

УДК 338.28:658.8  
JEL Classification: M11, O31, F19

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.21

Декалюк О.В.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Нянько В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Плосконос Н.В.,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Університет економіки і підприємництва,  
м. Хмельницький

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Dekaliuk O.V.,  
 *cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of enterprise economics and management,*  
Nianko V.M.,  
 *cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of enterprise economics and management,*  
Ploskonos N.V.,  
 *student at the master's degree,  
University of economics and entrepreneurship,  
Khmelnyskyi*

## MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** Сфера сучасної торгівлі є однією з найбільш сприйнятливих до інноваційних та цифрових інструментів сучасного бізнесу. Цифровізація торговельних підприємств наразі вкрай важлива для підвищення інвестиційної привабливості комерційної сфери.

Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства пов'язана з питанням конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання на ринку. Лише ті підприємства, керівництво яких здійснює спробу на впровадження інноваційних технологій, розробляє і запроваджує інноваційні проекти, мають високі показники і гарні перспективи розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці, досліджуючи питання ефективної системи управління інноваційною діяльністю на торговельному підприємстві, зосереджують свою увагу на окремих питаннях. Але наукова спільнота досі не прийшла до єдності понять та категорій управління інноваційною діяльністю, тому все більшої значущості має визначення понять та пошук ефективних методів реалізації процесів управління інноваційною діяльністю, які б відносились до роботи торговельних підприємств, що займаються посередницькою діяльністю, а не лише роздрібних торгових точок.

Питання дослідження процесів управління інноваціями на підприємствах різних галузей розкривали в своїх роботах такі вчені, як: Безус П., Безус А., Борисенко О., Тарабан М. [1], Герасимчук М., Гуриков О., Устік Т. [2], Дубовик Т., Бучацька І. [3], Єрмак С. [4], Зазуляк Р., Іжевський П., Потапова Н. [5], Колодяжна І. [6], Косович Б., Куманова П., Літвінов О., Полозова Т. [7], Сербенівська А. [8], Чернявська М. [9], Шафранова К. та ін.

Проте, невирішеними залишаються окремі питання інноваційного розвитку торговельних підприємств. Це стосується концепції розвитку управління інноваціями на підприємствах торгівлі в умовах цифровізації, поглиблення конкуренції, обмежених фінансових ресурсів, зростаючого ступеня ризику в умовах воєнного стану.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд процесів впливу на управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні впровадження інноваційних технологій стає найважливішим фактором, що підвищує ефективність та інвестиційну привабливість

торговельних підприємств. У розвитку інновацій торговельних підприємств можна виділити такі ключові тенденції:

- активне застосування сучасних цифрових технологій;
- глибокий аналіз цільової аудиторії.

Цифрові системи дають змогу торговельним підприємствам накопичувати інформацію про споживачів, відстежувати історію покупок, аналізувати попит і залишатися затребуваними для покупців.

Для того, щоб торговельне підприємство було більш стійким і конкурентоспроможним, йому необхідно постійно проводити моніторинг і за можливості відстежувати такі основні параметри:

- швидкість обслуговування клієнтів (скорочення часу доставки товарів, скорочення часу на здійснення покупки тощо);
- якість продукції (якість обслуговування, гарантійних і післягарантійних зобов'язань);
- собівартість реалізації товару (за рахунок підвищення продуктивності праці, маркетингових кампаній тощо).

Сьогодні найуспішніші торговельні підприємства займаються інноваційною діяльністю, адже процес пошуку і впровадження нових рішень у них відбувається постійно.

Швидкість впровадження інновацій на підприємстві залежить від правильності і чіткості сформульованих завдань, які керівник ставив перед командою, що впроваджує інновації. Також важливою є форма ухвалення рішення про запровадження інновацій на підприємстві. Не менш важливим є спосіб передачі інформації від нижніх ланок до верхніх, і від верхніх ланок до нижніх. Під час впровадження інновацій система управління по всіх рівнях має працювати злагоджено, як один живий організм.

При впровадженні будь-яких змін на торговельному підприємстві змінюється і поведінка людей, саме тому необхідно враховувати готовність кожного працівника до впровадження інновацій, до роботи по-новому.

При формуванні інноваційної політики важливу роль відіграє формування інноваційного потенціалу торговельних підприємств. Особливу увагу слід звернути на прийняття управлінських рішень стосовно зміни організаційної структури, уточнення завдань і умов діяльності підприємства, зміни в технологічному процесі виготовлення продукції чи надання послуг. Інноваційний потенціал торговельних підприємств можна окреслити як технологічну єдність машини, людини та інтелекту.

Організаційні структури управління успішних підприємств, конкурентоспроможних на ринку, завжди мають високий інноваційний потенціал. Потреба в інноваціях зазвичай зароджується всередині самого підприємства і формується керівниками вищої або середньої ланки.

Впровадження інновацій на торговельному підприємстві сприяє збільшенню попиту на його продукцію, зростанню обсягів виробництва та продажу. Також при формуванні інноваційної політики підприємства важливо звернути увагу на властивості інноваційної діяльності: ієрархічність, динамічність, складність, поетапність, наукомісткість.

Використання інновацій в діяльності торговельних підприємств дає змогу розв'язувати тактичні та стратегічні завдання: оптимізувати процес зберігання запасів, сприяти пошуку цільового ринку, формувати лояльність споживача до підприємства, підвищувати конкурентоспроможність і стійкість торговельного підприємства на ринку. Інноваційні технології, котрі інтегровані в систему управління підприємств торгівлі, адаптують бізнес-процеси торгівлі до постійно мінливих умов ринкової економіки за допомогою застосування інструментарію інноватики.

Реалізація інноваційної політики на підприємстві передбачає розробку планів і програм інноваційних змін, послідовне осмислення реалізації проєкту розробки інновацій, спостереження за процесами їх впровадження. На торговельному підприємстві має проводитися єдина інноваційна політика для всіх функціональних і виробничих підрозділів. Має забезпечуватися принцип єдиноначальності. Координація інноваційної діяльності має здійснюватися з єдиного центру, менеджера по інноваціях, або команди, яка впроваджує інноваційні зміни.

Керівництво має надати велику увагу фінансовому забезпеченню проведення інноваційних змін, тобто забезпечення фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, кваліфікованими кадрами має стояти на першому місці.

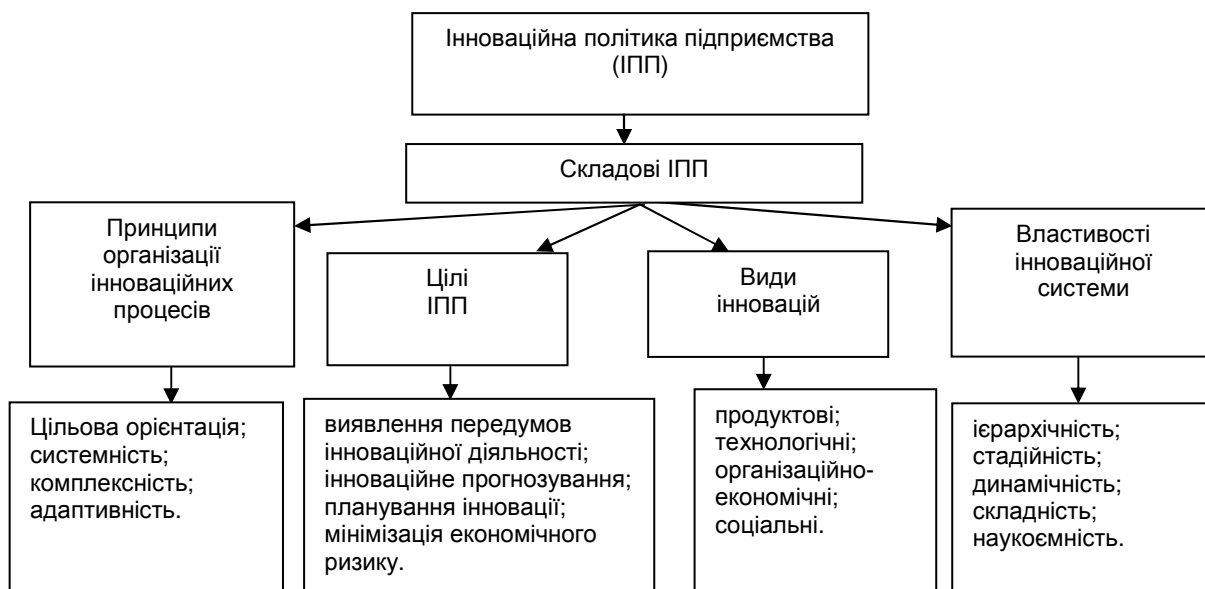
При формуванні інноваційної політики метою впровадження інновацій є пошук нового технічного рішення, тобто створення інноваційного продукту чи винаходу. Ще одна ціль при формуванні інноваційної політики – це наукові дослідження і запровадження власних новітніх технологічних розробок, котра передбачає технологічну підготовку серійного виробництва інноваційної продукції.

На основі викладеного вище матеріалу доцільно відобразити рис. 1.

Як зазначають науковці-практики, при підготовці до впровадження інновацій на торговельному підприємстві мають враховуватися такі умови:

- суб'єкт торгівлі;
- вид і тип торговельного підприємства;
- вид організаційної структури;

- наявність і стан матеріально-технічної бази;
- наявність технологій, що використовуються на даному підприємстві;
- стан торговельного обладнання;
- наявність технічних засобів;
- організація процесів закупівлі-продажу та рух товару;
- складність процесу обслуговування;
- стан ринку;
- природа та життєвий цикл інновацій [4; 5].



**Рис. 1. Складові інноваційних процесів підприємства**

*Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5]*

Основне завдання інновацій у торгівлі – забезпечити високу якість процесу купівлі-продажу та руху товарів, підвищити якість обслуговування та організації торговельної діяльності підприємства. Дуже важливим є впровадження технологій, що дозволяють більш ефективно використовувати складські приміщення, торгові площі, складське обладнання, технічні засоби по завантажувально-розвантажувальних роботах, програмні продукти, які допомагають ефективно працювати з оперативними даними та аналізувати інформацію по роботі персоналу, а також створювати необхідні умови для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Впровадження торгово-технологічних нововведень у діяльність підприємства спричиняє низку переваг, серед яких основна увага зводиться до підвищення продуктивності праці персоналу, вдосконалюється організація роботи складу, стає більш ефективною система управління підприємством. Для складського господарства дані технології відіграють надважливу роль, оскільки вони дають змогу відслідкувати рух товару від виробника на склад і від складу до торгової точки. Легше контролювати терміни придатності товарів і приймати вчасно ефективні управлінські рішення стосовно утилізації простроченої продукції, заміни чи відправки виробнику на переробку.

Також підвищується ефективність використання торговельних площ, через удосконалення організації операційних процесів на підприємстві. Технологічні інновації дають можливість підвищити якість обслуговування.

Отже, застосовуючи інновації, керівництво торговельного підприємства має можливість миттєво отримувати інформацію про асортимент товару та його актуальну кількість, вчасно поповнювати відповідні позиції та робити доставку автоматизованою. Дані інновації впливають і на економічну складову. Вони допомагають збільшити товарооборот, прибуток підприємства, скоротити витрати, пов'язані з автоматизацією процесів та автоматизованою інвентаризацією продукції. Дозволяють збільшити пропускну здатність кас.

Впровадження інформаційних технологій в торговельних підприємствах супроводжується додатковими витратами, пов'язаними зі змінами в автоматизованих системах управління процесами та закупівлею нового програмного забезпечення, призведе до оптимізації бізнес-процесів.

Однак, створення інноваційної послуги або інноваційного продукту також пов'язане з ризиками і недоліками:

- високі витрати на дослідження і розробки. Створення інноваційної послуги вимагає значних

витрат на дослідження, розроблення і тестування;

- необхідність захисту інтелектуальної власності. Інноваційна послуга може бути скопійована конкурентами, тому торговельне підприємство повинне захистити свою інтелектуальну власність;
- необхідність навчання і підтримки споживачів. Інноваційна послуга може бути складною для використання, тому торговельне підприємство має навчити споживачів її використання та забезпечити підтримку в разі виникнення проблем;
- необхідність постійного оновлення та поліпшення послуги.

Здійснення інноваційних перетворень з метою забезпечення розвитку підприємства є досить тривалим, трудомістким та стресозумовлюючим процесом, який, як правило, викликає опір з боку персоналу. Тому для успішної реалізації організаційних нововведень, подолання будь-яких проявів опору змінам доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

Щоб визначити конкретні заходи і шляхи подолання опору інноваціям, необхідно спочатку окреслити головні причини, що породжують опір.

Раціональною причиною опору нововведень є психологія сприйняття змін працівниками як загрози своєму нинішньому становищу. Це відбувається, як правило, через недостатню компетентність для роботи в новому статусі, цілком природні побоювання за своє майбутнє.

Для визначення причин виникнення опору інноваціям в управлінні, варто виконати відбір обмеженої групи чинників. На основі експертного опитування керівного складу можна визначити коефіцієнти відносної важливості кожної причини і ступінь впливу відповідних причинних факторів на процес опору.

Під час опитування керівникам та провідним фахівцям управління запропоновано визначити за шкалою від 1 до 100 значущість запропонованих факторів, що можуть впливати на ефективність реалізації нововведень. Потім сумувались отримані дані та ділились на кількість учасників опитування. Таким чином, формула для розрахунку коефіцієнта значущості має такий вигляд:

$$K_{zn} = \frac{\sum \text{балів}}{N_{\text{уч.}} \cdot 100} \quad (1)$$

Далі, залежно від коефіцієнту значущості, була виставлена експертна оцінка кожного фактору за формулою, вважаючи, що фактор, який набрав максимальну кількість балів, має оцінку 100.

Таким чином, експертна оцінка визначена за формулою:

$$E_{oц} = \frac{K_{zn} \cdot i \cdot 100}{K_{zn} \cdot \text{max}} \quad (2)$$

Для визначення сумарного впливу кожного фактору на процес впровадження інновацій необхідно обчислити силу впливу за формулою:

$$C_{вп} = K_{zn} \cdot E_{oц} \quad (3)$$

Розрахунки факторів, що викликають опір інноваціям на торговельному підприємстві зведено в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Кількісна оцінка факторів, що викликають опір інноваціям**

Ранг	Назва причини (чинника)	Коефіцієнт значущості, $K_{zn}$	Експертна оцінка, $E_{oц}$	Ступінь впливу на процес опору, $C_{вп}$
1	Консервативні настрої з боку працівників	0,202	100	20,2
2	Нестача професійних знань, навиків бухгалтера та оператора	0,151	100	15,1
3	Нестача комп'ютерної техніки та Інтернету	0,142	95	13,49
4	Відчуття втрат (влади, звичних методів роботи) з боку персоналу	0,138	92	12,696
5	Впровадження нових формальних процедур	0,101	78	7,878
6	Перестановки в структурі управління	0,084	55	4,62
7	Нестача професійних знань, навиків з боку працівників	0,072	40	2,88
8	Обмеженість часу та ресурсів	0,059	38	2,242
9	Невизначеність внаслідок відсутності достовірної інформації	0,051	22	1,122
10	Сила впливу факторів опору, $\Sigma$	1		80,228

Джерело: розраховано авторами на основі аналітичних даних

Аналіз даних табл. 1 дозволяє зробити такі висновки: сила впливу чинників опору інноваціям для підприємства становить понад 80 балів із 100 можливих. Значні перешкоди до ефективного впровадження інновацій полягають в нестачі необхідної техніки, а також кваліфікованих кадрів, від яких багато в чому залежить ефективність та результативність впровадження інноваційного проекту. Значно впливає на появу опору страх втратити свою позицію на підприємстві, в зв'язку з цим треба переконувати працівників в тому, що нові методи роботи не матимуть суттєвого впливу на їх можливості здійснювати функціональні процеси і результати. У процесі аналізу табл. 1 встановлено, що несуттєвим фактором опору змінам є нестача професійних знань і навичок, тому що на підприємстві постійно проводяться навчання персоналу, керівник виїжджає разом з торговим агентом на його маршрут, контролює роботу та навчає тим навикам, яких у торгового агента ще немає.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування інституційного середовища інноваційного розвитку торговельних підприємств пов'язане з розвитком інституту інноваційної діяльності, що сприяє впровадженню цифрових технологій, підвищенню прозорості ринку торгівлі, забезпеченню товарної безпеки.

Впровадження інновацій на торговельному підприємстві сприяє збільшенню попиту на його продукцію, зростанню обсягів виробництва та продажу, оптимізацію процесу зберігання запасів, пошуку цільового ринку, формуванню лояльності споживача до продавця, підвищення конкурентоспроможності та стійкості торговельного підприємства на ринку. Головне, що усі ці нововведення – гарна можливість вплинути на конкурентоспроможність підприємства, підвищити імідж серед споживачів продукції та партнерів.

Однак, під час здійснення інноваційних перетворень торговельного підприємства виникає опір з боку персоналу. Тому для визначення причин виникнення опору інноваціям в управлінні було здійснено відбір обмеженої групи чинників за допомогою експертного оцінювання. На основі експертного опитування керівного складу визначили коефіцієнти відносної важливості кожної причини і ступінь впливу відповідних причинних факторів на процес опору. Встановлено, що найбільший вплив мають такі фактори:

- консервативні настрої з боку працівників;
- нестача професійних знань, навичок бухгалтера та оператора;
- нестача комп'ютерної техніки та Інтернету;
- відчуття втрат (влади, звичних методів роботи) з боку персоналу;
- впровадження нових формальних процедур.

### Література

1. Борисенко О. С., Тарабан М. В. Роль маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 75-80.
2. Гуриков О. А., Устік Т. В. Інноваційні підходи до формування маркетингового інструментарію торговельного підприємства. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29140/1/Zbi%C3%B3r\\_prac\\_Tom\\_1\\_2023-267-269.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29140/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-267-269.pdf) (дата звернення: 26.07.2023).
3. Дубовик Т. В., Бучацька І. О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223-230.
4. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035> (дата звернення: 26.07.2023).
5. Іжевський П. Г., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/161> (дата звернення: 26.07.2023).
6. Колодяжна І. В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С. 53-56.
7. Полозова Т. В. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 108-113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf> (дата звернення: 26.07.2023).
8. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690> (дата звернення: 26.07.2023).
9. Чернявська М. К. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2(2). С. 162-168.

---

## References

1. Borysenko, O.S. and Taraban, M.V. (2017), "Role of marketing in management of the enterprise innovative activity in the age of economic globalization", *Infrastruktura rynku*, Iss. 14, pp. 75-80.
2. Hurikov, O.A. and Ustik, T.V. "Innovative approaches to the formation of marketing tools of a trading enterprise", available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29140/1/Zbi%C3%B3r\\_prac\\_Tom\\_1\\_2023-267-269.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29140/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-267-269.pdf) (access date July 26, 2023).
3. Dubovyk, T.V. and Buchatska, I.O. (2017), "Innovative orientation of development of retail trade enterprises", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 223-230.
4. Yermak, S.O. (2016), "Trade and technological innovations in trade at the present stage of development of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, no. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035> (access date July 26, 2023).
5. Izhevskiy, P. and Potapova, N. (2023), "Formation of an investment mechanism for ensuring the innovative development of an economic entity", *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/161> (access date July 26, 2023).
6. Kolodiazna, I.V. (2015), "Problems and prospects of development of innovative activity of trade enterprises of Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Issue 5, pp. 53-56.
7. Polozova, T.V. (2015), "Innovative activity of the enterprise and the economic essence of the innovation process", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*, Iss. 12, pp. 108-113.
8. Serbenivska, A.Yu. (2012), "The essence and significance of innovation processes in the activities of enterprises", *Efektivna ekonomika*, no. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690> (access date July 26, 2023).
9. Cherniavska, M.K. (2015), "Information and analytical support of innovative activity of trade enterprises", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2(2), pp. 162-168.