

**О.О.БАКУНОВ**

кандидат економічних наук, професор

**М.С.РОШКА**

асистент Донецького національного  
університету економіки та торгівлі імені  
Михайла Туган-Барановського

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В роботі досліджено концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, розкрито основні складові елементи управління, що враховують особливості застосування інновацій в галузі торгівлі

**Ключові слова:** інновація, інноваційний розвиток, управління, торговельне підприємство, торгівля

In-process investigational conceptual to management innovative development of trade enterprise is learned, basic component of management which take into account the features of application of innovations in industry of trade are exposed

**Keywords:** innovation, innovative development, management, trade enterprise, trade

В работе исследован концептуальный подход к управлению инновационным развитием торгового предприятия, раскрыты основные составные элементы управления, которые учитывают особенности применения инноваций в отрасли торговли

**Ключевые слова:** инновация, инновационное развитие, управление, торговое предприятие, торговля

**Актуальність.** Трансформаційні умови функціонування економіки країни призвели до постанови гострої необхідності застосування інноваційної моделі розвитку у всіх галузях економіки, а не лише традиційних для інноваційної діяльності промисловості та будівництва. Галузь торгівлі, що відрізняється своєю динамічністю та відображенням змін загальних потреб населення, також пішла інноваційним шляхом розвитку, який має свої значні особливості. Така модель розвитку потребує

ефективного управління, що відображує актуальність сучасного дослідження заданої проблеми.

**Огляд літератури. Постановка загальної проблеми.** Дослідженням концепції управління інноваційною діяльністю та розвитком підприємства займалися такі вчені як С.М.Ілляшенко, П.П. Микитюк, І.Т. Балабанов, М.П. Денисенко, О.І.Волков, Л.І.Федулова, В.О.Василенко, І.А.Павленко, В.І. Ландик, Ф.Янсен, Г.Менш тощо. Відмітимо, що вказані вчені займалися проблемами управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства, тоді як інноваційний розвиток торговельного підприємства залишається недослідженим. Необхідно відзначити, що інноваційний розвиток торговельного підприємства повинний бути обов'язково керованим, що забезпечить його ефективність в довгостроковому періоді.

**Мета та завдання.** Метою статті є дослідження концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, складення схеми управління та вивчення основних складових елементів концепції управління інноваційним розвитком торговельного підприємства.

**Основна частина.** Основним питанням при розробці механізму управління інноваційним розвитком торговельного підприємства та методології здійснення ефективного управління є існування можливості застосування розроблених та досліджених понять, інструментів та методологій, що використовуються у виробництві при виявленні особливостей галузі торгівлі.

Все більшою популярністю користується модель альтернативного менеджменту, яка ґрунтована на засаді використання формул Е.Демінга 98/2. Це означає, що проблеми організації виробництва, дефекти продукції (послуг) на 98% залежать не від виконавців, а від управлінської системи – сукупності процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньо корпоративної культури [1, с.29]. Така ж сама ситуація спостерігається і в торгівлі, тобто саме система та модель управління підприємством визначає ефективність діяльності та ринкову позицію підприємства.

У цілому процес управління - це процес виробітки й здійснення керуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Виробіток керуючого впливу включає збір, передачу й обробку необхідної інформації та прийняття рішень, що обов'язково включає визначення керуючого впливу [2, с.176].

Поруч із терміном управління інноваційною діяльністю часто використовується поняття інноваційний менеджмент. Балабанов І.Т. розглядає інноваційний менеджмент як систему управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають у процесі руху інновацій [2, с.175]. Микитюк П.П. дає таке визначення інноваційному менеджменту - сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найбільш оптимальним шляхом економічних результатів цієї діяльності [3, с.13]. Тобто інноваційний менеджмент у себе включає управління інноваційною діяльністю.

Інноваційний менеджмент охоплює всі стратегічні та оперативні завдання управління, планування, організації і контролю інноваційних процесів на підприємстві. В широкому сенсі він повинен розумітися як менеджмент, орієнтований на зміни [4].

Якщо в загальному вигляді процес управління трактувати як «методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою запланованого результату», а «менеджмент – як науку про найбільш раціональну організацію й управління трудовим колективом з метою одержання запланованого ефекту», то можна дати визначення поняттю «інноваційний менеджмент» як сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю [5, с.8].

Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства пропонуємо розглядати як процес розробки, впровадження, комерціалізації інновацій, контролю й оцінки ефективності здійснених інноваційних процесів, які спрямовані на досягнення поставленої стратегічної мети торговельного підприємства. Концепція управління інноваційним розвитком торговельного підприємства у свою чергу - це сукупність поглядів на упорядковану взаємодію складових елементів системи управління, в результаті чого відбувається її оптимізація з метою досягнення поставлених завдань шляхом реалізації інноваційної діяльності.

Існує досить багато підходів до управління інноваційною діяльністю. Так, Р.А.Фатхутдінов виділяє такі підходи: системний; підхід на основі бенчмаркінгу; функціональний; маркетинговий; нормативний; комплексний; інтеграційний; динамічний; процесний; оптимізаційний; директивний; поведінський; ситуаційний; логічний; глобальний; віртуальний; стандартизаційний; ексклюзивний; структурний і діловий [6, с.154-219].

Гриньов А.В. пропонує використання декількох концептуальних підходів щодо інноваційного розвитку підприємства [7, с.9]:

- системний - основною вимогою є необхідність комплексного дослідження підприємства у сукупності з чинниками зовнішнього середовища, з яким воно тісно пов'язано;

- програмно-цільовий підхід у формуванні інноваційної моделі - передбачає розгляд організації НДДКР у вигляді системи цілепокладання та ціле реалізації;

- методологія функціонального підходу до управління НДДКР - дозволяє підприємству формулювати зовнішню функцію у вигляді кінцевого результату (продукції, що випускається з використанням інновацій), економічно обґрунтовувати вибір оптимальної інноваційної стратегії, визначати склад відповідальних виконавців робіт, що в комплексі сприяє створенню ефективного функціонування системи проектування та

виготовлення нової продукції (новітніх технологій, сучасних форм організації виробництва та систем управління).

Пропонуємо використовувати розроблений системний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, який найбільш є адаптивним до особливості функціонування галузі торгівлі та її близький зв'язок із зовнішнім середовищем. Тобто система управління інноваційним розвитком включає два основних елементи - це суб'єкт і об'єкт управління, які взаємодіють через механізм управління, а так як це відкрита система, то відповідно має вхід і вихід.

Загальна схему концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства представлена на рисунку 1. Розглянемо основні складові елементи управління інноваційним розвитком.

Об'єктом управління інноваційним розвитком торговельного підприємстві можуть бути безпосередньо інновації, інноваційні процеси, реалізовані на конкретному підприємстві, а також економічні відносини, що виникають між учасниками інноваційної діяльності й ринку інновацій.

Основною метою управління інноваційним розвитком торговельного підприємства є забезпечення ефективного функціонування певного інноваційного процесу торговельної діяльності і як результат забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку та отримання прибутку в довгостроковому періоді. Проте безпосередньо цілі самої інноваційної діяльності можуть бути різними від задоволення нової потреби покупця до скорочення витрат і часу в процесі здійснення якого-небудь торговельного процесу. Але при цьому незалежно від мети інноваційної діяльності метою управління повинна бути досягнута ефективність функціонування бізнес-процесів та торговельного підприємства в цілому.

На формування концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства безпосередньо вплинули виділені особливості інновацій в галузі торгівлі, які визначають теоретичні засади, методичне підґрунтя та подальше удосконалення управління.

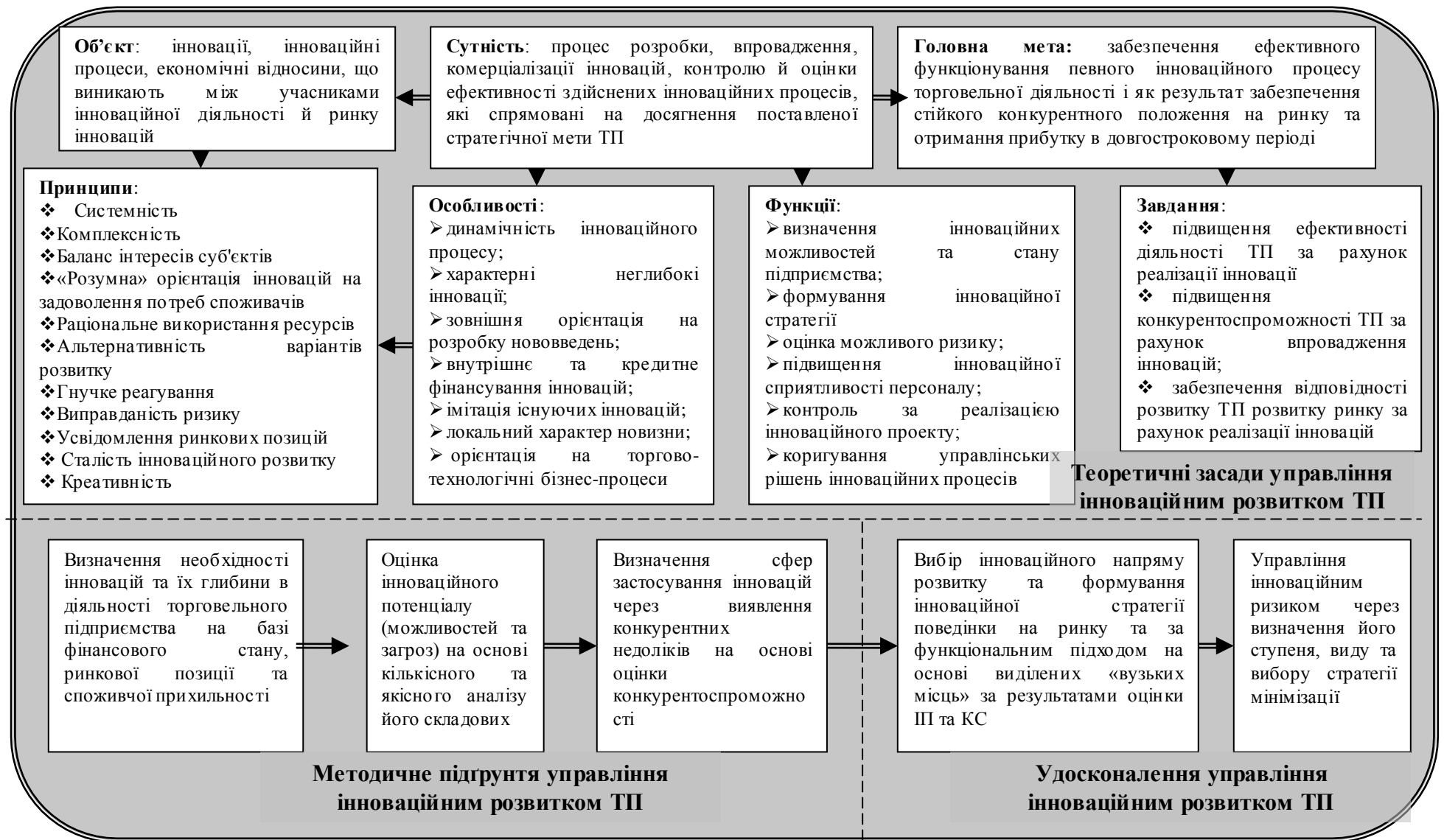


Рисунок - 1.Схема концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства

Узагальнено особливості інноваційного розвитку торговельного підприємства можна представити за такими групами:

1. Висока динамічність впровадження та отримання результату від інновацій.
2. Характерні неглибокі інновацій (поліпшуючі та мікро інновації).
3. Зовнішня орієнтація на розробку нововведень.
4. Внутрішнє та кредитне фінансування інновацій.
5. Імітація існуючих інновацій.
6. Локальний характер новизни (новизна для окремого підприємства).
7. Орієнтація на торгово-технологічні бізнес-процеси.

Будь-яка система управління повинна будуватися та здійснюватися на певних принципах. Так, для механізму управління інноваційним розвитком виробничого підприємства запропоновані наступні принципи [8, с.254]: системність, комплексність, баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу, альтернативність варіантів розвитку, «розумна» орієнтація інновацій на задоволення запитів споживачів, «розумна крайність» ринкових позицій, орієнтація на інноваційний шлях розвитку, підтримка рівноваги між споживанням і відтворенням ресурсів, гнучке реагування, виправданість ризику.

Для торговельного підприємства у свою чергу пропонуємо наступні обов'язкові принципи управління інноваційним розвитком:

1. Системність бізнес-процесів – усі елементи механізму управління та бізнес-процеси торговельного підприємства повинні бути взаємозалежні як у єдиній системі.
2. Комплексність інновацій – розвиток системи управління інноваційним розвитком як єдиного цілого, тобто кожна інновація повинна впливати на усі торговельні процеси лише з різним ступенем важливості та глибини змін.
3. Баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу в економічному ланцюжку – застосування інновацій повинне приносити вигоду всім

учасникам інноваційного процесу: науково-дослідні підприємства-розробники нововведень → торговельне підприємство в якості власника → → торговельне підприємство в якості персоналу → виробники та оптові постачальники продукції → споживачі.

4. «Розумна» орієнтація інновацій на задоволення потреб покупців – тобто діяльність підприємства повинна бути зорієнтована на потреби покупців з урахуванням розумних обмежень.

5. Раціональне використання торговельних ресурсів – принцип пов'язаний з обмеженістю ресурсів і в більшій мері належить до виробничих підприємств, але також торкається використання матеріалів і технологій в торгівлі.

6. Альтернативність варіантів розвитку – з урахуванням мінливості й швидкої зміни зовнішнього середовища необхідна наявність альтернативних варіантів розвитку торговельного підприємства та можливість вибору інновацій на ринку, що є найбільш оптимальними для конкретного підприємства на певний момент часу.

7. Гнучке реагування – можливість швидкого й ефективного коректування розроблених планів інноваційної діяльності у відповідь на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища .

8. Виправданість ризику – підтримка рівноваги між можливими втратами й очікуваними результатами.

9. Усвідомлення ринкових позицій – при розробці інноваційної стратегії й цілей підприємство повинне враховувати ринкову нішу, яку воно займає.

10. Сталість інноваційного розвитку – спрямованість на постійний пошук і використання інновацій торговельним підприємством у своїй діяльності.

11. Креативність – означає творчий підхід на всіх етапах здійснення інноваційної діяльності.



Тобто основні принципи управління для торговельного підприємства збігаються з виробничим, проте є й особливості, які є об'єктом подальших досліджень.

Вважаємо, що управління інноваційним розвитком торговельного підприємства повинне виконувати такі функції:

- визначення інноваційних можливостей та стану підприємства – що включає аналіз зовнішнього середовища й прогнозування його подальшого розвитку, визначення інноваційного макро- і мікроклімату; аналіз внутрішнього середовища та як результат визначення необхідності і глибини інновацій, інноваційного потенціалу торговельного підприємства та впливу інновацій на підвищення конкурентоспроможності;

- формування інноваційної стратегії - виявлення напрямків і альтернатив інноваційного розвитку ринку й торговельного підприємства на ньому; вибір конкретного цільового сегмента ринку або функціональної ділянки підприємства для реалізації проекту (вибір виду інновації) на основі отриманих даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (інноваційного потенціалу, впливу інновацій на конкурентоспроможність);

- оцінка можливого ризику – визначення ступеня інноваційного ризику, його виду в залежності від сфери застосування інновацій, стратегії управління інноваційним ризиком та методу мінімізації;

- підвищення інноваційної сприятливості персоналу - формування адекватної організаційної структури й команди реалізації інноваційного проекту;

- контроль за реалізацією інноваційного проекту;

- коригування управлінських рішень інноваційних процесів - оцінка й підготовка управлінських рішень про своєчасні корективи інноваційного проекту й складання нових якщо буде потреба.

Деякі автори пропонують узагальнено функції управління поєднувати у такі групи: прогнозування, формування інноваційних цілей і планування, координація, організація, стимулювання (активізація) і контроль [3, с.19].

Вважаємо доцільним виділити такі групи методів, які використовуються в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства: методи збору інформації; методи генерування ідей; методи прийняття рішень; методи діагностики; методи прогнозування та планування; методи управління інноваційними змінами; методи зменшення опорів впровадженню інновацій.

При управлінні інноваційним розвитком обов'язково потрібно враховувати імперативи. Імператив в управлінні організацією в інноваційній сфері – це безумовні вимоги, що забезпечують стійкість і розвиток організації для прийняття інновацій. Термін «імператив» уведено у науковий обіг І.Кантом у праці «Критика практичного розуму» і трактовано як «загальнозначущий моральний припис на противагу особистому принципу», що вказує на загальний закон, вищу вимогу [9, с.37].

Імператив в управлінні торговельним підприємством в інноваційній сфері включає:

- стратегічна спрямованість інновацій та наявність чітко розробленої стратегії торговельного підприємства;
- відповідність впроваджуваної інновації рівню розвитку галузі торгівлі;
- конкурентоспроможний та сприйнятливий до інновацій персонал;
- забезпеченість або можливість достатнього фінансового забезпечення.

Основними методичними інструментами здійснення інноваційного розвитку торговельного підприємства є:

1) визначення необхідності та глибини інновацій –в залежності від задоволення результатами господарської діяльності та фінансового стану торговельного підприємства; бажаної ринкової позиції та оцінки споживачами;

2) оцінка готовності та здатності здійснення інноваційного розвитку - оцінка інноваційного потенціалу за виділеними специфічними для торгівлі десятима складовими, що включають як внутрішні елементи, так і ринкове

середовище, та визначається готовність до негайного впровадження інновацій;

3) визначення сфер застосування інновацій через виявлення конкурентних недоліків на основі оцінки конкурентоспроможності та важливості факторів конкурентоспроможності.

Удосконалення управління інноваційним розвитком торговельного підприємства полягає у виборі напряму інноваційного розвитку та інноваційної стратегії за моделлю поведінки на ринку на основі даних з інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, обґрунтуванні інноваційної стратегії за функціональними напрямками на основі визначених сфер застосування інновацій; розробці ефективного управління інноваційним ризиком торговельного підприємства як можливості зниження конкурентоспроможності та втрати інноваційних можливостей.

Відмітимо, що на формування концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства здійснювали безпосередній вплив виділені особливості інноваційного розвитку в галузі торгівлі, які й були враховані при розробці методичного підґрунтя управління інноваційним розвитком та його подальшого удосконалення. Методичним підґрунтям для ефективного управління інноваційним розвитком торговельного підприємства виступають конкретні практичні інструменти, що визначають необхідну глибину інновацій, можливість та готовність до інноваційного розвитку та визначення необхідної сфери застосування інновацій через виділення конкурентних недоліків.

**Висновки.** В процесі формування концептуального підходу до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства було встановлено, що він являє собою схему дослідження, який містить понятійний апарат та методологічні основи управління (об'єкт, мету, принципи, функції, завдання), методичне підґрунтя (визначення необхідності інновацій та їх глибини в діяльності торговельного підприємства, оцінка інноваційного потенціалу, визначення сфер застосування інновацій через

виявлення конкурентних недоліків) та напрями удосконалення управління за рахунок розробки інноваційної стратегії та управління інноваційним ризиком.

### **Список використаної літератури:**

1. Яненко І.Г. Організаційні інновації в економічній системі: суть і передумови впровадження / І.Г.Яненко // Проблеми науки. – 2008. - №2. – С.25-31
2. Балабанов І.Т. Інноваційний менеджмент [Текст]: учебник / І.Т.Балабанов – СПб:Пітер, 2001. – 304 с. (Серія «Учебники для вузів»)
3. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / П.П.Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
4. Ноїбауер Х. Інноваційна діяльність на малих і середніх підприємствах [Електронний ресурс] / Х.Ноїбауер // [http://www.cfin.ru/management/strategy/smallbiz\\_inno.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/smallbiz_inno.shtml)
5. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / В.О.Василенко, В.Г.Шматко. Видання 3-є, вип. та доп. / За редакцією В.О.Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
6. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент [Текст]: Учебник, 4-е изд / Р.А.Фатхутдінов .- СПб.: Пітер, 2003. – 400 с.
7. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства [Текст]: авт дис. На здобування вченої ступені доктора економічних наук. – Донецьк, 2004. – 37 с.
8. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: Підручник (третє видання) /О.І.Волков, М.П. Денисенко, А.П.Гречан та інші; під ред.О.І.Волкова та М.П.Денисенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.
9. Федулова Л.І. Інноваційна економіка [Текст]: Підручник / Л.І.Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.