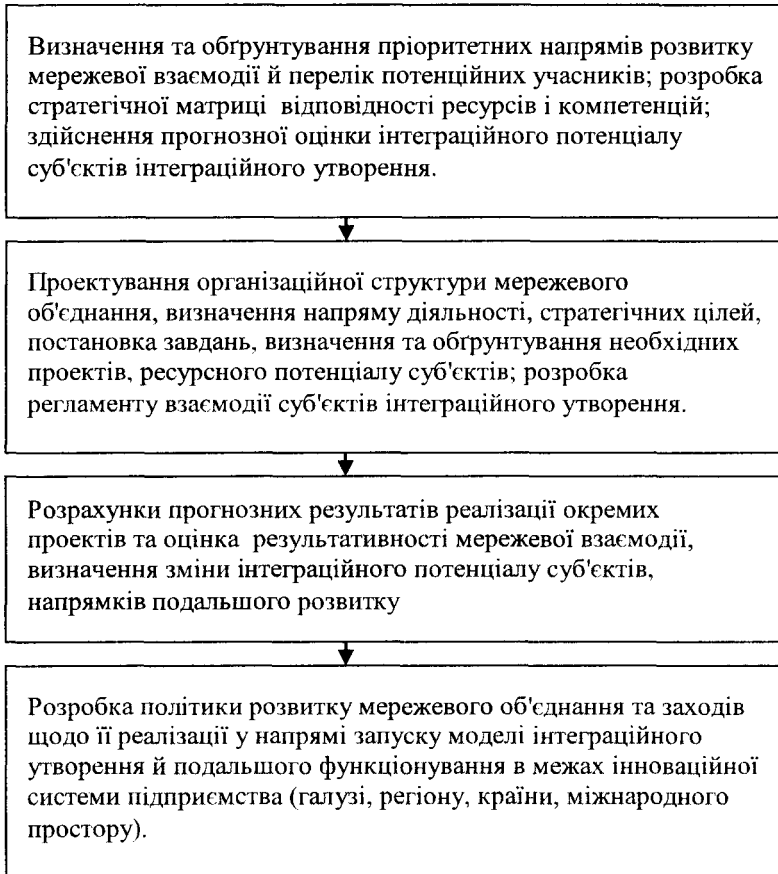
## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

організаційних інновацій. Для українських виробників це означає, що їх вихід як на світовий, так і на український ринок можливий за умови врахування активного обміну технологіями між окремими виробниками. З іншого боку, такі зміни надають шанс українським підприємствам: інтегруючись у вже наявні мережі та технологічні і збутові ланцюжки вони збережуть не лише свою спеціалізацію, але й конкурентні переваги. До того ж розвиток мережі взаємодіючих учасників ринку на заміну ієрархічній корпоративній структурі, перехід до модульних мереж у розробці та продажу інноваційної продукції відкриває нові можливості для підприємств малого та середнього інноваційного бізнесу. Результати такої діяльності беззаперечно впливатимуть на розвиток торговельних мереж та формування їхньої мережевої взаємодії на місцевому, регіональному та міжнародному регіональному ринках.

Слід зазначити, що в Україні, попри перманентні політичні перешкоди, поступово формуються умови для розгортання масштабної національної інноваційної мережі: розвиваються окремі елементи національної інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри), окремі українські компанії впроваджують у свою практику елементи мережевих структур (використання платформних технологій, торгових марок, аутсорсингу у своїх виробничо-торговельних та збутових ланцюжках). Поглиблення співпраці, кооперації між окремими учасниками інноваційної діяльності (торговельними підприємствами, виробничими підприємствами, науковими установами, вищими навчальними закладами) є підґрунтям для формування дієвої мережі. В перспективі інноваційного розвитку торговельних підприємств необхідно використовувати такі види інтеграції: спільне фінансування складних інноваційних проектів, вихід на міжнародні фінансові ринки, об'єднання закупівель і маркетингу з державних контрактів, створення хабів дочірніх підприємств з різних напрямів та ін. Функціями систем інтеграції на регіональному рівні може бути будівництво спільних розподільчо-логістичних центрів, консолідація закупівель на базі спільної платформи; єдиний парк машин, спільні закупівлі товарів регіональних виробників; об'єднання поставок в регіон брендової продукції та інше.

Для того щоб інтеграційні процеси відбувалися ефективно, необхідно, з позицій управління, розробити організаційно-методичні основи процесу проектування інтеграційних утворень і управління мережевою взаємодією, що включали структурно-логічну модель організації мережевого об'єднання за принципами проектного управління, організаційно-управлінські умови функціонування мережевих об'єднань і обґрунтування пріоритетності й результативності застосування комплементарної моделі мережевого об'єднання. Оскільки процес проектування інтеграційного утворення й управління мережевою взаємодією передбачає проведення

низки дій, пов'язаних з розробкою концепції, програмуванням процесу функціонування мережевого об'єднання й плануванням його напрямів діяльності, окремих проектів і програм, пропонується узагальнена структурно-логічна схема його організації, яка дозволяє на першій стадії провести діагностику внутрішнього потенціалу торговельного підприємства й потенційних учасників, оцінити доцільність формування мережевого об'єднання; обґрунтувати вибір моделі мережевого об'єднання й організаційно-управлінські умови його функціонування (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Структурно-логічна схема розробки моделі інтегрованого мережевого об'єднання**

*Джерело:* розроблено автором.

Слід зазначити, що європейські підприємницькі мережі в основному мають горизонтальну інтеграційну структуру, що дозволяє оптимізувати всі елементи їхньої підприємницької діяльності, починаючи із залучення ресурсів і закінчуючи збутом продукції. Отже, конкурентною перевагою підприємницьких структур ЄС, порівняно з підприємництвом України, є їх можливість оперативної й ефективно розв'язувати проблеми на основі мережових взаємодій. Відповідно, зазначені взаємодії обумовлюють потреби в розвитку мережевої моделі економіки підприємств, що насамперед передбачає інформаційний обмін між учасниками, а також узгодження взаємодії між підприємницькими структурами – учасниками мережі, що визначає пріоритетне значення інтеграційно-мережевого потенціалу, як елемента підприємницького потенціалу.

Інноваційна політика торговельного підприємства має враховувати ту обставину, що великі й малі компанії взаємодіють зі своєю екосистемою і зовнішнім середовищем. Водночас саме великі компанії часто стають центрами інноваційних мереж. Тому для МСП (малих і середніх підприємств) особливе значення мають розвиток компетенцій і вдосконалювання практик формування стратегічних альянсів. У цьому контексті для подальшого інноваційного розвитку вітчизняних торговельних підприємств особливої актуальності набувають питання вирішення наукових проблем формування теоретичних основ, методології й цілісної концепції управління системою нових інструментів формування збалансованої довгострокової конкурентоспроможності економіки торговельних підприємств на основі реалізації інтеграційно-мережевого потенціалу інноваційного розвитку. Це потребує розв'язання таких завдань:

- обґрунтування концептуального підходу мережевої взаємодії суб'єктів освітньої, науково-дослідної, виробничої, торговельної діяльності в процесі інтеграції та узагальнення світових і вітчизняних практик управління процесами інтеграції в системі «освіта – наука – виробництво-сфера послуг»;
- обґрунтування застосування методології формування та реалізації інтеграційно-мережевого потенціалу для підвищення підприємницької активності українських торговельних підприємств у інтеграційному економічному просторі ЄС та забезпечення їхньої конкурентоспроможності;
- визначення механізму мережевої взаємодії суб'єктів та розробка структурно-логічної моделі організації мережових об'єднань і системи управління процесом мережевої взаємодії;
- здійснення комплексної оцінки результативності мережевої взаємодії на основі організаційних принципів формування мережових структур, аналізу стійкості мережної взаємодії й оцінки інтеграційно-мережевого потенціалу учасників мережі;



- визначення тенденцій інтеграційних процесів у контексті зміни парадигми соціально-економічного розвитку України;
- вироблення основних напрямів вдосконалювання стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських торговельних підприємств на базі вже наявних та перспективних конкурентних переваг комплексів, технологій і продуктів;
- розробити прогнози в галузі інноваційної модернізації України з врахуванням можливостей та напрямів реалізації інтеграційно-мережевого потенціалу торговельних підприємств;
- розробити інноваційно орієнтовані механізми реалізації інтеграційно-мережевого потенціалу торговельних підприємств для забезпечення глобальної конкурентної переваги національної економіки, започатковані на пріоритетному розвитку людського капіталу, модернізації державної конкурентної політики, підтримці забезпечення національної економічної безпеки, консолідації зусиль держави, бізнесу й суспільства;
- розробити рекомендації щодо проектування та впровадження міжнародної інформаційно-комунікаційної системи України та країн ЄС для управління процесами підвищення конкурентоспроможності країн та ефективності мережевої взаємодії торговельних підприємств в межах функціонування інтеграційних утворень.

#### **5.4. Ефективність та результативність інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі**

В Україні основним джерелом інформації про інноваційну діяльність підприємств є форми державного статистичного спостереження. Комплекс затверджених форм забезпечує збір інформації про створення передових технологій, виконанні НДР, використанні інформаційних технологій і інноваційної діяльності й у такий спосіб слугує підставою для визначення основних напрямів державної інноваційної політики України. *Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні»* містить основні статистичні дані, що характеризують: науковий потенціал, результати роботи наукових організацій, стан інноваційної діяльності, створення та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності на підприємствах та в організаціях України, аналіз основних показників у сфері охорони промислової власності. При підготовці збірника використано дані державних статистичних спостережень: за формами № 3-наука «Звіт про виконання науково-технічних робіт» (до 2005 р. включно – форми №1-наука «Звіт про виконання наукових та науково-технічних робіт» і №3-наука «Показники наукової та науково-технічної діяльності»), ДН «Картка обліку доктора

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

наук», КН «Картка обліку кандидата наук», 1-нк «Звіт про роботу аспірантури та докторантури», 1-інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємств» (дані до 2002 р. включно – за формою 12-нтз «Звіт про впровадження інновацій» та до 2005 р. включно – за формою 2-пром (інновація) «Звіт про інноваційну активність підприємства»), № 1-технологія «Звіт про втoreння та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності». Одиницею звітності в статистиці інновацій є інноваційно-активні підприємства. Їхня ідентифікація базується на розширеному колі ознак, що включають, крім впровадження нових або вдосконалених продуктів, послуг і процесів, участь в інших видах інноваційної діяльності – виконання досліджень і розробок; придбання патентних і безпатентних ліцензій; проведення маркетингових досліджень. Враховується також здійснення певних видів діяльності, пов'язаних з початковими й проміжними стадіями впровадження (виробничі проектно-конструкторські роботи, технологічна підготовка виробництва, дослідне виробництво й випробування, навчання й підготовка персоналу, придбання машин, устаткування, установок та інших основних фондів і здійснення капітальних витрат, пов'язаних із впровадженням інновацій). На цій основі розраховуються показники рівня інноваційної активності підприємств, що відбивають ступінь їхньої участі у здійсненні інноваційної діяльності загалом або окремих її видах протягом певного періоду часу (залежно від періодичності статистичного спостереження – одного року або трьох-п'яти років).

В умовах динамічного інформаційного середовища й посилення конкуренції на ринку торговельних послуг усе більш значимим стає використання при формуванні стратегії розвитку організацій та оцінки результатів її реалізації показників, що відбивають їхнє інвестування в клієнтів, споживачів, працівників, технології. У цьому зв'язку заслуговують на увагу сучасні підходи до управління організаціями. Одним з них є підхід, що започатковується на застосуванні показників, інтегрованих у збалансовану систему показників ефективності діяльності організацій СЗП [41]. Ця система показників побудована на основі чотирьох головних – фінансової, клієнтської, внутрішніх виробничих процесах, навчання й розвитку – трансформує місію організації у відповідні конкретні показники оцінки її діяльності: фінансові, взаємовідносини із клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу.

У зв'язку з тим, що якість послуги є одним із визначальних параметрів її цінності, у менеджменті має використовуватися ефективний інструментарій забезпечення високого рівня якості обслуговування споживачів. Необхідно відзначити, що показники якості й тривалості тимчасового циклу обслуговування поряд з показником його собівартості є одними з визначальних параметрів оцінки внутрішніх бізнес-процесів.

У цьому контексті успішна практична реалізація концепції ефективного управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств вимагає формування спеціальних методів оцінки досягнення цілей, реалізації стратегій інноваційної діяльності й ефективності процесів управління нею, що дозволяють виявляти недоліки й здійснювати заходи щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності. Таку методику пропонується будувати на основі виміру ступеня досягнення підприємством поставлених цілей, тобто відповідності реальних результатів його діяльності запланованим.

Слід зазначити, що Г. Стівенс і Дж. Берлі у своїй роботі «3000 Raw Ideas=1 Commercial Success» в 1997 р. [42] довели існування певної закономірності успішності інновацій. Спочатку з 3000 творчих ідей (Raw Ideas) – їхнє становлення відбувається в межах 1-ого етапу інноваційного процесу – формуються 300 концептуальних ідей (Ideas Submitted) для проведення експериментів або подачі патентної заявки (так завершується 2-ий етап). Своєю чергою, з останніх приблизно 125 спрямовується на одержання патенту й техніко-економічного обґрунтування (це вже 3-ій етап). З 125 експериментальних проєктів близько 9 трансформуються в дослідно-конструкторські проєкти, що вимагають детальної економічної оцінки проєкту на 4-му етапі. З останніх тільки 4 стають інноваційними проєктами компанії внаслідок пробних досліджень і виготовлення пробної партії (5-ий етап). Тільки 1,7 проєкту комерційно реалізуються через виробництво й реалізацію інноваційного продукту на 6-му етапі. У підсумку 1 проєкт приносить комерційний успіх (7-ий етап). Виходячи зі сказаного, можливість комерційного успіху результатів інноваційного процесу мінімальна й дорівнює 0,33%. Слід зазначити, що подібна закономірність залишалася стабільною протягом 40 років (тобто з 1957-1997 рр.). Сьогодні формула Г. Стівенса й Дж. Берлі виглядає так: «3000 сирих ідей (1-ий етап) – 100 випробуваних ідей (2-ий етап) – 10 ідей у розробці (3-ий етап) – 2 запущених проєкти (4-ий етап) = 1 комерційно успішна ідея (5-ий етап)» або простіше «з 10 інноваційних проєктів реалізується 1 проєкт» [43].

Інноваційний розвиток торговельного підприємства повинен мати чіткий взаємозв'язок з інноваційним потенціалом персоналу. Більшість торговельних підприємств України страждають саме через це. Персонал нездатний грамотно скористатися пропонованим устаткуванням і технологіями через незнання або невміння проводити подібні процедури. Через розрив, що утворився, торговельні підприємства мають факт упущеної вигоди й зниження ефективності. Інноваційні розробки дозволяють більш раціонально організувати управлінські, торгово-технологічні, логістичні процеси, сприяють грамотному рішення транспортних завдань і ефективному управлінню фінансовими ресурсами. Досягти

успішних результатів при реалізації відповідних стратегій спроможне допомогти використання проектного підходу як методології керування для максимізації фінансових результатів і присутності на регіональному ринку при мінімальних ризиках. Проведення заходів щодо розширення діяльності організації, спрямованих на прискорення як екстенсивного, так і інтенсивного зростання торговельної роздрібною мережі, має носити системний, своєчасний і взаємообумовлений характер, а також впливати на стан національної інноваційної системи.

Загальна економічна стабільність торговельного підприємства – це інтегральний результат впливу техніко-технологічної, професійно-кваліфікаційної, організаційно-управлінської й соціальної стабільності. Вона досягається в результаті підвищення рівня менеджменту, раціонального використання усіх наявних ресурсів підприємства, активної інноваційної діяльності. Аналізуючи стабільність торговельного підприємства, необхідно враховувати не тільки його можливості розраховуватися за своїми обов'язками, але й здатність підприємства досягати оптимального рівня рентабельності, забезпечуючи на цій основі розширене відтворення. На цій підставі пропонується розглядати в ролі стійких ті торговельні підприємства, рентабельність яких відповідає оптимальному рівню при збереженні їхньої платоспроможності й ліквідності в умовах припустимого рівня ризику. В остаточному підсумку, стабільність забезпечується за рахунок зростання ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Тому ефективність відображає не тільки співвідношення результату й витрат, а насамперед ступінь використання потенціалу підприємства в реалізації продукції, у створенні валового доходу і його складової частини – прибутку. В узагальненому вигляді ефективність торговельного підприємства можна подати як співвідношення фактичного розміру прибутку (валового доходу) на одиницю наведених витрат (або просто витрат обігу) до їхнього нормативного рівня [44].

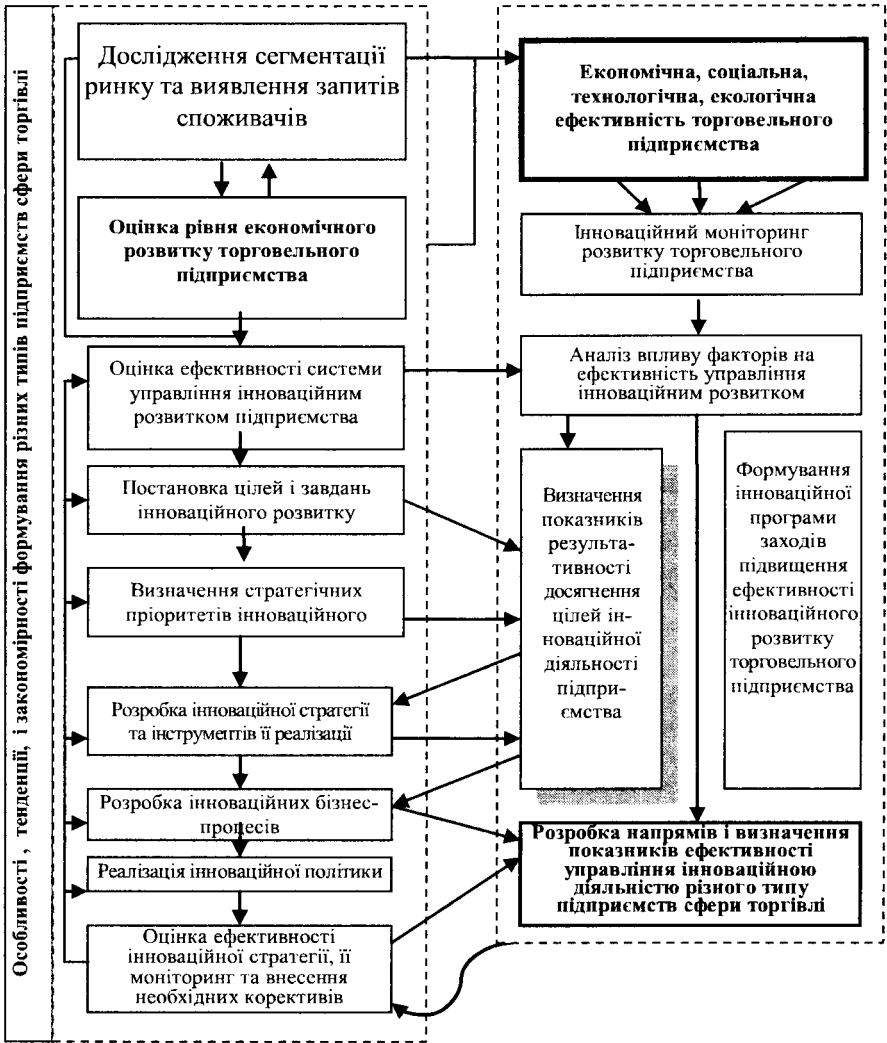
Враховуючи багатофункціональну роль інновацій, виділяють кілька видів їх ефективності:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації нововведень. Вона визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму прибутковості;
- процесна ефективність, що відображає наслідки інновацій для реалізації бізнес-процесів у системі поставок;
- екологічна ефективність, що враховує ступінь економічного збитку, заподіяваного забрудненням навколишнього середовища шкідливими викидами. Вона спрямована на пошук ефективних шляхів зниження або повної ліквідації негативного впливу на навколишнє природне середовище з боку природоохоронної діяльності;

- соціальна ефективність спрямована на одержання позитивних соціальних результатів. Важливу роль у соціальній ефективності нововведень відіграє економічна культура суспільства;
- комплексна економічна ефективність ураховує витрати й результати, пов'язані з реалізацією логістичних інновацій, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інноваційного процесу. Показники комплексної економічної ефективності відображають результативність інновацій.

Використання інтегрованих форм інноваційної взаємодії підприємств у сфері торгівлі дозволяє прискорити процес поставок продукції, сприяє підвищенню її якості, розвиває сервіс і посилює мотивацію праці працівників. Важливо правильно оцінювати ефективність інновацій. У цьому контексті, менеджмент підприємства має упроваджувати модель підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю структур мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг (рис. 5.5). Реалізація цієї концептуальної моделі посилює роль економічної політики торговельного підприємства за допомогою визначення й посилення регіональних і галузевих конкурентних переваг, формує інтегрований розвиток мережевої торгівлі й соціальної сфери, сприяє підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень економічних та соціальних проблем відповідних регіонів. В умовах реалізації політики децентралізації регіонів України запропонована концептуальна модель у контексті підвищення ефективності управління інноваційним розвитком надає структурам мережевого формату можливість координування зусиль у регіонах, забезпечуючи позитивні економічні зрушення у сфері управління діяльністю роздрібних структур мережевого формату з врахуванням специфічних галузевих і регіональних особливостей. Здійснення інноваційної діяльності завжди пов'язане з різними внутрішніми й зовнішніми витратами. Тому щоб визначити економічну ефективність інноваційної діяльності, необхідно оцінити ефективність витрат на неї. Варто розрізняти ефективність витрат на інноваційну діяльність у виробників (продавців) і в покупців. Так, основним критерієм обґрунтування економічної ефективності інноваційної діяльності у виробників є її результат: чистий дисконтований дохід, що визначається шляхом порівняння здійснених витрат і одержуваних результатів і приймається за базу для всіх наступних обґрунтувань економічної ефективності конкретного інноваційного проекту.

Крім того, економічна ефективність інноваційної діяльності містить у собі визначення й інших показників: індексу прибутковості, строку окупності капітальних витрат і внутрішньої норми прибутковості проекту. Завершується оцінка визначенням стабільності й чутливості основних економічних характеристик проекту до зміни внутрішніх і



**Рис. 5.5. Концептуальна модель підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг**

*Джерело:* розроблено автором.

зовнішніх параметрів. Економічну ефективність інноваційної діяльності в покупців (торговельних підприємств) потрібно розглядати з іншого боку. Результатом впровадження інновацій у роздрібних торговельних мережах є вдосконалювання технологій торгівлі, що становить собою сукупність робіт, які забезпечують реалізацію торговельного процесу найбільш раціональними способами відповідно до конкретних господарських умов.

Впровадження інновацій дозволяє розвивати послуги роздрібних торговельних мереж за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів: відновлення основних фондів, удосконалювання використання обігових фондів і оптимізації витрат обігу, постійного підвищення кваліфікації персоналу тощо. Інновації знаходять висвітлення в прирості продуктивності праці (продуктивність праці є найбільш важливим показником інтенсивного розвитку торговельної мережі. Зміна продуктивності праці може здійснюватися за рахунок інноваційних впроваджень: підвищення кваліфікації персоналу, інноваційних інформаційних технологій автоматизації праці тощо); фондівіддачі (забезпечується введенням в експлуатацію інноваційного устаткування, що дозволяє вдосконалювати операції, пов'язані з реалізацією товарів і обслуговуванням споживачів); виторгу із квадратного метра торговельної площі (ефективне використання торговельних площ може бути досягнуто за умови оснащення магазинів сучасним торговельним устаткуванням, що має значно більшу площу викладки, використання підходів до викладення залежно від типів і композицій торговельного устаткування), підвищенні затратівіддачі й обіговості обігових засобів (обігові активи роздрібно-торгівельної мережі представлені запасами, дебіторською заборгованістю й грошовими активами).

Наприклад, в управлінні дебіторською заборгованістю використовують факторингові операції, які дозволяють збільшувати швидкість обігу засобів, знижувати видатки по веденню рахунку, гарантувати погашення заборгованості та ін.). Позитивна динаміка показника затратівіддачі свідчить про застосування інноваційних розробок задля скорочення окремих видів витрат комерційного й управлінського характеру. На цей час роздрібно-торгівельні мережі активно впроваджують нововведення, представлені енергозберігаючими технологіями, що дозволяє скоротити комунальні платежі, принципово нові управлінські схеми, які дозволяють оптимізувати видатки на оплату праці, а також нове технологічне обладнання, що дозволяє скоротити амортизаційні витрати. Кінцевою метою всіх інновацій у торгівлі має бути поліпшення рівня управління і скорочення витрат для досягнення конкурентоспроможних цін. Не можна забувати, що торгівля виступає не тільки як елемент економіки й виробництва послуг, але й як невід'ємний фактор культури суспільства, суспільного простору й соціальної психології.

## *Розділ 5. Інноваційний механізм розвитку торговельних підприємств*

Загалом результативність управління інноваційним розвитком на підприємстві залежить від: (1) синергетичної взаємодії етапів, пов'язаних із процесом розробки, реалізації і просування інновацій, і етапів, пов'язаних зі зміною організаційних підходів до розробки загальної стратегії інноваційного розвитку з врахуванням глибини інноваційності підприємства; (2) менталітету його працівників: формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, ділового клімату, а також такого внутрішньофірмового механізму мотивації праці, коли всі працівники залучені до реалізації стратегічних цілей підприємства і при цьому останні будуть сприйматися виконавцями як їх особисті, тобто стануть мотивом їхньої ефективної діяльності, і насамперед у частині розробки і упровадження нововведень.



## РОЗДІЛ 6. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 6.1. Передумови та виклики інноваційного розвитку економіки України

Досвід провідних країн світу показує, що важливе місце в їх стратегічних документах належить визначенню *ролі держави в інноваційному розвитку*: як у формуванні середовища загалом, так і кожного окремого підприємства. Необхідно враховувати, що у кожній країні є природні інноваційні пріоритети, що не залежать від пропонованих наукових концепцій, що мають довгостроковий стратегічний характер. В Україні з її природними ресурсами є абсолютно очевидні пріоритетні технологічні напрями цивільного призначення, які дійсно затребувані її економікою, і досягнення в яких можуть бути швидко й ефективно сприйняті в країні. Довгі роки вважалося, що це передусім сільське господарство, металургія, хімічна промисловість, виробництво електроенергії. Саме на ці галузі й мала бути спрямована посилена роль держави в частині не лише виділення дотацій, але й реалізації програм інноваційного розвитку, перш за все, здійснення технологічної модернізації виробництв. Однак саме в цих сферах упродовж років й не відбувалася зміна базових технологій, а використовувався лише ресурсний потенціал.

Очевидно, що держава має зайняти більш активну позицію у питанні розвитку інновацій, і ця проблема має розглядатися з урахуванням ринкового розвитку та особливостей сучасних міжнародних інтеграційних процесів. Держава може й має взяти на себе проблему ефективної взаємодії науки й бізнесу, брати участь у створенні інституціональних умов для впровадження високих технологій через систему регулювання, усувати проблеми залучення капіталу у сферу наукових досліджень і високотехнологічних виробництв, використовуючи інструменти державно-приватного партнерства, брати участь у реалізації найбільш значимих інвестиційних програм, таких як розвиток технопарків, технологічних кластерів, підтримувати просування вітчизняних інноваційних продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тільки середовище здатне визначати пріоритетні напрями досліджень і оцінити досягнення. Держава на підставі експертного аналізу тенденцій у світовій науці й технологій має визначати свої пріоритети, стимулювати їхню реалізацію або підтримувати наявними в її розпорядженні інструментами, що спонукає підприємства до участі в програмах інноваційного розвитку.

Відсутність державної політики з питань *підготовки фахівців* у сфері реалізації інновацій в Україні також є досить актуальною проблемою.

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

Відомо, що науково-технологічний потенціал нашої країни високий, однак частка розробок, що дійшли до кінцевих споживачів вкрай мала. Звичайно, спроба перейти на цільову підготовку фахівців на основі замовлень учасників ринку дозволить вирішувати поточну потребу забезпечення кадрами. Однак при такій організації підготовки компетенції випускників у сфері інноваційного розвитку будуть низькими, тому що підприємства не готові вповні оцінити критерії знань, які необхідні молодим фахівцям для сприйняття інноваційних процесів. Необхідно також врахувати, що інноваційна культура в країні загалом перебуває на низькому рівні розвитку. Сьогодні потрібні значні зусилля не тільки для просування нових ідей, але навіть для реалізації звичайних, зрозумілих рішень. Завдання системи підготовки фахівців і має полягати у формуванні конструктивного ставлення до нововведень і формування інноваційної сприйнятливості.

Розвиток сучасного національного господарства має бути спрямованим на впровадження інновацій як при рішенні завдань технології й організації виробництва, так і завдань управління. Однак інноваційна політика, що формується в практиці вітчизняних підприємств, залишається фрагментарною, у ній відсутня системність, що забезпечує зміну самої структури економіки підприємства, надання їй інноваційних якостей. З підвищенням ролі інновацій в розвитку підприємств на сучасному етапі стає неприйнятним використання старих управлінських підходів. Ефективне управління інноваційною діяльністю можливо на основі розробки й реалізації стратегії, що використовує знання й досягнення науково-технологічного розвитку як в галузі технологій, так і в практиці організації й ведення фінансово-господарської діяльності підприємств.

Динаміка і темпи здійснення нового етапу економічних реформ в Україні, стратегічним завданням яких є досягнення європейських стандартів життя та гідного місця країни у світі, значною мірою залежать від ефективності використання результатів творчої діяльності людини. Ось чому однією із головних проблем, яка потребує постійної уваги з боку керівництва держави, є створення системи продукування, захисту, відтворення і використання інтелектуального потенціалу нації. Україна не зможе досягнути своєї стратегічної мети й провідної ролі на міжнародній арені без розвитку та залучення людського капіталу як головного інноваційного фактора.

Передумови інноваційного розвитку економіки України:

1. Прийнята в Україні «*Стратегія сталого розвитку України на період до 2020 року*» [1] визначає цілі, напрями, пріоритети розвитку та вектори руху країни – вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості, а також показники індексу конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній економічний форум (WEF), Україна увійде

до 40 кращих держав світу; середня тривалість життя людини, за розрахунками Світового банку, підвищиться на 3 роки; за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти, який розраховує одна з провідних світових бізнес-школ INSEAD, Україна увійде до 30 кращих держав світу та ін.).

2. Прагнення та готовність України до *інтеграції в ЄС*, де ідея формування економіки знань реалізується ще з 1999 р. й подовжена до 2020 р. в новій якості – формування інноваційного суспільства на базі новітніх знань і компетенцій. Наша країна має значні можливості адаптуватися до нових умов і викликів, пов'язаних зі стрімким розвитком ІКТ, підвищенням ролі знань та інновацій як факторів економічного й політичного впливу країн на міжнародній арені. Для реалізації наявного значного потенціалу щодо формування нової економіки необхідний прискорений розвиток інституціональних основ сучасної економіки й зростання сучасної інформаційно-технологічної бази економіки знань.

3. *Пристосування до нових стандартів і правил торгівлі*, що неодмінно пов'язано з поглибленням відносин з ЄС в межах зони вільної торгівлі, вимагатиме від українських виробників збільшення витрат у короткостроковій перспективі. Однак у довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної продукції і, як наслідок, закріпленню своїх позицій на внутрішньому ринку та збільшенню експорту на світові ринки. Крім того, українські споживачі будуть мати доступ до більш якісних і дешевих товарів і послуг. Здійснення реформ, дотримання умов угоди про вільну торгівлю з ЄС посилять довіру іноземних компаній до української економіки, що буде сприяти припливу іноземних інвестицій в Україну.

4. Напрямок *реформування вищої освіти в Україні* вважається одним з основних в економічній політиці, оскільки передбачає створення новітньої моделі освітньо-наукової діяльності, адекватної вимогам європейської інтеграції. Автономія навчальних закладів, що реалізують програми вищої освіти, згідно з новою редакцією Закону України «Про освіту», передбачає значну свободу університетів у виборі фінансових ресурсів для забезпечення свого розвитку й таким чином вимагає прискорення процесу формування управлінських моделей, методів роботи у напрямі створення відповідного інноваційного середовища.

5. *Інтелектуальна складова економіки України має потужний потенціал*, що визнається міжнародними експертними рейтингами й фіксується національними статистичними спостереженнями. Зокрема, у Глобальному індексі інновацій 2015 р. визначено Топ-5 країн за рівнем розвитку освіти: Південна Корея, Росія, Фінляндія, Ізраїль, Україна [2]. (Слід зазначити, що експерти визначають рівень освіти працівників на основі чотирьох факторів: відсоток населення студентського віку з вищою

освітою, відсоток робочої сили з вищою освітою, річний випуск інженерів і фахівців у нових галузях науки на тисячу кадрів, річний випуск фахівців у сфері науки й технологій на тисячу випускників вищів).

Високо оцінюється національною статистикою винахідницька активність сфери освіти. Так, за офіційними даними Державного підприємства «Український інститут промислової власності», протягом 2005-2014 рр. спостерігалось коливання динаміки кількості поданих заявок до Державної служби інтелектуальної власності (ДСІВ), проте питомо вага саме сфери освіти була набагато більшою, ніж інших знаннємістких видів економічної діяльності. Зазначене вимагає більш адекватних заходів державної політики щодо залучення вітчизняних університетів у активне інноваційне середовище для реалізації наукових розробок на практиці.

6. Економічні заходи держави у напрямі збільшення *приросту виробництва за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили та посилення компетентності фахівців*, що свідчить про необхідність комплексного підходу до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочої сили і спеціалістів, орієнтованої на діяльність в умовах інноваційного розвитку економіки. До процесу інноваційної діяльності залучені і замовники, і інвестори, і виконавці робіт з інноваційного проекту, постачальники матеріальних і фінансових ресурсів та інші фізичні і юридичні особи, включаючи іноземні. Усі вони є суб'єктами інноваційної діяльності, а значить мають діяти з розумінням один одного. Тобто вони повинні мати інноваційну освіту на єдиній методологічній основі. Сучасне скорочення інноваційного циклу, обумовлене впровадженням ІКТ, супроводжується вдосконаленням організаційних структур управління мережевого типу, призначених для реалізації інноваційної політики у напрямі формування та реалізації програм підготовки і перепідготовки відповідних кадрів.

Розв'язання завдань посткризового відновлення, прискорення переходу на інноваційний шлях розвитку України відбувається в умовах впливу низки зовнішніх і внутрішніх викликів, що ускладнюють досягнення поставлених цілей та вимагають посилення зусиль на рішення накопичених у суспільстві й інноваційній системі проблем.

Серед світових глобальних викликів слід назвати такі:

1. Для сучасного етапу розвитку глобальної економічної системи характерними є трансформаційні зміни від інноваційної економіки через економіку знань в креативну економіку. Так, якщо інноваційна економіка концентрує увагу на механізмах формування, використання й реалізації інноваційного потенціалу, то економіка знань розглядає освіту, інтелектуальні продукти й знання в ролі найважливіших ресурсів економічного розвитку. Креативна економіка ґрунтується на умовах і факторах генерування інтелектуально-прагматичного знання, проривних

творчих ідей і винаходів, на засобах їх негайної й ефективної трансформації у високоприбуткові продукти, а також на талантах, які створюють унікальні ідеї, культурні й матеріальні цінності.

2. Глобальна фінансово-економічна криза та її наслідки, які в умовах України й до цього часу не усунені, загострили актуальність завдань прискорення інноваційного процесу для компаній, галузей і національних економік загалом. Тому завдання забезпечення інноваційної моделі розвитку з урахуванням нових викликів сьогодні втілюються в конкретні стратегії держав і компаній, які прагнуть посилити свої конкурентні переваги в умовах нового порядку розподілу світового економічного простору.

3. Глобалізація висуває нові виклики інноваційним системам, зокрема: (1) соціальні проблеми, такі як нові проблеми охорони здоров'я в умовах, що змінилися, старіння населення, подовження активної фази життя людини; питання охорони навколишнього середовища й пошук нових джерел енергії, а також необхідність енергозбереження й ресурсозбереження в інтересах сталого розвитку; (2) зміни в науково-технологічній сфері: зростання міждисциплінарності досліджень і розробок (наприклад, у сфері біо-, нано-, інфотехнологій), зближення науки й технологій в умовах нової технологічної революції; (3) зміни в інноваційній сфері: поява нових бізнес-моделей, а також динамічне відкриття, завоювання й формування нових ринків (особливо інноваційних).

Один із основних викликів для нашої країни – посилення в глобальному масштабі конкурентної боротьби за фактори, що визначають конкурентоспроможність інноваційних систем, насамперед, за висококваліфіковану робочу силу й інвестиції, що залучають у проекти нові знання, технології, компетенції, різке підвищення мобільності цих факторів. В умовах низької ефективності національної інноваційної системи в Україні це означає прискорене «вимивання» із країни конкурентоспроможного потенціалу, що зберігається, – кадрів, технологій, ідей, капіталу.

4. Каталізатором інноваційного прориву стають технології, що складають ядро *нового шостого технологічного укладу*: конвергентні технології, нано-, біо-, інформаційно-комунікаційні технології, нові матеріали. За рахунок освоєння так званих конвергентних технологій<sup>41</sup> чітко проступає важливий тренд нового технологічного укладу, що забезпечує довгострокову динаміку науково-технологічного прогресу. Експертні оцінки в галузі ІКТ, біотехнологій, нанотехнологій, нових матеріалів, джерел енергії, інших технологій та їхніх застосувань потребують висококваліфікованих, дійсно рідкісних людських ресурсів, у зв'язку з чим виникає питання: чи належним чином інноваційна політика вміщує систему пріоритетів для того, щоб найбільш повно використовувати в країні доступне знання? Звідси – стратегічно важливо – як мають

розвиватися компетенції для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій для формування нового змісту інноваційної діяльності?

5. Нова модель економічного зростання в країнах ОЕСР як синтетичне поняття включає: рівноважну траєкторію економічного розвитку, стабільність еколого-економічного розвитку країн, фінансову й інституційну стабілізацію економіки, постійне зростання доходів на одну особу населення. Однак найбільш важливою, відповідною до сучасного етапу розвитку характеристикою економічного зростання є *випереджальний розвиток галузей, що визначають науково-технологічний прогрес*. Рамкові умови реалізації інноваційних стратегій багатьох країн спираються на державне регулювання, закупівлі й підтримку перспективних ринків, забезпечуючи конкурентоспроможність виробничої діяльності й торгівлі за кордоном.

6. Необхідність дотримувати баланс між екологічною стійкістю і зростаючим рівнем життя; безпекою і цивільними свободами; потребами літніх людей і обмеженістю бюджетів охорони здоров'я, соціального захисту тощо. Для цього потрібне поєднання технологічних і сервісних інновацій, оскільки серцевину перерахованих проблем складають складні сервісні системи. Сервісні інновації – це не розкіш і не завищені потреби, це основа нашого соціального і економічного добробуту. Пора дійсно віднестися до них зі всією серйозністю [3].

*Умови для реалізації глобальних та інтеграційних викликів, що стоять перед Україною:*

1. В умовах інтеграційних викликів механізм розв'язання завдання щодо підвищення статусу інноваційної діяльності має включати два взаємодоповнюючі напрями: 1) упровадження нових методів управління підприємствами, де повноправне місце буде займати інноваційний менеджмент; 2) спільна розробка та впровадження механізмів кооперації, інтеграції, партнерських стосунків з усіма інститутами не лише національної інноваційної системи (НІС), але й європейського інноваційного простору, включаючи тріаду «освіта-наука-виробництво (бізнес)».

2. Ринок інновацій містить у собі нові науково-технічні і технологічні рішення (що обертаються як об'єкти інтелектуальної власності), нову науково-технічну інформацію (що обертається як об'єкт авторського права) і нові науково-технічні і технологічні послуги. Для успішної інноваційної діяльності необхідна наявність такого керівника, що розумів би увесь інноваційний процес, всю систему зв'язків, що був би в стані помічати всі перешкоди, що стоять на шляху інновацій. Тобто необхідна орієнтація на підготовку висококваліфікованих і високоінтелектуальних фахівців – системних менеджерів з управління інноваціями. Роль і обов'язки інноваційного менеджера можуть ефективно виконувати лише спеціально

підготовлені люди, що володіють необхідними діловими якостями, що є знавцями і експертами в цій тематичній галузі, гарними економістами, юристами і організаторами.

*Проблеми для результативного формування інноваційного середовища в Україні:*

- у нашій країні інноваційний ланцюжок залишається розірваним: між наукою й промисловістю відсутня найважливіша ланка – малі підприємства, готові взяти на себе найбільш ризиковану, початкову стадію комерціалізації. Водночас світовий досвід показує, що малі підприємства є тією ланкою, яка пов'язує науку й промисловість. Навколо провідних західних інститутів і університетів створені інноваційні пояси, де вчені втілюють свої розробки;
- серед причин, які стримують розвиток високотехнологічного виробництва в Україні, відсталість технологічної структури, низький технічний рівень виробничої бази промисловості, слабе фінансування з боку держави наукових робіт та НДДКР, нестача фінансових ресурсів. Все це не дає можливості економіці країни розвиватися на власній науково-технологічній основі, коли наукові та дослідницько-конструкторські розробки перетворюються на базовий елемент виробництва. Відсутність зваженої інвестиційної політики, спрямованої на активне стимулювання розвитку національного промислового виробництва, призводить до негативних наслідків, а відсутність реально діючих механізмів управління інноваційним розвитком не може перетворити науково-технологічну сферу в рушійну силу зростання національної економіки;
- підтримка стартапів в університетському середовищі ускладнюється відсутністю державного фінансування для створення й підтримки бізнес-інкубаторів. Не існує законодавчої основи для участі університету в створюваній на його базі компанії, і в нього немає комерційного інтересу сприяти виходу технологічних ініціатив на ринок;
- недостатній рівень знань фахівців інженерних наук в галузі економіки й підприємництва, а для майбутніх економістів і менеджерів мало стимулів робити кар'єру в технологічній сфері;
- надмірна увага до матеріальної інфраструктури на шкоду нематеріальним послугам, залученню компетентних кадрів і реальних проектів;
- слабка залученість наукових і університетських центрів у підприємництво та ін.;
- відсутність системного й взаємоузгодженого законодавства у сфері науки, технологій і освіти й, відповідно, ефективної інноваційної політики, яка так і не була вироблена в останні роки;

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

- відсутність розвитку малих інноваційних підприємств та інституту інноваційного підприємництва при вишах;
- незначна кількість інститутів інвестування й управлінського консалтингу у сфері інноваційного підприємництва;
- повільний процес формування компонентів «м'якої» інфраструктури й механізмів виведення інновацій на глобальні ринки (різноманітні сервіси, спеціально орієнтовані на потреби й специфіку інноваційних компаній: послуги щодо захисту інтелектуальної власності, з виведення й просування інноваційної продукції на зарубіжні ринки, аутсорсингу «неінноваційних» аспектів діяльності тощо).

Для визначення стратегії інноваційного розвитку слід звернути увагу на особливості ринку інновацій, що зароджується, в Україні: 1) накопичений запас нереалізованих нововведень; 2) ринок складається не із самої продукції (у вигляді товарів, технологій), а з набору організацій, колективів, потенційно здатних здійснювати інноваційну діяльність; 3) в умовах дефіциту ресурсів поки не вдається знайти адекватного механізму фінансування, що враховував би високий рівень ризику. Окрім того, багатоукладний характер української економіки, що принципово розрізняється за технологічним рівнем і інституціональними умовами розвитку різних секторів, виключає можливість визначення єдиної, універсальної для всіх секторів моделі інноваційного розвитку. За таких умов держава має сприяти зростанню інноваційної активності компаній, підвищенню результативності їхньої інноваційної діяльності, але при цьому самі компанії мають визначити конкретні шляхи й форми інноваційної діяльності.

Важливо звернути також увагу на особливості ринку праці. Зміни у структурі зайнятості за кваліфікаційними групами засвідчили, що економічне зростання супроводжувалось зростанням зайнятості представників найпростіших професій та працівників сфери обслуговування й торгівлі та, навпаки, скороченням зайнятості спеціалістів, кваліфікованих робітників і кваліфікованих аграріїв. У кадровому складі економіки постійно зменшується вага таких груп, як професіонали та фахівці (відповідно 13% та 11,6%). Тоді як у всіх розвинених країнах їхня частка збільшується і у середньому по ЄС становить до 16% та 18%. Водночас стрімко зростає частка осіб, які не мають професій і займають робочі місця, що не потребують кваліфікації (23,3%), хоча в ЄС цей показник рідко сягає 10%. Отже, маємо невідповідність сфери професійної освіти потребам ринку праці, що проявляється у суперечності між досить високим освітнім і професійно-кваліфікаційним потенціалом населення, з одного боку, і примітивізацією структури господарства, – з іншого. Відбувається збільшення розриву між технологічною складністю робіт і фактичним рівнем професіоналізму. Структура професійної освіти деформована на



користь частки вищої школи. Проте потреба роботодавців у фахівцях з вищою професійною освітою нижча за відповідні пропозиції на ринку праці [4].

Дослідження показують, що на усіх рівнях економічної системи й відповідно, системи управління інноваціям в Україні відводиться соціальна роль, на відміну від країн з успішними економіками, де освіта, наука, інновації, а, відповідно, й інтелектуальний капітал вважаються основними детермінантами конкурентоспроможності й, окрім здійснення соціальної функції, продовжують виконувати функції продуктивних сил суспільства. Таким чином, для переходу економіки країни, у тому числі й торгівлі, на інноваційний шлях розвитку необхідно: 1) поліпшення якості державного управління; 2) вирішення проблеми кадрів необхідної кваліфікації; 3) масове відновлення основного капіталу національної економіки; 4) різке збільшення сучасних технологій і якості виробленої продукції; 5) підвищення обсягу інвестування в економіку України, у тому числі й у її інфраструктуру; 6) законодавче забезпечення інноваційної діяльності. Трансформація процесу розвитку конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також створюваних ними об'єктів (товарів або послуг) вкрай актуальна в умовах динамічного розвитку ринкових чинників зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми з врахуванням особливостей української економічної моделі обумовлене низкою причин, однією з яких є криза торговельних підприємств, що характеризується зменшенням частки споживчого ринку, втраченою конкурентних позицій вітчизняною продукцією на світових ринках, відсутністю стратегічно обґрунтованого механізму ефективного управління конкурентоспроможністю об'єктів мережевого ритейла.

## **6.2. Державні стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг**

Входження України в європейський економічний простір передбачає прискорений і багатогранний розвиток сфери послуг: соціально-культурних, побутових, інформаційно-телекомунікаційних. Розширене економічне відтворення вимагає багаторазового збільшення мережі сфери послуг і істотного зростання якісних характеристик надання різного роду послуг: від побутових (житлово-комунальних, туристичних) до професійних (консалтингових, інжинірингових, маркетингових тощо). Таким чином, проявляється важлива закономірність: з одного боку, послуги як складова потреб, є двигуном відтворювального процесу, а з іншого боку, розширене відтворення усе більше має потребу в розвитку сфери послуг. При цьому прискорений розвиток сфери сервісу стає каталізатором регіонального

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

розвитку, виконуючи роль своєрідного мультиплікатора. Серед найбільш значимих тенденцій сучасного розвитку сфери обслуговування визначається трансформація споживчого попиту, внутрішньовидова диверсифікованість послуг, інтенсивний розвиток інформаційно-телекомунікаційних послуг, міжвидова інтеграція послуг і формування сервісних комплексів. Зокрема, трансформація попиту пов'язана зі змінами споживчих переваг і відмінностями в платоспроможності споживачів. Аналіз показує, що в структурі платних послуг населенню послідовно скорочується питома вага побутових послуг при одночасному збільшенні частки послуг зв'язку, житлово-комунальних, системи освіти, послуг з техобслуговування й ремонту автомобілів. Наступним фактором тенденції трансформації попиту варто вказати урбанізацію, що посилюється й приводить до зростання попиту на певні види робіт і послуг, пов'язаних з облаштованістю в містах (наприклад, котеджне будівництво) і зниженням попиту на послуги сільськогосподарського характеру. Очевидна також диференціація окремих потреб у зв'язку зі зміною демографічної ситуації й розшаруванням суспільства.

Наступна важлива тенденція, що спостерігається в сервісній галузі – це прискорений розвиток фірм, що випускають так звану інтелектуальну продукцію. У сфері обслуговування інформація при наданні деяких видів послуг становить до 75% знову створеної вартості. У процесі надання споживачеві інформаційних послуг зароджуються нові форми обслуговування й технологічні ланцюжки. Інформаційні системи стають невід'ємними компонентами передових технологій управління й виробництва в сервісних фірмах. В умовах глобальної інформатизації постає актуальне завдання прискореного формування й розвитку індустрії надання населенню широкого набору інформаційних послуг, конкурентоспроможних на ринку. Освоєння й поширення сучасних інформаційно-телекомунікаційних послуг є визначальною умовою для створення інфраструктури бізнесу у сфері сервісу. Впровадження нових видів послуг і форм обслуговування сприяє збільшенню зайнятості населення й задоволенню зростаючих потреб суспільства.

Важливий напрям розвитку сучасної сфери послуг полягає в розширенні внутрішньовидової диверсифікованості послуг, які надаються різним споживачам. Передові фірми підвищують рівень сервісу за допомогою надання клієнтам додаткових послуг (швидке харчування, дрібний автосервіс, торгівля супутніми товарами), що узгоджуються з основною діяльністю. Характерною стала тенденція розвитку послуг додаткового характеру, але тісно пов'язаних з основним видом сервісу, наприклад з дизайну, проектування й модернізації житлових будинків і офісних будинків при ремонтних роботах, а також вибір і установка меблів, світлотехнічної апаратури й складної побутової техніки. Наступна

тенденція розвитку сервісної галузі полягає в організації комплексного обслуговування споживачів та інтеграції послуг. Під впливом ринкового попиту й з урахуванням можливостей конкретних фірм відбувається об'єднання відособлених видів послуг у комплексні за допомогою інтеграції й комбінування в різних сполученнях. Формування багатofункціонального комплексу супроводжує трансформація окремих послуг. Таким чином, проглядається принципово новий підхід до організації комплексного сервісу. І, звичайно, основною тенденцією слід назвати «ухід сфери послуг в онлайн». Цей процес невідворотний, адже він є прямим наслідком технологічного прогресу: Інтернет розвивається динамічно, швидкість доступу й зручність використання зростає, устрої для роботи в Інтернеті еволюціонують, стають усе більш «дружніми» користувачеві, більш зручними, зрозумілими й простими, а торгівля увесь цей процес підтримує. На ринку виживе лише той, хто вчасно зуміє перекваліфікуватися в онлайн-продавця, що відповідає правилам інтернет-торгівлі й інтернет-маркетингу, а не той, що застряг на рівні кіоску з касетами роздрібних продажів [5]. У перспективі прогнозується оновлення наявних систем доставки продуктів додому, з'являться агрегатори доставок, стрімкіше буде перебудовуватись інфраструктура торгових центрів. Вони стануть більш схожими на склади, ніж на магазини. Будуть розвиватися автоматизація онлайн-торгівлі, спрощуватися системи замовлення, оплати, доставки, контролю якості, гарантійного повернення й те, що компанії будуть ставити в основу зручність клієнта й швидкість виконання завдань при високому рівні якості й низькій ціні.

Сьогодні стає все більш очевидним, що для розвитку нашої країни необхідна державна політика у сфері послуг або сервісна політика, яка має бути розроблена та здійснена органами держави. Основними завданнями цієї політики мають стати: стимулювання підприємництва, розширення інноваційної діяльності, освоєння нових сучасних видів послуг, інтенсивне залучення інвестицій, використання факторів постіндустріального розвитку. Необхідно визначити пріоритетні види послуг, при цьому може бути використана система з базових критеріїв, які оптимізують вибір, наприклад: нові послуги мають бути інтелектуального характеру; послуга має стабільний споживчий попит; послуга володіє експортним потенціалом; послуги не мають бути енергомісткими та капіталомісткими. Вказаним вимогам відповідають такі види послуг: наукові діагностичні і експериментальні послуги; послуги з програмного забезпечення; послуги з інформаційних технологій; послуги з інновацій; послуги вищої та післядипломної освіти; туризм; санаторно-оздоровчі послуги; виставково-презентаційні послуги та ін.

Як вже обґрунтовувалося раніше, розвиток сфери послуг сприяє збільшенню зайнятості населення та зростанню ВВП. При становленні та

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

розвитку сервісної національної економіки державі необхідно в економічній політиці визначити напрями економічної ефективності діяльності сфери послуг. Основними аспектами сервісної політики мають бути заходи, спрямовані на стимулювання малого підприємництва, освоєння нових сучасних видів послуг і інтенсивне залучення інвестицій. У цьому контексті, стратегічними пріоритетами діяльності структур мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг мають бути: дотримання норм законодавства при визначенні методів управління й напрямів розвитку мережевої торгівлі; формування й дотримання ефективної цінової політики; впровадження нових форматів діяльності структур мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг; збільшення доходів від реалізації стратегії злиття й поглинання; збільшення обсягу товарообігу; підвищення якості роботи персоналу й рівня обслуговування покупців.

На 2016 р. Мінекономрозвитку України визначило для себе такі пріоритети: дерегуляція, реформа державних підприємств, поширення електронної системи держзакупівель, залучення інвестицій і активний розвиток експорту. В частині конкретних завдань Міністр зазначив, що у наступному році Україна має обов'язково увійти в 50-ку країн за версією Doing Business, а ще через рік, можливо, і в 20-ку. Перегляд понад 10 тисяч регуляторних документів у 5 основних секторах забезпечить економічний ефект у мільярди гривень на рік. Перспектива стабільності сфери торгівлі в Україні може бути забезпечена в результаті активного використання інноваційних процесів для своєчасної оцінки ризиків, використання прихованих резервів оптимізації витрат, введення нового продукту на ринок. У торговельній сфері реалізація інноваційної політики перебуває в тісному взаємозв'язку з інноваційними рішеннями у виробничій сфері економіки. Інновації в промисловості безперечно мають випереджати інноваційні процеси в торгівлі, але саме сфера торгівлі має регулювати асортименти вироблених товарів через складання програм розвитку споживчого ринку, оцінку стану й перспектив внутрішньої й зовнішньої торгівлі, а отже вибудовувати з виробником стійкі взаємовідносини, створюючи логістичну інфраструктуру, використовуючи нові інформаційні технології, інтелектуальний і науково-технологічний потенціал галузі.

Торговельна діяльність вимагає забезпечення умов для реалізації інвестиційної політики, так і створення сприятливого середовища для розвитку інноваційного потенціалу торговельних організацій і загалом підприємницьких структур (створення мережі інститутів фінансування, кредитування, страхування, інвестиційних, інноваційних і венчурних комерційних фондів, страхових організацій). Реалізація інноваційних можливостей має супроводжуватися певними програмними діями щодо:

- забезпечення економічної свободи в галузі, що базується на розвитку сучасних підприємницьких структур і форматів торгівлі,

- супроводжуваних прискоренням темпів розвитку торговельних об'єктів, зокрема, і прийняттям відповідних законодавчо-правових актів, що регулюють питання реалізації інноваційної політики як на рівні галузі, так і на рівні торговельних організацій, загалом;
- забезпечення свободи інвестиційних потоків, що сприяють трансферу технологій – як безпосередньому, так і за рахунок міграції;
  - удосконалювання правового середовища для інтенсивного розвитку торговельних організацій, які освоюють нові торгово-виробничі технології, які впроваджують нові технології продажів, що надають (випускають) конкурентоспроможну продукцію (послуги);
  - становлення інститутів підтримки інноваційної діяльності, покликаних сприяти ефективному інформаційно-консалтинговому й фінансово-кредитному обслуговуванню учасників процесу трансферу технологій;
  - розробки й побудови механізмів заохочення й стимулювання науково-технічної діяльності при введенні її результатів в господарський обіг;
  - побудови системи інформаційного забезпечення й експертизи, сертифікації й просування розробок, системи підготовки й перепідготовки кадрів в інноваційній сфері;
  - розвитку малого інноваційного підприємництва шляхом формування сприятливих умов для утворення й успішного функціонування малих організацій і надання їм державної підтримки на початковому етапі діяльності;
  - удосконалювання конкурсної системи відбору інноваційних проектів і програм: реалізація у сфері щодо невеликих інноваційних проектів, що швидко окуповуються, за участю приватних інвесторів і за підтримки держави дозволить підтримати найбільш перспективні виробництва й організації, посилити залучення до них приватних інвестицій;
  - підвищення рівня поінформованості й інноваційної сприйнятливості суспільства загалом й підприємців, зокрема.

Дослідження показали, що для активізації інноваційної діяльності у сфері торгівлі необхідна побудова розвинутої інноваційної інфраструктури, що включає наукове, кадрове, технологічне й консультатійне забезпечення інноваційного розвитку. Рішення цього завдання вимагає посилення державної підтримки наукової й інноваційної діяльності, поліпшення правового захисту інтелектуальної власності, розвитку мережі інформаційних і впроваджувальних структур, створення системи підготовки кадрів для інноваційного підприємництва.

Слід зазначити, що законодавство й адміністративні процедури, які регулюють різні аспекти торговельної діяльності, характеризуються низкою проблемних зон. Для їх вирішення необхідно систематизувати

й актуалізувати нормативно-правову базу, що регулює діяльність торговельних організацій, задля забезпечення єдиних правил правового регулювання торговельної діяльності. На державному рівні необхідно: провести систематизацію чинної нормативної правової бази, що регулює відносини у сфері торговельної діяльності, у тому числі: здійснити інвентаризацію нормативних правових актів; внести необхідні зміни в нормативні правові акти в тих їхніх частинах, які не відповідають сучасному рівню розвитку торговельної сфери; виключити дублювання окремих положень нормативних правових актів, зробити понятійний апарат максимально чітким і однозначним; виключити надлишкове правове регулювання в сфері торговельної діяльності, використовувати ринкові механізми цінового регулювання; розмежувати повноваження між регіональними й державними органами державної влади щодо регулювання торговельної діяльності.

Першим кроком на шляху до зниження адміністративних бар'єрів має стати повна інвентаризація всіх нормативних правових актів, що зачіпають окремі аспекти діяльності торговельних організацій. Подібна інвентаризація дозволить більш точно виявити можливі неточності, непогодженості й пробіли в законодавстві. Надлишкове правове регулювання підвищує рівень галузевих витрат, знижує інвестиційну привабливість галузі, створює підґрунтя для збільшення адміністративних бар'єрів. Необхідно провести правовий аналіз чинного законодавства для виявлення й виключення надлишкових норм. До числа основних проблем розвитку базової інфраструктури належать питання щодо наявної кількості вільних площ для розміщення торговельних об'єктів у великих містах; обмежені можливості щодо підключення до мереж комунального господарства; слабкий розвиток дорожньої інфраструктури; недостатній обсяг складських приміщень тощо. Таким чином, заходи державної політики у сфері розвитку торгівлі мають бути орієнтовані на збільшення доступності площ і земельних ділянок для розвитку торговельних і логістичних організацій, нарощування комунальних генеруючих і розподільчих потужностей, розвиток сфери телекомунікацій і електронних платежів. Аналіз міжнародного й вітчизняного досвіду у сфері розвитку інфраструктури передбачає використання трьох основних груп інструментів: будівництво інфраструктурних об'єктів за рахунок держави; використання механізмів державно-приватного партнерства; надання різних пільг, а також створення необхідних адміністративних умов для залучення приватного капіталу для розвитку об'єктів інфраструктури.

На рівні держави існують такі інструменти активізації інноваційного розвитку: 1) реалізація проектів державно-приватного партнерства (ДПП), спрямованих на зниження підприємницьких та інвестиційних ризиків, насамперед у сфері розвитку суспільної інфраструктури, заснованих на

позабюджетному, «позабалансовому» фінансуванні проєктів, необхідних для реалізації владних повноважень, із залученням приватного бізнесу на умовах розподілу ризиків; 2) реалізація системи стратегічного управління, спрямованої на узгодження бюджетної, грошової, структурної, регіональної й соціальної політики при рішенні системних внутрішніх проблем розвитку й відповіді на зовнішні виклики. Вона містить у собі взаємопов'язані програми інституціональних перетворень, довгострокові й середньострокові прогнози розвитку економіки, науки й технологій, стратегії (енергетична, транспортна стратегія тощо) і програми розвитку основних секторів економіки та регіонів, довгостроковий фінансовий план і систему бюджетування за результатами. Стратегії розвитку окремих територій обов'язково мають включати відповідний пакет інвестиційних проєктів, фінансованих з використанням державно-приватного партнерства (ДПП); 3) використання й створення інститутів розвитку як державного, так і регіонального рівня, спрямованих на рішення конкретних системних проблем економічного зростання. Саме інститути розвитку можуть стати каталізаторами приватних інвестицій у пріоритетні сектори й галузі економіки, будуть сприяти впровадженню інновацій, поліпшуватимуть інституційне середовище. Зазначимо, що більшість країн рано або пізно зіштовхуються із проблемою інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку національної інноваційної системи. В них також спостерігається структурний дисбаланс між попитом та пропозицією в галузі фінансування інвестиційних проєктів. Тому держава для реалізації своїх пріоритетів на державному, регіональному або місцевому рівні змушена втручатися в процеси, що відбуваються на фінансовому ринку, у тому числі шляхом створення спеціалізованих інститутів розвитку.

Слід акцентувати увагу на тому, що розвиток інтеграційних процесів у нашій країні, у тому числі і у сфері послуг, не зменшує тієї ролі і значення, яку відіграє малий бізнес. Розвиток малого бізнесу, масштаби розширення і зростання є індикаторами зрілості ринкових відносин у країні, тому підтримку і стимулювання малого бізнесу у сфері послуг слід віднести до пріоритетних напрямів сервісної політики. Аналіз тенденцій розвитку обслуговуючої і «сервісної» діяльності у європейських країнах і в США дає підстави для визначення особливостей малого підприємництва в сфері послуг. До них можна віднести: високий рівень правової захищеності і надання різного роду допомоги з боку держави, у тому числі фінансової, технічної та інформаційної; понижені ставки оподаткування; партнерські відносини малого та великого бізнесу; невелика капіталоємність, раціональне використання ресурсів. Багато країн, що не володіють науково-технологічними ресурсами, необхідними для масштабних індустріальних проривів, забезпечують нині зростання економіки за рахунок інноваційного розвитку сектору послуг. Цей шлях має становити певний інтерес і

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

для України, з огляду на незадовільний стан її виробничого й науково-технологічного потенціалу на тлі високої частки сфери послуг у ВВП.

Таким чином, соціально-економічний розвиток країни вимагає створення конкурентоспроможних умов та відповідної інфраструктури для задоволення потреб населення в якісних споживчих товарах та підприємств в сучасних високоефективних засобах виробництва. Задовольнити ці потреби можливо при існуванні інноваційної економіки, в якій технологічний рівень виробництва відповідає сучасним критеріям наукомісткості, а інноваційність є головним параметром оцінки функціонування всією господарюючої системи. Зазначене й буде характеризувати стан, можливості та перспективи розвитку внутрішнього ринку. Тобто поряд з застосуванням державою інструментів загальноекономічної, грошово-кредитної, податкової, конкурентної та ін. політики обов'язково мають працювати важелі впливу держави через адекватну вимогам часу інноваційну політику. Загалом країні потрібно організувати масштабний процес внутрішнього накопичення, збільшити частку капіталовкладень в ВВП, організувати сучасні єдині технологічні ланцюжки доданої вартості, нормалізувати кредитування індустріальних виробництв, що спеціалізуються на випуску продукції з високою доданою вартістю. Лише тоді з'явиться попит на вітчизняні розробки, інновації і технології широкого вжитку.

### **6.3. Напрями формування сучасної інноваційної екосистеми торговельних підприємств**

Сучасний етап економічного розвитку характеризується швидкою зміною усталених підходів до організації торгово-технологічного процесу й управлінню персоналом, розвитком продажів з використанням мережі Інтернет, а також впровадженням інноваційних розробок у процес поставки товару від виробника до споживача. Одним із основних завдань підприємств ХХІ ст. є чітка відповідність вимогам навколишнього ринкового середовища з метою підтримки своєї конкурентоспроможності. Тому стратегічним напрямом управління підприємницькими структурами з позицій підвищення ефективності їхньої роботи є розробка нових підходів, методів, механізмів і моделей взаємодії усіх учасників інноваційних бізнес-процесів. Сьогодні просування інноваційних продуктів торкається питань виробництва й реалізації так званих новинок, що залучають певні сегменти покупців, а також положення учасників ланцюжка цінностей. Ці продукти відрізняються попитом, обмеженим на початковому етапі перевагами інноваційно сприйнятливих споживачів (у термінології Е. Роджерса – «новаторів»). Як будь-який товар / послуга, інноваційна продукція має потребу в методично організованому процесі реалізації на



ринку. Зокрема, саме спеціалізовані роздрібні торговельні підприємства здатні запропонувати найкращі умови для продажу подібної продукції в ролі основного і гарантованого каналу збуту. Водночас продуктивність та результативність інноваційного розвитку торговельних підприємств на практиці обумовлена можливістю збільшення числа суб'єктів інноваційного процесу й кількості зв'язків між ними, що безпосередньо впливає на рівень розвитку (зрілості) мережевих утворень різних типів (регіональних, секторальних, корпоративних та ін.) і ефективність взаємодії в них, що приводить до нагромадження потенціалу й появи можливостей для проведення інноваційної діяльності. Прогнозується, що через 20-30 років завдяки розвитку інтернет-технологіям, основними осередками економіки можуть стати численні малі групи, що поєднують у гнучкі мережі виробників, споживачів і посередників. Такі групи будуть формуватися час від часу (*ad hoc organizations*) для створення знань і нових інноваційних цінностей у рамках чергового спільного проекту [6].

Однак наявний на сьогодні в торгівлі інституційний механізм має створювати сприятливі умови для появи нових суб'єктів у межах сектору торгівлі, які є найбільш здатними для ефективного функціонування. У цьому контексті у межах вирішення завдання формування сучасної інноваційної системи торговельного підприємства необхідно поліпшити такі типи взаємовідносин: 1) взаємодія між індивідами. Вона здійснюється за допомогою індивідуально-ціннісних інституціональних механізмів; 2) взаємодія між індивідами й державою. Вона проявляється, по-перше, в делегуванні індивідом своїх повноважень органам державної влади, що здійснюється шляхом суспільного вибору (вибори депутатів, вибори президента, вибір глав району тощо), по-друге, взаємодія між індивідом і державою проявляється в соціальній політиці держави, по-третє, індивіди беруть участь у створенні загальнодержавних фондів; 3) взаємодія між індивідами й фірмами. Їхня взаємодія має комунікативний характер, що спрямована на досягнення певних цілей як менеджменту фірми, так і найманих працівників. На ці взаємовідносини між індивідом і фірмою також впливають організаційно-нормативні інституціональні механізми, які встановлюють правила поведінки індивіда усередині фірми: розпорядок дня, порядок і форма оплати праці, посадові обов'язки індивіда, графік роботи й т. і. З іншого боку, індивідуально-ціннісні механізми прямо впливають на поведінку самого індивіда, на його індивідуальні цілі, які за допомогою взаємовідносин між ним і фірмою можуть бути досягнуті; 4) взаємодія між фірмами, що здійснюється на основі організаційно-нормативних інституційних механізмів. Кожна фірма формує свої правила й норми поведінки, які входять у структуру інституційних механізмів. Взаємодія між фірмами може здійснюватися для формування конкурентних переваг фірми, для одержання ресурсів (фінансових, інформаційних, трудових тощо), для досягнення стратегічних

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

цілей тощо. Крім організаційно-нормативних інституціональних механізмів, на взаємодію між фірмами впливають державно-правові інституціональні механізми; 5) взаємодія між державою й фірмою. Ці взаємодії носять неоднорідний характер. З одного боку, держава формує умови функціонування фірм, вибудовуючи систему легітимних інститутів; з іншого боку, фірми є основою формування загальнодержавних фондів. Фірми надають різні блага для держави, взаємодіючи з нею на основі державно-приватного партнерства. Взаємозв'язок між усіма цими інституційними механізмами найбільш ефективно проявляється у межах існування інноваційних систем певного рівня і типу (наднаціональних, національних, регіональних, галузевих, корпоративних, на рівні підприємства та ін.) [7-10]. Найбільший резонанс в останні роки тримав феномен інноваційних екосистем [11-12].

У цьому контексті для забезпечення стійкого розвитку торгівлі в середньостроковому періоді на основі підвищення інноваційної активності підприємств необхідно сформувати інноваційну екосистему, що в кінцевому підсумку може бути механізмом реалізації концепції стратегічного інноваційного торговельних підприємств. *Інноваційна екосистема* підприємства становить собою сукупність інститутів, що займаються продукуванням і трансформацією наукових ідей у нові види конкурентоспроможної продукції й послуг у всіх сферах діяльності, включаючи торгівлю. Своєю чергою, концепція інноваційної стратегії – це довгостроковий план щодо розвитку інноваційної діяльності на основі взаємодії науки, освіти, виробництва, торгівлі й фінансово-кредитної сфери. Загалом оцінка існуючих тлумачень інноваційних екосистем дозволяє зробити висновок про їх універсальний характер щодо рівня формування та розвитку: охоплює різні рівні структури господарюючої системи (на відміну від попередніх типів інноваційних систем, що мають конкретні межі) та передбачає їх інтегрований взаємозв'язок. Причиною тому є сучасна інтерактивна модель інноваційного процесу, що започатковується на принципах мережевого механізму та мережевої організації науково-технологічної та інноваційної діяльності. Теорія мереж є одним із інструментів, що використовується у дослідженні інноваційної екосистеми (ІЕС). Це мережа, учасниками якої є основні суб'єкти інноваційного процесу (університети в особі розроблювачів і дослідників, венчурні компанії, маркетологи, підприємці тощо), а також різні другорядні учасники (аудиторські й консалтингові агентства й ін.). Зокрема, компоненти екосистеми торговельного підприємства-складові мережі, які з'єднані між собою за допомогою формальних або неформальних домовленостей – «правил гри». З позицій розвитку інноваційного підприємництва вважається, що інноваційна екосистема має складатися із чотирьох основних компонентів: ідеї, підприємницького досвіду, джерела фінансування й співтовариства, що поєднує їх у єдине ціле.

При цьому університет, як джерело генерації компетенцій, здатний стати таким середовищем. Для цього у нього мають бути необхідні ресурси: наявність дослідників, які займаються розробкою передових технологій в галузі конкретних знань; сформоване співтовариство; люди з підприємницькими, менеджерськими й бізнес-здатностями; бюджет розвитку. До особливостей інноваційної екосистеми, що здатна самоорганізуватися й саморозвиватися, належать: (1) децентралізація й баланс інтересів (управління екосистемою розподілено між державою, основними партнерами, венчурними інвесторами, інноваторами); (2) пріоритетизація й ідентифікація (основні напрями досліджень визначаються усередині екосистеми в результаті взаємодії керуючих сторін, при цьому 80% ресурсів зосереджено на пріоритетних дослідницьких галузях з високим потенціалом комерціалізації); (3) взаємодіяльність (учасники активно взаємодіють для обміну ідеями й ресурсами як усередині екосистеми, так і зовні); (4) адаптивність: діяльність спрямована на розвиток галузей, привабливих для комерціалізації в цей час; (5) відкритість та інформаційна прозорість: система відкрита для нових учасників з інноваційними ідеями (відсутня інформаційна асиметрія між учасниками й зовнішніми сторонами; позитивна віддача на інвестований капітал, високий ризик інвестицій компенсується диверсифікованістю портфеля).

Продуктивність та результативність формування інноваційних екосистем на практиці обумовлена можливістю збільшення числа суб'єктів інноваційного процесу й кількості зв'язків між ними, що безпосередньо впливає на рівень розвитку (зрілості) інноваційних утворень різних типів (регіональних, секторальних, корпоративних та ін.) і ефективність взаємодії в них, що приводить до нагромадження потенціалу й появи можливостей для ведення інноваційної діяльності. У цьому контексті реальна ситуація у сфері роздрібно-торгівлі орієнтує торговельні мережі на створення інноваційно-маркетингових пулів (об'єднань, коаліцій), які розкривають переваги й тенденції стратегічного управління в роздрібній торгівлі. Такі пули виступають як торговельні конфедерації, маючи загальні цілі, інтереси, обмінюючись передовим досвідом, а при досягненні результату конфедерація може нейтралізуватися або перерости в торговельну багатофункціональну монополію. Водночас, формування інноваційно-маркетингових пулів є складним процесом, що визначає стратегічні пріоритети регіонального й галузевого управління й розвитку, враховує специфіку організації структур мережевого формату сфери роздрібних торговельних послуг і сприяє підвищенню якості торговельного обслуговування.

Сьогодні одним з основних елементів ІЕС вважаються стартапи. В Україні зазначена тенденція так само як і в світі набуває поширення.

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

Так, 16 квітня 2015 р. на конференції iForum у Києві було представлено підсумки щорічного Рейтингу українських стартапів 2014 [13]. Відповідно до правил, у рейтингу стартапів брали участь ІТ-компанії, які за станом на 1 березня 2015 р. існували на ринку не більше трьох років, мали річний обіг не більше 1 млн дол. США, були започатковані українцями або мають хоча б одного засновника з України. Виходячи з цих вимог, з рейтингу були виключені такі проекти: Augmented Pixels, Attendify, Concepter, Crowdin, CrystalBank, fahlo.me, itrestaurant.net, Multitest, pics.io, videogorillas.com, Креативний простір «Часопис». У тренді залишалися проекти, пов'язані з електронікою й Інтернетом речей. Переможцем другий рік поспіль став робот для свійських тварин Petcube. На другому місці м дебютант рейтингу еко-стартап Ecois.me, а на третьому VOX Player. Четверте місце розділили відразу два проекти, тому всього в «п'ятірці» переможців виявилось відразу шість молодих компаній. Так, Competera – *сервіс моніторингу цін і асортиментів* – стартап, що розробляє власний інструментарій аналітики онлайн-ринку для інтернет-магазинів і дистриб'юторів, більш відомий на російському ринку. Гучних досягнень в Competera поки небагато, однак користь SaaS-Сервісу вже встигли оцінити українські експерти. Wishround – *сервіс колективної оплати подарунків* – проект менше року тому запустили экс-співробітники Terrasoft, які за дуже стислі строки побудувати затребуваний сервіс. З його допомогою користувач може вибрати собі подарунок у магазині-партнері й розповісти про це друзям у соціальних мережах, щоб вони могли зібрати гроші на нього. Недавно проект отримав 200 000 дол. США., від нового українського фонду BeValue.

Основним трендом у торговельній сфері останніх років стало тісне сусідство торговельної й розважальної складових. Сучасний торговий центр неможливо уявити без кінотеатру, майданчиків для дітей, ковзанок, щотижневих вистав для дітей, імпровізованих сцен, сотень кафе, барів, ресторанів, фітнес-центрів тощо. Розваги в торгівлі стрімко ввійшли в життя й свідомість споживача, вони змушують споживача залишатися в зоні торгівлі більш тривалі проміжок часу. Прибутковість проектів, що поєднують у собі розважальні й торговельні функції, значно вища, а оренда площ під розважальні напрями діяльності найчастіше набагато нижча, ніж під площі з торговельними функціями.

Таким чином, основними напрямками інноваційного розвитку торгівлі й торговельних організацій у сучасних умовах господарювання є:

- автоматизація виробничих процесів, технологій продажів і обслуговування покупців, установка сучасного технологічного устаткування, інші форми модернізації виробництва;
- використання інструментів бенчмаркінгу для розробки нових прийомів підвищення якості послуг, що надаються, вибору найкращих методів проведення торговельної діяльності;

- застосування мерчандайзингу в управлінні продажами й покупками;
- придбання неуречевлених технологій у формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту;
- побудова логістичних структур, що дають можливість синхронізації взаємовідносин з постачальниками саме за допомогою сучасних торговельних технологій, устаткування й інновацій у комунікативних відносинах і менеджменті усередині й поза організацією;
- створення функціональної системи бізнес-планування й відмова таким чином від формальної розробки бізнес-плану і перехід до економічно-обґрунтованого бізнесу-планування, що містить послідовні й аргументовані розрахунки життєздатності проекту, супроводжуваного ризиками й відповідальністю за прийняті рішення.

Важливим трендом слід вважати реалізацію можливості розвитку кількох форматів та застосування ефективного інструменту просування інноваційної продукції – власних торгових марок (VTM), що є синонімом до термінів «приватна марка», «торгова марка продавця», private label. Заходи щодо управління VTM: 1) організація випуску й реалізації продукції відповідно до формату торговельної роздрібною мережі (TRM) і цінового сегмента; 2) створення VTM як засіб виходу TRM на регіональні ринки; 3) нарощування частки VTM-товарів в асортименті для зростання виторгу; 4) диверсифікованість і вертикальна інтеграція назад шляхом організації власного / контрактного виробництва.

Організація власної системи логістики має бути спрямована на оптимізацію бізнес-процесів у логістиці торговельних мереж і полягає в побудові інтегрованих ланцюжків поставок для зниження витратків, спрощення взаємодії з партнерами й швидким доведенням продукту до покупця на основі включення в ланцюжок поставок розподільчих центрів (РЦ) і окремих магазинів. Для оптимізації логістики виокремлюються нові технології і розширення шляхом проектування логістичних об'єктів. У першому випадку це технології радіочастотної ідентифікації (RFID) і електронного обміну даними (EDI). У другому випадку – проблема будівництва й ІТ-забезпечення РЦ, що дозволяють оперативному управляти ланцюжком поставок й здійснювати обслуговування відразу кількох суміжних регіонів за рахунок синергетичного ефекту від єдиних логістичних бізнес-процесів і централізації управління.

Закономірним рішенням на рівні окремих торговельних організацій є прискорення темпів *регіональної експансії*, головними факторами успіху в проведенні якої має бути: висока обіговість обігових коштів; яскраво виражений ефект масштабу для організації; збалансована асортиментна політика; грамотна логістика; чітко позначена концепція мережі й окремих форматів; мультиформатність; ефект накопиченого досвіду; інформаційна

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

відкритість. ТРМ, реалізуючи інноваційні продукти, підвищують інноваційну сприйнятливість споживачів, що своєю чергою слугує фактором зростання інноваційної активності учасників інноваційного процесу. Через просування інноваційної продукції за допомогою масштабного каналу ТРМ забезпечується дифузія інновації і прискорення впровадження нових технологій, а, отже, і економічний розвиток держави. В практичних умовах напрями інноваційної діяльності торговельних роздрібних підприємств мають стати комплексною інноваційною програмою, що реалізує стратегічні цілі організації: збільшення частки регіонального або державного ринку, зростання прибутку, підвищення ROI, збільшення капіталізації й прибутку на акцію (для публічних компаній).

Таким чином, в умовах швидкозростаючого ринку мережевої роздрібної торгівлі й залучення великої кількості гравців має відбуватися консолідація бізнесу в цій сфері. Закономірним рішенням зазначеної проблеми є довгостроковий інноваційний розвиток за рахунок як сучасних технологічних (ланцюжки постачання, управління запасами, власне виробництво, технології мерчандайзингу й реклами, інформаційні технології й тощо), так і організаційних рішень (навчання, злиття й поглинання, стратегічні альянси, франчайзинг, регіональна експансія). Водночас торговельні роздрібні мережі мають стати головним каналом реалізації інноваційної продукції, що, разом з виконанням виробничих функцій зміцнює лояльність як з боку постачальників, так і з боку споживачів. Тільки своєчасне впровадження нововведень здатне зберегти високі конкурентні позиції, стабілізувати фінансові результати, підвищити ефективність торговельних мережевих організацій, що, своєю чергою, може слугувати істотною перевагою в боротьбі з іноземними роздрібними компаніями. Вчасно освоєні торговельними роздрібними мережами регіони в перспективі можуть бути основою конкурентоспроможності торговельних роздрібних мереж державного масштабу.

Отже, сучасний ринок, що характеризується жорсткою конкуренцією і зростаючими вимогами споживача до рівня сервісу, що надається, до ціни і якості товару, вимагає від підприємств мережевої торгівлі постійного пошуку ресурсів для підвищення ефективності своїх внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Прагнення українських торговельних компаній зміцнити своє становище на ринку шляхом досягнення якнайповнішого поєднання вказаних параметрів при оптимальному рівні витрат і вкладеного капіталу спроможні посилити активні тенденції розвитку інтеграційних процесів у цій сфері. Незалежні господарюючі суб'єкти ринку для підвищення своєї ефективності об'єднуються між собою і створюють альянси з виробниками, постачальниками продукції і сервісними підприємствами. В процесі створення мереж та інтеграції з ланками ланцюгів розподілу, торговельні підприємства реструктуризують свої внутрішні бізнес-процеси і змінюють

принципи взаємодії із зовнішнім економічним середовищем, створюючи результативні інноваційні екосистеми. У світовій практиці знаходимо багато прикладів компаній, які успішно вийшли на ринок, використовуючи нові бізнес-моделі. Це Southwest, Amazon, FedEx, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Priceline, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon та інші. Проте важливо звернути увагу, що всі ці компанії не намагалися перевершити конкурентів на вже сформованому ринку, а пропонували інноваційний механізм щодо пропозиції аналогічних товарів і послуг, при цьому новітні технології були основною рушійною силою, що надавала імпульс інноваційному розвитку, засобом завоювання компаніями нових клієнтів та успішної реалізації їх бізнес-моделей.

#### **6.4. Формування інформаційно-технологічної інфраструктури торговельних підприємств**

Особливості взаємодії виробників і споживачів послуг відрізняються не лише в часі, але й у просторі, що нерідко вимагає спільного виробництва («залученість замовника», «співобслуговування», «паспорт користувача»). Мова йде про інтерактивність, що вимагає обміну інформацією між контрагентами і тому передбачає застосування відповідних ІТ, до того ж не тільки для здійснення адміністративних та організаційних функцій допоміжних підрозділів (наприклад, надання банківських послуг в режимі онлайн за допомогою автоматизованого обладнання) [3].

У сучасних умовах господарювання вітчизняні торговельні підприємства потребують суттєвого оновлення підходів до здійснення своєї основної діяльності і передусім це стосується інформаційно-технологічної складової системи менеджменту. Така необхідність обумовлена потребами сучасного споживача та вимогами конкурентного бізнес-середовища, що диктує нові правила гри в боротьбі за лідируючі позиції на ринку. Звичайно, сьогодні, як і завжди залишаються вагомими фактори ціни та якості у формуванні споживчого попиту, проте не менш вагомими стали лояльність, доступність, зручність та швидкість процесу купівлі, інформативність, довіра, рівень сервісу, післяпродажне обслуговування та інші фактори. Сучасні тенденції розвитку торгівлі в Україні приводять до укрупнення компаній за рахунок збільшення чисельності підприємств у їхньому складі, консолідації активів різних операторів, проведення угод злиттів і поглинань, створення мережевих розподільчих центрів. У результаті зростають вимоги до інформаційно-комунікаційних технологій та посилюється їхня значимість в організації торгівлі. Обробка інформаційних потоків для забезпечення ефективного торговельного бізнесу вимагає високих темпів і абсолютної точності. Тому дослідження та розробка методологічних засад, визначення передумов та засобів ефективного

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

формування інформаційно-технологічної інфраструктури як основного процесу зростання рівня нововведень та головного чинника розвитку менеджменту торгівлі є актуальним.

Слід зазначити, що світові тенденції розвитку інфраструктури кожної країни відбуваються з урахуванням фундаментальних положень систем управління, теоретичних і методологічних основ новітніх уявлень про трансформацію індустріального у постіндустріальний спосіб виробництва, де сфера послуг займає основне місце. Термін «інформаційно-технологічна інфраструктура» (ІТІ) дедалі частіше зустрічається в іноземних наукових дослідженнях та використовується для характеристики нової економіки, де трансфер знань та дія ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) відіграють вирішальну роль і стають джерелом економічного розвитку суб'єктів господарювання. Розкриття цієї тематики започатковується на працях класиків еволюційної теорії та теорії технологічних змін (Е. Бел [14], М. Кастельс [15], Г. Менш [16], К. Перес [17] та ін.). Подальше закріплення позицій економічної науки щодо технологічної інфраструктури як складової ринкової інфраструктури було здійснено в основних положеннях неолібералізму та в теорії соціального ринкового господарства, зокрема, в працях Л. фон Мізеса [18] та Ф. фон Хайека [19], як невід'ємної інфраструктурної складової формування ринкових умов розвитку економіки, що забезпечили б прискорення підготовки нової продукції для проникнення її на ринок. І, звичайно, заслуговують на увагу сучасні погляди на взаємозв'язок інноваційного зростання з мережевим укладом через еволюцію самого способу створення інновацій [20].

Проблеми, пов'язані з розвитком інноваційної інфраструктури в Україні, висвітлено у працях В. Соловйова [21], В. Плескач [22], Т. Морозова [23] та інших дослідників. Зокрема, Т. Морозов стверджує, що «технологічна інфраструктура (ТІ) є напрямом інноваційної інфраструктури, який в умовах постіндустріальної економіки набуває самостійності і стає інтегрованим фактором забезпечення інноваційного розвитку національної економіки на базі новітніх технологій, а також інтегрованою системою, що включає в основному загальновідомі для традиційної економіки види інфраструктури: виробничо-технологічну та інформаційну» [23]. Дослідженням різних аспектів використання інформаційних технологій в діяльності торговельних підприємств присвятили свої праці О. Дубовик [24], С. Мельниченко [25], Н. Спіцина [26] та ін.

Щоб правильно зрозуміти і оцінити всю важливість та необхідність динаміки технологічної трансформації торговельних підприємств, необхідно чітко визначити роль інфраструктурної функції інформаційно-технологічної підсистеми в системі менеджменту підприємства. Особливо це важливо в умовах чергового етапу технологічних змін і зростаючого їх значення для упровадження новітніх форм організації інноваційних



процесів і створення адекватного викликам часу інфраструктурного середовища. Сутність та роль інформаційно-технологічної інфраструктури в сучасній економічній системі, особливо на мікрорівні, й до цього часу повністю не ідентифікована, а питання визначення факторів, обґрунтування принципів, вибір механізмів формування ефективної інформаційно-технологічної інфраструктури у сфері торгівлі, адекватної вимогам мережевої економіки, ще не одержали необхідного відображення в економічній літературі.

В межах економіко-технологічних систем підприємств допоміжні функції, що забезпечують ефективність функціонування основних суб'єктів господарської діяльності, виконуються інфраструктурними службами, завданнями яких в умовах розбудови інформаційного суспільства й поширення економіки знань є інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності, виробничо-технологічна підтримка, сприяння в сертифікації й стандартизації продукції, просування перспективних розробок, здійснення технологічного аудиту, сприяння в розвитку малого наукомісткого підприємництва, надання послуг для заповнення відсутніх компетенцій консалтингового бізнесу й, відповідно, сприятливому формуванню додаткових конкурентних переваг.

Ретроспектива показує, що головним завданням інформаційного забезпечення компаній з кінця 90-х рр. було створення й підтримка технологічної основи, що відкривала можливість для багатофункціональних систем обслуговувати потреби організаційного середовища, об'єднаного в мережі. Такою основою стала інфраструктура на базі інформаційних технологій. В подальшому завдяки тому, що все більша кількість організацій ставала залежною від інтеграції технічних засобів, програмного забезпечення, інформації та засобів комунікації для внутрішньої інтеграції з постачальниками і споживачами, формування ресурсів інфраструктури стало стратегічною необхідністю. Сьогодні, коли інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали основою нової економіки, цілком реально говорити про інформаційно-технологічну інфраструктуру як самостійний динамічний напрям, обумовлений новим поколінням технологій, природа і властивості яких визначають інтеграційний характер інфраструктурного забезпечення розвитку як суб'єктів господарювання, так і національної економіки загалом. Отже, економічний розвиток неможливий без адекватного формування та ефективного функціонування необхідної інформаційно-технологічної інфраструктури.

Сьогодні у межах парадигми відкритих інновацій скорочуються строки усіх етапів інноваційного процесу, у тому числі тривалість циклу впровадження інновації у торговельну діяльність. За таких умов найбільш успішними виявляються підприємства, які не створили проривну інновацію, а суб'єкти, що забезпечують найкоротші строки впровадження

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

інновації в оптимальні бізнес-процеси. В результаті домінянтою сучасного інноваційного процесу стають механізми, що забезпечують успішну реалізацію, впровадження цієї розробки в економічну систему. Суттєва роль в цьому належить ІТ-продуктам, спрямованим на коригування й оптимізацію як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Найбільш важливими серед них є технології автоматизації відносин з покупцями й налагодження безпосередньо торговельної діяльності у всіх її проявах. А для того, щоб така мережа могла успішно функціонувати й розвиватися, торговельній організації потрібно користуватися найбільш сучасним устаткуванням і програмно-інформаційним забезпеченням. Практика застосування подібних систем за кордоном показала, що після їхнього впровадження продуктивність праці торговельних працівників підвищується в середньому на 10-20%.

Про затребуваність ІКТ свідчать зростаючі світові видатки на цілі їх розвитку. Так, за п'ять років (2006-2011 рр.), за оцінками фахівців консорціуму WISTA, вони зросли на 11%. Глобальний попит на продукцію комплексу в 2007 р. досяг 3,4 млрд. Рекордне його зростання спостерігалось в 2004 р. (12,3%); 2008 р., як і 2007 р., показував стабілізацію темпів на рівні 10,3%, а в найближчій перспективі за оцінками WISTA варто очікувати поступового уповільнення зростання до 5,6% в 2015 р., а потім – стабілізацію на рівні 9% до 2020 р. і невелике зниження на 2 процентних пункти до 2030 р. Можливий і більш оптимістичний варіант розвитку, згідно з яким дифузія ІКТ збереже 11% зростання до кінця розглянутого періоду. Стагнаційний сценарій розвитку навряд чи можливий, тому що цій сфері відведена роль пріоритетного фактору оздоровлення й зростання ефективності національних економік [27].

Проблеми інституційного характеру, зокрема низький рівень розвитку механізмів залучення фінансування: нерозвиненість венчурного фінансування стримує появу та розвиток нових ІТ-компаній, впровадження і комерціалізацію нових ІТ-продуктів; недостатній рівень доступності телекомунікаційної інфраструктури гальмує розвиток малих і середніх підприємств галузі, перешкоджає їхньому виходу на світовий ринок та розвитку відносин із зарубіжними партнерами; відсутність ефективних механізмів застосування законодавства про захист інтелектуальної власності призводить до втрати доходів українських підприємств і є суттєвою перешкодою для створення в країні великими міжнародними компаніями власних центрів досліджень і розробок, які були б каталізатором формування сучасної інформаційно-технологічної інфраструктури.

Серед галузей, які сьогодні найбільшою мірою готові до активного упровадження сучасної інформаційно-технологічної інфраструктури насамперед ті, які представляють інтереси комерційних структур і забезпечують їхню діяльність (автоматизація банків і офісів, управління

бізнес-діяльністю, бази даних комерційної й ділової інформації, маркетингові системи, засоби захисту даних, мережева розподільча обробка й низка інших). Поряд із цим зростання потреби в сучасній ІТІ відзначається в провідних галузях економіки державного сектору (електроенергетика, металургія й машинобудування), у фінансовій і соціальній сферах (банки, податковий й фінансові служби, пенсійний фонд), а також у сферах, які становлять основу державного устрою, – центральні й регіональні державні органи влади, управління стратегічними галузями, забезпечення національної безпеки, оборонні галузі, правоохоронні органи й низка інших.

Останнім часом значення торговельних підприємств в розвитку економіки України посилюється, враховуючи її бажання стати ближче до кінцевого споживача, розвивати свій інноваційний потенціал. Така ситуація, своєю чергою, сприяє вдосконаленню двох взаємозалежних сфер у торговельній сфері – побудові інформаційних систем управління торговельним підприємством і розвитку їхніх технологічних інновацій. У подібних умовах господарювання виникає потреба в інвестуванні у використання інтернет-технологій, експертних систем управління торговельним підприємством. Серед важливих трендів, здатних вплинути на ефективність роботи підприємств у цьому сегменті ринку, слід зазначити: розвиток соціальних мереж, що дозволило користувачам придбати необхідні навички роботи в Павутині й поширити позитивний досвід покупок в інтернет-магазинах. Щобільше, по суті кожна соціальна мережа є величезним магазином, сполученим з комп'ютерною CRM-системою, що забезпечує умови для організації продажів за запитами користувачів; вибухове зростання мобільних технологій, що забезпечують усе більш конструктивний діалог між покупцем і продавцем; легалізацію розрахунків електронними грошима, що позитивно впливає на розвиток e-commerce, тому що не тільки спрощує понятійний апарат гравців ринку, але й прискорює сам процес купівлі-продажу, «зрівняння в правах» електронних і паперових документів кардинально спростили взаємодію бізнесу й клієнта, тому що тепер і бізнес може контактувати з податковими органами, апелювати до електронних документів; зростання регіональної складової в масштабах ринку і його консолідація; проблему швидкої й надійної доставки товарів у межах країни поки не можна назвати повністю вирішеною. Зусилля держави й самих гравців на цьому напрямі явно недостатні. Сукупність перерахованих вище дозволяють вважати, що на цей час в Україні вже готові умови для побудови повномасштабних проектів e-commerce, а виходить, у майбутні роки в цьому сегменті варто очікувати помітного поживлення. У підсумку до 2016 р. прогнозоване зростання на 20-34% (за помірним базовим сценарієм) приведе до збільшення обсягу цього ринку в 2-2,5 разу й досягне 3-3,5% загального роздрібного обігу [28].

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

Слід зазначити, що інформатизація вітчизняних торговельних мереж почалася наприкінці 90-х років. Зараз уже практично неможливо знайти торговельну мережу, яка б не використовувала у своїй роботі інформаційну систему. Ритейл сьогодні – одна із найбільш автоматизованих галузей (після стільникових операторів і банківського сектору). Як і будь-яка сфера спеціалізації діяльності економічних агентів, торгівля має відповідну своєрідність. Зрозуміло, галузева специфіка не може не впливати на автоматизацію бізнесу дистрибуторських компаній, оптових і роздрібних мереж. Загалом, цей вплив позначається як на функціональних вимогах до інформаційних систем, так і на вимогах до термінів виконання проектів. Як відомо, для торговельних організацій критичними є процеси фінансового обліку і планування, товарного обліку, управління складськими операціями і запасами, управління ланцюжками постачань і взаємовідносини з постачальниками, управління транспортом і логістикою, управління взаємовідносинами з клієнтами, а також управління персоналом. Також досить важливим для підприємств торгівлі є наявність потужного блоку бізнес-аналітики. Крім того, усім компаніям, що працюють з фізичними особами, потрібні додаткові функції інформаційної системи, що дозволяють автоматизувати операції в торговельних залах, а також «мобільну» торгівлю і (або) торгівлю «з коліс».

Таким чином, ідеальна ERP-система для торговельних організацій має бути здатна пов'язати воедино всі процеси від аналізу попиту, реклами і просування товару, до забезпечення постійної наявності необхідної продукції на складах і в торговельних залах з урахуванням бізнес-моделі, що використовується, постійної оптимізації усіх видів витрат і реалізації прийнятної стратегії розвитку компанії. Що стосується виконання проектів упровадження, то можна виділити такі особливості торговельної сфери. З одного боку, бізнес-моделі присутніх у цьому секторі економіки компаній досить добре піддаються класифікації, а операції, як правило, стандартизовані. Отже, тут досить широко застосовуються типові рішення і типові методики їхнього розгортання або визначені їхні комбінації для підприємств із більш складною організацією бізнес-процесів. Але, з іншого боку, торговельні компанії рідко можуть собі дозволити три-п'ятирічні проекти впровадження і, звичайно, встановлюють набагато менші терміни виконання робіт. Невеликі проекти (наприклад, автоматизація окремого магазину роздрібною мережі) виконуються іноді за 3-4 місяці, великі проекти, звичайно, тривають до 1-1,5 років.

Крім цього, практично усі без винятку впровадження ERP-систем у торгівлі містять у собі розробку системи класифікації і кодування та проектування на її основі єдиної бази даних, що вміщує номенклатуру продукції, пропоновану компанією до продажу. Зазначена база має містити безліч параметрів описуваних товарів, включаючи колір, фасон, аромат, вид

упакування, розфасовку, сорт, постачальника і безліч інших. При цьому необхідно передбачати можливість додавання довільного числа додаткових параметрів, а також збереження їх «історії» і роботи з їхніми значеннями залежно від часу їхнього внесення в базу. Досить часто такі роботи супроводжуються заходами щодо перенесення даних з успадкованих систем та їхньої консолідації. Наведемо деякі приклади. Так, нові вертикальні рішення компанії «Мікротест – Програм Лайн» на платформі Cognos дозволяють торговельним підприємствам конкурувати на новому рівні. Компанія «Мікротест – Програм Лайн» представила нові галузеві рішення для торгівлі: «Мікротест – Роздрібна торгівля» і «Мікротест – Оптова торгівля». Ці рішення розроблені на основі технологій OLAP/BI корпорації Cognos. Розроблені «Мікротест – Програм Лайн» галузеві рішення на лідируючій у галузі платформі Cognos OLAP/BI охоплюють увесь спектр бізнесі-процесів, пов'язаних з функціонуванням торговельної мережі, дозволяючи при цьому повною мірою використовувати потенціал сучасних облікових систем, швидко знаходити і використовувати приховані резерви зростання компанії в умовах зростаючої конкуренції. Рішення «Мікротест – Програм Лайн» допомагають топ-менеджменту торговельної компанії оперативного виявити тенденції в розвитку бізнесу, оцінити фінансові показники діяльності компанії, визначити найбільш витратні і найбільш прибуткові товари та підрозділи, простежити виконання планів продажів і закупівель, вчасно скорегувати цінову політику, систему знижок, кредитну політику і багато чого іншого.

За даними дослідження, найбільш значною статтею ІТ-витрат у вітчизняній торгівлі продовжує стабільно залишатися придбання апаратних засобів. Поступове зниження частки витрат на ІТ-консалтинг супроводжується останнім часом настільки ж стійким зростанням частки ПЗ. На перший план, як і слід очікувати, виходять закупівля сировини, матеріалів, напівфабрикатів, торговельного устаткування, комплектуючих, оплата енерговитрат, послуг сторонніх організацій тощо – як і має бути в капіталомістких галузях. На думку фахівців, зниження витрат на ІТ-консалтинг, як правило, означає, що підприємствам перестають надаватися послуги з нових упроваджень, оптимізації ІТ-інфраструктури або розробки ІТ-стратегії. Це свідчить про те, що керівництво підприємств не бачить необхідності в модернізації ІТ-концепції і перебудови ІТ-інфраструктури. Отже, відповідні витрати знижуються, а ресурси переспрямовуються на підтримку вже сформованої ІТ-інфраструктури в стан, що морально відповідає стандартам сьогодишнього дня.

Однак є вагомий підстави думати, що найближчим часом зазначена тенденція буде перервана, що пов'язано з новою зростаючою хвилею злиттів, поглинань і регіональної експансії. Просторово-географічне розширення холдингових структур неминуче приведе до нового злету

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

витрат на ІТ-консалтинг, тому що новим холдинговим структурам буде потрібна оптимізація управління. В такому ж ступені зростає потреба в інтегрованих CRM і SCM системах, тому що з врахуванням проведеної реструктуризації роздрібною мережею заново доведеться переналаштовувати взаємодію з клієнтами, прогнозування попиту та пропозиції на ринках, управління ланцюжками постачань, формування такої мережі збуту, у межах якої гарантується оперативна доставка товарів з мінімальними витратами.

Таким чином, основні тенденції інформатизації українського сектору роздрібною торгівлі пов'язані, головним чином, із забезпеченням потреб бізнесу. Вирішення завдань підвищення лояльності покупців, розширення числа каналів продажів і зростання конкурентоспроможності компанії неможливо без впровадження сучасних інформаційних технологій. Онлайн-магазини, мобільні додатки, посилення ролі якісного ІТ-аутсорсингу й сервісу, а також бізнес-аналітика – от головні тренди в розвитку ІТ у сфері ритейлу. В умовах жорсткої ринкової конкуренції й зростаючих вимог покупців до якості послуг ритейлери змушені постійно вдосконалювати механізми, спрямовані на завоювання лояльності клієнтів, залучення й, найголовніше, утримання клієнтів. У міру зростання бізнесу компанії приділяють усе більшу увагу питанням оптимізації управління скорочення витрат і, відповідно, збільшують інвестиції в ІТ-інфраструктуру, оскільки саме інформаційні технології є одним із основних факторів, що забезпечують ефективний розвиток сучасної торгівлі. Компанії, що працюють у сфері роздрібною торгівлі, все більше приходять до розуміння, наскільки важливо використовувати й постійно модернізувати ІТ-рішення для побудови конкурентоспроможного бізнесу.

Вітчизняна статистика фіксує деякі показники розвитку інформаційного середовища в країні. Так, органами державної статистики для отримання даних щодо використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж, застосування сучасних систем та засобів телекомунікації й зв'язку, доступу та використання Інтернет було проведено статистичне спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної торгівлі на підприємствах» (за станом на 09.02.2013 р.) [29]. Обстеженням було охоплено 49004 підприємства за рекомендованими Євростатом видами економічної діяльності в усіх регіонах України, з яких 91,1% підприємств користувались комп'ютерами у роботі. Найвищий рівень комп'ютеризації показали підприємства, що здійснювали діяльність у галузі грошового посередництва, надання кредитів, страхування – 99,6% загальної кількості підприємств, які взяли участь в обстеженні. Високе значення цього показника було у виробництві фільмів та діяльності у сфері радіомовлення та телебачення – 96,5%; найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у сфері діяльності готелів та ресторанів – 82,1%. Суб'єкти

*Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні*

господарювання, що належать до групи «торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку» мали показник 92,3% (табл. 6.1). У розрізі усіх обстежених видів економічної діяльності динаміка зазначеного показника позитивна у 2013 р. порівняно з 2010 р., а порівняно з 2012 р. залишилася незмінною.

Таблиця 6.1

**Частка підприємств, які використовували комп'ютери упродовж року, у % до загальної кількості підприємств, які взяли участь в обстеженні**

Види економічної діяльності	Роки		
	2010	2012	2013
Переробна промисловість	86,2	90,5	90,5
Будівництво	89,0	92,5	92,5
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	86,9	92,3	92,3
Діяльність готелів та ресторанів	80,7	82,1	82,1
Діяльність транспорту та зв'язку	89,0	90,0	90,0
Інше грошове посередництво, надання кредитів, страхування	98,6	99,6	99,6
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	88,0	91,4	91,4

*Джерело:* складено за даними ГЗРІ.

Сьогодні менеджмент торговельного підприємства передбачає використання автоматизованих систем комплексного торговельного, складського й бухгалтерського обліку, ведення обліку договорів, руху товарно-матеріальних цінностей, коштів і бухгалтерського обліку, які мають здійснюватися в єдиному інформаційному просторі. Серед найважливіших напрямів цієї роботи – удосконалювання оперативно-диспетчерського управління мережевим комплексом; моніторинг технологічних процесів і стану систем товаропостачання; підтримка й контроль здійснення торговельних потоків; підвищення якості документообігу; оперативне й точне прогнозування динаміки товарообороту та ін. При цьому відбувається обмін даними як усередині самих мереж (у тому числі складів, торговельних точок, філій), так і з зовнішніми контрагентами. До того ж сфера застосування інформаційних технологій поступово розширюється від автоматизації окремих бізнес-процесів підприємства, таких, наприклад, як автоматизація розрахунково-касового вузла, бухгалтерії, логістичних операцій, управління товарними запасами, управління персоналом, до комплексної автоматизації основних або навіть усіх бізнес-процесів. Загалом в результаті впровадження нових рішень у системі менеджменту підприємства поліпшуються його якість і оперативність. Водночас, дослідження показують, що активними темпами у світі розвиваються сьогодні напрями програмних засобів самообслуговування клієнтів

## *Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств*

термінали самообслуговування, інформаційні кіоски, використання прайс-чекерів тощо); IT-підтримка програм лояльності клієнтів, збору й обробки персональних даних клієнта, а також розширення функціональності POS-терміналів за рахунок програмної підтримки їхніх функцій. Наприклад, перегляд стану складських залишків, візуальна ідентифікація товару – ID Imaging, підтримка RFID-технологій при здійсненні платежу й т. і. Вони дозволяють пропонувати товари, що оптимально відповідають потребам покупців, швидко обробляти, розподіляти замовлення, а також контролювати їхнє виконання, планувати поставки, прогнозувати попит для оптимального управління складськими запасами (наприклад, використовуючи програми IBS Trade House і IBS Retail Analytic).

В останні роки активно розвивається управління мобільністю підприємства (Enterprise Mobility Management) – виконання бізнес-процесів підприємства за допомогою мобільних устроїв, що забезпечує швидке одержання даних і знань, необхідних для ведення бізнесу, своєчасний обмін ними з іншими бізнес-партнерами, оперативність прийняття управлінських рішень. Воно поєднує дії співробітників, процеси й технології на основі застосування широкого спектра мобільних устроїв (планшетних комп'ютерів і смартфонів, таких як iPad, iPhone, Blackberry, устрій на базі Android, ноутбуків і нетбуків та ін.), бездротових мереж і пов'язаних з ними послуг. Серед основних напрямів технологічного розвитку в торговельній галузі при формуванні інноваційно-технологічної інфраструктури пропонуються такі: по-перше, при формуванні продукту в умовах бурхливого розвитку ІКТ необхідно ретельно аналізувати, яким чином комп'ютерні технології вплинуть на традиційне торговельне підприємництво, а також які нові можливості відкриваються для розширення бізнесу.

На порядку денному у багатьох торговельних підприємств відновлення устаткування. Водночас, за оцінками фахівців, очікувана фаза розвитку скоріше консервативна. Українські ритейлери, досить прагматично оцінюючи культуру споживчого попиту й, відповідно, дотримуючись в інноваційній стратегії принципів економічної доцільності, акцентують увагу на строках окупності й відповідності бізнес-завданням. Так, в Україні дотепер не одержали широкого поширення такі інноваційні рішення, що активно розвиваються на Заході, як Self Checkout (каси без касира), технології RFID, Queue Busting Solution («убивці черг») тощо. І навряд чи справедливо списувати це лише на особливості української ментальності. Схоже, що тільки в міру зростання IT-грамотності широкої маси нашого населення й зрілості ринку інформатизація вітчизняного ритейлу почне додержуватися загальносвітових стандартів.

На сучасному ринку зберегти конкурентні позиції вдається тільки тим підприємствам, які постійно розвиваються й використовують нові



технології. Адже в результаті впровадження відбувається скорочення операційних витрат, одержання додаткових доходів внаслідок збільшення обігу й / або інвестиційної привабливості компанії. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері торгівлі багато в чому визначає успішність розвитку торговельної організації. Інформаційні продукти покликані спрощувати й удосконалювати систему контролю оперативної діяльності підприємств (фінанси й витрати, запаси й склад, закупівлі й продажі, дебіторська заборгованість і цінова політика), управляти взаємовідносинами із замовниками й постачальниками, контролювати процес продажів. Якщо раніше на ринку пропонувалися рішення, доступні за ціною тільки великим компаніям, то в останні роки з'явилися повноцінні автоматизовані системи мобільної торгівлі, доступні навіть малим підприємствам.

Та все ж складність проблеми інформатизації сфери торгівлі в Україні визначається тією обставиною, що, характеризуючись великою розмірністю, розподільністю, різноманіттям зв'язків, вона має відбуватися в умовах нестабільності дії економічних механізмів, обумовленої перманентними політичними внутрішніми викликами й зовнішніми геополітичними факторами. В результаті комплексна технологічна модернізація системи комунікацій та інформаційної інфраструктури стає проблемою для самих учасників мережі, що самоорганізуються, а її рішення вимагає розробки нестандартних підходів. При цьому темпи вирішення проблеми мають відповідати світовій динаміці глобальної інформатизації мережевої взаємодії, визначальною рисою яких є швидка інтеграція за допомогою телекомунікацій. Саме новітні інформаційно-комунікаційні та інтернет-технології та їхня інтеграція в систему функціонування вітчизняних торговельних підприємств дозволяють забезпечити значне підвищення рівня задоволення потреб споживачів, вивести на новий рівень автоматизацію ресурсовитратних процесів, створити умови для доступності та оперативності використання комерційно цінної інформації, скоротити витрати робочої сили, забезпечити зростання показників ефективності діяльності та покращення умов роботи персоналу, забезпечити умови для реалізації ефективної цінової політики, можливості для пошуку нових покупців та партнерів, мінімізувати географічний бар'єр для виходу на ринки. Все вище зазначене вимагає сучасної інформаційно-технологічної інфраструктури (ІТІ) як інтегруючої підсистеми забезпечення ефективної мережевої взаємодії підприємства.

Теоретико-методологічною основою пояснення сутності й природи ІТІ є насамперед фундаментальні теорії та концепції технологічного розвитку (технологічних змін) та інформаційного суспільства, представлені в класичних і сучасних дослідженнях закордонних і вітчизняних учених. Методологічною основою є підходи до дослідження економічних

відносин, що розвиваються в руслі теорії відтворення, еволюційної теорії, теорії постіндустріальної (мережевої економіки) економіки, теорії суспільного сектору. Вони дозволяють виявити особливості впливу процесу формування інформаційно-технологічної інфраструктури на торговельну діяльність підприємств, ступінь готовності до використання нових технологій, обґрунтувати вибір етапів та елементів бізнес-процесів залучення і використання нових технологій, встановити характер впливу та основні фактори, що визначають ефективність використання нових технологій на торговельних підприємствах. З цих позицій, під інформаційно-технологічною інфраструктурою торговельного підприємства слід розуміти сукупність інституцій та інформаційно-аналітичних ресурсів для формування відповідних потреб в розвитку нових технологій, ринку результатів науково-дослідної діяльності, створення, розвитку і комерціалізації технологій (нововведення) для забезпечення безперерійного й результативного функціонування технологічного процесу й формування новітнього технологічного базису торговельних підприємств. У цьому контексті функціональний зміст інформаційно-технологічної інфраструктури торговельного підприємства полягає у створенні інформаційно-технологічних послуг у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності економічної системи торговельного підприємства на основі використання інституційних можливостей та обмежень, що надаються відповідною формою організації, та у взаємозв'язку з іншими видами інфраструктури для задоволення потреб споживачів і відтворення економіко-технологічного потенціалу і формування конкурентних переваг. Звідси, концептуальна модель ІТІ торговельного підприємства буде мати такий вигляд (рис. 6.1).

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.

Зокрема, при ідентифікації ІТІ необхідно визначити складові інформаційно-технологічного потенціалу: інформаційні ресурси, методи забезпечення їхнього нагромадження, зберігання й ефективного використання; інформаційно-комп'ютерні й телекомунікаційні технології; автоматизовані інформаційні системи й механізми надання послуг на їхній основі; технологічне мережеве середовище передачі й обробки даних; наявність

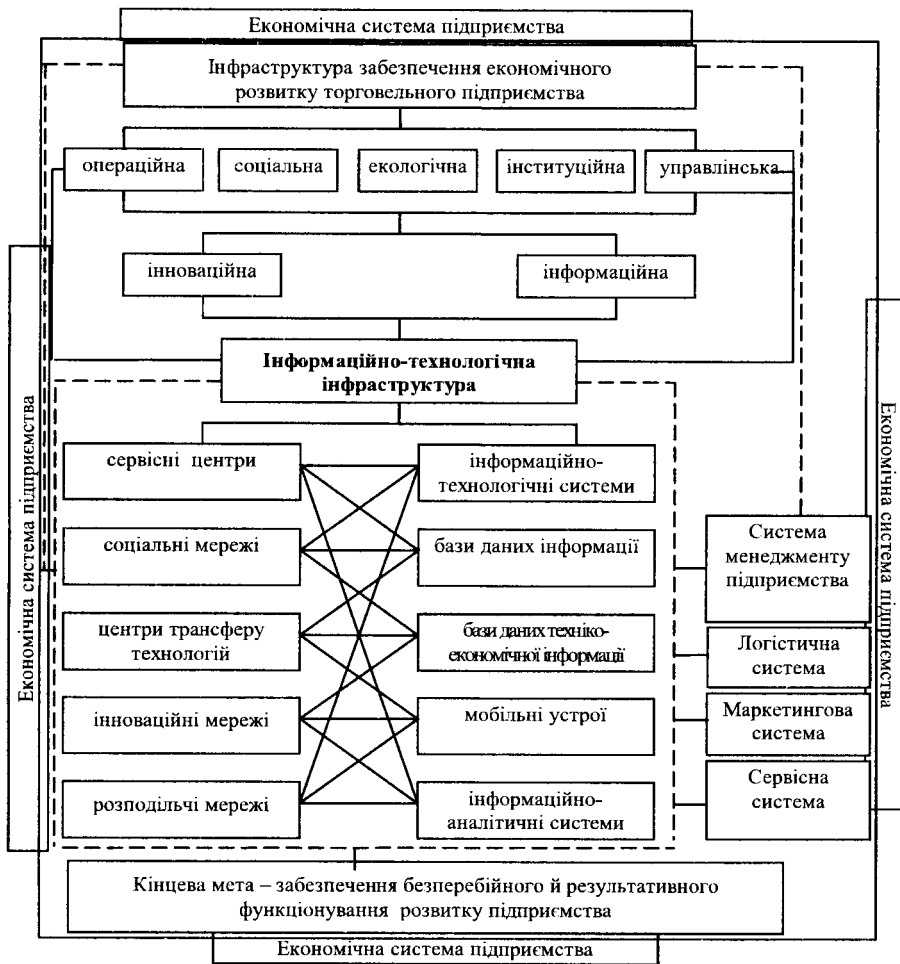


Рис. 6.1. Концептуальна модель інформаційно-технологічної інфраструктури торговельного підприємства

Джерело: розробка авторів [30].

засобів інформатизації, телекомунікації й зв'язку; ступінь сформованості й наявність складових обчислювального комплексу як технологічного базису інформаційної системи підприємства, включаючи програмне (операційні системи, системи програмування) і апаратне забезпечення (архітектуру комп'ютерів, елементну базу обчислювальної техніки); систему комп'ютерної освіти й підготовки кадрів; система управління

інформатизацією й регулювання ринку інформаційних технологій, продуктів і послуг (інформаційний менеджмент). Водночас об'єкти інформаційно-технологічної інфраструктури можуть вирішувати лише частину проблем, і успішний розвиток торговельної діяльності не може бути поставлено винятково в залежність від наявності або кількості відповідних об'єктів інфраструктури. Однак як економічна, так і інноваційна система для успішного функціонування повинні мати сприятливу нормативно-правову базу й ефективну систему виведення на ринки продукції підприємства, що можливо лише за рахунок широкорозвиненої сучасної мережі ІТІ.

Як вже зазначалося, серед передумов формування важливе місце займає політика торговельного підприємства у напрямі розбудови сучасної інформаційно-технологічної інфраструктури як сукупність організаційно-економічних та інституційних методів і механізмів впливу, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань і технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови економічного процесу і забезпечують інноваційний розвиток торговельних підприємств. Концептуальними засадами такої політики у сфері розбудови інформаційно-технологічної інфраструктури та механізмів її реалізації на мікрорівні є норми, принципи, напрями, механізми та інструменти здійснення, які мають ґрунтуватися на засадах поглибленої сутності та особливостях технологічного фактора у суспільствах, що трансформуються у напрямі постіндустріалізації. Практичне значення політики полягає у розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо структури, виду і змісту реалізації процесу формування інформаційно-технологічної інфраструктури торговельних підприємств, що дозволить забезпечити (з урахуванням можливостей і обмежень) стійкий позитивний взаємозв'язок між підтримкою конкретного інвестиційного та інноваційного середовища та загальними інтересами торговельного бізнесу у напрямі забезпечення його конкурентоспроможності.

Важлива роль має бути відведена ІТІ при реалізації проектного підходу до управління торговельним підприємством. Основою цього процесу має бути інформаційна (програмна) платформа – основний інструмент роботи учасників системи, що має забезпечувати такі функції: інформаційні (бази даних профілів технологічних пропозицій і запитів), інтерфейс для дистанційного управління інформацією, веб-сайт, комунікаційні (інструменти для організації відстеження інтересу й листування з клієнтами, форум учасників системи), довідково-навчальні (бібліотека методичних матеріалів, програмних і нормативних документів, зразків договорів тощо), моніторинг роботи системи (статистичні звіти за показниками роботи) та інше. Варто також враховувати, що ІТІ може й має бути складовою інфраструктури відповідного регіону, і що сфера діяльності більшості учасників системи не має бути обмежена збором і поширенням

лише маркетингової інформації. Тому розвиток співробітництва з іншими організаціями інфраструктури (особливо інноваційної) регіону буде сприяти підвищенню ефективності роботи учасників системи, насамперед шляхом обміну досвідом і розширення клієнтської бази. З цих позицій, важливим для України є питання розробки системоутворюючих технологічних інфраструктурних рішень як на рівні окремих підприємств, так і для регіонального інформаційного середовища. Як основні напрями створення й розвитку такого середовища можна запропонувати розвиток: 1) інфраструктури інфокомунікаційної регіональної інноваційної системи (система регіональних і зовнішніх телекомунікацій, інформаційні вузли, корпоративні мережі суб'єктів інфраструктури науки, освіти, виробництва, мережі публічного доступу до інформаційних ресурсів усіх складових ІТІ для індивідуальних робочих місць, загальномережеві інформаційні служби (ftp, e-mail, ICQ, відеоконференції, скайп тощо); 2) програм підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки адміністративних та інженерно-технічних кадрів інфраструктури торговельних підприємств; 3) інформаційно-аналітичних систем для управління регіональною інфраструктурою торговельних мереж та її суб'єктами на основі інформаційних технологій і засобів телекомунікацій та інше. У контексті застосування організаційного ресурсу в ролі базових інфраструктурних рішень для регіонального інформаційно-технологічного середовища з врахуванням зазначених вище напрямів його розвитку на поточному етапі мають розглядатися: мережева інфраструктура й організаційна структура її супроводу (регіональна дирекція мережі, технічний комітет тощо); регіональна система інформаційних освітніх і наукових порталів; ресурсний центр (система центрів) системи логістики, консалтингу; регіональний інформаційно-аналітичний центр інноваційного розвитку; інфраструктура додаткової освіти й перепідготовки в галузі ІТ-технологій та їхніх додатків.

Упровадження ІТІ в практику вимагає істотного коригування економічної та інноваційної політики торговельного підприємства, що дозволить створити сприятливі економічні і соціальні умови для розвитку сфери забезпечення технологічного розвитку і перетворення її разом з окремими операційними процесами у сферу високорозвиненого торговельного бізнесу, постійного підвищення технологічного рівня виробництва власної продукції та надання послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечити на цій основі розвиток професійної кар'єри та соціального достатку працівникам, зміцнення технологічної та економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Таким чином, якісна зміна підходів до формування інформаційно-технологічної інфраструктури дає можливість створення торговельно-економічної системи нового зразка, визначальними властивостями

якої будуть: поширеність, доступність, сумісність і широкий спектр інфраструктурних технологій, тобто можливість для більшої частини торговельних мереж та її агентам користуватися відповідним інформаційно-технологічним ресурсом. Торговельні підприємства для того, щоб постійно посилювати свої ринкові позиції, мають бути в перманентному пошуку механізмів підвищення ефективності як внутрішніх бізнес-процесів, так і розвивати відносини з партнерами – виробниками, постачальниками, дистриб'юторами, незалежними організаціями, реалізуючи взаємовигідні проекти, що в кінцевому підсумку дозволить збільшити основний для них показник – обіговість товару і якість обслуговування споживачів. Виконуючи роль сполучної ланки між діючими технологіями, впроваджуваними продуктовими, технологічними й процесними інноваціями, ІКТ забезпечують підвищення ефективності менеджменту підприємства й зміцнюють його результативність.

Розробка теоретико-методичних засад в частині встановлення передумов та особливостей процесу розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури (ІТІ) дозволить забезпечити (з урахуванням можливостей і обмежень) стійкий позитивний взаємозв'язок між підтримкою конкретного виду бізнес-процесу та загальними інтересами торговельного бізнесу у виконанні пріоритетних напрямів розвитку й формування інноваційної системи торговельного підприємства загалом. Наукове вирішення завдання щодо визначення передумов формування й функціонування інформаційно-технологічної інфраструктури є актуальним і в теоретичному, і в прикладному аспекті, оскільки це підвищить потенційні можливості українського сектору торгівлі, визначить умови ефективного формування експортного потенціалу економіки, забезпечить підвищення технологічного оснащення українських підприємств до конкурентного світового рівня. В подальшому потребує розробки методичний інструментарій оцінки розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури, за допомогою якого на основі статистичного та порівняльного аналізу мають бути визначені основні параметри розвитку ІТІ у сфері торгівлі загалом, та окремих підприємств, що дасть змогу ідентифікувати межі й глибину економічних перетворень на основі використання знаннєвого ресурсу торговельних підприємств, оцінити відхилення окремих показників з урахуванням відповідних факторів впливу, відшукати резерви зростання.

### **6.5. Технологічний менеджмент в інноваційній системі торговельного підприємства**

Для реалізації стратегічної політичної установки, позначеної в «Стратегії сталого розвитку України на період до 2020 року» і спрямованої на досягнення європейських стандартів життя й гідного місця України

у світі, державна влада повинна мати у своєму розпорядженні науково обґрунтовану й практично орієнтовану програму не тільки з гаслами про реформування національної економіки, а перекладу її в режим посиленого інноваційного розвитку в межах реалізації положень європейської економічної моделі. Яскравим прикладом зазначеного можна вважати накопичений досвід країн-членів ЄС, де подолання розпилення науково-технологічного потенціалу й перехід співробітництва в цій сфері на якісно новий рівень стали важливим завданням інтеграційних процесів. Відповідно до принципів технологічного імперативу [31], основними факторами технологічного розвитку необхідно вважати наявність у країні відповідних технологій і існування передумов на шляху їхньої появи в системі «наукове знання – технологічне знання – трансфер технологій», можливість розвитку технологій до певної стадії, обумовлену загальним рівнем соціально-економічного й культурного розвитку країни. Значну роль у цьому процесі відіграє концентрація інтелектуальних ресурсів і фінансових коштів на вибраних науково-технологічних пріоритетах на рівні підприємств.

Технологічний рівень підприємства – один із основних внутрішніх факторів, що впливають на ступінь інноваційної сприйнятливості, здатність звертатися до зовнішніх джерел нововведень, і в остаточному підсумку – конкурувати на ринку. Дослідження практики діяльності українських торговельних підприємств показує, що без такого мінімального внутрішнього технологічного потенціалу підприємства не можуть брати участі у формуванні сучасних бізнес-моделей: відчувається нестача кадрів, напрацьованих зв'язків, культури й технічних можливостей як для самостійного розвитку інноваційним шляхом, так і для взаємодії із традиційними джерелами інновацій.

Реалізація українськими підприємствами принципів самостійності і корпоративності слугують стимулами у формуванні інноваційних процесів інтерактивного типу. Проте в умовах перманентного політичної, а відповідно і економічної кризи, проблеми впровадження технологічних інновацій, оцінки технологічного рівня підприємства, моніторингу технологій і технологічного прогнозування, особливо на мікрорівні, залишаються невирішеними, що дозволяє висунути гіпотезу щодо необхідності формування системи технологічного менеджменту підприємства як складової розвитку інноваційної системи і як головного напрямку формування й відтворення інтелектуального потенціалу підприємств.

У науковій літературі розповсюдженим є таке визначення сутності технологічного менеджменту: це «управління технологічними ресурсами як елементом підприємництва; виходить із оцінки проривних технологій і інновацій як одного з факторів конкурентоспроможності, які враховуються

## Розділ 6. Напрями посилення інноваційного розвитку торговельних підприємств

в стратегії управління. Включає такі основні функції: а) оптимізація використання технологічного потенціалу; б) нарощування технологічного потенціалу; в) захист технологічного потенціалу, а саме запобігання витоку комерційної інформації й виключення будь-яких дій конкурентів, які можуть підірвати технологічні ресурси. Компонентом такого управління є управління компетенціями, знаннями й досвідом щодо персоналу» [32]. Слід зазначити, що в такому визначенні технологічний менеджмент надзвичайно тісно пов'язаний з концепцією стратегічного управління технологічним розвитком, що передбачалася ще наприкінці 90-х років ХХ ст.: «модель стратегічної інтеграції усе більше витісняється новою перспективою, що базується на стійкій перевазі в результаті реалізації. Конкуренти світового класу, які, за визначенням, уже включили технологію у свою корпоративну стратегію, будуть просувати рівень мистецтва технологічного менеджменту від простої інтеграції у фокусування на реалізації технологічних новацій» [33].

Відомий фахівець у сфері технологічного бізнесу В. Зінов дає таке визначення: «технологічний менеджмент – це наука керування, що зв'язує технічні, економічні, психологічні, юридичні й управлінські дисципліни для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, планування, розробки й комерціалізації інновацій [34]». Звичайно, наукою зазначений тип менеджменту не можна назвати, тому що й загальний менеджмент – це симбіоз науки й практики, а значить – мистецтво керування технологічним розвитком підприємства. Відмінності цього виду менеджменту від інноваційного менеджменту обумовлені тим, що інновації більш широке поняття й стосуються різного типу нововведень, у тому числі й технологічних. Технологія є результатом інтелектуальної діяльності, в основі якої науково-технічні знання. У зв'язку із цим Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) дає таке визначення *технології*: «систематичні знання про виробництво тої або іншої продукції, про застосування того або іншого процесу або про надання тої або іншої послуги, до того ж незалежно від того, чи відображені ці знання у винаході, промисловому зразку, корисній моделі, або новій технологічній установці, або в технічній інформації, або вміннях, або в послугах, або допомогі, що надається фахівцями із проектування, монтажу, керуванню й утримуванню промислової установки, або по керуванню промисловим або комерційним підприємством, або його діяльністю». Отже, технологічний менеджмент має більш конкретне призначення: інтеграція технологій (насамперед технологічного знання) у діяльність організації як джерело підтримки конкурентної переваги.

Сутність технологічного менеджменту – використання сучасних методів, форм і способів аналізу, оцінки й впровадження нових технологій (технологічний аудит, консалтинг і трансфер технологій), удосконалювання



традиційних технологічних процесів і операцій, оптимізація захисту технологічного потенціалу, вибору найбільш раціонального підходу до впровадження того або іншого технологічного процесу. Загалом ефективний технологічний менеджмент має поєднувати перспективи створення нової технології й перспективи попиту на неї [35]. Він також має справу із забезпеченням, зберіганням і використанням знань в галузі технологій; здійснює підтримку інноваційного менеджменту, визначаючи технологічні можливості для специфікації продукту і його вдосконалення. У технологічному менеджменті наявність знань в галузі технологій може бути досягнуто або шляхом придбання знань – технологічний сорсинг – або їхнім внутрішнім розвитком (формуванням). Слід зазначити, що в середовищі підвищеної технологічної складності й розширення потреб ринку зовнішні джерела інформації (технологічний сорсинг) стають усе більш важливими для забезпечення конкурентоспроможності торговельних компаній.

Пропонуємо організаційну модель технологічного менеджменту (рис. 6.2), у якій головним моментом необхідно вважати управління технологічним портфелем (життєвим циклом і якістю технологій, управління процесами заміни застарілих технологій, пошук нових технологій, вибір і застосування яких відповідають цілям компанії).

Важлива складова технологічного менеджменту – управління трансфером технологій на підприємствах, що базуються на нормативно-законодавчих положеннях державного рівня й положеннях стандартів підприємства в частині стратегічного й оперативного керування процесом передачі знань і технологій. На зазначений процес безпосередньо впливає вибрана підприємством технологічна політика (R&D). Водночас незалежно від обраної моделі стратегії управління інтелектуальними ресурсами підприємства мають вирішувати низку завдань, пов'язаних з інтелектуальними активами, серед яких: 1) аудит інтелектуальних активів (виявлення й ідентифікація інтелектуальних активів); 2) експертиза інтелектуальних активів; постановка управлінського обліку інтелектуальних активів); 3) охорона інтелектуальних активів (розробка й експертиза договорів на проведення НДДКР та інших договорів); 4) розробка матеріалів для одержання охоронних документів; 5) розробка товарних знаків, знаків обслуговування, фірмового стилю й логотипів (об'єктів інтелектуальної власності – ОІВ). Важливим елементом технологічного менеджменту на цей час є скаутинг технологій, що пропонується розглядати як відповідну реакцію на розширення технологічного ринку ноу-хау (засобів передових технологій), що викликано розвитком глобалізаційних процесів у сфері R&D. Технологічний скаутинг виконує дві основні функції. По-перше, за допомогою цього методу виявляють наукові й технологічні нововведення, які можуть бути використані в інтересах компанії. Скаутинг

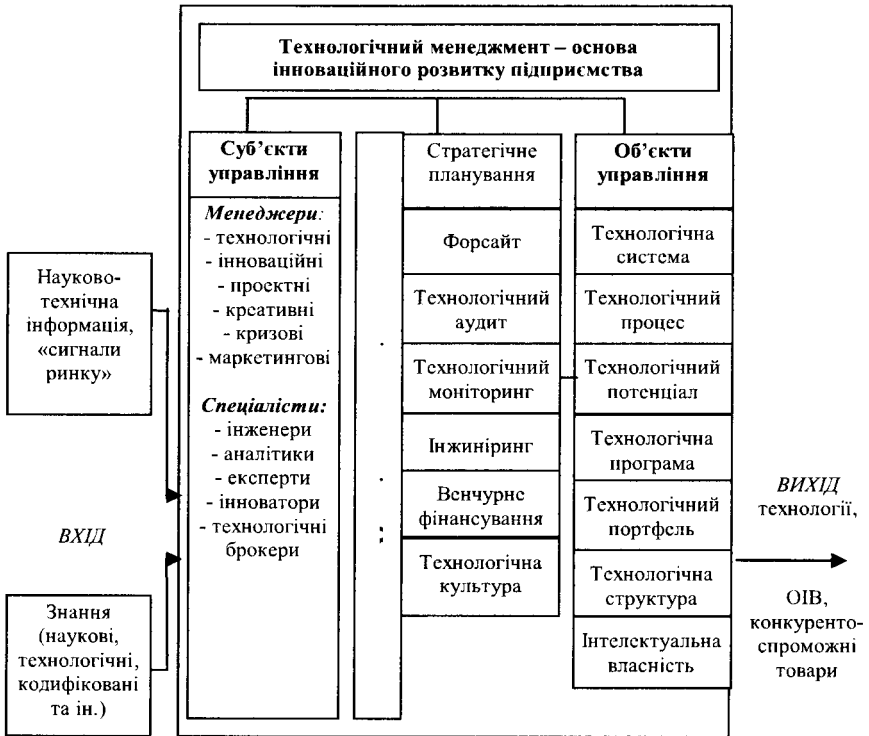


Рис. 6.2. Організаційна модель технологічного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено авторами.

може мати спрямований характер (технологічний моніторинг), тобто передбачає дослідження в спеціалізованих технологічних сферах, або неспрямований характер (скаутинг технологій), тобто дослідження нових технологічних можливостей в галузях, ще не освоєних технологічними можливостями компанії. По-друге, скаутинг полегшує або здійснює сорсинг технологій [36]. Серед сучасних інструментів технологічного менеджменту високотехнологічних підприємств особливо актуальними варто вважати управління проєктами з розробки й впровадження нових технологій; трансфер технологій – процес одержання й комерціалізації технологій; оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності та їхнього комерційного потенціалу, а також визначення соціально-економічної ефективності впровадження нових технологій на підприємстві; технологічний аудит і оцінка технологічного потенціалу підприємства; стратегування інноваційного розвитку компанії в умовах глобального

бізнесу; інструменти маркетингу високих технологій; сучасні інформаційні технології в інноваційному менеджменті (SAP, CALS, BSC, Project Management).

Сьогодні технологічний менеджмент тісно пов'язаний зі становленням глобального економічного простору, міжнародним поділом праці, формуванням центрів знань і технологій, розвитком міжнародного технологічного співробітництва. Умови функціонування глобального ринку вчать тому, що існують, як мінімум, дві основні стратегії просування продуктів на ринок: стратегія стандартизації й стратегія локалізації. Отже, важливо зрозуміти, які інертні фактори перешкоджають вітчизняному сектору досліджень і розробок зайняти свою нішу на глобальному ринку технологічних інновацій, скажімо, порівняно з країнами ЄС; що може й має ввійти в основу «карти технологій» України; які перспективи розвитку міжнародного технологічного партнерства у вітчизняних науково-дослідних організацій та інноваційних підприємств. Розвиток інжинірингової культури – це також важлива основа вибору пріоритетів, просування, використання закордонного досвіду для українських розроблювачів технологій. У цих умовах вітчизняний сектор досліджень і розробок технологічних вишів може й має бути основою зазначеного процесу.

Сьогодні такі установи – підприємства, закордонні технології, західний і український інжиніринг, вітчизняні розробники, виші – починають формуватися, наприклад, у сфері розробки й виробництва нових матеріалів, нанотехнологій. Основою проблемою для українського суспільства залишається підготовка корпусу сучасних менеджерів. Своєю чергою, кадрове забезпечення інноваційної діяльності на сьогодні неможливо без підготовки *технологічних менеджерів*, які б володіли такими якостями, як: ініціативність, самостійність, ерудиція, глибокі економічні знання, включаючи й сферу загального менеджменту, що відповідає рівню інженерних знань, технологічній культурі та інші. Удосконалення процесу трансферу знань і побудова організаційної структури, адекватної принципам самонавчання, підвищить ступінь охоплення повноважень по функціях менеджменту торговельних підприємств й знизить коефіцієнт дублювання управлінських робіт, коефіцієнт концентрації зазначених робіт у межах функцій управління, збільшить результативність роботи й швидкість прийняття рішень у напрямі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 7. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ДЛЯ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

### 7.1. Закономірності системи підготовки кадрів у контексті дії діалектичних законів природи

Сучасні умови економічного розвитку ставлять перед його ініціаторами завдання організування безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення, впровадження нововведень та відповідної гнучкої системи управління, яка стимулює розвиток, у т. ч. і розвиток системи підготовки кадрів. Постійне розширення матеріальних та духовних потреб людини на усіх рівнях вимагає і постійного розширення ресурсів, які обмежені у господарській діяльності будь-якої системи.

Головним джерелом розвитку підприємства як первинної ланки економіки на сьогодні, окрім технологічних та фінансових ресурсів, є система так званих нематеріальних активів і передусім людські ресурси, професіоналізм, знання менеджменту підприємства як упорядкована специфічна сфера, що спрямована на вирішення певних завдань впровадження новітніх технологій в системі управління кожною соціально-економічною системою, у т. ч. і підприємством. Однак, попри постійне зростання загального інтелектуального потенціалу як суспільства, так і керівного складу кожного підприємства, наявний стан менеджменту періодично призводить до криз: соціально-економічних, екологічних тощо. Тому у сучасному менеджменті особливо важливо визначити місце і роль кожної людини в управлінні як підприємством, так і розвитком суспільства. Для цього недостатньо тільки професійних знань сучасної теорії організації, потрібно поєднати з ними загальні знання про дію діалектичних законів природи, що дозволяє прогнозувати еволюцію суспільства, без чого практично неможливо формувати стратегію інноваційного розвитку підприємства та приймати відповідні рішення.

Наразі вкрай важливо підкреслити особливу роль кожної людини насамперед на підприємстві, де вона на своєму рівні включена в технологічний та управлінський процес, і таким чином впливає на загальний менеджмент підприємства, а опосередковано і на загальний процес розвитку суспільства. Звідси виникає нагальна потреба поєднати дію законів природи та управління життям людини на усіх рівнях її діяльності. Слід зазначити, що вивченню впливу нематеріальних факторів на систему менеджменту присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних учених. Так, наприклад, вплив сучасних теорій менеджменту на розвиток персоналу вивчали Н.А. Пашкус, З. Савельєва [1]. Теоретичні аспекти філософії управління та системного моделювання

розкриття потенціалу персоналу знайшли своє висвітлення у роботах В.А. Полякова [2]. Окремим питанням розвитку людини в метасистемі планети приділяв увагу А.І. Суббето [3]. Однак ще не досконало вивчено вплив закономірностей циклічного розвитку таких соціально-економічних систем, як суспільство і підприємство, на розкриття творчого потенціалу персоналу, пріоритетів та цінностей кожної людини для розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що обумовлюють розвиток суспільства та глобальної природної метасистеми і тим самим впливають на соціально-економічні процеси. На основі викладеного можна визначити *перспективи вдосконалення системи підготовки кадрів в умовах інтеграційних викликів для держави та підприємства, у т. ч. торговельних підприємств*, та основні завдання, які полягають у формуванні інструментів кадрового менеджменту в інноваційному розвитку підприємства та держави, дослідженні причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку людського потенціалу підприємства та його впливу на системні основи трансформаційних процесів у економічному просторі суспільства.

Оскільки управління у широкому розумінні (упорядкування процесів у необхідному напрямку) – це узгодженість розвитку усіх форм життя, тобто різнорівневих систем, то воно і має будуватися на основі законів природи, враховуючи основні первинні три параметри їх розвитку: простір, час (етапи циклу розвитку) і енергію (всі види ресурсів). І тільки за алгоритмом дії законів природи можливо найбільш ефективно організувати простір узгодженого розвитку системи з іншими, вибрати найбільш оптимальний час її розвитку із найменшими витратами енергії. Кожній системі надано життя, щоб організувати його найбільш ефективно, тобто за законами природи, і надається для цього певна енергія (ресурси). Коли в управлінні життєдіяльністю системи є певний конфлікт, то це означає, що енергія (ресурси) на її життєдіяльність витрачається всупереч дії законів природи, її простір формується не правильно і не відповідає вимогам часу.

Кожна система: людина, організація, підприємство, які є складовими більшої системи (надсистеми) – суспільства, а також метасистеми (планетарного середовища) має найбільш ефективно будувати свою життєдіяльність, враховуючи оптимальне співвідношення згаданих трьох параметрів. Звідси можна зробити висновок, що, оскільки в основі будь-якої соціальної системи (підприємство, суспільство) завжди була і буде людина, то очевидно, що кожна людина має досягти розуміння і поєднання у своїй практиці причинно-наслідкових зв'язків у розвитку усіх систем, в яких вона так чи інакше бере безпосередньо чи опосередковано участь. Людина, і ніхто більше, створює точку трансформації усіх без виключення процесів у системах різного рівня, створюючи можливості для їх виходу

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

на якісно новий рівень, формує різні ступені вдосконалення систем, що і відбувається за алгоритмом дії законів природи.

Якщо моделювати діяльність підприємства на основі міждисциплінарного синтезу наук, передусім фізики процесів, то слід мати на увазі, що, як і будь-яка інша система, воно починає своє існування з дії закону боротьби і єдності протилежностей, або закону полярності. В природі цей закон породжує електричне поле (напругу) для розвитку. Це означає, що одночасно в системі розвивається полярно і її внутрішній світ, і зовнішній (для підприємства – це його внутрішнє і зовнішнє середовище). Це призводить до появи першого типу управління, коли вибудовується зовнішній світ, згідно з уявою внутрішнього, що вибудовується на основі уже досягнутих результатів у минулому. Цей тип управління – авторитарний, який задля самозбереження нав'язує своє бачення зовнішнього світу іншим системам.

На наступному етапі побудови будь-якою системою зв'язків у її зовнішньому середовищі вона вимушена налагоджувати зв'язки з іншими, у яких теж є свій внутрішній світ і які також вибудовують свої зв'язки із зовнішнім світом відповідно до свого бачення. Таким чином, обумовлено, що всі системи вчаться узгоджувати свої інтереси, місію, цілі. Таким чином, вступає в силу дія другого закону – закону подібності і спадкоємності (повторення). Це призводить до появи другого типу управління – демократичного, коли враховуються інтереси кожної системи, що вступають у взаємозв'язки. У фізиці природи цей закон породжує на основі електричного поля магнітне поле (поле взаємного притягання, тяжіння). При певному узгодженні цілей і інтересів дві системи неминуче породжують третю, тобто спільне коло інтересів, бізнес, технологію спільної діяльності тощо. Це вже дія третього закону – закону збереження енергії, або закону причинно-наслідкових зв'язків. Формується електромагнітне поле не тільки спільних інтересів, а й спільної взаємодії. При цьому зберігається дія і попередніх законів полярності та подібності. Це призводить до появи третього типу управління – ліберального, коли ініціатива діяльності та розвитку здебільшого вже йде не від керівника, а від підкерованих підсистем.

Таким чином, в динаміці розвитку систем видно, що послідовно народжуються відповідні стилі (етапи) управління: авторитарний, що пов'язаний з диктатурою законодавця (I закон), демократичний (II закон), що пов'язаний з делегуванням частини своїх повноважень підкерованим підрозділам системи. І як тільки виникають спільні узгоджені дії, настає третій етап управління – ліберальний (III закон). За дією цього закону розширюється простір спільної діяльності систем, для підприємств – це розширення сегменту ринку. Важливо відзначити, що ці етапи відображають індивідуальний розвиток систем, узгодженість

взаємозв'язків та управління взаємодіями, що на четвертому етапі має досягти резонансу, трансформації систем, за рахунок переходу із кількісних інтеграційних накопичень у якісні. Це вже дія четвертого закону – закону циклічності, що стимулює зародження партисипативного стилю управління (самоврядування). Перші три закони формують структуру системи, а четвертий – динаміку її розвитку в часі, що потребує включення в систему управління представників усіх підсистем, тобто формування самоврядування вищого рівня, і система досягає четвертого етапу та дії четвертого закону, коли формується повнота прояву системи у просторі та часі з використанням усіх видів ресурсів (енергії розвитку).

Існує і п'ятий етап, який відповідає першому етапу, але в новому циклі. Це вже дія п'ятого закону – закону альтернативності (свободи волі), який означає, що має йти одночасно розширення внутрішнє, а не тільки зовні, і означає поглиблення внутрішніх взаємозв'язків в системі, що невідворотно призводить до вдосконалення управління розвитком усіх підсистем, у т. ч. і людей. Наразі в кожному суспільстві, на кожному підприємстві цей недолік щодо активного продукування творчих здібностей кожної людини ще має місце, і світова соціально-економічна система все частіше потерпає кризи, при цьому етапи від кризи до наступної кризи, у загальновідомих циклах М. Кондратьєва все більш скорочуються.

Наразі дуже важливо враховувати шостий закон – закон ієрархічності, дія якого обумовлює взаємодію вертикалі узгодження цілей і інтересів усіх без винятку систем: від макро- до мікросвіту, де суспільство чи підприємство займають своє відповідне місце. І якщо не узгоджуються цілі та інтереси усіх систем, що так чи інакше взаємно ув'язані, то канал циркуляції енергії звужується, і навіть блокується, з усіма наслідками, що звідси витікають, згідно із законом збереження енергії. Наприклад, згідно зі статистичними даними, сектор тіньової економіки країни у наразі досягає 60%.

Сьомий закон – закон цілеорієнтованості, дія якого для суспільства, підприємства чи людини дуже важлива в розумінні ними, в якому напрямі потрібно розвиватись, використовуючи екстенсивний чи інтенсивний спосіб розвитку; в напрямі інволюції чи еволюції; використання енергії роз'єднання (за принципами Макіавеллі) чи синтезу, тобто об'єднання. Тому найважливішими пріоритетами і інструментами подальшого розвитку соціально-економічних систем, у т. ч. і торговельних підприємств, є узгодження внутрішніх та зовнішніх процесів, де визначну роль займає творчий розвиток людини не тільки в професійному плані, а й загальному розвитку, у т. ч. і здатності управляти процесами на своєму місці. Якщо не буде досягнуто більш якісного внутрішнього управління розвитком людини, то поступово припиниться і зовнішнє, оскільки вступає в дію знову закон полярності (новий етап), що призведе до напруги і кризи. Для цього потрібна особлива рівновага поглиблення внутрішнього

життя кожної системи і її зовнішньої взаємодії. Це стосується передусім створення відповідних умов на підприємстві і суспільстві для кожної людини як першочастинки кожної соціально-економічної системи. Наскільки людина зможе управляти своїм внутрішнім світом, настільки широко та гармонійно буде вибудовуватися простір її взаємовідносин зовні. Це повною мірою стосується і підприємства, в програмі розвитку якого мають проявлятися динамічно, залежно від етапу розвитку 4 стилі управління, що забезпечить йому ефективність, рівновагу й успішність. Таке підприємство здатне формувати новий простір свого прояву в більш стиснутий період часу та генерувати новизну й ефективність, входить в новий простір взаємовідносин з іншими системами не конфліктно, а з урахуванням інтересів кожного суб'єкта в ньому.

Звідки беруться талановиті керівники у суспільстві? Це ті керівники, які послідовно пройшли відповідні ступені шляху керівництва різними системами на підприємстві. Тому кожне підприємство, як і суспільство, має бути зацікавлене у вирощуванні досвідчених керівників, здатних вирішувати будь-які проблеми в управлінні. Але для цього має бути налагоджена системна, покрокова і комплексна підготовка керівника, що охоплює досвід управління не тільки виробничий, але й управління соціальними та територіальними об'єднаннями (рис. 7.1). При цьому досвід виробничого самоврядування набувається у сфері виробництва на різних рівнях управління підприємством та побудові системи управління за участю в ній кожного працівника на його рівні. Досвід територіального самоврядування набувається у сфері управління розширенням ринку підприємства, досвіду побудови його філіалів та участі у розвитку тих територій, де розташоване підприємство тощо. Досвід соціального самоврядування набувається у сфері роботи профспілок на підприємстві. Оскільки підприємство є первинною ланкою, що відображає устрій суспільства із його трьома основними гілками влади з набуттям відповідного досвіду управління, то кожний керівник так чи інакше для набуття повноти цього досвіду має бути знайомий з відповідним управлінням виробничого, соціального, та територіального характеру на самому підприємстві.

Так чи інакше, керівник має включатись у вирішення питань соціального та територіального життя підприємства. І це може бути основою досвіду управління для успішного керівництва за межами підприємства, наприклад в управлінні територіальних громад чи систем соціального характеру. Потрійність комплексу такого управління відображається і в трьох гілках управління підприємством, де законодавчою владою є збори акціонерів, якщо підприємство є акціонерним товариством, виконавчою владою є дирекція, а узгоджувальною – профспілковий комітет. Така система повністю відповідає трьом гілкам влади в суспільстві: законодавчій, що





Рис. 7.1. Система причинно-наслідкового взаємозв'язку трьох гілок державної влади та комплексної підготовки керівника

Джерело: розроблено авторами.

вирішується Верховною Радою; виконавчій, що вирішується урядом, та узгоджувальній, що вирішується судовою системою. Ця система потрібності повторення досвіду управління як на низових рівнях, так і на рівні суспільства, вирішується повторенням чотирьох основних функцій управління: плануванням, організаціям, мотивуванням і контролюванням. Тому поетапне поєднання потрібності узгодженого досвіду стратегічного, тактичного і оперативного видів планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання має на меті досягнення ідеального управлінського циклу.

Коли підприємство займається таким внутрішнім вдосконаленням, то воно не конкурує з іншими агресивно, а шукає нові можливості свого розвитку та реалізації на ринку. Підсумовуючи результати аналізу

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

ефективності діяльності підприємств, зауважимо, що чим вище рівень узгодженості комплексу цих трьох складових елементів підприємства, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної діяльності і розвитку, і тим більше переваг у підготовці керівного складу підприємства, з якого і виходять кращі керівники на рівень управління суспільством.

З наведеного вище можна зробити такі висновки: (1) для підготовки ефективного керівника необхідна його участь у накопиченні досвіду управління підприємством у потрійності виробничого, соціального та територіального характеру на кожному із рівнів управлінського циклу підприємства та його підрозділів. Таким чином, такий управлінський цикл надає змогу досягти повноти досвіду планування, організування, мотивування та контролю і регулювання в управлінні; (2) така взаємно узгоджувальна система управлінського циклу надає змогу ефективно поєднувати керівнику будь-якого рівня свою роботу в трьох релятивних параметрах: в часі, просторі та розпоряджатись енергією (усіма видами ресурсів); (3) ця система причинно-наслідкових взаємозв'язків надає змогу у такому полі вирощування лідера готувати керівний склад в ефективному управлінні системами будь-якого рівня та готувати для суспільства громадян високої свідомості.

Отже, кожне підприємство має бути відкритою системою, яка невпинно саморозвивається, і для досягнення ефективного розвитку покладається на: (1) структурно-динамічну систему узгодженого розвитку усіх складових її елементів, (2) універсальну систему управління, яка забезпечує оптимальну діяльність підприємства на всіх етапах розвитку (структуроутворення, розвиток горизонтальних зв'язків між підсистемами, управління ієрархічними зв'язками та трансформаційним виходом на більш високий якісний рівень розвитку); (3) систему управління і самоврядування, які розкривають ініціативу та відповідальність не тільки керівника, а й кожної людини за розвиток підприємства. При цьому керівниками різних рівнів накопичується комплексний досвід управління на підприємстві (виробниче, територіальне і соціальне самоврядування), який необхідний для підвищення якості управління і на державному рівні.

### **7.2. Інтелектуальний капітал підприємства – основний пріоритет його інноваційного розвитку**

Сучасний стан соціально-економічного розвитку суспільства потребує нових підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств і насамперед, високого рівня культури управління, досконалої технології, методів і механізмів її застосування, що потребує формування інтелектуального капіталу як однієї із головних складових

пріоритетів інноваційного розвитку. В умовах України необхідні комплексні та системні зусилля на рівні держави, щоб подолати технологічну та організаційну відсталість більшості підприємств. Цей процес гальмують низький рівень науково-технологічної бази більшості галузей промисловості; незначне фінансування науково-дослідних робіт; несприйнятливість керівників і фахівців підприємств до інновацій; необхідність відповідного вдосконалення освіти. Постановка та вирішення цих завдань вимагає новітнього інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств і освітньої галузі, як відкритої системи, що готує інтелектуальний капітал держави, що позначається і на якості фахівців з управління на підприємствах.

Вивченню підходів до вдосконалення системи управління інноваційним розвитком підприємства і нарощування його інноваційного потенціалу присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, деякі вчені вважають, що модернізація економіки – це кардинальна зміна характеру функціонування економічної системи, що забезпечує динаміку нарощування її інноваційного потенціалу [4-5]. Для економіки України це потребує узгодженості та єдності технологічної, освітньої та комунікаційної стратегій. При цьому стратегія технологічного розвитку створює і нарощує необхідні матеріальні ресурси, а система освіти формує інтелектуальний капітал, який здатний сприймати, створювати і реалізовувати нові технології, комунікаційні програми – нові установки й моделі поведінки, у т. ч. і екологічного характеру. Тому системна єдність і узгодженість технологічної, освітньої і комунікативної стратегій має сприяти прискоренню економічного зростання, підвищенню його якості, оскільки інноваційна економіка потребує і нових технологій, і іншої освітньої системи, іншого ставлення людей до праці, і до життя взагалі. Стратегія інноваційного розвитку також передбачає перебудову його організаційно-правової складової, активну участь у перебудові усіх взаємно пов'язаних сфер життєдіяльності держави: політичної, економічної, законодавчої, фінансової, культури, науки, освіти, виробництва, транспорту тощо.

Нині здатність до генерації, використання та розповсюдження нових знань стає основою національної конкурентоспроможності та базовою передумовою прискореного інтенсивного зростання. Для потреб інноваційного розвитку країни освіта відіграє надзвичайно важливу роль і є запорукою накопичення інтелектуального капіталу. Вона є не лише зв'язуючою, але й конструктивною ланкою в системі трьох головних складових інноваційної економіки: «наука – освіта – виробництво». У цьому поєднанні освітній потенціал виступає одночасно і як джерело поповнення науки кадрами, і як головний фактор оволодіння робочою силою, всім населенням сучасними знаннями, необхідними для забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку суспільства на основі

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

використання передових досягнень науки, технологій, інновацій. Однак на сьогодні на сектор ВНЗ науки припадає менше 7% загальних асигнувань на всю науку, а частка фінансування науково-технічних робіт у ВНЗ складає лише 3% загальних коштів на їх утримання, що значно менше аналогічних показників у дореформений час в Україні і в теперішній час в розвинутих країнах [6]. Україна завжди володіла значним інтелектуальним потенціалом і мала відповідні можливості і правове поле для інноваційної діяльності. Так, наприклад, згідно зі статистичними даними, ще у 2004 р. вона займала 18 місце серед країн-експортерів послуг з новітніх інформаційних технологій, традиційно високої місця у літакобудуванні, приладобудуванні, аерокосмічній та інших галузях. Лише в ракетно-космічній галузі Україна володіла 17 базовими технологіями із 22 відомих у світі. Але вже у 2011 р. Україна займала серед цих країн лише 28 місце.

За період 1991-2014 рр. загальна чисельність працівників основної діяльності у наукових організаціях зменшилася з 449,8 тис. до 173,9 тис. (або у 2,6 разу), середня чисельність працівників у наукових установах академічного сектору науки – з 287 тис. до 142 тис., а виробничого – з 339 тис. до 124 тис. Усе це позначилося на результативності наукових досліджень: кількість виконаних розробок скоротилася з 82 тис. до 63,5 тис. (або в 1,3 разу), у тому числі щодо створення нових видів техніки і технологій – з 33,7 тис. до 8,7 тис. (або у 3,9 разу). Проте, слід зазначити, що протягом останніх 2-3 років результативність науково-технічної діяльності стабілізувалась і стала помітною тенденція до її зростання. Аналіз статистичних даних показує, що між темпами витрат на освіту, етапами «виробництва» знань та їх використання в економіці України існує істотний розрив з причини уповільнення та недостатнього фінансового забезпечення всіх стадій створення, нагромадження та реалізації знань. Так, в Україні законодавчо витрати на освіту встановлено на рівні, нижчому від 10% ВВП, а фактично вони коливаються у межах від 4% до 5,6% ВВП, і щодо НДДКР відповідні показники становлять 1,7% і 1,36%. Якщо враховувати рівень інфляції, то за 1991-2014 рр. зростання обсягу фінансування науково-технічних розробок становило 5% і не було достатнім, аби прискорити темпи науково-технічної діяльності. Генерування та використання знань, інвестиції в науку й освіту задля забезпечення сталого розвитку і підвищення рівня життя в різних країнах істотно різняться. За даними Світового банку, 85% сукупних світових інвестицій у науку здійснюють країни-члени ОЕСР, 11% – Індія, Китай і Бразилія та нові промислово розвинені країни Східної Азії, і лише 4% – решта країн світу, до яких належить і Україна. Тому країни з передовими технологіями створили для себе благодатне замкнене коло, коли результати наукових досліджень і якісної підготовки кадрів забезпечують створення нових багатств, що є основою для подальшого розвитку [7].

Невідповідність розвитку системи національної освіти як одного із головних факторів формування інтелектуального капіталу потребам часу зумовлена низкою причин. *По-перше*, через недостатню оперативність впровадження нових знань у навчальний процес, тобто низький рівень інтеграції таких взаємопов'язаних систем, як наука, освіта й виробництво. *По-друге*, через недотримання принципів соціальної справедливості, згідно з якими кожна молода людина, яка прагне знань, повинна мати умови, щоб їх здобути. *По-третє*, ринок освіти наразі недостатньо відгукується на потреби часу, а з іншого боку – роботодавці не завжди створюють умови для практики студентів. *По-четверте*, з початком ринкових реформ в Україні майже повністю ліквідовано середню ланку системи професійної підготовки кадрів – професійно-технічні училища і технікуми, які виконували важливу функцію у формуванні робочої сили шляхом поєднання передових знань і сучасних технологічних навичок і наразі ще відчувається гостра потреба виробництва передусім в таких фахівцях. Слід зазначити також, що в Україні слабо розвинута система післядипломної освіти, вона не забезпечує у відповідності з вимогами інноваційного розвитку неперервне оновлення фахового рівня всіх працюючих членів суспільства. На підвищення рівня кваліфікації в Україні витрачається набагато менше часу, ніж в інноваційно-розвинутих суспільствах. Гострота і складність цієї проблеми потребують системних стратегічних рішень. Загальновідомо, що стратегічний вибір завжди формує певна «критична маса» відповідно підготовлених лідерів-фахівців у різних сферах народного господарства, тобто еліта держави. Тому особливу роль у підготовці такого вибору відіграє національна система освіти, яка, з одного боку, створює нові інтелектуальні ресурси для новітніх технологій, а з іншого, – формує національну еліту, тобто компетентні, енергійні і моральні сили, здатні перевести державу в якісно новий стан. Для розробки нових технологічних принципів і технологій необхідні певні моделі мислення і поведінки, тобто певний менталітет, який формується системою освіти. Національна система освіти має бути максимально залучена не тільки у світову технологічну конкуренцію, а й світові інтегративні процеси у науці і освіті.

Професійна підготовка фахівця визначається тим, до якого рівня роботи з новими технологіями готуються випускники освітніх закладів різного рівня. Характер праці, рівень доходів та соціальний статус випускників напряду залежить від рівня технологій, з якими вони можуть працювати. Наскільки вище технологічний рівень держави, наскільки і вище якості освіти та вимоги до знань та навичок студентів, настільки і престижний освітній заклад. Усі інші показники оцінки освітніх закладів є другорядними щодо цього критерію. Майбутні дослідники, інженери, економісти мають мати можливість стажуватися в кращих технологічних підприємствах світу, і фінансова підтримка таких програм має

забезпечуватися стратегією розвитку держави. Також потрібні програми включення студентів ВНЗ в реальні інноваційні проекти відновлення економіки держави та впровадження новітніх технологій на підприємствах. Потрібна злагоджена і взаємно узгоджена система вищої, професійної і загальної освіти як в кількісних, так і якісних показниках. Очевидно, що для кожного технологічного сегменту економіки треба сформувати свої предметні технологічні освітні ланцюги: школа, ліцей, коледж, університет.

Раніше в нашій державі система професійної освіти зливалась з підприємствами, була під їх контролем і фінансувалась переважно ними, що надавало можливість гнучко реагувати на потреби виробництва. Наприклад, в СРСР підготовка фахівців для авіакосмічної галузі та ядерної програми розпочалась ще в 1946 р., задовго до масового виробництва ракет і літаків нового типу, що дало потім свої результати. Завдяки фундаментальній підготовці та тісним зв'язкам ВНЗ з розробниками технологій навчання було наскільки гнучким, що уже через 2-3 роки після появи нових технологій ВНЗ випускали фахівців, здатних працювати з цими технологіями.

Необхідно формувати систему підготовки і перепідготовки кваліфікованих робітників, техніків, інженерів, здатних працювати у потоці технологій, які безперервно відновлюються. Зокрема, наразі в США дві третини старшокласників включені в програму загальної трудової професійної підготовки, яка на 25-35% забезпечується фінансовою підтримкою із Держбюджету і створює базу для вибору майбутньої професії та розвиває перші професійні навички. У Німеччині випускники школи здатний розпочати роботу на високотехнологічному устаткуванні після двомісячної підготовки.

Вища освіта в Україні має забезпечувати випуск не тільки якісних фахівців, спроможних виконувати тактичні завдання інноваційного розвитку, але й стратегічні, пов'язані із далекими перспективами розвитку. Для цього недостатньо надання таким фахівцям високого рівня професійних знань і навичок, потрібно також формування у них широкого світогляду, знання законів і закономірностей розвитку систем, що дозволить ефективно прогнозувати й моделювати відповідні стратегії. Наприклад, у розвинених державах готуються спеціальні команди «мрійників», які займаються довгостроковим прогнозуванням розвитку соціальних систем, виробленням здібностей бачення перспектив, і на такі проекти виділяються великі кошти. Необхідно формувати елітні освітні центри, до яких відносяться кращі ВНЗ держави, основною метою яких є формування національно орієнтованої еліти світового рівня, яка б працювала на благо нації та держави, й мала для цього необхідні моральні і духовні цінності, а також професійні уміння і навички. Така еліта має вміти зв'язувати задоволення своїх інтересів із самостійною економічною стратегією

нашої держави на світових ринках. Для цього держава має використати всі можливості для створення умов виховання студентської молоді і її включення в проектну роботу щодо формування нового суспільства: законодавчі, політичні, економічні, наукові, виробничі, побутові тощо.

Отже, Україні потрібна стратегія випереджального інтелектуально-інноваційного розвитку. Саме він може забезпечити рівні можливості для генерування нових технологій, знань, нової інформації як першою і другою стадією будь-якого розвитку – світового, національного чи регіонального. Від рівня освіти, науки, виробництва і їх ефективної інтеграції залежать нині всі атрибути інформаційного суспільства, а також компоненти інформаційної економіки. Для України розбудова суспільства, де інформація буде предметом і результатом творчої, високоінтелектуальної праці, має стати стратегічним напрямом.

Аналіз закордонного досвіду і статистичних даних свідчить, що звичайне запозичення інтелектуальних досягнень інших держав без ефективного використання кадрового потенціалу нації не вирішує проблеми створення незалежної національної економіки. Основною проблемою євроінтеграції України в науковий простір є занепад і поступове руйнування сфери науки, яка нині має низький ринковий потенціал та здатність виконувати економічну функцію. Суттєво знизився і соціальний статус наукової діяльності у суспільстві. Всі ці негативні тенденції пояснюються передусім, послабленням ролі держави у сфері управління дослідженнями і розробками, їх координації, відсутності системи управління знаннями в країні та проблемою недофінансування науково-дослідних і конструкторських розробок. За останні роки витрати на наукові дослідження та розробки в Україні склали в середньому за рік 0,-0,5 % ВВП.

Ще на початку минулого століття академік В. Вернадський сформулював роль людського інтелекту як продуктивної сили глобального масштабу та зв'язав подальший розвиток людства з наукою, інтелектом і гуманізмом, тобто з «ноосферизацією». Сьогодні «ноосферизація» економіки зводиться до поки ще не до кінця усвідомлених змін у політичній економії націй. Загальновідомо, що основою інтелектуального потенціалу і основним продуктом діяльності організації є людина, яка, беручи участь у процесі діяльності та управління, набуває більш якісного досвіду побудови ефективної структури, розвитку взаємозв'язків, управління процесами життєдіяльності різних рівнів. Тому механізм стійкого відтворення інтелектуального капіталу національної економіки має включати комплекс таких взаємопов'язаних заходів:

1) впровадження ефективних механізмів державного фінансування відтворення інтелектуального капіталу. Держава має прагнути до створення системи, що підвищує ймовірність одержання вищої освіти незможними,

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

але здібними громадянами, шляхом надання фінансової допомоги, що компенсують на пільговій, зворотній основі значну частину індивідуальних витрат;

2) розробки моделей взаємодії держави, бізнесу та суспільства за допомогою залучення у сферу відтворення кадрового потенціалу недержавних підприємств та установ, створення сприятливих умов для їх діяльності. Вітчизняна економіка має гостру потребу в життєздатних інститутах соціального партнерства у сфері зайнятості для координації діяльності населення, недержавних і державних підприємств, що представляють інтереси їх союзів та асоціацій. У країнах з розвинутою економікою саме такі інститути забезпечують стійкі, ефективні зв'язки між роботодавцями, освітніми установами та населенням і відповідно швидко адаптацію трудової сфери до змін в економіці. У нашій країні такі інститути тільки зароджуються;

3) розробки державних і регіональних прогнозів потреби в кадрах, що припускають формування держзамовлення на підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів;

4) удосконалення структури служби зайнятості, її функцій і системи фінансування.

Отже, за світовим виміром конкурентоспроможна не та держава, яка використовує найдешевші виробничі ресурси чи здійснює великомасштабні фінансові операції, а та, що безперервно вдосконалюється і впроваджує інновації. На сьогодні досягли успіху держави, які не володіють багатими природними ресурсами, натомість мають добре розвинену освіту і науку, потужний людський капітал. У постіндустріальному суспільстві на перший план виходять інтелектуальні фактори економічного зростання у вигляді інноваційного капіталу, інтелектуального продукту, інтелектуальної власності, які відіграють у становленні нової економіки ту саму роль, що матеріально речовий чинник – в індустріальній. У цьому контексті вони набувають значення стратегічного фактора економічного розвитку.

Закономірності розвитку систем у природі від макросвіту до мікросвіту – універсальні і дають можливість зрозуміти загальний розвиток соціально-економічних систем. Тому усі інноваційні проекти мають бути спрямовані на взаємоузгоджений розвиток організацій, галузей, регіонів і держави відповідно до цих закономірностей. Згідно з закономірностями циклічного і взаємно узгодженого розвитку систем, пропонуємо схему поетапного формування інтелектуального капіталу на основі інноваційного підходу, який відображає єдність етапів отримання знань і інформатизації (аналізу) та використання знань у практиці інноваційних перетворень (синтезу) для виходу на якісно новий рівень розвитку (рис. 7.2).



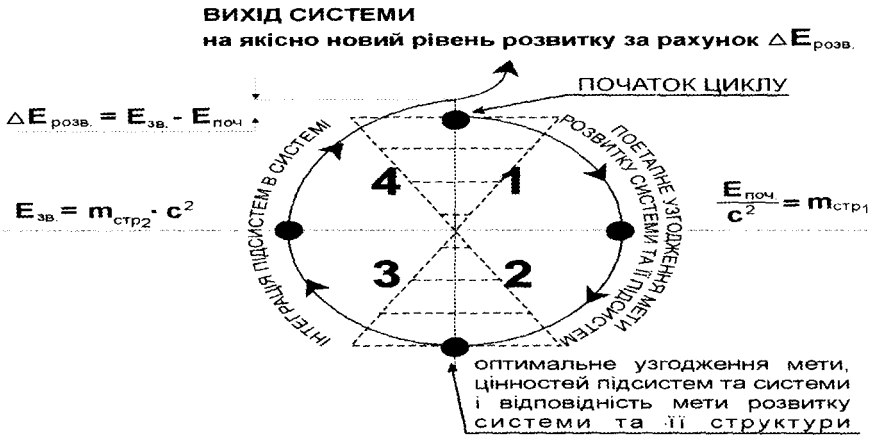


Рис. 7.2. Чотири стадії розвитку підприємства у процесі формування його інноваційного та інтелектуального потенціалу

Джерело: розроблено авторами.

На рис. 7.2 видно, що відповідно до загальних закономірностей розвитку систем, що підтверджується загальновідомою формулою А. Ейнштейна ( $E = mc^2$ ), 1-а і 2-а стадії розвитку (стадії аналізу) кожної соціально-економічної системи відображають її зародження за формулою ( $m_{\text{стр1}} = \frac{E_{\text{поч.}}}{C^2}$ ). Формування первинної інфраструктури ( $m_{\text{сн1}}$ ) відповідно

мети, що означає структуроутворення із внутрішніми взаємозв'язками між структурними елементами за рахунок застосування первинної енергії (усіх видів ресурсів) для узгодженого цілеспрямування і зменшення міри хаотичних зв'язків (рівня ентропії –  $C^2$ ).

Тобто 1-а стадія – зародження, що означає формування основних підсистем організації із її елементів відповідно до місії організації, глобальної стратегічної мети її еволюційного розвитку.

2-а стадія – стабілізація означає вдосконалення структури організації із відповідними вертикальними та горизонтальними взаємозв'язками між її підсистемами і елементами їх структур. Аналогічно, для держави – це налагодження внутрішніх взаємозв'язків між її регіонами, які знають своє місце і роль у загальній системі, із відповідним вирівнюванням прямого і зворотного зв'язку в управлінні, вирівнюванням вбирання ресурсів і перерахуванням державі частини прибутку, а також досвіду управління

## Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі

та лідерів, здатних управляти соціально-економічними системами на різних рівнях.

Для цього має бути відрегульована законодавча база держави, відповідні нормативні акти для забезпечення ефективних взаємовигідних взаємозв'язків організацій (виробничих, наукових, фінансових тощо) як між собою, так і між державою. Завершення 1-ї і 2-ї стадії означає повне взаємоузгодження цілей і інтересів усіх підсистем як підприємства на мікрорівні, так і держави на макрорівні. У протилежному випадку кожна система приречена на занепад і руйнацію.

3-я і 4-а стадії розвитку (стадії синтезу) соціально-економічної системи відображають розширення інтеграційних процесів як у її внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому (формула -  $E_{3в} = m_{сн2} * C^2$ ).

3-я стадія – підйому, що означає управління індивідуальною активністю, продуктивністю та функціональністю підсистем на основі колективної стратегії діяльності організації як системи. Для держави – це посилення соціально-економічних інтеграційних, синергетичних зв'язків ( $E_{3в}$ ) різних організацій не тільки усередині простору держави, але й у просторі світового ринку. При цьому сама структура ще більш упорядковується ( $m_{сн2}$ ), а хаотичні зв'язки ще більш зменшуються ( $C^2$ ). Але для таких якісних перетворень має бути відпрацьована відповідна законодавча база, а також високий рівень інноваційної свідомості керівного складу підприємства та його персоналу.

4-а стадія – означає вихід системи на новий якісний рівень, а не занепад, за рахунок об'єднання підсистем організації в єдиний ритм діяльності для привнесення в суспільство (зовнішнє середовище організації) товарів і послуг, які стимулюють до розвитку суспільства. Це також входження організації в загальний узгоджений ритм розвитку зовнішнього середовища за рахунок впровадження інновацій, що надає організації покращення її адаптивності (конкурентоспроможності) і корисності суспільству. Для держави – це повне узгодження інтересів усіх галузей та організації для її розвитку, введення їх в єдиний злагоджений ритм, що надає можливість вийти на якісно новий рівень сталого розвитку за рахунок додаткових можливостей.

На цьому етапі повністю має бути розкрито самоврядування усіх рівнів: територіальне, соціальне, виробниче, взаємно узгоджені у просторі держави, часі (циклі) і енергії (фінансово-економічних можливостях). Така формула надає можливість ефективного нарощування інтелектуального капіталу, що формується у процесі накопичення досвіду участі персоналу в управлінні інноваційним процесом. На мікрорівні, відповідно до закономірностей розвитку систем, такий процес означає перехід руху

електрона навколо атомного ядра від *S-орбіти* на *P-орбіту*, тобто на якісно новий рівень розвитку.

Входження організації в єдиний ритм розвитку із зовнішнім середовищем – це також чітке врівноваження нею трьох факторів: *індивідуального* (дотримання своїх особистих інтересів і цілей для свого розвитку), *колективного* (дотримання та гармонізації своїх інтересів і цілей, а також інтересів і цілей партнерів, споживачів, постачальників) і *соціального* (дотримання інтересів і цілей розвитку суспільства). Тому стратегією інноваційного розвитку кожної організації має бути забезпечення *потрійності прибутку*: *матеріальна* (фінансова та сировинна) складова прибутку; *людська* складова прибутку у вигляді нового професійного досвіду та досвіду участі в управлінні діяльністю; *духовно-еволюційна* складова прибутку у вигляді нового досвіду навичок більш високого рівня інтеграції та єдності із зовнішнім середовищем.

Отже, фактори формування інтелектуального капіталу держави та підприємства передбачають:

- приведення системи освіти у відповідність до потреб часу, що потребує відповідної стратегії взаємоузгодженого розвитку науки, освіти, виробництва та законодавчої галузі;
- відтворення чіткої системи комплексної і поетапної підготовки фахівців усіх галузей народного господарства з урахуванням взаємозв'язку загальноосвітньої ланки освіти (середньої школи із відповідною професійною орієнтацією), середньої (професійно-технічні училища, коледжі), вищої (інститути, академії, університети) та післядипломної;
- забезпечення чіткого зв'язку системи підвищення кваліфікації на підприємствах усіх галузей та закладів вищої освіти;
- забезпечення чіткої системи правового поля захисту інтелектуальної власності;
- забезпечення розвинутої системи науково-дослідних виробництв у ВНЗ із залученням студентів – майбутніх фахівців;
- забезпечення державою суттєвого підвищення статусу науки і наукових кадрів;
- гуманізація і ноосферизація інтелектуального капіталу, що пов'язана із вивченням дії універсальних діалектичних законів і відповідної екологічної діяльності людини.

На впровадження таких інноваційних поетапних змін і має бути спрямована державна політика щодо формування інтелектуального капіталу у ВНЗ, підприємствах. Також необхідна політика створення відповідних умов для включення студентської молоді в проектну роботу з відродження держави ще на ранніх стадіях навчання. Розуміння пріоритетів інноваційного розвитку дає можливість випускникам вишів, як майбутній

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

інтелектуальній еліті держави: усвідомити свою невід'ємну приналежність до більшої системи, яку вона має розвивати, тобто підприємство, суспільство; усвідомити єдність, неподільність універсальних діалектичних законів розвитку і їх алгоритму впливу на діяльність підприємств та розвиток суспільства; ефективно будувати розвиваючі, інтегруючі взаємовідносини в колективі, суспільстві, з довкіллям; формувати узгоджену індивідуальну і колективну інноваційну творчість, нові ступені ініціативи та інтеграції; прийняти відповідальність за свою діяльність, свій особистий розвиток, розвиток колективу, своєї держави; розуміти важливість необхідності системної освіти для інноваційного розвитку. При цьому поряд з вищими цілями інноваційного розвитку мають стати мотиви і пріоритети, які не дозволяють проявитися корпоративному егоцентризму організацій, підприємств. Для ефективного розвитку інноваційної цілеспрямованості підприємства необхідно: по-перше, цілісна і комплексна освіта керівництва і персоналу, згідно з універсальними закономірностями розвитку систем; по-друге, інтегральна освіта, яка синтезує накопичений культурний досвід людства та включає сучасні наукові знання і причинно-системне бачення розвитку підприємства, держави та природного середовища. Тому цілісна система знань, яка дає майбутнім фахівцям вірні інноваційні орієнтири, має включати три блоки, які вивчаються і застосовуються керівництвом та персоналом організацій, підприємств відносно одночасно: космоетично орієнтовані базові знання, які ґрунтуються на універсальних закономірностях розвитку; соціально орієнтовані професійні знання; глобально орієнтовані управлінські знання, які дозволяють ефективно керувати інноваційними процесами розвитку підприємства, що своєю чергою, позитивно впливають на інноваційний розвиток суспільства.

Щоб створити дійсно сприятливий інноваційний клімат в країні і в кожному організаційному утворенні, потрібне широке розповсюдження базових знань про інноваційно-технологічні процеси. Це підвищує ступінь сприйняття інновацій в соціальному та економічному аспектах, забезпечує довіру до інноваційних програм уряду, мотивацію у працівників. Проголошена стратегічна мета держави у напрямі підвищення якості професійної освіти та її інтеграції у світовий освітній простір, збільшення частки витрат на модернізацію та інформатизацію має сприяти формуванню сучасного знаннєвого сектору господарства як основи та первинної ланки в загальній системі технологічного розвитку країни і досягнення на базі цього економічного зростання.

Транснаціональний масштаб досліджень на засадах концепції відкритих інновацій передбачає нові можливості підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, «Програми підвищення кваліфікації Марі Кюрі» у межах ЄС, що збільшують мобільність працівників і можливості їхнього кар'єрного росту, прагнуть зробити ЄС більш привабливим місцем для

науково-дослідного й професорського персоналу. З погляду витрат заходи в межах ЄС більш кращі й вигідні, чим у межах двосторонніх угод між окремими державами. До того ж вони допомагають реалізувати загальні стандарти. Для України важливо те, що інтеграція й у цій сфері буде сприяти не тільки співробітництву, але й посиленню конкуренції між науково-дослідним і професорським персоналом різних країн.

Система освіти на усіх її етапах одержання і в частині методів і технологій навчання / викладання має бути орієнтована на формування й розвиток названих вище навичок і компетенцій, необхідних для інноваційної діяльності. Одне з найважливіших завдань у цій сфері – формування глобально конкурентоспроможних викладачів, дослідників і керівників. При цьому *вища освіта в перспективі має бути інтегрована з науковою діяльністю*. До 2020 р. більшість студентів, що одержують освіту за магістерськими програмами, має брати участь у наукових дослідженнях, спрямованих на вирішення перспективних завдань інноваційного розвитку, а всі виші, де є магістерські програми, повинні мати відповідний науковий потенціал і налагоджені зв'язки з інноваційними організаціями й високотехнологічними підприємствами. Для цього мають послідовно розвиватися механізми підтримки кооперації вишів з компаніями інноваційного сектору, направляючи на відповідні програми не менш 10% від обсягів бюджетного фінансування вищої професійної освіти.

Важливим завданням розвитку системи освіти стане орієнтація освітніх програм на навчання навичкам, необхідним для інноваційної діяльності, включаючи аналітичне й критичне мислення, прагнення до нового, здатність до постійного самонавчання, готовність до розумного ризику, креативність і заповзятливість, готовність до роботи у висококонкурентному середовищі.

### **7.3. Передумови і механізми розвитку інноваційної діяльності в університетах**

Практика показує, що детермінантами інноваційної моделі економічного зростання країн в останні десятиліття є перетворення інноваційного фактора в домінанту соціально-економічного розвитку; посилення ролі університетської науки як впливового інституту рівноправного партнерства в мережі соціально-економічних взаємовідносин; зростання державних видатків на розвиток науково-технологічної сфери; глобальна інтеграція й залучення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності. З цих позицій питання здійснення реформ української економіки і підвищення її конкурентоспроможності на основі інновацій мають стратегічне значення, оскільки саме від наявності сучасного технологічного базису залежить якість соціально-економічного розвитку суспільства. Проте розроблені державні програмні документи не орієнтовані безпосередньо

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

на інноваторів, винахідників, перспективну молодь. Зазначене вказує на необхідність актуалізації діяльності сфери освіти, яка покликана бути джерелом формування новітнього знання, що здатне комерціалізуватися у відповідні технології й таким чином сприяти інноваційності економічних процесів. У цьому контексті поточні зусилля держави і суспільства мають бути спрямовані не лише на формальну підтримку, а на збалансований розвиток освіти, науки, виробництва на основі як технологічних, так і нетехнологічних (організаційно-управлінських, маркетингових, соціальних та ін.) інновацій.

Проблема полягає в тому, що наявний в Україні інноваційний процес протягом усього періоду її незалежності (з 1991 р.) по ланцюжку від проведення досліджень до упровадження у виробництво так і залишився малоефективним, а в умовах відтоку значної суми фінансування на військово-оборонний комплекс зовсім «обезкровленим». З-поміж іншого, відбувається це тому, що промисловість (бізнес-структури) і університети так і не стали партнерами в інноваційній діяльності. Причин назвати можна багато, проте окрім загальнополітичних, заслуговують на увагу чинники організаційно-інституційні, спрямовані на формування новітньої моделі університету.

Процес модернізації економіки країни ставить перед системою освіти складні проблеми, вирішення яких здійснюється в умовах перегляду наявних підходів. З одного боку, необхідно зберегти сильні сторони української освітньої системи, а з іншого, – систему освіти необхідно зробити гнучкою й адаптивною для того, щоб у нових умовах, відповідаючи на запити економіки, що змінюється, вона зберегла свою роль як одного із провідних факторів активізації бізнес-середовища.

Загальна картина сьогодення вітчизняної практики така: виші генерують інновації, щоб потім затрачати величезні зусилля для пошуку шляхів їх впровадження в економіку (як правило, знайти ті комерційні структури, які могли б реалізувати цю новацію в інновацію). Водночас, досвід передових інноваційних країн показує, що основне завдання полягає у створенні в країні таких інституціональних умов й такої інноваційної структури, при яких сектор реальної економіки був би в числі ініціаторів інноваційних процесів.

У закордонній практиці роль вишів в інноваційному процесі значно виходить за межі просто розроблювачів новацій. Інноваційним університетом вважається академічний комплекс колективного підприємництва, що динамічно й швидко адаптується до вимог зовнішнього середовища й діє в конкурентному середовищі. Це конкурентне середовище складається з вітчизняних і закордонних навчальних закладів з підготовки й підвищення кваліфікації фахівців інтелектуальної праці; наукових центрів, що створюють наукомістку продукцію; організацій, що надають освітні

й консалтингові послуги. Всі ці організації в комплексі також активно формують структуру й потреби ринків, на яких працюють [8].

Слід зазначити, що уперше концепція інноваційного університету була сформульована вже згаданим нами Бертоном Р. Кларком [9] на основі вивчення практики п'ятих європейських університетів Warwick University (Великобританія), University of Twente (Нідерланди), University of Strathelyde (Великобританія), Chalmers University (Швеція), University of Joensuu (Фінляндія). Ці університети в 1997 р. об'єдналися в Асоціацію «Європейський консорціум інноваційних університетів». Всі учасники Асоціації вважають себе передусім підприємницькими організаціями.

Сьогодні серед загальносвітових тенденцій, що впливають (а в умовах України ще більше будуть впливати при посиленні інтеграційних процесів з країнами ЄС) на стан розвитку системи вищої освіти й обумовлені планетарними та геополітичними факторами, слід назвати такі: глобалізація, інтернаціоналізація, регіоналізація, комерціалізація, кроскультурність, соціальна й професійна мобільність, інтеграція. Так, нова Європейська стратегія економічного розвитку на найближчі 10 років «Європа-2020» [10] – стратегія розумного, стійкого й всеосяжного зростання» включає 7 напрямів діяльності: «Інноваційний союз» для поліпшення умов і можливостей фінансування досліджень та інновацій; «Рух молоді» для посилення результативності освітніх систем і сприяння залученню молодих людей на ринок праці», «План розвитку цифрових технологій у Європі» для прискорення розвитку високошвидкісного Інтернету й надання можливостей участі в загальному цифровому комерційному просторі для приватних фізичних і юридичних осіб; «Допільне використання ресурсів у Європі» – зробити економічне зростання незалежним від ресурсів, сприяти переходу на економіку з низьким вміщенням вуглецю, збільшити використання джерел поновлюваної енергії, провести модернізацію транспортного сектору й забезпечити розумне використання джерел енергії; «Індустріальна політика» – спрямована на глобалізацію для поліпшення підприємницького середовища, особливо для середнього й малого бізнесу, для підтримки розвитку потужної й стійкої промислової бази для глобалізації; «План щодо розвитку нових компетенцій і збільшення кількості робочих місць» – здійснити модернізацію ринків праці, дати людям можливість одержувати нові знання й навички, щоб збільшити можливість працевлаштування, поліпшення співвідношення попиту та пропозиції на ринках праці, включаючи трудову мобільність; «Європейська політика проти бідності», – щоб соціальна й територіальна взаємодії були поширені на всій території й досягнення у сфері економічного розвитку та зайнятості населення допомагали знижувати рівень бідності у всьому ЄС.

Ще один важливий документ – «Горизонт 2020» [11] – науково-дослідна інноваційна програма ЄС, розрахована на 2014-2020 рр. (бюджет складає

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

80 млрд євро), включає три основних пріоритети, а саме: 1) генерування передових знань для зміцнення позицій Євросоюзу серед провідних наукових держав світу (*Excellent science*); 2) досягнення індустріального лідерства й підтримка бізнесу, включаючи малі й середні підприємства й інновації (*Industrial leadership*); 3) вирішення соціальних проблем (*Societal challenges*) у відповідь на виклики сучасності, визначені в стратегії «Європа 2020», за допомогою виконання усіх стадій інноваційного ланцюжка від одержання результатів досліджень до їхньої комерціалізації й виведення на ринок. У цьому контексті системними викликами для України є, по-перше, серйозні внутрішні проблеми, обумовлені перманентними політичними змінами, по-друге, нові стандарти соціально-економічного розвитку в умовах реалізації економічної угоди з ЄС. Звідси, з-поміж іншого, основні завдання перед вищою освітою України полягають в такому: (1) пошук відповідей на виклики у стратегічному вимірі; (2) на перше місце виходять такі якісні характеристики результату навчання у виші як актуальність придбаних знань і навичок; (3) набуття відповідних компетенцій, тобто тих із них, що забезпечують конкурентоспроможність випускника; (4) при формуванні новітніх моделей вищої освіти необхідно орієнтуватися на розробку організаційних структур, створюваних за мережевим принципом; (5) посилення ролі університету як виробника інноваційної продукції.

*Та все ж основним, на нашу думку, є пошук результативних інструментів вирішення проблеми ліквідації розриву між посиленням розвитком інноваційних процесів в освіті і наявним механізмом управління інноваційними процесами в освітній системі.* Значний резерв можливостей для вирішення актуальних проблем сучасної вищої освіти України прихований у системі внутрішньоуніверситетського управління. На жаль, збереження «командно-адміністративних», механістичних методів управлінської системи українського вишу, що залишилася в спадщину від радянського періоду, уже не відповідає реаліям інноваційного, динамічного суспільства, заснованого на знаннях. За таких умов повноправними видами діяльності в університеті стають як освітня, так і науково-дослідна та інноваційна діяльність. Стосовно останньої, то в усіх розвинутих країнах університети – найважливіше джерело інновацій: фундаментальні й прикладні дослідження; кадри, інтелектуальна власність.

В умовах інтеграційних викликів механізм розв'язання завдання щодо підвищення статусу інноваційної діяльності в університетах має включати два взаємодоповнюючі напрями: 1) упровадження нових методів управління університетами, де повноправне місце буде займати науковий менеджмент; 2) спільна розробка та впровадження механізмів кооперації, інтеграції, партнерських стосунків з усіма інститутами не лише національної інноваційної системи (НІС) але й європейського інноваційного простору, включаючи тріаду «освіта-наука-виробництво



*Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні* (бізнес)». Результативність реалізації зазначеного механізму прогнозована, оскільки за багатьма міжнародними рейтингами, потенціал української освіти та системи навчання високо оцінений міжнародними експертами. Зокрема, визнаний у світовому просторі є рівень талантів України (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Рейтингові оцінки України в Глобальному індексі талантів 2015 (витяг)**

<i>Місце: 5</i>	<i>Обов'язкова освіта</i>
6	Тривалість обов'язкового навчання
21	Витрати на навчання (% від ВВП)
7	Витрати на навчання від рівня ВВП на одну особу
20	Частка учнів у середній школі
32	Очікувані роки навчання
22	Освіченість дорослого населення
23	Середня кількість учнів на одного вчителя
25	Середня кількість учнів на одного викладача
<i>Місце: 10</i>	<i>Університетська освіта</i>
7	Загальна кількість набору згідно з МСКО п. 5/6
58	Університети, що зайняли місце у Всесвітній вершині 500
16	Загальні витрати на вищу освіту (% від ВВП)

*Джерело:* складено за [12].

Зрозуміло, університет не єдине суспільне підприємство з виробництва й поширення знань. Освітні установи інших рівнів, науково-дослідницькі інститути, виробничі корпорації (особливо високотехнологічні компанії), органи влади, культурні установи також генерують нові знання у своїх сферах. Однак, у центрі цієї діяльності стоїть університет як єдина організація, де відбувається відтворення тієї інтелектуальної еліти, що потім працює в інших галузях виробництва знань [13]. Досягнення інноваційним університетом поставлених цілей вимагає якісних змін в змісті й технології освітньої, науково-дослідної, фінансово-економічної й виробничо-господарської діяльності університету, що, природно, ставить завдання здійснення відповідних змін у системі управління ВНЗ. Інноваційна діяльність університету має на увазі не тільки процес створення й освоєння нових знань, але й активне сприяння й управління цією діяльністю (надання інформаційних, маркетингових, консультаційних та інших послуг), а також інвестиційну діяльність у частині, що належить до інноваційного процесу. Окрім того, успішна інноваційна діяльність університету – це результат злагодженої роботи інноваційної інфраструктури, що забезпечує послідовну реалізацію етапів інноваційного циклу зі створення й просування нових продуктів і технологій на ринок, – технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних технологічних центрів,

центрів трансферу технологій, служб з питань захисту інтелектуальної власності, маркетингу, сертифікації тощо.

Звідси, в загальній організаційній структурі управління університетом підсистема управління інноваційною діяльністю може бути представлена в такий спосіб (рис. 7.3). Результативність діяльності такої структури має оцінюватись станом розвитку трансферу технологій – комерціалізацією результатів навчальної й науково-технологічної діяльності.

До того ж інваріантність такого трансферу в умовах інноваційного університету може бути досить широкою: контракти на дослідження, технічні й аналітичні послуги, консультаційні послуги, ліцензійні угоди, спільні підприємства, навчальні програми, конструкторські послуги, використання унікального устаткування виробничими підприємствами, виробництво продуктів, створення нових високотехнологічних компаній (малих інноваційних підприємств). Застосування тієї чи іншої форми трансферу технологій залежить від ступеня зрілості інноваційного

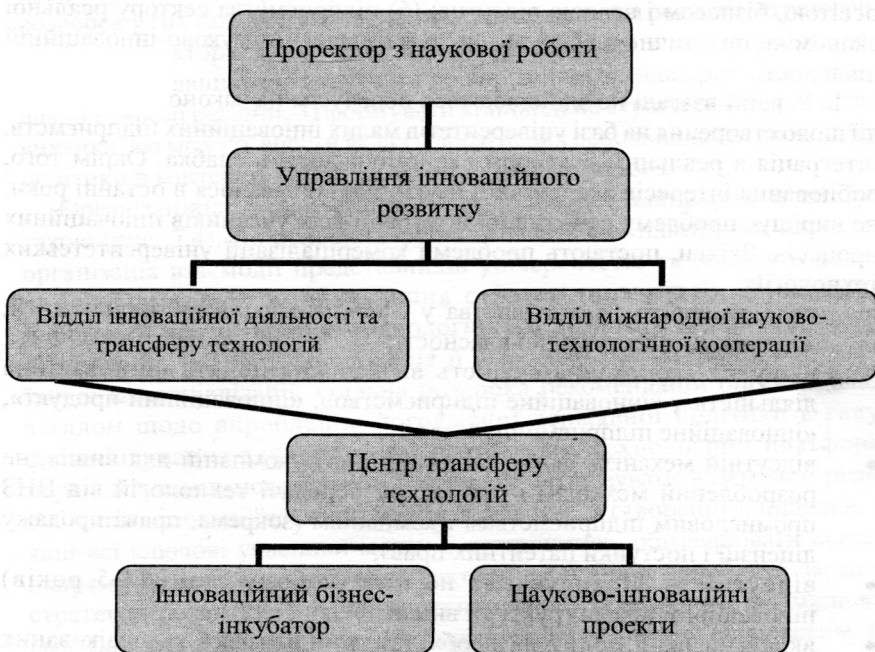


Рис. 7.3. Організаційна структура управління інноваційною діяльністю в університеті

Джерело: розроблено авторами.

університету та сформованості відповідного інституційного середовища (сучасної національної інноваційної системи, адекватної міжнародним моделям).

Проте в умовах України, попри зусилля, що вживаються державою й самими вишами у напрямі розбудови ефективної інноваційної структури, здатної швидко і якісно реалізовувати інновації, ці завдання не вирішені. Підсумковий висновок полягає в тому, що при формуванні й розвитку інноваційної інфраструктури у державних освітніх установах (університетах, зокрема) виникають такі труднощі, як: (1) нормативно-законодавча база у сфері науково-інноваційної діяльності недостатньо опрацьована; (2) існує дефіцит фінансових коштів для проведення НДДКР; (3) досить слабкою є технічна й технологічна база для виконання НДДКР і створення функціонуючих прикладів наукомісткої продукції; (4) спостерігається недостатнє сприяння формуванню інноваційної інфраструктури ВНЗ; (5) на цей момент координація дій між наукою, освітою, бізнесом і владою відсутня; (6) підприємства сектору реальної економіки практично не беруть участі в навчально-науково-інноваційній діяльності.

В Україні взагалі не здійснюються передусім на законодавчому рівні дії щодо створення на базі університетів малих інноваційних підприємств, інтеграція з реальним сектором економіки досить слабка. Окрім того, лобювання інтересів академічної науки, що відбувалося в останні роки, не вирішує проблему ефективної інтеграції всіх учасників інноваційних процесів. Звідси, постають проблеми комерціалізації університетських технологій:

- недосконалість законодавства у сфері інноваційної діяльності й, зокрема, інтелектуальної власності;
- відсутня економічна сутність визначення понять «інноваційна діяльність», «інноваційне підприємство», «інноваційний продукт», «інноваційне підприємництво»;
- відсутній механізм формування «spin-off» компаній для вишів, не розроблений механізм і процедури передачі технологій від ВНЗ промисловим підприємствам і компаніям (зокрема, права продажу ліцензій і поступки патентних прав);
- відсутність фінансування на початковому етапі (3-5 років) інноваційної інфраструктури вишів;
- вкрай низький попит на необхідність підготовки кваліфікованих кадрів для інноваційної інфраструктури;
- відсутність економічних стимулів у промислових підприємств для впровадження інноваційних технологій.

Звичайно, зазначені питання потребують вирішення на державному рівні, проте необхідним є створення відповідних передумов для ефективної

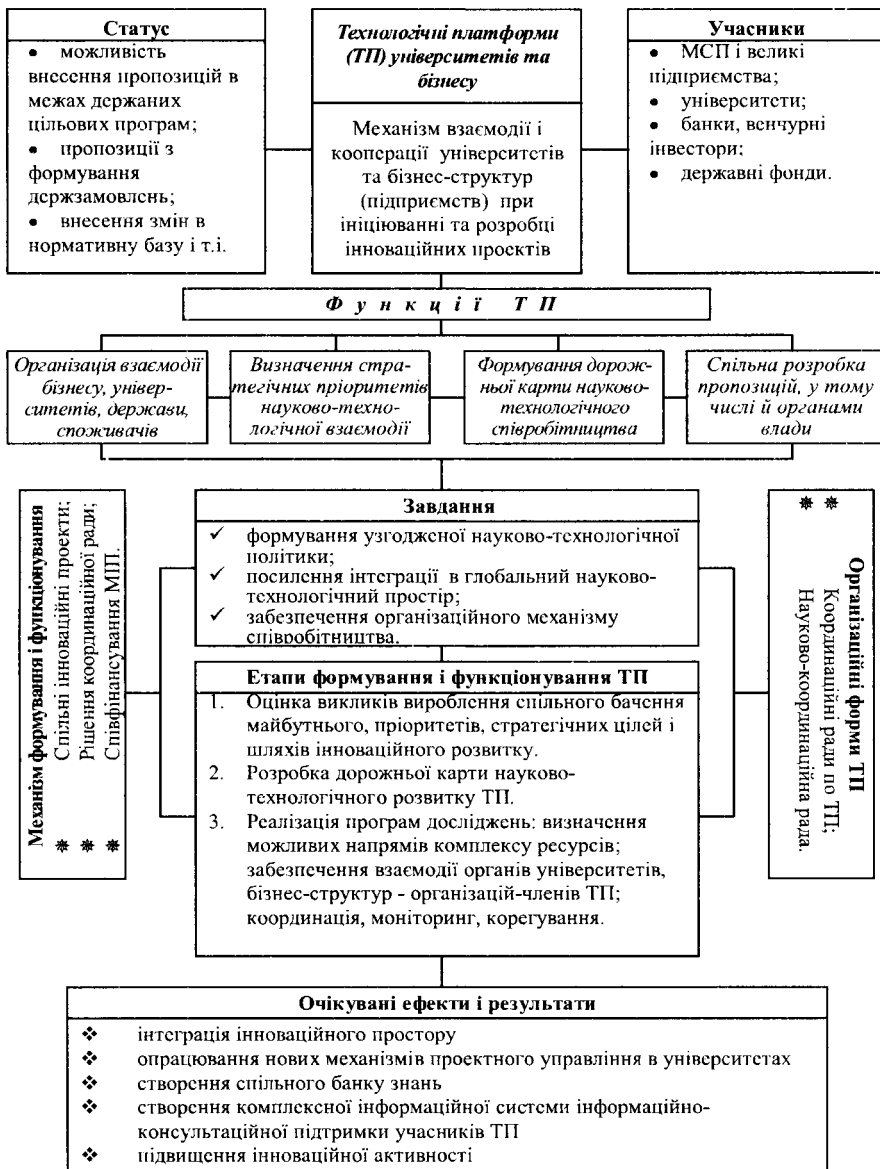
## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

комерціалізації університетських технологій і розробок у межах самих університетів, серед яких: наявність нормативно-правової бази університету у сфері інноваційної діяльності й управління ІВ, наявність патентно-ліцензійної політики вишу з урахуванням одержання фінансового (комерційного) результату при підвищенні конкурентоспроможності результатів інтелектуальної діяльності, наявність діючої інноваційної інфраструктури. Багато що із зазначених проблем дозволить вирішити створення такої форми співробітництва, як технологічна платформа (ТП). Головне її призначення полягає в тому, щоб: а) створити площадку для взаємодії учасників відповідного сектору економіки з відповідним університетом задля визначення пріоритетних напрямів досліджень і розробок, тимчасових рамок і плану дій у тих стратегічно важливих сферах, де майбутнє зростання, конкурентоспроможність і стійкий розвиток залежать від науково-технологічних досягнень у середньо – і довгостроковому періоді; б) сконцентрувати фінансування досліджень і розробок у тих галузях, які є найбільш значимими для розвитку стратегічно важливих секторів економіки; при цьому ТП мають охоплювати увесь виробничий ланцюжок і залучати до вирішення завдань розвитку органи влади і окремі регіони; 3) формувати відповіді на стратегічні технологічні виклики, які можуть внести вклад у досягнення основних цілей економічної політики в контексті майбутньої конкурентоспроможності.

Організаційна схема загальної технологічної платформи може бути такою (рис. 7.4). До основних функцій зазначеної платформи належать: організація взаємодії представників університетів та бізнесу з питань вибору пріоритетів, визначення стратегічних цілей, формування дорожньої карти науково-технологічного розвитку, а також розробка відповідних НДДКР, формування й реалізації інноваційних проектів з їхньої комерціалізації; спільна розробка рекомендацій органам влади загалом щодо вироблення погодженої державної політики в галузі функціонування технологічної платформи. Технологічні платформи поряд з іншими механізмами покликані активізувати взаємодію різних суб'єктів інноваційної системи. Ідея полягає у створенні площадки, на якій всі ключові учасники могли б зустрічатися, обговорювати основні напрями розвитку конкретного сектору економіки, виробляти загальну стратегію розвитку. Учасники технологічної платформи формулюють своє бачення розвитку цього сектору на довгострокову перспективу (на 10-15 років), вибудовують систему заходів щодо досягнення поставлених цілей, формують програму наукових досліджень.

При цьому платформи існують як добровільні об'єднання зацікавлених економічних агентів, сформовані на основі ініціативи «знизу».

*Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні*



**Рис. 7.4. Організаційна структура технологічної платформи взаємодії університету і бізнесу**

*Джерело: розроблено авторами.*

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

У контексті посилення ролі університетів в ТП слід погодитися з думкою [10], що «результат стратегічних рішень залежить від продуманої політики підтримки партнерства вишів і бізнес-сектору компанії, корпорацій, фірм, організацій некомерційного сектору, а також високих темпів відновлення навчальних програм, що гарантують якість освіти, яка відповідає сучасним викликам економіки й суспільства...».

Створення ТП має сприяти вирішенню наступних завдань:

- у частині створення інноваційного простору, що поєднує можливості корпоративних інноваційних систем, які надають стійкий системний характер інноваційному розвитку, сприяють ефективному використанню науково-технологічних розробок і винаходів ТП;
- у контексті посилення інтеграції у глобальний науково-технологічний, інноваційний і освітній простір ТП завдяки єдності методичних підходів і наявності виражених пріоритетів науково-технологічного розвитку забезпечать організаційний механізм співробітництва з партнерами країн-членів ЄС (через європейські ТП) за найбільш перспективними напрямками інноваційного розвитку;
- у напрямки розвитку інститутів інноваційного співробітництва для одержання найбільшого ефекту від поєднання економічних інтересів, створення необхідних умов для розвитку ринків інноваційних товарів і послуг, стимулювання науково-технологічної й інноваційної активності, концентрації ресурсів для здійснення довгострокових програм співробітництва й реалізації інноваційних проектів, які мають інтеграційну складову. Отже, ТП дозволяють стимулювати науково-технологічну й інноваційну активність, а також попит на інноваційну продукцію, тим самим сприяючи розвитку ринків інноваційних товарів і послуг за рахунок формування й реалізації погодженої програми досліджень, концентрації ресурсів для здійснення довгострокових програм співробітництва й реалізації інноваційних проектів, які мають інтеграційну складову.

Функціонування й розвиток ТП принесе вигоди як бізнесу, так і університетам. Так, для університетів це:

- залучення до партнерства з промисловими підприємствами, розширення попиту на НДДКР;
- можливість бути залученими в ланцюжок створення вартості;
- розширення компетенцій, що представляють найбільшу зацікавленість: навчання, інжиніринг, дизайн, довгострокове прогнозування;
- включення малих фірм, створених університетами, у мережу субпідряду;
- формування центрів компетенцій, у тому числі на рівні інноваційних підрозділів освітніх організацій;
- формування потенціалу для реалізації складних інноваційних проектів з великою кількістю учасників та ін.

Водночас, для бізнесу – це:

- формування інноваційного, стимулювання попиту на інноваційну продукцію;
- поліпшення якості підготовки кадрів з врахуванням необхідних технологічних компетенцій;
- можливості для випуску принципово нової продукції;
- розширення можливостей для вибору партнерів, відбір кращих контрагентів;
- реалізація принципів соціально-відповідального управління бізнесом та інше.

У цьому контексті в подальшому необхідно зосередити увагу на створення сучасної мережевої системи університетської науки. Університетська наукова структура має становити собою так зване «цифрове виробництво». Для початку – це цифрові конструкторські бюро, де на основі інформаційних технологій одержують конструкторську модель, а потім – саме виробництво, де створюються вироби.

Підсумовуючи, слід зазначити, що побудувати ефективне інноваційне середовище в університетах в короткий термін нелегко, тому що для цього, передусім, необхідно створити середовище, у якому можна бути вигідно й престижно «заробляти розумом». Має бути сформована відповідна інноваційна культура, що включає в межах університету дух динаміки, новаторства, колективної зацікавленості у підвищенні рівня проведених наукових досліджень. І, звичайно, потрібно прийняти механізми, що стимулюють розгортання в університеті повного циклу інноваційних розробок (у тому числі за рахунок створення для таких цілей спеціальних фондів) і дозволяють ефективно використовувати інструменти й інститути підтримки інновацій. Проте слід зазначити, що нова модель освіти в Україні ще не сформована, й до того ж у цій ситуації у вищій школі відбувається затяжний процес переходу на інноваційну модель, що не може бути результативним без повномасштабного університетського наукового сектору, який, своєю чергою, вимагає дієвої системи стимулювання й підтримки.

При здійсненні нового курсу реформ в Україні постає стратегічно важливе завдання для усіх рівнів управління економічним розвитком – формування компетенцій для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій задля реалізації нового змісту інноваційної діяльності. В умовах посилення процесу входження України в європейський простір розвиток інноваційної діяльності має відбуватися за рахунок освоєння адекватних технологій і механізмів, насамперед формування технологічної платформи університету та бізнес-структур: організації ефективної взаємодії університетів й «зовнішніх гравців» – залучення інвестицій, виведення на ринок об'єктів інтелектуальної власності; мережевої взаємодії дослідників, співорганізації дослідників

і різних ресурсів усередині університету (технології формування «проектних команд», захисту ОІВ, формати центрів колективного користування тощо), що покликані активізувати взаємодію різних суб'єктів інноваційної системи.

#### **7.4. Вдосконалення системи підготовки кадрів для торговельно-економічної діяльності в сучасних умовах**

Система управління торговельним підприємством на засадах інноваційного підходу повинна мати універсальний, динамічний та інтегрований характер. Зокрема, універсальність такої системи управління полягає у поєднанні концептуальних положень інноваційного управління, збалансованої системи діагностики діяльності та прогнозування розвитку, управління компетенціями та системою прийому, підготовки, перепідготовки керівного складу і персоналу, налаштованого на інновації, безперервності вдосконалень, розвитку та навчання, що дасть змогу застосувати її в будь-якій організації, в тому числі і торговельному підприємстві, та на будь-якій стадії його життєвого циклу.

Нагальною проблемою є і подальша раціоналізація та інтеграція усіх процесів, які здійснюються в системі управління торговельним підприємством, що потребує вдосконалення системи навчання та професійної підготовки і перепідготовки фахівців. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей, об'єктів і суб'єктів управління, а з іншого, – складністю їх гармонізації та недостатністю науково-методологічних та методичних напрацювань у цій сфері. Тому система управління має передбачати інтеграцію цілей, ресурсів, персоналу та його знань, дій (процесів та процедур менеджменту).

Для забезпечення інноваційного підходу до динамічного розвитку торговельного підприємства доцільно синтезувати стратегічні цілі у найбільш важливих сферах його діяльності у *перспективі інноваційного розвитку*. Найбільш значущими і такими, які відповідають специфіці торговельної діяльності, перспективами розвитку, окрім фінансової та розвитку торговельно-технологічних процесів, є безперервне навчання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Ці обрані підприємством перспективи можуть забезпечити успіх не тільки у фінансовій сфері чи лідерстві на ринку, лояльності споживачів, але і в зростанні інноваційного потенціалу, мотивованості персоналу, якості впровадження інноваційних товарів та послуг, безперервному розвитку потенціалу працівників, колективної співпраці, відкритості комунікацій, контролюванні інноваційних процесів та впливу діяльності підприємства на розвиток суспільства. При цьому головною умовою якості виконання такого повного циклу є узгодження основних факторів успіху. Взаємозв'язок та



етапи основних факторів успіху інноваційного розвитку торговельного підприємства у розрізі перспектив розвитку надано в табл. 7.2, де основні фактори успіху торговельного підприємства пов'язані між собою і зводяться до перспективи зростання професійних компетенцій персоналу, що безпосередньо впливає на зростаючі фінансові результати та прибутки, що є логічним, оскільки повною мірою відповідає меті діяльності будь-якого підприємства.

*Таблиця 7.2*

**Основні фактори успіху торговельного підприємства  
з позицій інноваційного розвитку**

<b>№ етапу</b>	<b>Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку торговельного підприємства</b>
1	1 – узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища.
2	2 – узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства.
3	3 – узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів упродовж конкретної стадії життєвого циклу підприємства.
4	4 – узгодження усіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі.
5	5 – узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства.
6	6 – узгодження усіх комунікацій між підрозділами підприємства.
7	7 – узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів.
8	8 – узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	9 – узгодження цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації.
10	10 – узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
11	11 – узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу.
12	12 – узгодження фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

*Джерело:* розроблено авторами.

Враховуючи те, що інтегрована система управління підприємством на засадах інноваційного підходу побудована з урахуванням узгодженості цілей не тільки всіх учасників її діяльності, а і всіх учасників ринкового середовища, в якому перебуває торговельне підприємство, саме вона сприятиме досягненню синергетичного ефекту в інноваційному розвитку підприємства. Основним фактором успіху інноваційної діяльності торговельного підприємства є досягнення задоволеності

## Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі

споживача, яку треба розглядати у таких аспектах: (1) психологічний стан задоволення процесом покупки чи отримання послуги (місце, час, рівень обслуговування, позитивний імідж підприємства); (2) цінність товару чи послуги як засіб задоволення потреб, очікувань; (3) сприяння товару чи послуги культурному розвитку споживача. Врахування цих аспектів беззаперечно потребує відповідної підготовки кадрів торговельного підприємства, оскільки перехід від економіки масового виробництва до економіки індивідуальних послуг, зорієнтованої на споживача, обумовлює перетворення традиційних орієнтирів торговельного підприємства не тільки на розвиток підприємства і його персоналу загалом, але і на культурний розвиток споживача.

Враховуючи те, що системи управління торговельних підприємств мають низку особливостей стосовно стратегічних цілей, засобів їх досягнення, здатності до гнучкості та адаптивності, необхідний комплекс динамічно взаємоузгоджених процесів, які спроможні забезпечити інноваційний розвиток підприємства: розробка стратегічних цілей, ресурсних потреб, організація навчання персоналу тощо, що потребує узгодженості наступних етапів для досягнення загальної їх результативності і ефективності (табл. 7.3). При цьому перевага інноваційного підходу пов'язана з виокремленням зон відповідальності та робочих зон, що полегшує

Таблиця 7.3

### Динамічна взаємоузгодженість етапів процесу управління інноваційним розвитком торговельного підприємства

Етапи процесу	Зміст етапів процесу управління інноваційним розвитком підприємства
1-й етап	Розробка стратегічних цілей підприємства за участю підрозділів.
2-й етап	Розробка ресурсних потреб підприємства за участю підрозділів.
3-й етап	Тактичне планування діяльності підприємства на конкретний період за участю підрозділів.
4-й етап	Вдосконалення господарсько-технологічного процесу за участю підрозділів.
5-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні системи управління.
6-й етап	Організація участі у вдосконаленні комунікацій між підрозділами.
7-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні управління транспортними операціями.
8-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні системи навчання персоналу.
9-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні системи мотивування.
10-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні системи якості.
11-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні маркетингової політики.
12-й етап	Організація участі підрозділів у вдосконаленні системи розподілу прибутків, фінансової і інформаційної політики.

Джерело: розроблено авторами.

формулювання вимог до персоналу, який має здійснювати виконання певних робіт та полегшує вирішення важливого управлінського завдання – складання штатного розпису, який має формуватися цілеспрямовано і точно, забезпечувати поєднання інтересів підприємства і працівника.

Загалом такий підхід у системі управління дозволяє гармонізувати цілі та можливості організації і працівника. Вважаємо, що побудова інтегрованої системи управління торговельного підприємства на засадах інноваційного підходу починається з фіксування позитивних результатів як бізнес-процесів у підрозділах, так і організації загалом та формування на їх основі головних факторів успіху. Основою для створення інтегрованої системи управління на засадах інноваційного підходу є перспектива знань та навчання, бо саме люди об'єднані спільною метою, за висловом Е. Демінга, «є не активами і не ресурсами, а коштовностями, які треба охороняти» [14, с. 98]. Кожний працівник має постійно підвищувати свій рівень кваліфікації, самовдосконалюватись, всебічно розвивати свої здібності, які необхідні для досягнення цілей підприємства. Одночасно керівництво має організувати систематичне і безперервне навчання, яке допоможе повному розкриттю можливостей працівників.

Враховуючи сучасні дослідження психологів, пропонуємо інноваційний цикл розвитку працівника починати із ознайомлення його із місією, стратегічними цілями, філософією та політикою підприємства, а потім планувати поетапні його досягнення, застосовуючи індивідуальне обговорення із менеджером поетапних завдань вдосконалення працівника, як особистості (коучинг), атестації, покращення професійних здібностей тощо (табл. 7.4). Слід зауважити, що у більшості торговельних підприємств з чотирьох стадій та 12-ти етапів виробничого циклу, на жаль, впроваджено з різним ступенем частоти та ефективності тільки два – розвиток професійних компетенцій у вигляді курсів, тренінгів, обміну досвідом та атестація як формальна оцінка результату роботи працівника за 3-5 попередніх років.

Систематичне виконання усього комплексу зазначених у циклі розвитку працівника завдань надає можливість спрямувати на розвиток та контролювати компетенції співробітників, збалансувати цілі, бажання, очікування, претензії і потреби працівників підприємства загалом. Для формування командної (партисипативної) роботи, яка забезпечує інноваційні нововведення та ефективні перехідні процеси в торговельних підприємствах у нову якість, значний науково-практичний інтерес має створення профілів професійних компетенцій для розробки посадових інструкцій в розрізі зростання інноваційної зрілості працівників. Професійні компетенції доцільно розділити за категоріями: (1) компетенції, що стосуються загального рівня досвіду та інтелекту; (2) компетенції на рівні професійних знань (що треба знати, вивчити); (3) компетенції на рівні

**Інноваційний цикл розвитку працівника підприємства**

<b>Етапи циклу</b>	<b>Зміст поетапного планування розвитку працівника</b>
1-й етап	Ознайомлення працівника із місцем та стратегічними цілями підприємства.
2-й етап	Розуміння працівником філософії, політики та закономірностей поетапного розвитку підприємства.
3-й етап	Розуміння переваг колективної єдності в організації інноваційного розвитку підприємства.
4-й етап	Залучення працівника до формування корпоративної культури підприємства.
5-й етап	Залучення працівника до вдосконалення системи делегування повноважень.
6-й етап	Участь працівника у вдосконаленні системи комунікацій і психологічного клімату у підрозділах.
7-й етап	Участь працівника у вдосконаленні організаційної структури підприємства.
8-й етап	Участь у вдосконаленні кадрової політики на підприємстві.
9-й етап	Участь працівника у вдосконаленні системи мотивації на підприємстві.
10-й етап	Участь у вдосконаленні системи якості на підприємстві.
11-й етап	Участь у вдосконаленні системи маркетингової політики та інформаційного забезпечення.
12-й етап	Участь працівника у вдосконаленні системи розподілу прибутку.

*Джерело:* розроблено авторами.

професійних навичок (що треба вміти, як робити); (4) компетенція на рівні професійної поведінки (принципи, норми, цінності, манери та інші якості, які необхідно мати для відповідності конкретній посаді).

Оскільки командна робота поєднує виконання робіт, обмін досвідом, навчання і призводить до загального успіху, то для її формування потрібно згрупувати людей, які мають взаємодоповнюючі навички і характери, спільні цілі, прихильність один до одного, вміння сприймати та впроваджувати нововведення. Ефективні команди за інноваційного підходу мають мати низку характерних ознак:

- зрозуміла мета і завдання інноваційного розвитку, які визнаються усіма учасниками;
- узгодженість, гармонія психологічного клімату і відчуття довіри до кожного члена колективу;
- здатність ефективно вирішувати інноваційні завдання та долати при цьому внутрішні конфлікти;
- здатність навчатися колективно на базі групового досвіду;

- взаємна узгодженість особистих рис з необхідними знаннями та навичками інших;
- сприйняття кожним свого місця та ролі в команді та ролей інших; комфортна атмосфера при впровадженні нововведень;
- постійне і безперервне навчання;
- наявність лідерів, які сприяють розвитку здібностей команди;
- відкритий доступ до інформації для вирішення командних завдань, для кожного члена команди.

Відкритість комунікації та прозорість інноваційної мети і завдань – важливі фактори успіху підприємства. Оскільки від наявності потрібної інформації, її інтерпретації залежить правильність прийняття рішень на всіх рівнях організування системи. Тому в торговельних підприємствах необхідно, крім проведення щотижневих секційних нарад, запровадити систему інформованості працівників щодо пошуку та впровадження інновацій, що значно покращить комунікативні процеси між підрозділами.

Внутрішнім стандартом торговельного підприємства має стати система оціночних показників інноваційності як складова інтегрованої системи управління на засадах інноваційного підходу. Чим більш чітко будуть визначені показники результативності та сформульовані дії щодо їх вдосконалення, тим ефективніше функціонуватиме система управління інноваційним розвитком підприємства. Крім цього, необхідно відзначити, що мета споживача, як основного суб'єкта потреб, – отримати інноваційну і якісну продукцію: товар чи послуги. Тому першочерговим завданням менеджерів торговельного підприємства є визначення таких параметрів діяльності:

- рівня задоволеності потреб споживачів;
- відповідності якості товарів та перспективи їх закупки;
- реагування на швидкоплинні зміни, оптимізації асортименту;
- цінової політики підприємства;
- умов та рівня обслуговування покупців;
- стану підприємства на ринку, його конкурентоспроможності;
- прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком, у тому числі і перспективи споживачів.

Керівництво торговельного підприємства має усвідомити, що повна відповідальність за розробку і впровадження інноваційної політики покладається не тільки на менеджерів у межах їх функцій, а і на всіх працівників. Ухвалення рішення про початок робіт над системою інноваційного управління вимагає найвищої координованості перетворень, тому має бути оформленим у вигляді наказу по підприємству. Цим наказом визначається склад координаційної ради та робочої групи, затверджуються напрями інноваційної політики, положення про координаційну раду, призначаються відповідальні за інноваційні впровадження у структурних

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

підрозділах. Політика у сфері інноваційного розвитку торговельного підприємства є основою програми розвитку організації, яка передбачає чітке їх розуміння та сприйняття усім персоналом.

Навчання персоналу – пріоритетне завдання підприємства з розробки і впровадження системи інноваційного управління. Навчати необхідно всю піраміду управління і весь персонал. Враховуючи досвід керівників підприємств, навчання вищого керівництва, відповідальних за впровадження інновацій, доцільно проводити у спеціалізованих центрах підготовки фахівців з інноваційного управління з отриманням відповідного сертифіката менеджера з інноваційного управління. Навчання керівників середньої ланки, за можливістю, мають проводити запрошені фахівці з інноваційного управління або керівники вищої ланки. На основі такого навчання необхідне створення та функціонування спеціальних інноваційних груп. Їх не можна ототожнювати з гуртками якості. Навчання в спеціальних інноваційних групах проводяться фахівцями різних підрозділів і напрямів та має на меті вирішення проблем корпоративного рівня для узгодження зусиль в напрямі інноваційного розвитку.

Аналіз посадових інструкцій у торговельних підприємствах засвідчив, що вони не повною мірою відповідають вимогам системи інноваційного управління, оскільки не описують вимоги до працівника щодо забезпечення входу та виходу інформації при інноваційності бізнес-процесу, підпроцесу, (операції), виконання послідовних дій, дотримання точок контролю. Ця справа є досить трудомісткою і повинна мати поточний характер для забезпечення вдосконалень і якості здійснюваних інноваційних процесів.

Задля ефективного впровадження документації системи інноваційного управління необхідно забезпечити, щоб кожний працівник торговельного підприємства мав доступ до всіх документів, що регламентують інноваційну діяльність. Найкраще, коли для кожного працівника виготовляється особистий комплект відповідних процедур системи інноваційного управління. Впровадження системи управління на засадах інноваційного підходу – це доказ перебудови свідомості керівництва і персоналу торговельного підприємства на новий рівень вирішення проблем інноваційного розвитку. Проте для більшості торговельних підприємств, як показують результати проведених досліджень, має місце недостатність глибокого переконання в необхідності докорінних інноваційних перетворень у системі управління. Це пов'язано із деякими стереотипами і ментальними перешкодами – відсутністю бажання безперервного і системного навчання, побоювання змін.

Стратегія інноваційного розвитку має базуватись на її зобов'язаннях реалізувати сталий розвиток та визначатись її політичним курсом на євроінтеграцію. Тому очевидно, що на цьому етапі розвитку необхідно забезпечити такі передумови: 1) впровадження принципів

партисипативності в систему управління та цінностей сталого розвитку в узгоджену економічну, соціальну та екологічну політику на підприємстві та у державі. Це вимагає максимального залучення громадян, громадських організацій, державного та приватного секторів до процесу прийняття рішень місцевого розвитку, на який значний вплив повинно мати і підприємство; 2) підготовку і перепідготовку керівників всіх рівнів, в тому числі і керівників підприємства, які б більш глибоко розуміли причинно-наслідкові зв'язки тих явищ, які виникають як наслідки прийняття управлінських рішень. Це вимагає створення необхідного інституційного потенціалу перебудови творчої свідомості керівників та персоналу як для інноваційного розвитку підприємства, так і для ефективності місцевого та державного управління, тому що до керівництва на місцевому, регіональному чи державному рівні залучаються лідери, які мають досвід інноваційного керівництва підприємством, організацією чи установою.

Історично в Україні відсутні традиції партисипативного управління. Попри те, що участь громадян у процесі прийняття рішень проголошена урядом, та існує постанова про децентралізацію влади, рівень інституційних меж участі громадян в процесі прийняття рішень є досить низьким, що не надає широкої можливості навчання на усіх рівнях поєднання теорії і практики. Слабкою ланкою є також рівень державно-приватного партнерства на місцевому рівні. Також необхідне створення сприятливого законодавчого та політичного середовища для сталого інноваційного розвитку підприємств, у тому числі і торговельних, та ефективного партисипативного управління. Усі інституційні зрушення мають бути спрямовані передусім на підвищення інноваційної свідомості керівного складу всіх рівнів та персоналу підприємств, організацій, установ, тому що для ефективного партисипативного управління потрібний високий рівень досвіду та культури управління, які набуваються в послідовному процесі поступових кроків від адміністративно-командного стилю управління до демократичного, який завершується великомасштабною участю персоналу в управлінні, що і є необхідним рівнем самоврядування для реалізації інноваційної політики.

Отже, сучасні умови ведення інноваційної діяльності ставлять перед її ініціаторами завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення впровадження нововведень. Загальновідомо, що їх головним джерелом на сьогодні є так звані нематеріальні активи і насамперед людські ресурси, професіоналізм і знання як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інноваційних технологій в системі управління підприємством, з визначенням важливості кваліфікації, освіти і психологічного сприйняття персоналом підприємства інноваційних перебудов.

Інноваційний розвиток зіштовхується із труднощами не тільки на підготовчому етапі, коли необхідно зуміти побачити, сприйняти й вичленити

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

із потоку пропозицій ідеї та розробки, що дійсно представляють цінність, але й на етапі впровадження, коли виникають несподівані питання, які потребують від менеджерів високопрофесійних, а інколи і нестандартних рішень. Більшість організацій, що здійснюють інноваційні перебудови, зіштовхується з певними труднощами різного змісту. Такі проблеми можуть мати як технологічний, так і організаційно-психологічний характер. Як показують дослідження, зумовлені вони такими причинами:

- Чим вище оригінальність інноваційної пропозиції чи заходу, тим більше в ній є новизни. Тому організаційно-технічні перебудови можуть прийти в невідповідність із технічною базою, що має організація, а також рівнем технології й професійним потенціалом персоналу.
- Для реалізації інновацій велике значення має період часу. Збільшення такого періоду може значно зменшити, а інколи й звести нанівець ефект від перебудови внаслідок того, що з плином часу зменшується ступінь новизни заходу, який реалізується, зростають витрати, які призводять до уповільнення процесу впровадження, а також підвищується ймовірність зміни ситуації на ринку таким чином, що важливість інноваційної перебудови зменшиться.
- Ставлення керівництва й персоналу до змін (не завжди тільки позитивне), труднощі сприйняття нових технологій, що впроваджуються, особливо якщо вони потребують напруженого перенавчання без відчутної очікуваної віддачі, нерозуміння організаційних змін, що нерідко виливається в безініціативну участь або навіть їх не сприйняття.

Такі процеси можуть виникати тому, що має місце психологічна протидія змінам, що проводяться. Кожний співробітник, що задіяний в інноваційних змінах, суб'єктивно оцінює їх з позиції того, наскільки вони йому зрозумілі й наскільки корисними будуть ті наслідки, на які треба очікувати. Якщо зміни сприймаються як недостатньо логічні, потрібні або прозорі, тоді вони викликають побоювання. Чим вище рівень новизни заходів, тим більше сумнівів вони, звичайно, викликають.

Проведені відповідні дослідження сприйняття персоналом інновацій на торговельних підприємствах показують, що кожен працівник чекає від інноваційних впроваджень економічного результату як для себе, так і для підприємства, а інтерес до нововведень значно підвищується, якщо працівник бачить безпосередню вигоду, яку він буде мати в найближчий період від впровадження інновацій. Потрібна реальна оцінка ступеня новизни передбачуваних заходів і наскільки позитивно вони будуть сприйматися. Передусім це попередній аналіз експертами та вивчення подібних ситуацій на інших підприємствах. Крім того, потрібна стимуляція знайомства з планами перебудов окремих членів колективу і спостереження



їх реакції з урахуванням висловлених зауважень і заперечень. Прохання оцінити ідею і даги їй свою характеристику дозволяють визначити рівень новизни і, найголовніше, її сприйняття. До підготовчих кроків можна віднести висвітлення на загальних зборах окремих, початкових етапів нововведень з тим, щоб оцінити можливу психологічну протидію і затвердити в свідомості персоналу необхідність змін.

Для позитивного сприйняття персоналом нововведень і скорочення терміну їх впровадження необхідно в підприємствах торгівлі вибирати і спиратися на думку найбільш активних і компетентних спеціалістів, а також певним чином їх заохотити. Як показують проведені дослідження, все логічно пояснюється з позиції ставлення до нововведень. Впровадження нового, високоефективного обладнання і технологій у виробничий процес – не що інше, як інноваційне перетворення, що потребує відволікання сил, часу, відновлення форм роботи, значної модифікації технології. Ця несподівана модернізація діяльності іноді зустрічає глухе неприйняття як із боку керівництва, яке відчуває психологічний тиск виконання плану в напружені терміни, так і з боку спеціалістів, зовсім незнайомих з новим обладнанням чи то технологією. Тому треба насамперед системно знайомити спеціалістів і керівництво з можливостями нового обладнання, технології через лекції, навчальні фільми чи то буклети. Підготувати співробітників, які здатні працювати з документацією шляхом системного роз'яснювання персоналу переваг цих нововведень. Передбачити варіанти оптимальної зміни технологічного процесу, щоб нове обладнання органічно вписалось в технологічний ланцюг, а нова технологія – в систему управління. Система мотивації має передбачати відповідні винагороди спеціалістам, що освоюють нову техніку і технологію. Поставка обладнання за таким підходом має бути остаточним кроком організаційних змін, оскільки поведінкове сприйняття вже підготовлене. Таким чином, можна констатувати, що проблема сприйняття інновацій дійсно має місце і відіграє важливу роль в діяльності організації. Наскільки успішно ці проблеми будуть вирішуватись, цілком залежить від рівня навчання, мотивації та професіоналізму управлінського персоналу.

На великих торговельних підприємствах доцільно створити спеціалізовані підрозділи – «інноваційні центри галузевого призначення» (відділи, служби) інноваційного спрямування без збільшення чисельності працівників апарату управління. Ці центри бажано підпорядкувати безпосередньо першому керівникові підприємства або заступнику з питань економіки чи заступнику з технічних питань. У склад інноваційних центрів мають входити провідні спеціалісти відділів економіки, техніки, маркетингу, головний інженер. Інноваційні центри галузевого призначення мають узагальнювати і апробувати нові технології здійснення комерційних і торговельно-технологічних процесів, а також нові системи управління

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

підприємствами, розробляти спільні програми впровадження нововведень разом із представниками виробничих підприємств (постачальників), транспортних організацій, накопичувати, систематизувати, переробляти відповідну інформацію, вести системний пошук нової інформації в мережі Інтернет та інших джерелах, запроваджувати інноваційні проекти та конкурентоспроможні програми з усіх напрямів діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, основним завданням інноваційних центрів має бути вивчення кращого досвіду пошуку та впровадження інновацій у фірмах високорозвинених країн для забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств. Стимулювання спеціалістів, зайнятих у інноваційних центрах, за організацію навчання, консультування спеціалістів і працівників апарату управління інших підприємств має здійснюватись керівником підприємства шляхом укладення відповідних контрактів із спеціалістами на конкурсній основі за рахунок спеціального фонду розвитку із включенням цього у звітність. В разі необхідності керівник підприємства може залучати до участі в діяльності спеціалізованих підрозділів інноваційного спрямування досвідчених фахівців науково-дослідних організацій як вітчизняних, так і зарубіжних. Інноваційні центри свою діяльність мають здійснювати за попередньо розробленими типовими положеннями, які розробляються і затверджуються керівником торговельного підприємства. Зв'язок між інноваційними центрами галузевого призначення великих підприємств має здійснюватись спеціалістами малих і середніх торговельних підприємств. Зміст і послідовність окремих етапів створення інноваційних центрів у великих підприємствах може бути таким:

- підготовчий етап – визначення мети і завдань створення інноваційного центру та узгодження їх із стратегією розвитку підприємства;
- аналіз стану інноваційного спрямування діяльності підприємства;
- визначення місця інноваційного центру у загальній структурі підприємства;
- визначення окремих функцій спеціалістів інноваційного центру;
- розробка положення про інноваційний центр;
- розрахунок і затвердження показників оцінки ефективності діяльності інноваційного центру. На основі цього пропонується схема (органіграма) організаційної структури інноваційного центру галузевого призначення. Схема організаційної структури такого центру має вигляд (рис. 7.5).

При цьому сутність інноваційних змін та відповідного навчання персоналу торговельного підприємства полягає в раціональній перебудові не тільки процесів, відповідно до потреб споживачів, але і в зміщенні акцентів в управлінні на людський чинник, безперервний розвиток

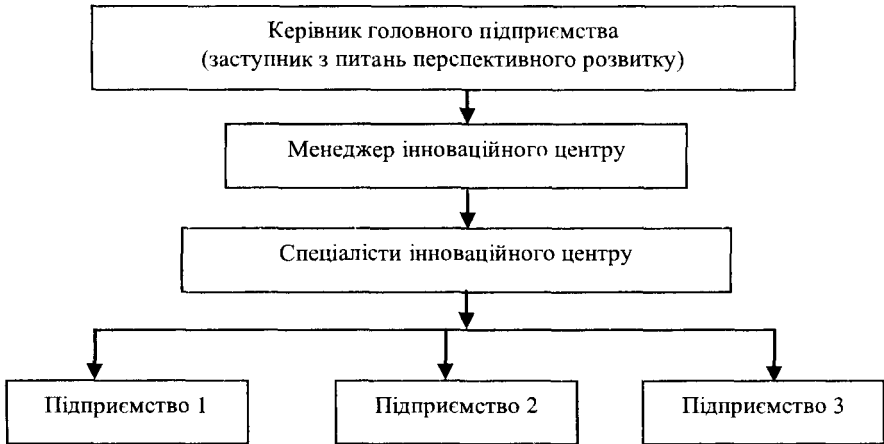


Рис. 7.5. Схема організаційної структури інноваційного центру галузевого призначення

Джерело: розроблено авторами.

свідомості людини, побудові відповідної структури управління залежно від фази життєвого циклу підприємства.

Таким чином, вдосконалення системи управління торговельним підприємством на засадах інноваційного підходу, демонструє узгодженість здійснення економічних дій з використанням обмежених ресурсів при врегульовано-скоординованій цілісній системі фазового розвитку, має орієнтацію не тільки на задоволення споживачів з відповідною адаптацією до динамічних змін навколишнього середовища, де вдосконалення підприємства базується на принципах самоорганізації систем; де головним і незамінним ресурсом є персонал підприємства, який безперервно, системно і комплексно навчається і розвивається, але і самореалізацію особистісних якостей персоналу, його перспективний інноваційний розвиток.

Для розв'язання усіх зазначених вище проблем й пошуку відповідей на наявні виклики, одним із стратегічних завдань для українського суспільства залишається підготовка корпусу інноваційних менеджерів. В умовах української дійсності актуалізація здійснення процесу підготовки інноваційних менеджерів обумовлена такими причинами:

1. Згідно з передовим досвідом, у розвинутих країнах на кожен перспективну наукову ідею в середньому припадає близько 10 менеджерів, що «проштовхують» її на ринок. Своєю чергою, кадрове забезпечення інноваційної діяльності на сьогодні неможливе без підготовки *інноваційних менеджерів*, які б володіли такими якостями, як:

## *Розділ 7. Перспективи формування кадрів для сфери торгівлі*

ініціативність, креативність, самостійність, ерудиція, глибокі економічні знання, включаючи і сферу загального менеджменту, певний рівень інженерних знань, психологічну культуру та інші. Таких фахівців на сьогодні неприпустимо мало. Об'єктивну незапитаність інноваційного менеджменту (інноваційного менеджера) в Україні можна пояснити наявністю високого рівня традиційних форм діяльності, що, своєю чергою, пов'язано з інформаційною непрозорістю ринку, відсутністю стимулів для переключення інвестицій у власне інноваційні проекти.

2. Для реалізації знань та здібностей інноваційних менеджерів на практиці важливо дотримуватись певних умов, зокрема, мають бути створені моделі менеджменту, орієнтовані на інноваційні процеси і підприємницький стиль керівництва, які, своєю чергою, спираються на такі передумови та прийоми керівництва: розробку і впровадження в діючу організацію нововведень потрібно доручати спеціальним структурам (тобто інноваційними проблемами слід займатись окремо від виробничих). Для цього найкраще за все підходять матричні, штабні чи антрепренерські малі організаційні форми всередині діючих великих компаній; інноваційні структурні підрозділи слід наділяти необхідними правами, обов'язками, адміністративними і комерційними функціями, а також матеріальною відповідальністю за кінцеві результати роботи; створення умов для підвищення продуктивності працівника розумової праці (до цієї категорії безпосередньо належить інноваційний менеджер), а саме: забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки (стимулювання) прояву, ствердження та розвитку в людях їх творчої індивідуальності; забезпечення підвищення інноваційного потенціалу організації загалом, яка дозволить не лише розв'язати проблеми з конкретною інновацією, але й прокладе шлях до створення та впровадження інших нововведень та відповідних проривних технологій.

Для кожної організації проблема постійної готовності до вдосконалення процесу і продукту відіграє важливу роль. Управління ж інноваційною діяльністю відрізняється від підприємства до підприємства залежно від початкового стану і постановки завдань. Але для всіх них справедливим буде твердження, що для успішного та безперервного інноваційного менеджменту необхідна підприємницька культура відкритості, гнучкості, креативності, творчості, виклику, визнання ідей та високих професійних стандартів та відповідних компетенцій.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методологічних та науково-практичних підходів свідчить, що інноваційна діяльність торговельного підприємства має сприйматися як інструмент підвищення ефективності функціонування з обов'язковим врахуванням особливостей сфери його діяльності. У цьому контексті концепція інноваційного розвитку торговельного підприємства має передбачати подання зазначеного типу розвитку як процесу позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності, що дозволить не лише виокремити класичні етапи інноваційного процесу: формування новації; перетворення новації в нововведення; комерціалізація нововведення й перетворення його в інновацію, але й розглядати підприємство як операційно-технологічну систему, що становить собою сукупність елементів і процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою за допомогою встановлення певних зв'язків (керуюча система й об'єкт керування), і як таку, що діє в межах системи вищого порядку – інноваційної системи, встановлюючи з нею відповідні зв'язки й реалізуючи інноваційний механізм функціонування. Отже, інноваційна економіка вимагає нового підходу до сприйняття дійсності й вибору моделей управління торговельним підприємством.

Інноваційний розвиток сучасного торговельного підприємства передбачає в центрі уваги інтелектуальний капітал, що визначає конкурентоспроможність його економічної системи. За таких умов проявляються відмінності сучасного торговельного підприємства: гнучка робоча сила, людські ресурси – головна цінність компанії, мережева структура організації діяльності, співробітники – інвестиційний ресурс. Серед основних напрямів інноваційної діяльності у сфері торгівлі можна виокремити такі: нові технології, що дозволяють відкрити додаткові можливості диференціації стратегій у сфері послуг торговельних організацій; інформаційно-комунікаційні технології для вивчення й обліку індивідуальних особливостей покупця, оцінки цінностей клієнта; інформаційні технології, у т. ч. Інтернет, що дозволяють взаємодіяти з клієнтом у будь-якому місці й у будь-який час, здійснювати просування, стимулювання збуту в торговельному бізнесі більш високого рівня завдяки створенню сучасної системи онлайн-торгівлі.

Однією із характерних тенденцій світового економічного розвитку є високі темпи зростання світового роздрібного обігу й передусім за рахунок випереджальних темпів зростання країн, що розвиваються. У зв'язку з новими технологічними розробками й інноваціями в процесах підвищується продуктивність роздрібною торгівлі. У відповідь на конкуренцію, що посилюється, підвищується рівень консолідації сектору. У

## *Висновки / Conclusions*

відповіді на споживчі переваги й зростаючі вимоги до асортиментів, якості й доступності надаваної продукції збільшується частка сучасних форм торгівлі; зростає значимість роздрібно́ї торгівлі як фактора економічного розвитку держави й підвищення її конкурентоспроможності й джерела масової зайнятості. Сфера торгівлі здійснює істотний внесок у ВВП і зайнятість багатьох країн. Роздрібна торгівля виконує важливі економічні й соціальні функції, підтримуючи високий рівень життя населення, зайнятості, розвиток малого бізнесу й економічний розвиток держав загалом.

У ролі провідних тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі у світі визнано наступне: поява нових форм торгівлі та їх комбінація; зростання роздрібних гігантів; нові технології просування товару на ринок; вихід великих компаній на світовий ринок; пропозиція й поширення досвіду; конкуренція між різними формами продажів. Тенденції проявляються насамперед в інвестуванні роздрібних компаній у сферу послуг; позиціонуванні роздрібних компаній у ролі маркетологів світового рівня; посиленні процесу комодитизації і розвитку роздрібних нішевих продажів; багатоканальній інтеграції; посиленні уваги до системи якості торговельного обслуговування покупців.

В умовах ринку роздрібно́ї торгівлі й великої кількості гравців в Україні консолідацію бізнесу у сфері проявляють торговельні роздрібні мережі (ТРМ), що дозволяє забезпечити довгостроковий інноваційний розвиток за рахунок як технологічних (ланцюжка поставок, управління запасами, власне виробництво, технології мерчандайзингу й реклами, інформаційні технології тощо), так і організаційних рішень (навчання, злиття й поглинання, стратегічні альянси, франчайзинг, регіональна експансія). Водночас торговельні роздрібні мережі стають головним каналом реалізації інноваційної продукції, що разом виконанням виробничих функцій зміцнює лояльність як з боку постачальників, так і з боку споживачів. Своєчасне впровадження нововведень здатне зберегти високі конкурентні позиції, стабілізувати фінансові результати, підвищити ефективність торговельних мережевих організацій, що, своєю чергою, може слугувати істотною перевагою в боротьбі з іноземними роздрібними компаніями. Перехід сфери торгівлі на інноваційний шлях розвитку означає, що інновації мають охоплювати не лише створення нових технологій, їхнє впровадження у процес надання послуг, але й просування продукції на ринку, адекватну інформаційно-технологічну інфраструктуру.

Ритейлери, щоб одержати додаткові конкурентні переваги, шукають можливості за межами свого основного бізнесу. Для цього вони використовують найсучасніші онлайн-технології, що дозволяє усунути розрив між традиційними й онлайн-покупками, стратегічно підходити до аналізу інформації про продажі, щоб найкраще відповідати потребам

і бажанням споживачів. Завдяки такому динамічному, інтегрованому виду торгівлі, що одержав назву «Інтернет речей» (Internet of Things), у ритейлерів з'явилася можливість охопити усі основні аспекти взаємодії з покупцем. Компаніям доводиться будувати інфраструктуру для підтримки міжособистісних (P2P), міжкомп'ютерних (M2M) зв'язків і зв'язків між людиною й комп'ютером (M2P) за допомогою Інтернету й «хмарної технології» та використовувати передові аналітико-діагностичні технології для одержання значимої інформації з цих інтегрованих систем.

Сучасні ІТ-продукти спрямовані на корегування й оптимізацію як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Найбільш важливими є технології автоматизації відносин з покупцями й налагодження безпосередньо торговельної діяльності у всіх її проявах. А для того, щоб така мережа могла успішно функціонувати й розвиватися, торговельній організації потрібно користуватися найбільш сучасним устаткуванням і програмно-інформаційним забезпеченням. Практика застосування подібних систем за кордоном показала, що після їхнього впровадження продуктивність праці торговельних працівників підвищується в середньому на 10-20%. На сьогодні у світі існує майже 10 млрд устроїв, які можуть виходити в Інтернет. Три фактори, які впливають на майбутнє онлайн-ритейла і які змінять всю торгівлю в принципі: соціальна інтеграція, локалізація й мобільність. Світові лідери ритейла мають величезну кількість передплатників: середнє значення по Facebook – 3,1 млн осіб, максимальна кількість – 18,6 млн. У Walmart на сьогодні зареєстровано уже понад 22 млн передплатників

Під впливом глобалізаційних процесів й зростання конкурентного тиску активно розвиваються інтеграційні процеси в торгівлі, які знаходять вираження як у вертикальному, так ще більше у горизонтальному інтеграційному процесах як на державному, так і регіональному рівні. Таким чином, інтеграція стає однією із форм вирішення проблем у співробітництві підприємств виробників і підприємств роздрібною торгівлі. На сьогоднішні основними тенденціями розвитку такої взаємодії виробників і ритейлерів є укрупнення у вигляді розподільчих центрів; співробітництво в межах створення власних торгових марок; оптимізація всього ланцюга поставок і складських операцій та інше.

У роздрібній торгівлі як в економічній сфері національного господарства України відбувається постійне вдосконалення діяльності торговельних підприємств, започатковане на інноваціях. Торговельні підприємства розробляють та упроваджують більш ефективні методи обслуговування покупців, розширюють торговельні послуги, пропонують нові методи ціноутворення і продажів, формують нові підходи до управління каналами збуту, формують нові правові взаємовідносини з посередниками, запроваджують сучасні підходи до управління персоналом, вводять новітні

### *Висновки / Conclusions*

засоби автоматизації праці і таке інше. Розвиток інноваційної діяльності в торгівлі дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність, фінансову стійкість, а також повніше задовольнити усі потреби покупців.

Стратегічно важливим завданням для усіх рівнів управління економічним розвитком торговельних підприємств має бути формування компетенцій для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій задля реалізації нового змісту інноваційної діяльності. В умовах посилення процесу входження України в європейський простір розвиток інноваційної діяльності має відбуватися передусім 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 (технології формування «проектних команд», захисту ОІВ, формати центрів колективного користування тощо), що покликані активізувати процес формування сучасних інноваційних екосистем, у яких підприємства торгівлі мають бути повноправним членом.



## CONCLUSIONS

Generalization of theoretical-methodological and scientific-practical approaches testifies to the fact that innovative activity of trade enterprise should be understood as the tool of functioning efficiency increase with mandatory consideration of its activity sphere peculiarities. In this context the concept of trade enterprise's innovative development should stipulate presenting of the abovementioned development type as the process of positive qualitative changes in the innovative condition of an enterprise from the viewpoint of dynamic approach to innovative activity that enables not only outlining of classic stages of innovative process – new ideas forming; transition of new ideas into new developments; commercialization of new developments and their transition to innovations – but also considering the enterprise as operational and technological system that represents the integrity of elements and processes, which interdepend and inter-relate through establishment of certain links (management system and management object), and as the system acting within the system of higher order – innovative system through establishment of relevant links with the latter and implementing the innovative mechanism of functioning. Therefore, innovative economy requires new approach to perception of reality and to choosing the trade enterprise's management models.

Innovative development of modern trade enterprise provides the focus on intellectual capital that defines the competitive ability of its economic system. Under such conditions the peculiarities of modern trade enterprise show themselves: flexible workforce, human resources – are the major value of the company, network structure of activity organization, staff – are the investment resource. The following are the major directions of innovative activity in the sphere of trade: new technologies that enable opening of additional possibilities of strategies differentiation in the sphere of trade organizations' services; informational and communication technologies in order to examine and account individual features of customer and estimate the client's values; informational technologies, including Internet that allow interrelation with client in any place and at any time and promotion and stimulation of sales in trade business of higher level due to creation of modern online trade system.

High pace of world retail turnover increase is one of characteristic tendencies of world economic development, primarily due to advanced growth paces of developing countries. Productivity of retail trade grows on the grounds of new technological developments and innovations in the processes. The level of sector's consolidation increases due to growing competitiveness. Consumer advantages and growing requirements to product range, quality and accessibility of provided production stipulate the grows of the share of modern trade forms and strengthen the role of retail trade as the factor of countries' economic development, competitive ability increase and source of employment. Trade sphere makes significant contribution to the GDP and employment of many

countries. Retail trade performs important economic and social functions maintaining high living standards of residents, employment, small business development and countries' economic growth in general.

The following are the leading tendencies of retail trade development in the world: emergence of the new forms of trade and their combination; growth of retail giants; new technologies of market promotion; entrance of large companies into the world market; supply and exchange of experience; competitiveness between different sales forms. The tendencies manifest themselves primarily in retail companies' investment in services sphere; positioning of retail companies as marketing experts of world level; strengthening of commoditization process and development of retail niche sales; multi-channel integration; strengthening of attention to the system of customers' trade service quality.

Under the conditions of retail trade market and large number of players in Ukraine the retail trade networks (RTN) are the ones to lean towards business consolidation in the sphere. It allows maintenance of long-term innovative development due to both technological (delivery chain, inventory management, own production, merchandizing and advertizing technologies, informational technologies, etc) and organizational decisions (trainings, mergers and acquisitions, strategic alliances, franchising, regional expansion). At the same time retail trade networks become the major channel of innovative production realization, which along with performing of production functions changes loyalty both on the part of suppliers and consumers. Timely introduction of innovations can preserve high competitive positions, stabilize financial results and increase the efficiency of trade network organizations. This in its turn can be a significant advantage in struggle against foreign retail companies. Transition of trade sphere to the innovative development way means that innovations have to encompass not only creation of new technologies and their introduction into the process of services granting but also sales promotion and adequate informational and technological infrastructure.

In order to obtain additional competitive advantages the retailers search for opportunities outside their main business. For this purpose they use the latest online technologies in order to eliminate the gap between traditional and online purchases and to approach strategically the analysis of sales information for best meeting of consumers' needs and desires. Due to such a dynamic and integrated type of trade named Internet of Things the retailers have obtained possibility to cover all basic aspects of interrelation with consumer. Companies face the need to develop infrastructure to support interpersonal (P2P), inter-computer (M2M) links and links between a person and computer (M2P) through Internet and Cloud Technology and to use advanced analytical and diagnostic technologies to obtain significant information from the integrated systems.

Modern IT-products are directed at correcting and optimization of both internal and external business processes. The technologies of automation of relations with customers and establishing of direct trade activity in all its forms are the most important. And trade organization has to use the latest equipment

and program and informational software to support successful functioning and development of such network. Foreign practice of exploitation of such systems shows that after their introduction the labor productivity of trade enterprises' staff increases in average by 10-20 %. Nowadays there are almost 10 billion devices to access the Internet. The three factors that influence the future of online retailer and will change all the trade in general are social integration, localization and mobility. World retail leaders have a large number of subscribers: average number at Facebook – 3,1 mln persons, maximum number – 18,6 mln. More than 22 mln subscribers are nowadays registered at Walmart.

Integration processes in trade gain active development under the influence of globalization processes and growth of competitive pressure. They externalize themselves both at vertical and even more at horizontal integration processes and both at state and regional levels. Therefore, integration becomes one of the forms of problems solution in cooperation of producers and retail trade enterprises. Nowadays enlargement in the form of distribution centers, cooperation in creation of own trade brands and optimization of the whole delivery chain and storage operations, etc are basic tendencies of development of such cooperation between producers and retailers.

Constant improvement of trade enterprises activity founded on innovations takes place in retail trade as the sphere of national economy of Ukraine. Trade enterprises develop and introduce more efficient methods of customer service, expand trade services, suggest new methods of pricing and sales, form new approaches to sales channels management, form new legal relations with inter-agents, introduce modern approaches to staff management, find advanced methods of labor automation, etc. Development of innovative activity in trade allows considerable increase of competitive ability and financial stability and more complete meeting of all customers' needs.

Forming of competences for innovative activity, entrepreneurship and creative use of technologies in order to realize the new sense of innovative activity should be the strategic tasks for all levels of trade enterprises' economic development management. In terms of strengthening of the process of Ukraine's entering the European space the development of innovative activity should take place primarily on the basis of forming of technological platform of universities, business-structures and organizations of their efficient horizontal cooperation towards investment attraction and market launch of intellectual property objects; network cooperation of researchers and different resources within the university (technologies of forming of «project teams», IP objects protection, formats of multiple access centers, etc) in order to activate the process of modern innovative ecosystems forming, where the trade enterprises should be the rightful members.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Розділ 1*

1. Paul Krugman (1994). *The Age of Diminishing Expectations*. MIT Press, Cambridge (MA).
2. Ramsey F. *A Mathematical Theory of Saving* // *Economic Journal*. – Desember, 1928. – Vol. 38. – P 543-559.
3. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика – 2002. – 767 с.
4. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпеттер; [предисл. В.С. Автономова; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко]. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
5. Mensch, G. (1979). *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression*. Cambridge (Massachusetts).
6. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України: монографія / [Федулова Л.І. і інш.]; за ред. д-ра економ. наук, проф. Л.І. Федулової; НАН України; Інститут економіки та прогнозів. – К., 2011. – 656 С.
7. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. Пер. с англ. М.: Поколение, 2007. – 312 С.
8. Тумина Т.А. Инновационное развитие – основа экономического роста. – СПб.: Химиздат, 2008. – 194 С.
9. Аньшин В.М., Филин С. А. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе : учебное пособие. – М.: Анкил, 2003. – 360 с.
10. Аскарова А.А. Оценка инновационного потенциала предприятий малого бизнеса. – М.: «Дело», 2006. – 250 с.
11. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2005. – 380 с.
12. Баранчев В.П. Механизм инновационного развития организации / В.П. Баранчев, Л.М. Мартынов // *Изобретательство*. – 2005. – №7. – С. 11-28.
13. Turchin, P. (2003). *Historical Dynamics. Why States Rise and Fall*. Princeton and Oxford.
14. Arthur, Brian W. (1989). *Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events*, 99 *Economic Journal*, 116-131.
15. Badalian L. Krivorotov V. 2006 *Applying Natural Sciences to Studying History: Regarding the Example of England and the Industrial Revolution*. Part I, II, III. *Santalka. Filosofija*. T. 14, №. 1, 2, 3.
16. Петровская Ж.А. Инновационный потенциал экономического роста: сущность, структура, показатели / Ж.А. Петровская // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. – 2009. – № 2 (26). – С. 183-187.
17. Лазарева Є.В. Інноваційна спроможність суб'єктів господарювання у підприємстві України / Є.В. Лазарева // *Прометей*. – 2007. – № 2. – С. 117–122.

18. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства / О.В. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 158-164.
19. Мельник О.Г. Модель фінансування інноваційного розвитку промислового підприємства / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 141-156.
20. Сиволовська О.В. Розробка системної моделі інноваційного розвитку промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Сиволовська. – К., 2005. – 26 с.
21. Карлюка Д.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств льнопереробної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д.О. Карлюка. – К., 2006. – 32 с.
22. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці / С. М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко. – Суми: Університетська книга, 2005. – 420 с.
23. Коржов Є.О. Пріоритетні підходи до забезпечення інноваційної активності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Є.О. Коржов // Ефективна економіка. – 2012. – № 10. – Режим доступу: <http://www.ekonomy.nauka.com.ua>
24. Власова А.Е. Оценка инновационной активности предприятий розничной торговли / А.Е. Власова // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2011. – №6. – С. 192-197.
25. Фонотов А.Г. Инновации и развитие / А.Г. Фонотов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 431 с.– С. 12.
26. Окунєва О.В. Моделі сучасного розвитку вітчизняних торговельно-посередницьких підприємств // Економічний часопис ХХІ. – 2012. – № 3-4. – С. 59-63.
27. Вашенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства / Н. Вашенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – № 1 (28). – С. 369-381.
28. Гладкова О.В. Вплив інноваційно-інвестиційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Гладкова Ольга В'ячеславівна. – Донецьк, 2010. – 167 с.
29. Зашук М.С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / М.С. Зашук. – Донецьк, 2012. – 225 с.
30. Іваненко Л. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій / Л. Іваненко, А. Калужний // Економіка. – 2013. – № 2 (122). – С. 28-33.
31. Іжевський В.В. Інноваційний розвиток роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства у ринковому середовищі : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Володимир Віталійович Іжевський. – Львів, 2011. – 189 с.
32. Лісіца В.В. Тенденції та напрями інноваційного розвитку роздрібних торговельних мереж у посткризовий період / В.В. Лісіца // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 2 (66). – С. 136-142.

### Список використаних джерел

33. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. / [редкол.: В.В. Апопій, Ю.А. Дайновський, С.В. Скибінський та ін.]. – Львів : Львівська комерційна академія, 2011. – Вип. 12. – 144 с.
34. Внутрішня торгівля України : монографія / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 864 с.
35. Мазур О.Є. Інтересоцентрична модель регіонального управління сферою роздрібною торгівлі // Регіональна економіка. – 2013. – №4. – С. 167-174.
36. Мочерний С. В. Сфера послуг / С. В. Мочерний // Економічна енциклопедія у трьох томах. Том 3. – К.: Видавничий центр «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. – 678 с.
37. Кусин С. П., Сарматинська Н.В. Особливості та тенденції розвитку сфери послуг в Україні // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3(15). – С. 43-46.
38. Кликич Л.М. Эволюция сферы услуг: неравновесный подход / Л.М. Кликич. – М.: Изд-во МСХА, 2004. – 99 с.
39. Концепція запровадження у державну статистичну діяльність переглянутої версії стандартної міжнародної класифікації видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://ukrstat.org/uk/edrpy/koncept.htm>
40. Van Ark B., Broersma L., den Hertog P. Services Innovation, Performance and Policy // A Review, Synthesis Report in the Framework of the Structural Information Provision on Innovation in Services. DIALOGIC and Innovation studies. Utrecht University, 2003. – P. 14.
41. Howells J. Fostering Innovation in Services. Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. European Commission, DG Enterprise and Industry, 2007.
42. Зайцева А.С., Шувалова О.Р. Новые акценты в развитии инновационной деятельности: инновации, иницируемые пользователями // Форсайт. – Т. 5. № 2. – 2011. – С. 16-32.
43. Coombs R., Miles I. (2000) Innovation, Measurement and Services // Metcalfe J.S., Miles I. (eds.) Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis. Boston, MA: Kluwer Academic. P. 85–103.
44. Беляев М.И. Милогиа-2012. Т 8. Сфера услуг. – Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.milogiya2007.ru/index.htm>
45. Майклс Й. Сервисные инновации в XXI веке // Форсайт. – 2011. – Т. 5. – № 2. – С. 4-31.
46. Гапоненко С. О. Основні засади і напрями інноваційного розвитку підприємств сфери послуг // Економіка промисловості. – 2013. – № 3 (63). – С. 157-162.
47. ТОРГІВЛЯ. – <http://slovoedia.org.ua/38/53410/384889.html>
48. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2008.
49. Електронний ресурс. – Режим доступу. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Торговля>
50. Шарф А. Роль инноваций в деятельности современных торговых организаций // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2010. – № 4. – С. 88–90.
51. Мартынова О.В. Основные аспекты инновационной деятельности торговых предприятий // О.В. Мартынова, Ю.С. Валеева // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2010. – № 4. – С. 29-33.

52. OSLO MANUAL 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
53. Солодилов К.В. Инновации в розничных торговых сетях // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 10, Иннов. деят. Вып. 7. – 2012. – С. 29-32.
54. Степаненко Д. Венчурная индустрия – важный компонент национальной инновационной инфраструктуры // Директор : научно-практический журнал. – 2008. – №2 (104). – С. 3-7.
55. 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/)
56. Волонцевич Е.Ф. Взаимосвязь инновационных технологий и конкурентоспособности организаций торговли / Е.Ф. Волонцевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы II Международной научно-практической конференции, Минск, 19-20 мая 2009 г. В 2 т. Т. 1 / [редкол.: В.Н. Шимов (отв. ред.) и др.]; М-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т. – Минск: БГЭУ, 2009. – С. 209-210.
57. Смоловщикова Н.В. Инновации в торговле: сущность и классификация // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6. – С.108-115.
58. Власова А.Е. Оценка инновационной активности предприятий розничной торговли / А.Е. Власова // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2011. – №6. – С. 192-197.
59. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации : учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
60. Блондо Э. Инновации в розничной торговле / Э. Блондо // Бизнес-журнал. – 2005. – № 4. – С. 48-51.
61. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : [пер. с англ.] / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 312 с.
62. Лобастова О.В. Инновационный маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3 (27): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2127](http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2127).
63. Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя : пер. с англ / К. Андерсон, К. Керр. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
64. Первова Н.Ю. Управление потребительскими инновациями на предприятиях: монография [Електронний ресурс]. – Минск: БГТУ им. В.Г. Шухова (СКФ). – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/innovation\\_sources-1.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/innovation_sources-1.shtml)
65. Crawford, Fred. The myth of excellence: Why great companies never try to be the best at everything / Fred Crawford a. Ryan Mathews. – New York: Crown business, Cop. 2001. – 252 p.
66. Гросфелд Т., Роландт Т. Дж. А. Логика открытых инноваций. Создание стоимости путем объединения сетей и знаний // Форсайт. – 2008. – № 1 (5). – С. 28-34.
67. Chesbrough H.W. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

### *Список використаних джерел*

68. von Hippel E. (1986) Lead Users: A Source of Novel Product Concepts // *Managements Science*. Vol. 32. № 7. P. 791–805.
69. Зайцева А.С., Шувалова О.Р. Новые акценты в развитии инновационной деятельности: инновации, иницируемые пользователями // *Форсайт*. – 2011. – Т. 5. – № 2. – С. 16-32.
70. Gartner A., Reissman F. (1974) *The Service Society and the New Consumer Vanguard*. New York: Harper and Row.
71. Eiglier P., Langeard E. (1987) *Servuction*. Paris: McGraw-Hill.; Belleflamme C., Houard J., Michaux B. (1986) *Innovation and Research and Development Process Analysis in Service Activities* // *Occasional papers*. № 116. Brussels: EC, FAST.
72. von Hippel E. (2005) *The rise of the creative consumer* / E. von Hippel. *The Economist*, March 10.
73. Gault F., von Hippel E. (2009) *The prevalence of user innovation and free innovation transfers: implications for statistical indicators and innovation policy*. Cambridge, MA, USA: MIT Sloan School of Management.
74. Майклс Й. Сервисные инновации в XXI веке / Й. Майклс // *Форсайт*. – 2011. – Т. 5. – № 2. – С. 4-31.
75. Gault F., von Hippel E. (2009) *The prevalence of user innovation and free innovation transfers: implications for statistical indicators and innovation policy*. Cambridge, MA, USA: MIT Sloan School of Management.
76. World Bank (2010) *Innovation Policy. A Guide for Developing Countries*. Washington, DC.
77. Дениэл Э. *Электронный бизнес: революция и / или эволюция: [пер. с англ.] / Э. Дениэл – М. : Вильямс, 2001. – 428 с.*
78. *Купи-продай* // *Инвестгазета*. – 2013. – № 42. – С. 30-32.
79. *Електронний ресурс*. – Режим доступу: <http://igate.com.ua/news/13142-gynok-onlajn-torgovli-v-ukraine-v-ehtom-godu-zhdet-nebyvalyj-rost>
80. *Торговля в интернете: ежегодный рост на 50% [Электронный ресурс]*. – Режим доступу: <http://intercredit.com.ua/94/article6387>
81. Савицький О. Будуючи економіку знань) О. Савицький // *Газета «День»*. – 2009. – № 88.: [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/274652/>
82. *The Global Information Technology Report 2016*. – <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/>
83. *Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII [Электронный ресурс]*. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
84. *Что потребители ждут от магазинов будущего?. – [Электронный ресурс]*. – Режим доступу: <http://www.retail.ru/articles/107100/>
85. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. К. Рамперсад; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
86. Голубкин В. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации экономики / В. Голубкин, Л. Клеева, Л. Патока // *Бизнес–образование*. – 2005. – №1. – С. 18–24.
87. Панченко С.Г. Интеллектуальный потенциал компаний: досвід емпіричного дослідження / С.Г. Панченко // *Економіка України*. – 2005. – №10. – С. 14-25.



88. Hatton A. *Effective Management for Marketing* / A. Hatton, M. Worksam. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1998. – P. 28, 38.
89. Тавкелова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання / Н.Л. Тавкелова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
90. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту / П. Цибульов // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 12. – С. 52-56.
91. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом : [учебное пособие] / Л.И. Лукичева. – М.: Омега – Л., 2007. – 552 с.
92. Беккер Е.И. Современное состояние и динамика развития торговых розничных сетей // Инженерный вестник Дона: электронный научно-инновационный журнал. 2011. №3// <http://www.ivdon.ru>.
93. J. Weinberger CRM: Then and Now // CRM magazine июнь 2010 г.
94. Mertz S., Eschinger C. Forecast: Software as a Service, All Regions, 2010-2015, IН12 Update // Gartner, Inc. 13 March 2012
95. Krigsman M. Beyond IT Failure [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>
96. Smith D., Cain M. Predicts 2010: Social Software Is an Enterprise Reality // Gartner, Inc. – 2009. – December 3.
97. Мартынова, О.В. Методика оценки инновационной активности розничной торговой сети // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2011. – № 6. – С. 15-19.
98. Безпарточний М.Г. Обґрунтування механізмів забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств України: монографія / М.Г. Безпарточний. – Полтава: Вид-во Арта, 2015. – 280 с.

## **Розділ 2**

1. Воронков А.Н., Инновационная логистика в торговле [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://av.disus.ru/programma/1935700-1-torgovlyau-udk-3391-5-voronkov-doktor-ekonomicheskikh-nauk-professor-nizhegorodskogo-gosudarstvennogo-arhitekturno-stroitel'nogo-universite.php>
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. ; под науч. ред. О.И. Шкарагана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
3. Management Tools and Trends, 2009, Bain & Company // Инвестгазета. – 2009. – 27 апреля – 3 мая.
4. Мировые научно-технологические приоритеты [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/615/>
5. European Cluster Observatory. ISC/CSC cluster codes 1.0, dataset 20070613. available from: <http://www.clusterobservatory.eu.>, Cited 2007, October 8.
6. Global Innovation Index 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу. [http://www.wipo.int/econ\\_stat/en/economics/gii](http://www.wipo.int/econ_stat/en/economics/gii)
7. Тенденція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>
8. Global Powers of Consumer Products 2011 Engaging the connected consumer. Access: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-consumer-products.html>

### Список використаних джерел

9. Global Powers of Consumer Products 2013 Engaging the connected consumer. Access: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-consumer-products.html>
10. Global Powers of Retailing 2014 Retail Beyond begins. Access: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl-CB-GPR14STORES>.
11. Global Powers of Retailing 2015. Access: <https://nrf.com/news/2015-top-250-global-powers-of-retailing>
12. Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide. Access: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
13. Тенденции развития оптовой торговли. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rest-karelia.ru/tendentsii-razvitiya-optovoi-torgovli.html>
14. World Intellectual Property Report 2013 Brands – Reputation and Image in the Global Marketplace. Access: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/944/wipo\\_pub\\_944\\_2013.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/944/wipo_pub_944_2013.pdf)
15. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness)
16. 5 трендов развития ритейла от Economist Intelligence Unit. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://slon.ru/economics/5\\_glavnykh\\_tendentsiy\\_mirovogo\\_riteyla-846059.xhtml](https://slon.ru/economics/5_glavnykh_tendentsiy_mirovogo_riteyla-846059.xhtml)
17. Прогноз IDC «Интернет вещей на 2020» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yvek.ru/интернет/прогноз-idc-интернет-вещей-на-2020/>
18. Рынок «интернета вещей» будет расти на 17% в год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://internetua.com/rinok-interneta-veshei-budet-rasti-na-17-v-god>
19. Майкл Й. Сервісні інновації в ХХІ столітті // Форсайт. – 2011. – Т. 5. – № 2. – С. 4-31.
20. Монаева Т. Что день грядущий нам готовит? Инструменты и технологии программ лояльности в ХХІ столетии [Электронный ресурс] // Новый маркетинг. – 2006. – №7. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark156.html>
21. Многообразие ИТ-инноваций в российском ритейле // Retail.ru – все о розничной торговле. – <http://www.retail.ru/news/64528> (дата обращения: 29.08.2012).
22. Каких инноваций требует ритейл? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.torgal.com.ua/archives/188>
23. Фияксель Э.А. Необходимость создания инновационных систем в крупных корпорациях. Почему это выгодно? / Э.А. Фияксель // Госбук: Экспертная сеть по вопросам государственного управления. – <http://www.gosbook.ru/node/36086>
24. Прогноз развития отрасли цифровых технологий в 2016 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com/by/ru/pages/consumer-business/articles/2016/consumer-review.html>
25. Чеглов В.П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: монография. – М.: ФОРУМ, 2013. – С. 5.
26. Хоботова С. Н. Глобализация розничной торговли и ее воздействие на экономику принимающих стран [Электронный ресурс] // Проблемы современной

- економики. – 2008. – №4 (28). – Режим доступу. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2244>
27. General Agreement on Trade in Services // WTO Agreement. – Access: [http://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/legal\\_e.htm#services](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/legal_e.htm#services)
  28. Hufbauer G.C. Framework for the International Services Agreement / Gary Clyde Hufbauer, J. Bradford Jensen, & Sherry. Stephenson // Peter G. Peterson Institute for International Economics. – 10 Apr 2012
  29. Толмачева Н.А. Новые аспекты взаимодействия ТНК в сфере розничной торговли // США и Канада: экономика – политика – культура. – 2011. – №2.
  30. Каскинов Э. Технологии, которые изменят торговлю. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу. <http://www.retail.ru/articles/44355/>
  31. Шарф А. Роль инноваций в деятельности современных торговых организаций // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2010. № 4. С. 88–90.
  32. Краудсорсинг и краудфандинг: секреты успеха // Стратегии. – №05-06 Июнь 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу. <http://strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1677#sthash.VglUOifm.dpuf>
  33. Global 500. In CNNMoney, 2013 February 9. Retrieved from [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/).
  34. Walmart 2012 Global Responsibility Report. In Walmart, 2013, January 20. Retrieved from [http://www.walmartstores.com/sites/responsibility-report/2012/pdf/WMT\\_2012\\_GRR.pdf](http://www.walmartstores.com/sites/responsibility-report/2012/pdf/WMT_2012_GRR.pdf). P. 4.
  35. Мировые тенденции и отечественные новинки в индустрии ритейла. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://habeas-russia.ru/taxonomy/term/56/umnaja-torgovlja>

### **Розділ 3**

1. The Social Progress Index 2014 [Электронный ресурс]. – Access: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/Social\\_Progress\\_Index\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/Social_Progress_Index_2014.pdf)
2. Дуляба Н.І. Тенденції та закономірності розвитку торгівлі в Україні в сучасних умовах // Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1/1. – С. 106-110.
3. Про затвердження Програми розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України; Постанова, Програма від 24.06.2009 р. № 632. – Режим доступу: [zakon2.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua)
4. Скірка Н.Я. Структурні зміни в економіці України та стратегічні напрями державного регулювання / Н.Я. Скірка // Держава та регіони. – 2013. – № 4 (73). – С. 34-37.
5. Сайт Державної служби статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Вержбицький О.А. Процесний контролінг в торговельних підприємствах / О.А. Вержбицький // Вісник соціально-екон. досліджень / Одес. держ. екон. ун-т. – 2009. – Вип. 36. – С. 21-26.
7. Global Powers of Retailing 2015: Embracing innovation. Deloitte report. [Electronic resource]. – Access: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>

### Список використаних джерел

8. Joyce С. Consumer 2020 [Text] / Colum Joyce. – Melbourne: IMRWorld, 2010. – 194 p.
9. Исследование рынка электронной коммерции Украины: Обзор ЕУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/eu-ukrainian-e-commerce/\\$FILE/eu-ukrainian-e-commerce.pdf](http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/eu-ukrainian-e-commerce/$FILE/eu-ukrainian-e-commerce.pdf)
10. Статистичний збірник України за 2014 р. «Роздрібна торгівля в Україні у 2013 р.»: стат. зб. – Київ: Державна служба статистики України, 2014. – 165 с.
11. Статистичний збірник України за 2015 р. «Мережа роздрібно́ї торгівлі підприємств в Україні у 2014 р.»: стат. зб. – Київ: Державна служба статистики України, 2015. – 91 с.
12. Покатаєва О.В., Трохимець О.І. Вплив споживчого попиту на розвиток інноваційних форм торговельно-економічних відносин в Україні / О.В. Покатаєва, О.І. Трохимець // Інвестиція: практика та досвід. – 2013. – №13. – С. 27-31.
13. Бакунов О.О. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж / О.О. Бакунов, В.А. Располова // Європейський вектор економічного розвитку: Зб. наук. пр. – Вип.2(9). – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. – С.19-30.
14. Шнорр Ж.П. Современные тенденции и особенности развития отечественного сетевого ритейла // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия Экономика. – 2013. – №2. – С. 138-142.
15. За даними Міжнародної консалтингової компанії А.Т. Kearney [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atkearney.com/>.
16. Торговельні мережі лобюють розширення сфери застосування РРО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.soldis.com.ua/uk/node/464>
17. Індекс споживчих цін: статистичний збірник. – К., 2014. – 180 с.
18. Joyce С. Consumer 2020 // Colum Joyce. – Melbourne: IMRWorld, 2010. – 194 p.
19. GfK: Official Site. – Access: <http://www.gfk.com/uk-ua/>
20. Osadchyy A. GfK Retail Trend Monitor 2015. – Access: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content\\_import/2015-09-01\\_news/data/ua/Documents/Presentations/RTM\\_website%20\\_UA.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09-01_news/data/ua/Documents/Presentations/RTM_website%20_UA.pdf)
21. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Статистичний збірник]. – К.: Державна служба статистики України, 2014. – 314 с.
22. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Статистичний збірник]. – К.: Державна служба статистики України, 2015. – 255 с.
23. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2010-2012 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
24. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2012-2014 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. – Access: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc\\_150981.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc_150981.pdf)
26. Для «Ритейл Групп» 2013 г. стал годом ІТ технологій и инноваций [Електронний ресурс] // Портал розничной и оптовой торговли TradeMaster. – Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/finance/9252>
27. Интерактивные рекламные технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smartcity.prom.ua/g2515171-dopolnennaya-realnost>

28. Мищенко Т. Есть ли перспектива у NFC-платежей в Украине?: Обзор ITCua [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://itc.ua/articles/est-li-perspektiva-u-nfc-platyezhey-v-ukraine/>
29. Webinterpret: Official Site. – Access: <http://webinterpret.com/company/>
30. Исследование рынка электронной коммерции Украины: Обзор EY [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ukrainian-e-commerce/\\$FILE/ey-ukrainian-e-commerce.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ukrainian-e-commerce/$FILE/ey-ukrainian-e-commerce.pdf)
31. Рынок e-commerce в Украине [Электронный ресурс] / Управление маркетинга департамента стратегического развития и маркетинга. – 2014. – Режим доступа: [http://www.kreditprombank.com/upload/content/512/E-commerce\\_Market\\_in\\_Ukraine.pdf](http://www.kreditprombank.com/upload/content/512/E-commerce_Market_in_Ukraine.pdf)
32. Кутик М. Google и TNS: исследование рынка электронной коммерции в Украине [Электронный ресурс] / М. Кутик. – 2014. – Режим доступа: <http://ain.ua/2011/07/12/52941>
33. Osadchyy A. GfK Retail Trend Monitor 2015. – Access: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content\\_import/2015-09-01\\_news/data/ua/Documents/Presentations/RTM\\_website%20\\_UA.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09-01_news/data/ua/Documents/Presentations/RTM_website%20_UA.pdf)
34. Майорова Т.В. Системний підхід у визначенні сутності інвестиційного процесу / Т.В. Майорова // Фінанси, облік і аудит [Електронний ресурс]: зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. А.М. Мороз. – К.: КНЕУ, 2011. – Вип. 17. – С. 137–147.].
35. Шевченко С. Ю. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності / С. Ю. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. – № 1, 2010 р. С. 7-10.
36. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, методичні підходи до оцінки та інвестиційне забезпечення розвитку // Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічним розвитком», Київ, 3–6 червня 2002 р. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 118-122.
37. Шевцова Я.А. Інвестиційне забезпечення діяльністю підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. – Луганськ, 2002. – 20 с.
38. Бутенко А.І., Дискіна А.А. Ключові аспекти інвестиційного забезпечення підприємства / А.І. Бутенко, А.А. Дискіна // Економіка: реалії часу. – 2013. – №1(6). – С.103.
39. Вдовиченко А.М. Фінансовий потенціал населення: нові можливості інноваційного розвитку економіки України: моногр. / А.М. Вдовиченко. – Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2012. – 225 с.
40. Шумпетер Й. Глава 10. Джон Мейнард Кейнс (1883–1946) // Десять великих економістів от Маркса до Кейнса. – М.: Інститут Гайдара, 2011. – С. 355-400.
41. Статистичний бюлетень щодо капітальних інвестицій за січень-червень 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ6\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ6_u.htm)
42. Україна не потрапила в список привабливих для ритейлу ринків уперше за останні сім років [Електронний ресурс] // Економіка-2010. – 24.06. – Режим доступу: [www.newsru.ua/finance/24jun2010/riteyl.html](http://www.newsru.ua/finance/24jun2010/riteyl.html).

### *Список використаних джерел*

43. Україна піднялася на 24 місце у глобальному рейтингу аутсорсингу <http://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-podnyalas-24-mesto-globalnom-reytinge-1452686104.html>.
44. Веб-сайт Держстату України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
45. Офіційний сайт Євростату. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
46. Shamsavari, A., Adikibi, O., Taha, Y. Technology and technology transfer: some basic issues / A. Shamsavari, O. Adikibi, Y. Taha. – Kingston University. – Mode of access: <http://eprints.kingston.ac.uk/6629/1/Shamsavari-A-6629.pdf>. – Date of access: 14.11.2011.
47. Давыденко, Е.Л. Технологический баланс как индикатор инновационного развития национальной экономики / Е.Л. Давыденко // Банковский вестник. – 2009. – № 7. – С. 21-25.
48. Доклад о мировых инвестициях, 2011 г. Способы организации международного производства, несвязанные с участием в капитале / Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию. – Женева: ООН, 2011. – 50 с.
49. Royalties and license fees, 1986–2011 // U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. – 2011. – Mode of access: [http://www.bea.gov/international/international\\_services.htm](http://www.bea.gov/international/international_services.htm) от 27.10.2012. – Date of access: 27.10.2013.
50. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
51. Сытник В.Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями / В.Ф. Сытник, Е.А. Карагодова. – К.: Вища школа, 1985. – 214 с.
52. Красневич Г.Л. Особливості фінансового забезпечення інноваційних проєктів розвитку підприємств торгівлі / Г.Л. Красневич, Т.В. Жук // Молодий вчений. – 2015. – № 3 (18). – С. 77-81.
53. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: навч. посіб / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
54. Бут С. Ю. Управління проєктами інноваційного розвитку торговельних підприємств / С. Ю. Бут // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2012. – № 11. – С. 175-178.
55. Загарій В.К. Необхідність розробки стратегії розвитку українських підприємств та її реалізація в умовах глобальних змін / В.К. Загарій // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ, 2013. – № 1 (20). – С. 13-17.

### *Розділ 4*

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Кіндзерський Ю.В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / Ю.В. Кіндзерський, В.М. Белінська, В.Г. Бурлака та ін. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2007. – 408 с.
3. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

4. Підлипна Р.П. Зміст і пріоритети стратегічного аналізу в системі управління торговельними підприємствами / Р.П. Підлипна // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-тех. пр. – Львів: НЛТУ України. –2009. –Вип.19.4. – С.200-206.
5. Эксперт – инновации: сборник аналитических материалов // «Эксперт РА», рейтинговое агентство. 2011. – <http://raexpert.ru/researches/expert-inno/> (дата обращения: 19.08.2012).
6. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент: учебно-методический комплекс / С. Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов, С. Ю. Ягудин; под ред. С. Ю. Ягудина. – М.: МЭСИ, 2009. – 192 с.
7. Данилова, А.С. Формирование и реализация инновационной стратегии торгового предприятия как фактор развития / А.С. Данилова, Е.М. Ненуженко // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска [Электронный ресурс]. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section070.html>
8. Поляковська К.В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі // Економіка розвитку (Economics of Development), 2014. – №3 (71). – С. 93-99.
9. Сиротинська Н.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2014. – №9. – С. 103-108
10. Семенюк, О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства / О.М. Семенюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: ВПЦ Тернопільського національного економічного ун-ту «Економічна думка», 2013. – Вип. 13. – С. 372-379.
11. Лозовський О.М. Глухова Н.В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php>.
12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
13. Рошка М.С. Методичний підхід до формування інноваційної стратегії торговельного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.preson.donnet.dn.ua/pdf/zaschuk/zaschuk4.pdf>
14. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства / Н. Ващенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – № 1 (28). – С. 369–381.
15. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
16. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку: моногр / за ред. В.В. Апопії, П.Ю. Балабана. – Львів: Новий світ-2000, 2014. – 565 с. – С. 214.
17. Толмачева Н.А. Новые аспекты взаимодействия ТНК в сфере розничной торговли // США и Канада: экономика – политика – культура. – 2011. – №2.
18. Шагвалеев А.М. Использование инновационных Интернет-технологий в деятельности торговых предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. – Вып. 4, том 7.

### Список використаних джерел

19. Кто из ритейлеров открыл больше всего магазинов в 2015 году [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <https://www.biznews.com.ua/kto-iz-riteylerov-otkryl-bolshe-vsego-magazinov-v-godu>
20. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі / А. Розман, І. Денисенко // Економіст. – 2014. – №4. – С. 56-60.
21. METRO Cash & Carry вводить інновації у систему постачання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.proretail.info/index.php?id=421&txttnews%5D=1903&cHash=0bea46c5dc>
22. Що дозволило METRO вижити в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.biznews.com.ua/scho-dozvolilo-metro-vizhiti-v-ukrayini/>.
23. «Сильпо» нового формата откроется ТРЦ Gulliver <http://ru.calameo.com/read/00091987934065c6e9cd6>].
24. Кто из ритейлеров открыл больше всего магазинов в 2015 году [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <https://www.biznews.com.ua/kto-iz-riteylerov-otkryl-bolshe-vsego-magazinov-v-godu>
25. Яркие примеры In Store инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.retailer.ru/print/id/40879/>.
26. Супермаркет Tesco начинает продажу блюд в инновационной упаковке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alfaparc.com/en/component/heimablog/comments/supermarket-Tesco-nachinaet-prodazhu-bliud-v-innovatsionnoi-upakovke..>
27. [Європейська торговельна мережа підготувала сюрприз українцям [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://24tv.ua/yevropeyska\\_torgoveln\\_merezha\\_pidgotuvala\\_suurpriz\\_ukrayintsyam\\_n626640](http://24tv.ua/yevropeyska_torgoveln_merezha_pidgotuvala_suurpriz_ukrayintsyam_n626640)
28. Intersport открывается в украинских «Эпицентрах». – <http://ru.calameo.com/read/00091987934065c6e9cd6>].
29. Дві презентації від «Фокстроту» – одна європейська стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/common/1015170-dvi-prezentatsiji-vid-fokstrotu-odna-evropeyska-strategiya.html>
30. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4035>.
31. Дима О.О. Перспективи реалізації стратегії сталого розвитку вітчизняними роздрібними операторами через упровадження власних торгових марок // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1. – С. 87-91.
32. Бровченко В.А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі // <http://www.nbuv.gov.ua>.
33. Бойко О.О., Прокопчук А.М. Інноваційна діяльність торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76092>.
34. Бозуленко О.Я. Запровадження сучасних інноваційних технологій у діяльність роздрібних торговельних підприємств / О.Я. Бозуленко, О.Ю. Бозуленко // Сталій розвиток економіки. – 2013. – №1. – С. 141-144.
35. The Global Innovation Index 2015. – Access: <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>



36. Горская Ю.А. Проблема формирования инновационной стратегии торговой организации / Ю.А. Горская // Научное обозрение. Сер. 1. Экономика и право. – 2012. – № 3-4. – С. 139-146.

### **Розділ 5**

1. Dosi, G., C. Freeman, and R. Nelson (Eds). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
2. Lundvall, B. A. (Ed). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London, Pinter Publishers, 1992.
3. Freeman, C. *The National System of Innovation in Historical Perspective*. Cambridge Journal of Economics, Vol. 19, No. 1 (1995).
4. Johnson, B. *Systems of Innovation: An Overview and Basic Concepts*. In *Systems of Innovation: Technologies, Institutions, and Organizations*, edited by C. Edquist. London: Pinter Publishers.
5. Arrow, K. J. *The Economic Implications of Learning by Doing*. *Review of Economic Studies*, Vol. 28, No. 80 (1962): 155-173).
6. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. – М.: Машиностроение. – 2004. – 400 с.; Экономика, основанная на знаниях: учебное пособие / под общ. ред. А.Л. Гапоненко. – М.: РАГС, 2006. – 352 с.
7. Гринев В.Ф. *Инновационный менеджмент* / В.Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2001.
8. Edquist, C. *Systems of Innovation, Technologies, Institutions and Organizations* – London: Pinter, 1997.
9. Дандон Э. *Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду* / Э. Дандон; пер. с англ. С. Б. Ильина; под ред. М.Б. Шифрина. – М.: Вершина, 2006. – 304 с.
10. Создание условий, способствующих повышению конкурентоспособности и эффективности национальных инновационных систем. Уроки опыта стран – членов ЕЭК ООН. – Организации Объединенных Наций. – Нью-Йорк и Женева, 2007 г. – 110 с.
11. Sverker A., Staffan J., Soren S., Christer O. Teknlic N. *Corporate Innovation Systems* – Goteborg: Chalmers University of Technology, 2000
12. Hekkert, M.P., Negro, S.O. (2009). Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims. *Technological Forecasting and Social Change* 76, 584-594.
13. *The Creative Economy*. *Business Week* (Special double issue: The 21st Century Corporation), August 28, 2000. P. 1-5.
14. Хокинс Д. *Креативная экономика*. – М.: Классика-XXI, 2011 – 256 с.
15. Флорида Р. *Креативный класс: люди, которые меняют будущее*. – Пер. с англ. – М.: Классика-XXI, 2005. – 312 с.
16. Воронков А.Н., *Инновационная логистика в торговле* [Электронный ресурс]. – Режим доступа. <http://av.disus.ru/programma/1935700-1-torgovlyaukd-3391-5-voronkov-doktor-ekonomicheskikh-nauk-professor-nizhegorodskogo-gosudarstvennogo-arhitekturno-stroitel'nogo-universite.php>

### Список використаних джерел

17. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010.
18. Carter L. Event Planning. – AuthorHouse, 2007. – P. 3.
19. Симановская О. Организация HR-событий – успешная российская практика. – М.: Вершина, 2007. – 192 с.
20. Shone A., Parry B. Successful event management: a practical handbook. – Cengage. Learning EMEA, 2004. – P. 13.
21. Tum J., Norton P., Wright Nevan J. Management of Event Operations. – Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.
22. Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach. – Juta and Company Ltd, 2005.
23. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. – Butterworth-Heinemann, 2007. – P. 18.
24. ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества – основные положения и словарь. – М.: Интерсертифика, 2005.
25. Иванова О.Е. Модель оценки инновационного потенциала энергетических компаний на основе цикла PDCA / О.Е. Иванова // Наука и экономика. – 2011. – №4. – С. 29-33.
26. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
27. Икуджиро Н. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. / Н. Икуджиро, Т. Хиротака. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
28. Tony Davila, Marc Epstein, Robert Shelton. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, Updated Edition Hardcover. – November 19, 2012.
29. Bartlett, C.A. and Ghoshal S. Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm // Strategic Management Journal, Winter Special Issue, Vol. 14, 1993; Birkinshaw J.M. Is the country manager an endangered species? // International Executive (May-June 1995)
30. Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в теорию решения изобретательских задач. – Новосибирск: Наука, 1986.
31. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Системные исследования. Ежегодник. – М., 1986; Щедровицкий Г.П. Философия, наука, методология. – М., 1997.
32. Налимов В. Спонтанность сознания. – М., Прометей, 1986.
33. Бендлер Р., Гриндер Д. Структура магии (в 2-х томах). – СПб, 1996.
34. Кузьменко В.Л. Розничные торговые сети: состояние и перспективы развития: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Виктория Леонидовна Кузьменко; [Место защиты: Рос. ун-т кооп.]. – Москва, 2011. – 169 с.
35. Bonnafous-Boucher M., De Gery C., Laviolette E. A model of Entrepreneurial Performance in Clusters: Lessons from the French. – 2009. Paris.
36. Demuth K., Mccullough E. The longitudinal development of clusters in French. – 2008. Brown University.

38. Звирко М.В. Сетевая экономика: понятие, преимущества и недостатки / М.В. Звирко // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №1. – С. 217-220.
39. Голиченко О.Г. Современная технологическая революция и новые возможности инновационного развития «догоняющих» стран / О.Г. Голиченко // Инновации. – 2010. – №3 (137). – С. 12-23.
40. Огулин Р. Новые требования к сетевым структурам поставок // Управление цепями поставок / под ред. Дж. Л. Гатторны. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 607-624.
41. Spielkamp A., Vopel K. Mapping innovation clusters in national innovate system. – 2004. Center of European economic research.
42. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
43. Stevens G. and Burley J., 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success, Research Technology Management, 40(3), May-June 1997, 16-27.
44. Материалы из интервью А.Н. Осипова «Из 10 инновационных проектов реализуется только один – это нормально» // Время: газета. – 2010. – № 32 (268) от 11.10. – Режим доступа: [http://www.samarafond.ru/articles/view\\_articles/5](http://www.samarafond.ru/articles/view_articles/5) (Дата обращения: 17.05.2013).
45. Шпакова А.В. Совершенствование управления инновационным процессом в торговле / А.В. Шпакова // Интеграл. – 2011. – № 1. – С.

### **Розділ 6**

1. Указ Президента України № 5/2015 Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>
2. The Global Innovation Index 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>
3. Майлс Й. Сервисные инновации в XXI веке // Форсайт. – 2011. – Т. 5. – №2. – С. 14.
4. Системні вади ринку праці та пріоритети його реформування: аналіт. доп. / О.М. Пищуліна, О.П. Коваль, О.О. Кочемировська; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2010. – 72 с.
5. Будущее розничной торговли: перспективы развития ритейла в ближайшие 10 лет (2013-2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.stevsky.ru/o-dengach-i-politike/budushee-roznichnoy-torgovli-perspektivi-razvitiya-riteyla-v-blizhayshie-10-let-2013-2023>
6. Копейкина Л. Экосистема для инновационного бизнеса // The Angel Investor. – 2008. – Январь. – С. 10-13.
7. Иванова Н. Национальные инновационные системы / Н. Иванова. – М.: Наука, 2002. – 224 с.
8. Cooke P. Regional innovation systems: competitive regulation in the new Europe. Geoforum, 23. 1992. P. 365–382.
9. Breschi S. Malerba F. Sectoral systems of innovation: technological regimes, Schumpeterian dynamics and spatial boundaries. In Edquist C. (Ed.), Systems of innovation. F Pinter, London, 1997.

### Список використаних джерел

10. Carlsson B., Stankiewicz R. On the nature, function and composition of technological systems. *Journal of Evolutionary Economics*. 1991, Vol. 1. Iss. 2. Pp. 93-118.
11. Mercan B., Goktas D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study // *International Research Journal of Finance and Economics*, 2011, № 76.
12. Townsend et al. *Future Knowledge Ecosystems. The Next Twenty Years of Technology-Led Economic Development*. IFTF Report # SR-12361. San Francisco, 2010.
13. Угадайте хто: Денис Довгопольний назвав перемителів рейтинга українських стартапов по итогам 2014 года
14. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Harmondsworth: Penguin, Peregrine, 1976.
15. Castells M. *The Information Age: Economy, Society and Culture*, 3 volumes. Oxford: Blackwell, 1996-98.
16. Mensch G. *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression* / G. Mensch. – Ballinger, Cambridge (Massachusetts), 1979.
17. Perez C. *Technological revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages* / C.Perez (Ed.). –Elgar Pbl., 2002.
18. Мизес Л. фон. Теория экономического цикла / Л. фон Мизес. – М.: Социум, – 2012. – 413 с.
19. Хайек Ф.А. Дорога к рабству: пер. с англ. / Ф.А. Хайек. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.
20. M. G. Russell et al. *Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration//Triple Helix IX International Conference*. Stanford, 2011.; Смородинская Н.В. Смена парадигмы мирового развития и становление сетевой экономики // *Экономическая социология*. – Т. 13. – 2012. – № 4. – С. 54-62.
21. Соловйов В.П. Проблеми створення інноваційних структур: методологія і досвід / В.П. Соловйов // *Проблеми формування та реалізації регіональної науково-технічної політики в Україні: зб. статей*. – Сімферополь: Таврія, 1997. – С. 80–84.
22. Плєскач В.Л. Електронна комерція / І.В. Плєскач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
23. Морозов Т.О. Підходи до оцінки технологічної інфраструктури в Україні / Т.О. Морозов // *Економічний вісник університету ДВНЗ Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди*. – 2012. – Вип. 18/2. – С. 117-125.
24. Дубовик О.В. Концептуальні засади інтернет-реклами в торговельному підприємстві / О.В. Дубовик // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – №11(101). – С. 71-77.
25. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С. В. Мельниченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.
26. Спіщина Н.М. Концепція побудови системи інформаційного сервісу в управлінні торговельним підприємством // *Торговля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – Вип. 23, Т. 2. – С. 113-118.

27. Никитенкова М.А. Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации // Россия и Америка в XXI веке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=337>
28. Webinterpret: Official Site. – Access: <http://webinterpret.com/company/>
29. Статистичне спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної торгівлі на підприємствах» (станом на 09.02.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Федулова Л., Кучер Д. Передумови формування інформаційно-технологічної інфраструктури торгівельних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 73-86.
31. Технологический императив стратегии социально-экономического развития Украины: монография / [Федулова Л.И. и др. ]; под ред. Л.И. Федуловой; НАН Украины; Институт экономики и прогнозир. – К., 2011. – 656 с.
32. Большой бухгалтерский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://buhgalterskiy\\_slovar.academic.ru/4733/management%2C\\_technological](http://buhgalterskiy_slovar.academic.ru/4733/management%2C_technological)
33. Технологическая фирма: менеджмент и маркетинг / Сост. и общ. ред. Н.М. Фонштейн. – М.: ЗелО, 1997. – 352 с.
34. Зинов В.Г., Козик В.В., Сырякин В.И., Цыганов С. А. Технологический менеджмент: учеб. пособие / под ред. В.И. Сырякина. 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Том. ун-ва, 2010. – 576 с.
35. Зинов В. Коммерциализация технологий и международная программа «Технологический менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.techbusiness.ru/tb/archiv/number1/page04.htm>
36. Ромачев Р. Скаутинг технологий (исследование, поиск, обнаружение технологий) – научная разработка the Deutsche Telekom Laboratories [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://techint.r-techno.com/?p=87>

## **Розділ 7**

1. Пашкус Н.А. Современные теории управления: теории менеджмента на пороге XXI века / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, З.А. Савельева. – СПб.: Сентябрь, 2002. – 268 с.
2. Поляков В.А. Философия управления. – М.: Новый центр, 2012. – 88 с.; Поляков В.А. Универсальная экономическая теория. Организационный механизм управления / Поляков В.А. – М.: Новый центр, 2004. – 192 с.; Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм. – Минск: ВЭВЭР, 2008. – 176 с.
3. Субетто А.И. Ноосферизм. Т. 1. Введение в ноосферизм. – СПб: Астерион, 2003. – 538 с.
4. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 234 с.
5. Україна у вимірі економіки знань / [В.М. Гесць, В.П. Александрова, Ю.М. Бажал, Д.П. Богиня, А.М. Гуржій]; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К.: Основа, 2006. – 588 с.
6. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### Список використаних джерел

7. Федулова Л.І. Інноваційна економіка / Л.І. Федулова. – К.: Знання, 2006. – 393 с.
8. Ногин В., Хоменко Я. Роль вузовской науки в ее интеграции в национальную инновационную систему // Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 9(57). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2360-2013-09-18-08-40-39>
9. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education. – Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998.
10. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. – Access: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
11. Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation, European Commission. – Access: [http://ec.europa.eu/research/csfri/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/csfri/index_en.cfm)
12. Global Talent Index 2015. – Access: [http://hrm.ru/hrmfiles/prez\\_webinars/Heidrick\\_Struggles\\_Global\\_Talent\\_Report.pdf](http://hrm.ru/hrmfiles/prez_webinars/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf)
13. Стронгин Р., Грудзинский А. Инновационный университет: новый подход к управлению // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. – 2007. – Вып. 1. – С. 11–18.
14. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–9.
15. Каплун С. О., Товма Л.Ф. Шляхи формування інноваційної стратегії в умовах глобалізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №38. – С. 264-266.
16. Лозовський О.М., Глухова Н.В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php>.
17. Федулова Л.І., Фомова О.А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур / Л.І. Федулова, О.А. Фомова. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 239 с.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### ШАНОВНИЙ РЕСПОНДЕНТЕ!

Метою цього опитування є визначення стану інноваційності Вашого підприємства. Отримана інформація дозволить ідентифікувати наявний інноваційний потенціал, діагностувати та систематизувати проблеми управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств, розробити заходи щодо підвищення результативності на основі інноваційного фактора.

Ми гарантуємо, що Ваші відповіді будуть проаналізовані в узагальненому вигляді, а індивідуальні дані зберігуться конфіденційними.

Дякуємо, що знайшли час дати відповіді на запитання анкети!<sup>1</sup>

### АНКЕТА

*щодо оцінки стану інноваційності торговельного підприємства*

Повна назва підприємства за статутом: \_\_\_\_\_

Скорочена назва підприємства за статутом: \_\_\_\_\_

1. Відзначте, чи існує на Вашому підприємстві стратегія розвитку торговельної діяльності?

Так:  Ні:

2. Відзначте, визначено чи ні на Вашому підприємстві стратегічні напрями інноваційного розвитку торговельної діяльності?

Так:  Ні:

3. Відзначте Вашу оцінку стану інноваційної діяльності на підприємстві.

„1”	„2”	„3”	„4”	„5”	„6”	„7”	„8”	„9”	„10”

4. Відзначте види інновацій які здійснювалися на Вашому підприємстві у 2014-2016 рр.

Освоєння нового технологічного обладнання	Нові способи проведення уже відомих технологічних операцій	Цілішення чи доробка наявних технологій	Освоєння нових ринків збуту	Нові способи матеріально-технічного забезпечення	Зміна структури управління підприємством	Впровадження нових методів управління	Нові методи залучення фінансових ресурсів	Оновлення асортименту товарів

<sup>1</sup> Примітка: Для заповнення анкети впишіть відповідне число або знак + у виділену клітинку для обраного варіанту відповіді.

*Додатки*

**5. Відзначте види інноваційної діяльності, які виконувало Ваше підприємство.**

Проведення досліджень і розробок	Створення і освоєння виробництва нових продуктів	Розробка та освоєння виробництва машин, механізмів, приставів	Створення і освоєння виробництва нових видів складових товарів	Здійснення автоматизації виробництва	Розробка і впровадження нових технологічних процесів	Маркетингові дослідження інноваційних продуктів

**6. Відзначте фактори, що передусім впливають на процес оновлення продукції чи технологій на Вашому підприємстві.**

Техніко-економічні	Регуляторні	Організаційно-управлінські	Соціально-психологічні	Інформаційно-комунікаційні	Ваш варіант відповіді

**7. Відзначте частку продукції, що є інноваційною у загальному обсягу продукції.**

До 10 %	Від 10% до 20 %	Від 20% до 30 %	Від 30% до 40 %	Від 40% до 50 %	Від 50% до 60 %	Від 60% до 70 %	Від 70% до 80 %	Від 80% до 90 %	Від 90% до 100 %

**8. Вкажіть у % рівень питомої ваги інноваційної продукції.**

Рік	У загальному обсязі	В обсязі реалізованої продукції	В обсязі експортної продукції
2012			
2013			

**9. Відзначте середній вік технологічного обладнання Вашого підприємства.**

До 4 років	Від 4 до 6 років	Від 6 до 8 років	Від 8 до 10 років	Від 10 до 12 років	Від 12 до 14 років	Від 14 до 16 років	Від 16 до 20 років	Понад 20 років

**10. Відзначте відсоток оновлення парку технологічного обладнання Вашого підприємства за останні три роки.**

До 10 %	Від 10% до 20 %	Від 20% до 30 %	Від 30% до 40 %	Від 40% до 50 %	Від 50% до 60 %	Від 60% до 70 %	Від 70% до 80 %	Від 80% до 90 %	Від 90% до 100 %

**11. Відзначте питому вагу обладнання вітчизняного виробництва в усьому технологічному обладнанні.**

До 10 %	Від 10% до 20 %	Від 20% до 30 %	Від 30% до 40 %	Від 40% до 50 %	Від 50% до 60 %	Від 60% до 70 %	Від 70% до 80 %	Від 80% до 90 %	Від 90% до 100 %

**12. Відзначте фактори, які обмежують конкурентоспроможність Вашого підприємства.**

Технологічна відстаєність компанії	Недосконалість системи управління	Нестача фінансових ресурсів для освоєння нових стандартів бізнесу	Прихід на український ринок іноземних компаній	Ваш варіант відповіді



**13. Відзначте результати впливу інноваційної діяльності на розвиток підприємства.**

Оновлено асортимент продукції	Поліпшена якість продукції/надання послуг	Розширено асортимент послуг	Підвищена продуктивність праці	Скорочено транзакційні витрати	Створено нових ринків збуту в країнах ЄС	Забезпечено інтелектуально-власністю	Розширено ринки збуту	Збільшено товарообігу нових торгових форматів	Підвищено інноваційної активності персоналу

**14. Відзначте ринки, які Ваше підприємство при маркетингових дослідженнях сфери інноваційної діяльності досліджує самостійно.**

Ринок науково-технічних розробок	Ринок збуту нової продукції	Ринок фінансових джерел (джерел кредитів)

**15. Вкажіть середню облікову чисельність штатних працівників підприємства (ос.):**

Підприємства загалом	Науково-дослідних підрозділів	Проектно-конструкторських підрозділів	Підрозділів з впровадження інновацій	Підрозділів із захисту прав на об'єкти промислової власності

**16. Відзначте джерела науково-технічних розробок, які використовуються при реалізації інноваційних проектів (заходів) на Вашому підприємстві:**

Власні розробки	Розробки галузевих НДІ - КБ	Розробки організацій і інших компаній	Розробки установ НАНУ	Розробки вищих навчальних закладів	Розробки країн ЄС	Розробки промислових підприємств	Розробки університетів	Інші джерела

**17. Відзначте, використовує чи ні Ваше підприємство кошти з прибутку (доходу) на проведення сторонніми науковими організаціями досліджень і розробок?**

Так:  Ні:

**18. Відзначте Вашу оцінку рівню впровадження ІКТ на підприємстві.**

„1	„2”	„3”	„4”	„5”	„6”	„7”	„8”	„9”	„10”

**19. Вкажіть обсяги витрат на інноваційну діяльність у % до обсягу реалізованої продукції у 2014-2016 рр. за видами інноваційної діяльності.**

Дослідження і розробки	Придбання нових технологій	Придбання права власності на винаходи	Ліцензій на використання захищених об'єктів	Підготовка виробництва до випуску нової продукції	Придбання основних фондів	Проведення маркетингу та реклами	Інше

### Додатки

20. Вкажіть у % розподіл загального обсягу витрат на інноваційну діяльність між продуктовими та процесними інноваціями.

продуктові інновації		процесні інновації	
----------------------	--	--------------------	--

21. Вкажіть розподіл у % загального обсягу фінансування інноваційної діяльності між різними джерелами.

Власні кошти	Державний бюджет	Місцевий бюджет	Позабюджетні фонди	Вітчизняні інвестори	Іноземні інвестори	Кредити	Інші джерела

22. Відзначте проблемні сфери щодо організації та ведення торговельного бізнесу.

Маркетингова політика	Виробнича діяльність	Організаційна структура та менеджмент	Управління фінансами та інвестиціями	Кадрова політика	Інформаційне забезпечення бізнесу	Інноваційна діяльність	Корпоративне управління	Ваш варіант відповіді

23. Вкажіть кількість інноваційних проєктів/програм, у яких брало участь Ваше підприємство у 2014-2016 рр.

Програми	Національні (загальнодержавні)	Державні пільгові	Державні науково-технічні	Галузеві комплексні	Галузеві науково-технічні	Ваш варіант відповіді
2011 р.						
2012 р.						
2013 р.						

24. Відзначте способи врахування у балансі підприємства нематеріальних активів (у тому числі інтелектуальної власності).

Проводиться інвентаризація	Здійснюється аудиторська оцінка	Створено процедурний порядок включення об'єктів інтелектуальної власності до складу нематеріальних активів

25. Вкажіть питому вагу (%) продукції, що розробляється/реалізується Вашим підприємством, яка має правовий захист (патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки).

Питома вага захищеної продукції (%)

26. Вкажіть кількість поданих заявок на винаходи і зареєстрованих в Україні винаходів, створених на підприємстві за 2014-2016 рр.

Рік	Заявки на винаходи	Зареєстровані винаходи	Отримані патенти
2011			
2012			
2013			

27. Вкажіть кількість патентів, що були використані на Вашому підприємстві за видом патентовласників винаходів.

Розробки	Власні розробки	Спільні з іншими організаціями	Установи НАН України	Галузеві НДІ	Галузеві КБ і СКБ	ВНЗ	Індивідуальні винахідники
2011 р.							
2012 р.							
2013 р.							

28. Вкажіть кількість закуплених ліцензій, які використовує Ваше підприємство, за видами ліцензіарів.

Ліцензії українських ліцензіарів		Ліцензії іноземних ліцензіарів
Усього	У тому числі патенти	

29. Вкажіть обсяг витрат на охорону прав об'єктів промислової власності та раціоналізаторські пропозиції за останні три роки.

Витрати	Обсяг витрат на охорону прав об'єктів промислової власності та раціоналізаторські пропозиції (тис. грн)
2011 р.	
2012 р.	
2013 р.	

30. Вкажіть обсяг прибутку (доходу), який одержано від використання об'єктів інтелектуальної власності і раціоналізаторських пропозицій (тис. грн).

Прибуток	від використання				Усього
	винаходів	корисних моделей	промислових зразків	раціоналізаторських пропозицій	
Рік					
2011 р.					
2012 р.					
2013 р.					

31. Відзначте, які економічні пільги для стимулювання інновацій, виходячи з досвіду розвинутих країн, доцільно було б, на Вашу думку, застосувати в Україні?

Включення витрат на дослідження та розробки із базової суми оподаткування	
Стимулювання з боку держави створення інноваційних фондів безпосередньо на підприємствах і залучення до них коштів приватних інвесторів	
Застосування лізингових платежів при реалізації науково-технічних проєктів, що потребують використання обладнання і технологій, які дорого коштують	
Прискорена амортизація	
Ваш варіант відповіді	

## Додатки

**32. Відзначте організаційні форми, які, на Вашу думку, в сучасних умовах є перспективними для підвищення рівня зв'язку торговельної діяльності з наукою, комерціалізації результатів наукових досліджень, активізації інноваційної діяльності.**

Інноваційні кластери	<input type="checkbox"/>
Консорціуми, асоціації	<input type="checkbox"/>
Технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори	<input type="checkbox"/>
Регіональні (галузеві) науково-технічні центри (центри інноваційного розвитку)	<input type="checkbox"/>
Центри передачі (трансферу) технологій	<input type="checkbox"/>
Біржі інновацій	<input type="checkbox"/>
Малі (середні) інноваційні підприємства	<input type="checkbox"/>
Ваш варіант відповіді	<input type="checkbox"/>

**33. Відзначте у наведеному переліку законодавчі акти, розробка і введення яких в дію, на Вашу думку, буде сприяти розвитку інноваційної діяльності у сфері торгівлі:**

Про стимулювання інноваційної діяльності та виробництво високотехнологічної продукції в Україні	<input type="checkbox"/>
Про особливості введення в цивільний обіг об'єктів права інтелектуальної власності, створених з використанням коштів Державного та/або місцевих бюджетів, спеціальних та державних фондів цивільного призначення	<input type="checkbox"/>
Про технопарки та інші інноваційні структури	<input type="checkbox"/>
Про державне замовлення на інноваційну продукцію	<input type="checkbox"/>
Про функціонування та регулювання ринку венчурного капіталу в Україні	<input type="checkbox"/>
Ваш варіант відповіді	<input type="checkbox"/>

**Дані про себе:**

посада \_\_\_\_\_

освіта \_\_\_\_\_

вік \_\_\_\_\_

**Дякуємо за співпрацю!**

Додаток В

Таблиця В1

Характеристика основних альтернативних типів інноваційної стратегії підприємства

№ п/п	Тип інноваційної стратегії	Змістова характеристика	Результат впровадження	Приклади застосування
1	2 <b>Стратегія наступу</b>	3 Передбачає постійне провадження інновацій, пов'язана з прагненням фірм досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг. Водночас обтяжена найвищим рівнем інноваційного ризику. Рідкісним є випадок, коли інновація «приходить» у фірму від зовнішнього джерела в довершеному вигляді.	4 Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, функціями якого є дослідження й розробки. Використання цієї стратегії забезпечує підприємству ліdersьку позицію на ринку. Передбачає тісний зв'язок підприємства із світовими досягненнями науки і техніки, прямю залежність від наукових розробок, які фінансуються та реалізуються самим підприємством.	5 Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (вентурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші промислові сфери діяльності, що завдяки потужним науково-дослідним відділам здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє винайкове право на нову провідку через систему патентування (компанії Duron, на підприємстві сфери IT Microsoft, аерокосмічної галузі – АKB ім. Антонова та ін.), деякі підприємства металургійного комплексу (наприклад, частково «Інтерлайф»), сфера оптової торгівлі продуктами сільськогосподарського виробництва ( <i>наприклад, Львівське підприємство оптико-розробної торгівлі «Шувар»</i> ).
2	<b>Традиційна</b>	Не передбачає здійснення на підприємстві технологічних змін, тому лише умовно належить до інноваційного типу. При цьому здійснюється реалізація псевдоінновацій, які передбачають внесення в базу продукцію несуттєвих новацій, що не змінюють способу її використання, а стосуються форми і сервісу. Виробництва стають традиційними внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалій період їхнього «життєвого циклу».	Підприємство відмовляється від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів, але разом із ним не уникає інновацій, пов'язаних із удосконаленням форм і сервісу традиційної продукції. Водночас ця стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки.	Можуть використовувати підприємства, продукція яких має стійкий попит на ринку (підприємства вугільної промисловості, металургії, енергогенеруючі та енергорозподільчі компанії типу «обленерго», підприємства монополісти типу «Нафтогаз», «Укрзалізниця» тощо). Також може бути ресторанный та готельний бізнес, оскільки, попри традиційність задоволення попиту, форма і якість такої продукції постійно вдосконалюються.

1	2	3	4	5
3	<b>Імітація</b>	використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, піратським способом.	Фірма-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведення, а й досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Має суттєве значення і здатність працівників фірми вдало змітувати новинку. Передбачає у підприємства наявності певних переваг, а саме зниження вартості продукції завдяки використанню дешевих трудових та місцевих природних ресурсів, використанню наявних потужностей за новим призначенням тощо.	Прикладом такої стратегії є випуск українськими виробниками лазерних дисків, продаж українських «піратських» CD-дисків, за деякими даними, сягає 60-70 тис. на рік. Щорічні збитки від цього лише у Сполучених Штатах Америки становили близько 200 млн. доларів. Але якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності фірми-лідера і забезпечується при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, то така стратегія може бути досить корисною для фірми-імітатора. Для українських підприємств вона є одним з способів підвищення наукомісткості й технологічності виробництва і, за певних захисних дій Уряду для підтримки вітчизняного товаровиробника, може стрийти підвищеного потенціалу фірми, зміцнення її ринкових позицій (таким, наприклад, є результативність деяких українських оліє-екстрактних заводів, які придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії і водночас отримали можливість використовувати дешеву сировину завдяки високій ставці ввізного мита на соняшникове насіння). Але така стратегія може виявитися й невдалою, якщо недостатньо вивчити кон'юнктуру відповідного ринку (спільний проєкт «АГРОЗА3 – Даewood»).

1	2	3	4	5
4	<b>Оборона (захисту)</b>	Дозволяє уникнути зайвого ризику і спрямована на утримання конкурентних позицій та переваг на вже зайнятій частці ринку. Обираючи цю стратегію, підприємство рухається на крок позаду підприємства-лідера.	У межах цієї стратегії виготовляється продукція, яка не просто імітує новинку, а має суттєві покращення порівняно з базовою, що дає можливість використовувати її за іншим призначенням.	Підприємства, які володіють достатнім інноваційним потенціалом і мають змогу постійно здійснювати НДДКР (китайські підприємства за складання PC, ноутбуків та інших сучасних електронних «гаджетів», в яких використовуються комплектуючі від підприємств лідерів – інноваторів в цих галузях (процесори, монітори, ОС, та інше програмне забезпечення тощо). Доцільна до застосування на підприємствах машинобудівного комплексу, автомобілебудівної галузі (автобуси, тролейбуси, легкові та вантажні автомобілі) та харчової індустрії. На жаль, в українському бізнесі підприємств, які б усвідомлено застосовували цю стратегію, дуже мало.
5	<b>Стратегія «за нагодом» (опортуністична, стратегія «пізній»)</b>	Є реакцією керівництва на потреби, які з'явилися на певному ринковому сегменті чи в інституційному середовищі. Ця стратегія передбачає випробування інновацій на певній ринковій ніші, які матимуть тривалий успіх на ринку. Підприємство при пошуку продукту не витрачає значних коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і починає здійснювати його виробництво на наявному в нього обладнанні.	Застосовується для реалізації загальної стратегії стабілізації. Її дотримуються підприємства, які уникають надмірного ризику, але одночасно є достатньо високотехнологічними, оскільки ця стратегія вимагає від них значних зусиль у науково-дослідній сфері діяльності. Фірма із захисною стратегією має приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування.	Оскільки ця стратегія доцільна до застосування на підприємствах маркетингового типу, її дотримується більшість вітчизняних підприємств легкої та харчової промисловості, підприємства фрагментарних галузей економіки – ресторанний, туристичний бізнес, автотранспорт тощо.

Закінчення табл. В1

1	2	3	4	5
6	<b>Залежна</b>	Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики фірм, які виступають як «батьківські» стосовно «залежних» фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми. Завжди ідеться про субпідрядні роботи. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Ця стратегія не потребує додаткових витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, оскільки залежне підприємство є виробником не кінцевої готової продукції, а тільки певних деталей, комплектуючих або здійснює сервісне обслуговування.	Такі фірми не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту. Такі підрядні підприємства видозмінюють продукт лише на прохання клієнта або керуючої фірми. Вимоги щодо науково-технічного (інноваційного) потенціалу для таких підприємств є мінімальними. В Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним.	Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні більшості субпідрядних підприємств вітчизняного будівельного бізнесу та підприємств агросектору продукції на нові ринки, який залежить від оптових компаній та замовлень із боку системи розривної торгівлі. Також має поширення серед малих підприємств в капіталомістких галузях, багато вітчизняних підприємств трикотажної та швейної промисловостей тощо. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять в Україну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їхньої продукції («Мікросистема», «Квазар-Мікро» тощо).
7	<b>Змішана</b>	Використовують підприємства, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках.	Для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого – традиційна або захисна.	Холдингові компанії, наприклад «ІСД», «СКМ», група «Приват» тощо.

Джерело: складено за [15-17]<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Каплун С.О., Товма Л.Ф. Шляхи формування інноваційної стратегії в умовах глобалізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №38. – С. 264-266; Лозовський О. М., Глухова Н. В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/23/glyhova.php>; Федулова Л. І., Фомова О. А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур / Л. І. Федулова, О. А. Фомова – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 239 с.



## Дані про авторів

1. **Давимука Степан Антонович** – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України».
2. **Федулова Любов Іванівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
3. **Попадинець Назарій Миколайович** – кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України».
4. **Горlach Наталія Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів «Львівська політехніка».
5. **Миколайчук Ірина Павлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
6. **Присяжнюк Анна Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
7. **Совершена Ірина Олексіївна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
8. **Ціпурида Володимир Степанович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
9. **Яцишина Клавдія Валеріївна** – старший викладач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
10. **Розман Анна Михайлівна** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.
11. **Дубініна Віра Володимирівна** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.

---

### Information on authors

1. **Davymuka Stepan Antonovych** – PhD in economics, professor, leading scientific officer of the Department of Regional Financial Policy of the SI «M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine».

2. **Fedulova Lyubov Ivanivna** – PhD in economics, professor, professor of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics/

3. **Popadynets Nazariy Mykolayovych** – candidate of economics, scientific officer of the Department of Regional Economic Policy of the SI «M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine».

4. **Horlach Nataliya Yuriyivna** – candidate of economics., associate professor of Finances Department at “Lvivska Politechnika”.

5. **Mykolaichuk Iryna Pavlivna** – candidate of economics, associate professor, associate professor of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics/

6. **Prysyazhnyuk Anna Yuriyivna** – candidate of economics, associate professor, associate professor of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

7. **Sovershenna Iryna Oleksiyivna** – candidate of economics, associate professor, associate professor of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

8. **Tsipurynda Volodymyr Stepanovych** – candidate of economics, associate professor, associate professor of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

9. **Yatsyshyna Klavdiya Valeriyivna** – senior lecturer of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

10. **Rozman Anna Mykhailivna** – PhD student of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

11. **Dubinina Vira Volodymyrivna** – PhD student of the Management Department of Kyiv National University of Trade and Economics.

Наукове видання

Степан Антонович Давимука

Любов Іванівна Федулова

Назарій Миколайович Попадинець

Наталія Юріївна Горlach

Ірина Павлівна Миколайчук

Анна Юріївна Присяжнюк

Ірина Олексіївна Совершенна

Володимир Степанович Ціпуринда

Клавдія Валеріївна Яцишина

Анна Михайлівна Розман

Віра Володимирівна Дубініна

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ  
СФЕРИ ТОРГІВЛІ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ  
ТА ПРАКТИКА В УКРАЇНІ**

*Монографія*

Комп'ютерний макет: Петро Попадюк

Монографію підготовлено в ДУ “Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долішнього НАН України”  
79026, Львів, вул. Козельницька, 4.

Підп. до друку 5.12.2016. Формат 64x84/16. Папір офсетн.  
Тираж 300. Ум.-друк. арк. 32,36.  
Друк ФОП “Омельченко В.Г.”  
79026 м. Львів вул. Козельницька, 4.