

А. Ю. Проскокова,
аспірант кафедри економіки та підприємництва,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-8490-6381

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.50

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ РІТЕЙЛЕРІВ

A. Proskokova,
Postgraduate student, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL MECHANISM OF INNOVATION MANAGEMENT FOR RETAILERS

Статтю присвячено визначенню системи та механізму управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу на основі визначення основних характерних рис, які відрізняють ритейлерів від гравців з інших сфер бізнесу. З метою забезпечення стійкої конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку, виокремлено основні елементи системи управління інноваціями, а також запропоновано підхід щодо схеми формування механізму управління інноваціями взагалі та конкретною інновацією зокрема.

Крім того, на основі останніх тенденцій в інноваційній діяльності ритейлерів, побудовано структуру декількох вузьконаправлених механізмів управління певними інноваціями. Задля формування системного бачення, наведено перелік основних методів управління інноваціями в торговій справі та конкретизовані найбільш використовувані з них.

Серед основних результатів, які можуть бути отримані після впровадження механізмів управління інноваціями, доцільно виділити такі: визначення стратегії інноваційної діяльності підприємства, вибір методів та критеріїв оцінки інноваційних проєктів, послідовність в управлінні інноваціями та стимулювання інноваційної діяльності підрозділів.

The article is devoted to the definition of the system and mechanisms of innovation management in retail enterprises based on the definition of the main characteristics that distinguish retailers from players of other business areas. In order to ensure a stable competitive position of an enterprise in the market, the main elements of the innovation management system are highlighted, and an approach to the formation of an innovation management mechanism in general and a specific innovation in particular is proposed.

Retail, as one of the most dynamic and sensitive to innovation spheres of business, has its own features that should be taken into account when forming the system and mechanisms for managing innovation. Firstly, this is the consumer power, which now more and more influences the adoption of certain decisions business life, and secondly, it is in most cases the lack of their own, unique in characteristics, products, so retailers now do not focus on what they sell, but on how they sell.

In the process of building an innovation management system at the enterprise, the following elements were identified: organizational, legal, functional, technical, financial and elements of personnel policy. In turn, the above elements were specified in certain areas of activity for them.

Taking into account the basic principles of the formation the innovation management mechanism: consistency, complexity, orientation towards innovation, maintaining a balance, and based on the latest trends in innovation activities of retailers, the structure of several narrowly focused mechanisms for managing certain innovations has been built. To form a systemic vision, a list of the main methods of managing innovations in trade are given and the most used of them are specified.

Among the main results that can be obtained after the introduction of innovation management mechanisms, attention should be especially focused on the real definition of the strategy in enterprise innovative activity, the selection of methods and criteria for evaluating innovative projects, consistency in managing innovation and stimulating the innovative activity of divisions. And among the main obstacles that hinder retail organizations and trade in general in Ukraine, it should be noted the high tax pressure, the lack of own funds for investment in innovation, the low level of scientific research and the absence of a technology transfer system, the staff's unwillingness to accept innovations.

Ключові слова: інновації, механізм управління інноваціями, ритейл, система управління інноваціями, методи управління.

Key words: innovations, innovation management mechanism, retail, innovation management system, management methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Діяльність з розробки та впровадження інновацій є, з одного боку, важливим функціональним напрямом управління компанією, з іншого — невідому сферу діяльності, яка, як і будь-яка інша сфера, характеризується більшою мірою прогнозованими й досяжними результатами. Таким чином, інноваційний менеджмент має проводитися на систематичних засадах, тобто у режимі постійної управлінської діяльності з прогнозування та планування, організації та керівництва, обліку, контролю, аналізу і оцінки ефективності управління цією діяльністю на фірмі.

З огляду на те, що ритейл — один з найбільш динамічних сфер бізнесу, а серед ТОП10 найбільших компаній України за виручкою згідно з результатами 2019 року 1-ше (АТБ), 2-ге (Fozzy Group) та 5-те (Епіцентр) місця посідають саме роздрібні мережі [2], питання системності в управлінні інноваціями та практичної застосованості систем та механізмів впровадження інновацій, набувають неабиякої актуальності.

Значна концентрація фінансових ресурсів у ритейлерів передусім має підвищувати інноваційний потенціал окремих компаній, проте, фактично, досі не було представлено фахових праць, які б стосувались організаційно-методичних механізмів управління інноваціями саме на підприємствах сфери ритейлу.

Пандемія COVID19 спричинила неабиякий негативний вплив на ритейл, обсяг інвестицій в інноваційні проекти за даними станом на другий квартал 2020 року скоротились майже вдвічі [8], тим не менш технологічні зміни в світі та зростаючі запити споживачів змушують ринок торгівлі змінюватись, навіть незважаючи на кризу. Тому важливим питанням, яке стоїть перед ритейлерами, є мінімізація витрат ресурсів при розробці та впровадженні інноваційних проектів, яку можна досягти саме шляхом системної побудови механізмів та методів управління інноваціями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання системи та механізмів управління інноваціями на підприємствах загалом досить широко розглядалась західними та вітчизняними науковцями. Відтак, варто виділити таких авторів, П. Друкер, В.К. Бансал, М. Портер, Дж. Сінко, Балабанова Л.В., Дронов Ф.А., Львов Д.С., Струмилін С.Г., тематику праць цих науковців зосереджено на інноваційному менеджменті та проблемах розробки методичних механізмів створення, впровадження та аналізу інновацій на мікрорівні підприємств.

Крім того, слід зазначити авторів, які опублікували спеціалізовані праці щодо характеристики діяльності роздрібного бізнесу та інновацій в ньому: О. Азарян, В. Апопій, С. Брю, Д. Гриджук, П. Друкер, Б. Карлоф, Ф. Котлера, О. Лапко, К. Макконел, Р. Маркін, Л. Федулова.

При тому, що проблематика системності та механізмів управління інноваціями на підприємстві вважається більш-менш розкритою, залишаються дискусійними питання конкретизації механізмів та методів інноваційного менеджменту саме для підприємств ритейлу, виокремлення та оцінювання специфічних рис ритейлу, які впливають на ті чи інші тренди інновацій в цій сфері

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Таким чином, невирішеним на сьогодні питанням є формування достатнього понятійного та схематичного апарату з метою систематизації процесів впровадження та аналізу інновацій в ритейлерському безнесі. ОПР (особи, які приймають рішення, у більшості випадків — топ-менеджмент компанії), які функціонально відповідають за інноваційну екосистему на підприємстві, а також ставлять стратегічні цілі щодо впровадження інновацій, на основі запропонованих у цьому дослідженні схем, мають зрозуміти, яким чином використати теоретичний базис у практичній діяльності.

Таблиця 1. Процес побудови та функціонування системи управління діяльністю підприємств у сфері ритейлу

Влада споживача (будь-який елемент системи за кінцеву мету має максимізацію задоволення потреб клієнта і, як наслідок, отримання прибутку)	
Організаційні елементи системи	Вибір нової організаційно-правової форми діяльності ритейлера Зміна форми управління та типу організаційної структури
Юридичні елементи системи	Зміна форми власності, яка стимулює інвестиції та процес управління інноваціями Визначення кількості ресурсних одиниць
Функціональні елементи системи	Визначення форми діяльності та кількості digital- та офлайн-каналів продажу, кількості магазинів або точок видачі, інноваційних форматів торгівлі Вибір стратегії комунікації з державою, контрагентами, маркетингової та продуктової стратегії Вибір стратегії рекламної комунікації зі споживачем, точок контакту, запровадження нових методів глибшого big data аналізу
Технічні елементи системи	Побудова системи технічного забезпечення функціонування ритейлера, в т.ч. торгового обладнання та техніки, програмного забезпечення та технічних рішень щодо аналізу роботи торгової точки чи інтернет-ресурсу Виявлення та впровадження технічних розробок, які підвищують ефективність роботи компанії
Фінансові елементи системи	Збільшення або зменшення основних і оборотних фондів Збільшення або зменшення інвестицій, диверсифікація чи перенаправлення інвестицій Капіталізація підприємства, вибір фінансової політики
Елементи кадрової політики	Розвиток або зміна корпоративної культури Покращення кадрової політики Впровадження заходів щодо початку та управління персоналом Запровадження сталої політики та концепції обслуговування клієнтів, сервіс-менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [9; 5].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційна активність підприємства передусім має на меті створення та залучення таких інновацій із зовнішнього середовища, які могли би вплинути на зростання конкурентоспроможності, фіксацію та зміцнення позиції компанії на ринку, забезпечити майбутні перспективи розвитку. Проте можливості різних фірм, щодо розробки та впровадження інновацій, суттєво відрізняються, така ситуація зумовлена насамперед обмеженнями в ресурсах. Тому менеджмент інноваційної діяльності підприємства має здійснюватись, по-перше, з огляду на потенціал формування конкурентних переваг від впровадження інновації, по-друге, з урахуванням інвестиційних можливостей компанії [5].

З огляду на твердження В.В. Стадника, управління інноваціями — це одна із складових менеджменту будь-якого сучасного підприємства, така діяльність включає стимулювання, планування та організацію інноваційної активності, розробку та впровадження інноваційних проектів, метою яких є отримання конкурентних переваг і підвищення ринкових позицій підприємства [6].

На думку С.І. Данило, ритейл — один із найбільш динамічних та чутливих до інновацій секторів економіки, з огляду на те, що впровадження інновацій в ритейл у багатьох випадках не потребує значних витрат часу на НДДКР, підприємства сфери ритейлу потребують налагодженого організаційного механізму розробки, впровад-

ження та оцінки інновацій у короткі проміжки часу з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності [7].

Згідно із твердженням американських дослідників [4], підприємства сфери ритейлу мають певні характерні особливості, які мають бути враховані при формуванні механізму управління інноваціями саме для таких компаній. Ними було виділено 2 основних аспекти:

1. Роздрібні торговці в основному продають товари, вироблені іншими компаніями, і, як наслідок, вони рідко отримують стійкі вигоди від ексклюзивності в асортименті своєї продукції. Таким чином, вузька орієнтація на асортимент продукції навряд чи призведе до довгострокової конкурентної переваги, оскільки аналогічні продукти можуть бути легко доступні будь-де ще. Таким чином, успішне застосування механізму та методів управління інноваціями, фокусуються не тільки на тому, що продає роздрібний торговець, але, що ще більш важливо, на тому, як він продає.

2. На відміну від більшості виробників, роздрібні торговці безпосередньо взаємодіють з кінцевими споживачами. Це підкреслює важливість клієнтського сервісу і вимагає, щоб інновації в ритейлі в тому числі стосувались як роздрібний торговець буде оптимізувати свою пряму взаємодію з кінцевими споживачами для зміцнення відносин з ними. Роздрібні торговці все більше усвідомлюють ці тенденції. В результаті акцент в роздрібній торгівлі змістився з одного напрямку, сфокусованого в основному на транзакції, де мета полягала в продажі товарів і послуг кінцевим споживачам, до

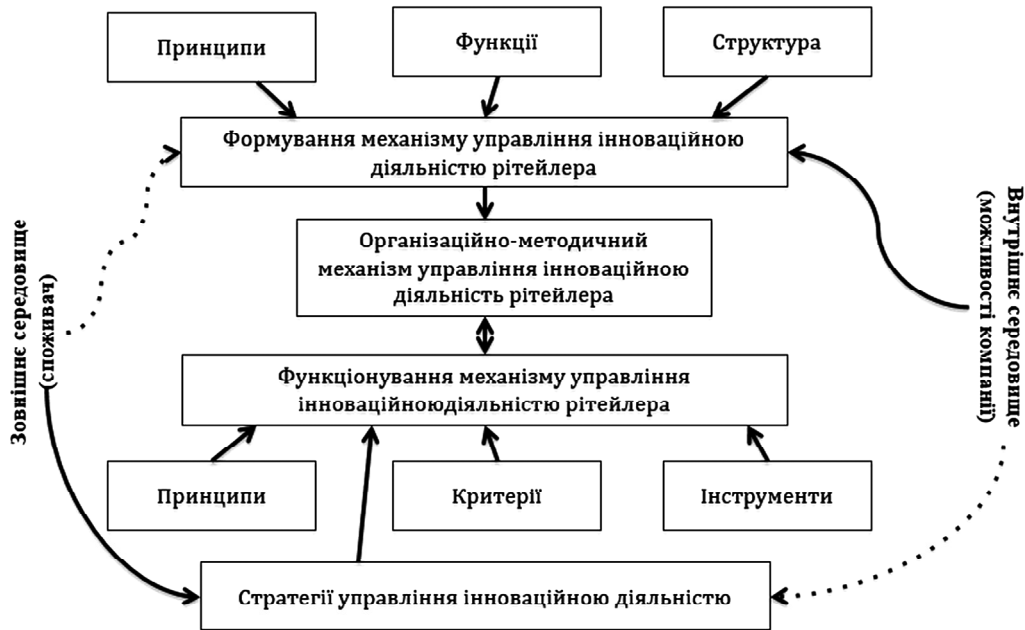


Рис. 1. Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю ритейлера

Джерело: адаптовано автором на основі [9].

напряму, сфокусованому на підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Впровадження інновацій та стимулювання інноваційних процесів на підприємстві неможливі без формування системи управління інноваційною діяльністю, яка створювала би контроль за всіма складовими цього виду діяльності і на стратегічному, і на тактичному рівнях. Відтак у таблиці 1 наведено приклад процесу побудови та функціонування системи управління діяльністю підприємств-інноваторів у сфері ритейлу.

Важливо зазначити, що елементи системи управління інноваціями ритейлера, не є вичерпними, тобто, по-

даний список є показовим та може бути розширений і більш деталізований всередині кожного елементу системи.

Беручи до уваги особливості управління інноваційною діяльністю та ширину функцій в системі управління підприємством взагалі, можна стверджувати, що без наявності певного механізму, жодна система не буде функціонувати ефективно. Такми чином, система менеджменту інноваційної діяльності має спиратись на певний механізм, прийнятий підприємством, який являє собою частину загального механізму управління підприємством.



Рис. 2. Структура механізму управління інноваціями за визначеними цілями для підприємств сфери ритейлу

Джерело: сформовано автором на основі [7; 5].

Спираючись на роботу В.Р. Волощук щодо формування механізму управління інноваціями на підприємстві, можна виділити такі принципи такого механізму:

- принцип системності у формуванні механізму, адаптивність та відкритість, враховуючи невизначеність майбутнього;

- принцип комплексності, тобто функціонування системи в межах законів ринку, державного регулювання, конкурентного середовища;

- принцип орієнтації на інновації незалежно від фінансових можливостей підприємства, створення та підтримка інноваційної культури на фірмі;

- принцип збереження балансу інтересів різних структур, залучених в інноваційний процес [5].

Якщо адаптувати згадані принципи до специфіки діяльності ритейлера, а саме: врахувати важілі впливу зовнішнього середовища (споживача) на вибір інноваційної стратегії у поєднанні з внутрішніми можливостями компанії провадити інноваційну діяльність, можливо відобразити логіку формування та функціонування механізму управління інноваційною діяльністю ритейлера, який враховує вищезазначені принципи.

Таким чином, наразі саме для ритейлерів характерний прямий вплив споживача навіть на формування стратегії управління інноваціями та опосередкований вплив на формування механізму управління інноваційною діяльністю, водночас внутрішні фактори та можливості фірми, звісно, продовжують прямо впливати як на формування, так і на функціонування механізмів управління інноваційною діяльністю

Згідно із дослідженнями сербського університету University of Kragujevac, які базувались на опитуванні європейських торгових компаній-респондентів, було виділено декілька методів, які можуть бути найбільш застосованими для управління інноваціями в сфері ритейлу [1]:

- Методи управління знаннями.
- Методи бенчмаркінгу.
- Методи управління людськими ресурсами.
- Методи управління технічним та програмним забезпеченням.
- Методи розвитку творчих здібностей.
- Інноваційні методи управління проєктами.
- Методи поліпшення бізнес-процесів.
- Методи розробки бізнес-планів.

Серед вищенаведених методів найбільш застосованими у практичній діяльності були виокремлені методи бенчмаркінгу (60%), інноваційні методи управління бізнес-проєктами (82%), методи розробки бізнес-планів (67%).

Таким чином, ці методи управління інноваціями тісно корелюють із системою управління інноваційною діяльністю торгових підприємств, яку наведено у таблиці 1, та можуть бути застосовані до однієї чи декількох елементів згаданої системи.

З метою формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, дослідники зазначають необхідність реалізації таких кроків:

- розширення пулу джерел новаторських ідей
- виявлення тих напрямів діяльності компанії, які пов'язані з високим ступенем ризикованості;

- встановлення кількісних і якісних цілей, які мають бути досягнуті за результатами інноваційного проєкту;

- формування етапів роботи у процесі реалізації інноваційного проєкту, важливо, що перехід до наступного етапу неможливий до успішного завершення попереднього етапу.

Кінцевим результатом управління інноваціями на підприємстві роздрібного гравця, згідно із думкою G. Pinto [4], є стає функціонування стратегічних механізмів реалізації інновацій, адаптованих до цілей конкретної компанії. Орієнтуючись на основні тренди в інноваціях серед ритейлерів України та світу, ми сформува-ли можливу структуру механізму управління інноваціями за визначеними цілями (рис. 2).

Головна мета створення та впровадження механізмів управління інноваційною діяльністю — це досягнення стратегічних цілей підприємства, які конкретизовані у формі певних показників. На нашу думку, було б доцільно виділити загальні результати впровадження механізмів управління інноваціями для будь-якого підприємства:

- усвідомлення тенденцій науково-технічного прогресу, які можуть бути застосовані в рамках конкретного підприємства;

- ефективне управління розвитком підприємства;
- визначення стратегії інноваційної діяльності;
- застосування методів, індикаторів, критеріїв оцінки інноваційних проєктів;

- системність в управлінні інноваціями;
- формування сприятливого інноваційного клімату в компанії;

- розробка та прийняття рішень щодо стимулювання інноваційної активності підрозділів.

На останок, вважаємо доречним навести перелік основних чинників, які за результатами опитування керівників торговельних підприємств України, негативно впливають на інноваційну активність, а відтак і на формування систем і механізмів управління інноваційною діяльністю в торгівлі [6]:

- обмеженість економічної свободи бізнесу внаслідок значного податкового тиску, високої зарегульованості державою в деяких аспектах функціонування підприємств;

- недостатність власних коштів підприємств для фінансування інновацій, значний строк окупності інвестицій;

- дуже низький рівень наукових досліджень, не своєчасність отримання інформації про технічні розробки, неготовність ризикувати, щоб впроваджувати новітні наукові досягнення;

- відсутність нормальної системи трансферу технологій між науково-дослідними групами та бізнесом, у результаті чого наукоємність інноваційних витрат на низькому рівні;

- перепони з боку персоналу, які не готові сприймати, впроваджувати та просувати інновації і в торгівлі, і у внутрішніх бізнес-процесах.

ВИСНОВОК

Отже, за результатами проведеного аналізу при формуванні системи та механізмів управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу пропонується вра-

ховувати владу споживача, який у сучасному конкурентному середовищі вже на перших етапах впливає на формування та функціонування системи управління інноваціями в компаніях. Таким чином, нами було запропоновано прикладний підхід до побудови системи управління інноваціями рітейлером, а також проілюстровано схему формування механізму управління інноваціями, які мають практичну застосованість до реалій роздрібного бізнесу.

Література:

1. Mckinsey.com Rebooting Retail How technology will shape the future of retail 2020 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mck.co/35P93wo>
2. Project.liga.net: Созданные с нуля: первый рейтинг компаний без советского наследия 2019 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://project.liga.net/projects/rating_company/
3. Pantano E. A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario / Pantano, E., Priporas, C-V., Dennis, C. // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2018. — № 46 (3). — P. 264—282. doi:10.1108/IJRDM-04-2017-0080
4. Pinto G.L. Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings / Pinto G.L., Dell'Era C., Verganti R. and Bellini E. // European Journal of Innovation Management, — 2017. — Vol. 20, № 2. — P. 190—209. doi: 10.1108/EJIM-06-2015-0049
5. Волощук В.Р. Механізми активізації інноваційного розвитку / В.Р. Волощук // Інноваційна економіка. — 2019. — № 7—8 (81). — С. 27—33. doi: 10.37332/2309-1533.2019.7-8.4
6. Гальків Л.І. Інноваційний імператив розвитку рітейлу як деактиватор ризиків і загроз соціально-економічній безпеці / Гальків Л.І., Демчишин М.Я., Гришук Д.В. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2016. — № 847. — С. 62—68.
7. Данило С.І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі / С.І. Данило // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. — 2019. — № 3 (137). — С. 50—54.
8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Мазаракі А.А. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. / А.А. Мазаракі, Л.І. Федулова // Підприємництво і торгівля: зб. наук. пр. — 2017. — № 21. — С. 20—25.

References:

1. Mckinsey.com (2020), "Rebooting Retail How technology will shape the future of retail 2020" available at: <https://mck.co/35P93wo> (Accessed December 2020)
2. Project.liga.net (2019), "Created from scratch: the first rating of companies without Soviet heritage 2019" available at https://project.liga.net/projects/rating_company/ (Accessed December 2020).
3. Pantano, E. Priporas, C-V. and Dennis, C. (2018), "A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario", International Journal of Retail and Distribution Management, vol 46 (3), pp. 264—282. doi:10.1108/IJRDM-04-2017-0080

4. Pinto, G.L. Dell'Era, C. Verganti, R. and Bellini, E. (2017), "Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings", European Journal of Innovation Management, vol. 20, no. 2, pp. 190—209. doi: 10.1108/EJIM-06-2015-0049

5. Voloschuk, V. (2019), "Mechanisms for intensifying innovative development", Innovatsiyna ekonomika, vol. 7—8 (81), pp. 27—33. doi: 10.37332/2309-1533.2019.7-8.4

6. Hal'kiv, L. Demchyshyn, M. and Hryshchuk, D. (2016), "Innovative imperative of retail development as a deactivator of risks and threats to socio-economic security", Visnyk natsionalnogo universytetu "Lvivska polytehnika", vol. 847, pp. 62—68.

7. Danylo S. (2019), "Efficiency of innovations in retail trade", Sotsialno-ekonomichny problem suchasnoho period Ukrainy, vol. 3 (137), pp. 50—54.

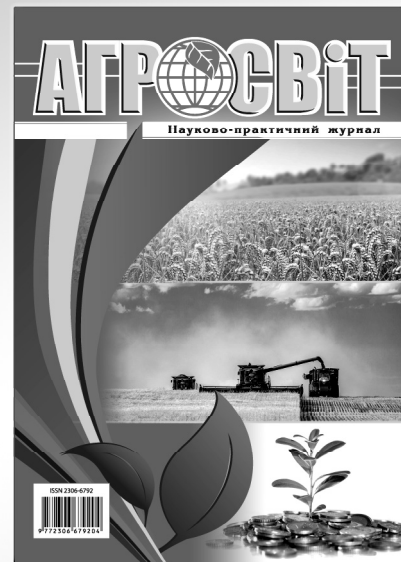
8. State Statistics Service of Ukraine (2020), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed December 2020).

9. Mazaraky, A. and Fedulova, L. (2017), "Conceptual principles of management of innovative development of enterprises in the field of trade", Pypriemnyztvo i torgyviya: zbyrnyk naukovykh prats', vol. 21, pp. 20—25. *Стаття надійшла до редакції 19.01.2021 р.*

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292