

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПРОСКОКОВА АННА ЮРІЇВНА

УДК 330.341.1:[339.163.2](477)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ РІТЕЙЛУ

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.Ю. Проскокова

Науковий керівник: Петренко Людмила Анатоліївна, кандидат економічних
наук, доцент.

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Проскокова А.Ю. Управління інноваціями в сфері рітейлу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня PhD за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2021.

У дисертації наведено узагальнення теоретичних засад і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розробки прикладного інструментарію формування та обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств сфери рітейлу.

У контексті поглиблення теорії управління інноваціями запропоновано підхід до формалізації основних видових характеристик і класифікаційних ознак інновацій, який актуалізований для суб'єктів господарювання в сфері рітейлу та передбачає імплементацію концепції «досвіду споживача» як ключового триггеру підвищення ефективності рітейлерського бізнесу, з метою формування системного бачення щодо ідентифікації напрямів розвитку управління інноваціями для підприємств сфери рітейлу. Зазначений підхід до класифікації був поєднаний з ланцюгом створення цінності в рітейлі задля подальшого розуміння етапів впливу кожного виду інновацій на ланки ланцюга.

На основі синтезу сучасної теорії управління інноваціями та узагальнення практичного досвіду підприємств сфери рітейлу удосконалено підхід до формування класифікаційної архітектури інновацій на основі їх функціонального поєднання з ланцюгом створення цінності для споживача в рітейлі з метою ідентифікації та проекції можливого впливу кожного виду інновацій на окремих етапах, які утворюють структурну ланку даного ланцюга.

З метою підвищення рівня обґрунтованості ухвалення рішень в управлінні інноваціями сфери рітейлу запропоновано підхід до створення

механізму управління інноваціями на основі виокремлення функціональних груп формування його комплексу, визначення їх елементного складу згідно з класичним підходом до проектного менеджменту, а також шляхом розкриття взаємозв'язку етапів впливу функціональних елементів механізму управління інноваціями в рамках відповідного інноваційного проекту. Це дозволило сформувати трансформовану схему управління інноваціями на підприємстві, ядро якої містить організаційно-методичний механізм управління інноваційною діяльністю ритейлера, а оболонка формує дуальний контент, наповнений складовими структурними елементами підсистем формування та функціонування механізму управління.

Розвинуто якісні методи діагностики ефективності інновацій STAR, BSC, IRI, які базуються на експертному підході та використовуються для оцінювання інноваційних проектів, формують основу бенчмаркінгового аналізу інноваційності компаній з метою визначення лідерів та аутсайдерів в контексті ефективності впровадження певних типів інновацій, а також розробки стратегічних рішень щодо інноваційного розвитку компанії та їх обґрунтування на основі визначення комплексного індексу за сформованою системою показників, що надає можливість проведення конкурентного аналізу за рівнем інноваційності підприємств.

Дістав подальшого розвитку підхід до формування стратегічної карти eCommerce проекту за методикою збалансованої системи показників (BSC), яка на відміну від існуючих має матричну конструкцію та формує комплекс взаємозв'язків між цілями, їх орієнтирами, ключовими індикаторами ефективності, ініціативами та фінансовими перевагами, перевагами для споживача, бізнес-процесами, перспективами розвитку. Це в результаті створює методичну платформу для діагностики доцільності реалізації інноваційних проектів з урахуванням критичної детермінації.

Практична апробація теоретичних положень та перевірка робочих гіпотез дослідження проведена за матеріалами підприємств сфери ритейлу, що охоплюють такі сегменти, як: FMCG&DIY, Електроніка, Fashion-ритейл та

Droggerie. Вибір даної сфери дозволив дослідити специфіку управління інноваціями в умовах «влади споживача» та інноваційних процесів для продуктів з коротким життєвим циклом.

Розроблено методичний підхід до проектування інтегрованої матриці оцінювання інноваційних проектів, який враховує рівень управління підприємством у поєднанні з ідентифікацією відповідних інновацій на основі досвіду споживача та створює можливості для прискореного процесу обґрунтування відбору KPI щодо оцінювання результативності інноваційних проектів.

Розроблено векторну модель управління інноваціями в сфері ритейлу, яка враховує його основні пріоритети функціонування за рахунок поєднання вектору фінансової ефективності інновацій (FEI), вектору інноваційного потенціалу підприємства (IPI) та вектору влади споживача (CPI), що забезпечує конвергентність розвитку з урахуванням інтересів стейкхолдерів бізнесу та формування цінності для споживача. При цьому для індикатору влади споживача визначено власну методику розрахунку, яка поєднує у собі кількісний та експертний метод оцінки. Його імплементовано в межах розрахунку прийнятих на міжнародному рівні показників оцінювання споживацької поведінки Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSS), Customer Effort Score (CES).

Запропоновано теоретико-методичний інструментарій для діагностики рівня управління інноваціями підприємства на основі інтегрального індикатора та його інтерпретації у вигляді довжини вектору, що дозволяє визначити ефективність менеджменту інновацій, прослідкувати його динаміку та провести порівняльний аналіз між підприємствами. Даний інструментарій поєднує у собі кількісне та якісне оцінювання ефективності управління інноваціями, а також імплементує регресійний аналіз з метою ідентифікації ключових чинників підвищення ефективності менеджменту інновацій та прогнозного моделювання результуючих показників компанії у сфері ритейлу.

Результати кореляційно-регресійного аналізу дозволили встановити, що всі фактори (фінансова ефективність, інноваційний потенціал, влада споживача) мають тісний зв'язок із вектором ефективності управління інноваціями для всіх секторів, окрім FMCG&DIY (для даного сектору фактор інноваційного потенціалу не має суттєвого значення, тому був виключений із запропонованої векторної моделі). Визначено точки контролю в процесі впровадження інновацій та проведено прогнозне моделювання факторного впливу на результативність інноваційної активності підприємств сфери рітейлу. Визначено перелік правил, яких рітейлер має дотримуватись при впровадженні інновацій, зокрема правило варіантності, ефективності, безперервності, доведеності, прогнозування та оптимальності.

Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555), «Активізація інноваційного розвитку на засадах комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій» (державний реєстраційний номер 0115U002364), «Розвиток інноваційного підприємництва в Україні за умов глобальних соціогуманітарних та технологічних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U001197), в межах яких особисто автором розроблено методичний підхід до аналізу інноваційної діяльності підприємства шляхом розрахунку та побудови вектору ефективності управління інноваціями.

Пропозиції автора щодо забезпечення ефективності управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу у вигляді системи, специфічних механізмів та інструментів, які в перспективі можуть бути імплементовані для стимулювання діяльності підприємств відповідно до вимог ЄС, були використані Комітетом Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу (довідка № 04-20/16-2021/46434 від 16.02.2021 р.). Запропонований автором методичний підхід до класифікації інновацій у сфері

рітейлу, а також, інструментарій щодо побудови інтегрованої матриці оцінювання інновацій залежно від рівнів впливу (проектний, функціональний і корпоративний) було використано в управлінській діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (довідка № 35/12 від 15.01.2021 р.). Концепція «влади споживача», методика аналізу компаній з використанням індексу інноваційності, а також підхід до аналізу та оцінювання впровадження інновацій з використанням вектору ефективності управління інноваціями були використані в стратегічному та тактичному плануванні на підприємстві ТОВ «Хомакс» (довідка № 21 від 25.06.2020 р.). Методичні та практичні положення, висновки наукового дослідження використані для вдосконалення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні навчальних дисциплін «Інноваційне підприємництво», «Економіка інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Інноваційний бізнес» (довідка від 20.01.2021 р.).

Практичне значення отриманих результатів, в першу чергу, полягає в розробці прикладних та науково-обґрунтованих підходів до управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу. Результати даного дисертаційного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності рітейлерів, консалтинговими компаніями та маркетинговими агенціями, профільними міністерствами та відомствами для гармонізації законодавства з метою стимулювання інноваційної діяльності підприємств у сфері рітейлу.

Ключові слова: інновації, рітейл, влада споживача, механізм управління інноваціями, індекс інноваційності, вектор управління ефективністю інновацій, управління інноваційними ризиками.

ABSTRACT

Proskokova A.Y. Retail innovation management. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree PhD following specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2021.

The dissertation generalizes the theoretical principles and proposes a new solution to the scientific problem of developing applied tools for the formation and justification of management decisions in order to increase the efficiency of innovation of retail enterprises.

In the context of deepening the theory of innovation management, an approach to formalizing the main species characteristics and classification features of innovations is proposed, which is relevant for businesses in the field of retail and provides for the implementation of the concept of "consumer experience" as a key trigger for retail business. identification of areas of innovation management development for retail enterprises. This approach to classification has been combined with the value chain in retail to further understand the stages of the impact of each type of innovation on the chain.

Based on the synthesis of modern theory of innovation management and generalization of practical experience of retail enterprises, the approach to the formation of classification architecture of innovations based on their functional combination with the value chain for the consumer in retail to identify and project the possible impact of each type of innovation at individual stages. the structural link of this chain.

In order to increase the level of validity of decision-making in innovation management in the retail sector, an approach of creating an innovation management mechanism based on the separation of functional groups of its complex formation, determining their elemental composition in accordance with the classical approach to project management, and by revealing the relationship of functional influence,

elements of the innovation management mechanism within the relevant innovation project. This allowed to form a transformed scheme of innovation management in the enterprise, the core of which contains an organizational and methodological mechanism for managing the innovative activities of the retailer, and the shell forms dual content filled with constituent structural elements of subsystems of formation and operation of the control mechanism.

Qualitative methods for diagnosing the effectiveness of innovations STAR, BSC, IRI, which are based on an expert approach and used to evaluate innovative projects, form the basis of benchmarking analysis of innovation in order to identify leaders and outsiders in the context of effective implementation of certain types of innovations and strategic solutions. innovative development of the company and their justification based on the definition of a comprehensive index of the existing system of indicators, which provides an opportunity for competitive analysis of the level of innovation of enterprises.

The approach to forming a strategic map of eCommerce project according to the method of Balanced Scorecard (BSC), which, in contrast to the existing ones, has a matrix structure and forms a set of relationships between goals, their benchmarks, key performance indicators, initiatives and financial benefits, has been further developed. consumer benefits, business processes, development prospects. As a result, it creates a methodological platform for diagnosing the feasibility of implementing innovative projects based on critical determination.

Practical approbation of theoretical positions and testing of working hypotheses of the research was carried out on the basis of materials of retail enterprises covering such segments as: FMCG&DIY, Electronics, Fashion-retail and Drogerie. The choice of this area allowed us to explore the specifics of innovation management in terms of "consumer power" and innovation processes for products with a short life cycle.

A methodical approach to designing an integrated matrix for evaluating innovative projects has been developed, which takes into account the level of enterprise management in combination with identification of relevant innovations

based on consumer experience and creates opportunities for accelerated KPI selection process to evaluate the effectiveness of innovative projects.

A vector model of retail innovation management has been developed, which takes into account its main priorities due to the combination of vector of financial efficiency of innovation (FEI), vector of enterprise innovation potential (IPI) and consumer power vector (CPI), which ensures convergence of development taking into account business stakeholders and value formation for the consumer. At the same time, the consumer's power indicator is defined by its own calculation method, which combines quantitative and expert evaluation method, the latter is implemented in the calculation of internationally accepted indicators of consumer behavior assessment Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSS), Customer Effort Score (CES).

Theoretical and methodological tools for diagnosing the level of innovation management of the enterprise on the basis of an integrated indicator and its interpretation in the form of vector length, which allows to determine the effectiveness of innovation management, track its dynamics and conduct comparative analysis between enterprises. This toolkit combines quantitative and qualitative evaluation of the effectiveness of innovation management, as well as implements regression analysis to identify key factors in improving the efficiency of innovation management and forecast modeling of the company's performance in retail.

The results of correlation-regression analysis revealed that all factors (financial efficiency, innovation potential, consumer power) are closely related to the vector of innovation management efficiency for all sectors except the FMCG&DIY sector (for this sector the innovation potential factor is not significant, therefore was excluded from the proposed vector model). The control points in the process of innovation implementation are determined and the forecast modeling of the factor influence on the efficiency of innovation activity of retail enterprises were carried out. The list of rules that the retailer must follow when implementing innovations was determined, the main ones are: the rule of variance, the rule of

efficiency, the rule of continuity, the rule of proof, the rule of forecasting and the rule of optimality.

The dissertation was performed in accordance with the plans of research work of the Department of Business Economics and Entrepreneurship of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman on the topics: "Neoeconomics and imperatives of entrepreneurship" (state registration number 0116U001555), "Ownership and technology transfer" (state registration number 0115U002364), "Development of innovative entrepreneurship in Ukraine in the context of global socio-humanitarian and technological challenges" (state registration number 0117U001197) within which the author personally developed a methodological approach to analyzing innovation by calculating and constructing a vector efficiency of innovation management.

The author's proposals to ensure the efficiency of innovation management in retail enterprises in the form of a system, specific mechanisms and tools that can be implemented in the future to stimulate enterprises in accordance with EU requirements, were used by the Verkhovna Rada Committee on Ukraine's integration into the European Union (№04-20/16-2021/46434 dated 16.02.2021). The methodological approach to the classification of innovations in the field of retail proposed by the author, as well as tools for building an integrated matrix of innovation assessment depending on the levels of influence (project level, functional level, corporate level) was used in the management of ATB-MARKET LLC (№35/12 dated 15.01.2021). The concept of "consumer power", methods of analysis of companies using the innovation index, as well as the approach to analysis and evaluation of innovation using the vector of efficiency of innovation management were used in strategic and tactical planning of innovation management at Homax LLC (№21 dated 25.06.2020). Methodical and practical provisions, conclusions of scientific research are used to improve the theoretical and methodological support of the educational process at the Department of Business Economics and Entrepreneurship of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman in teaching disciplines "Innovative Entrepreneurship", "Economics of

Innovation", "Innovative Enterprise Development", "Innovative Business" (reference dated 20.01.2021).

The practical significance of the obtained results primarily lies in the development of applied and scientifically sound approaches to innovation management in retail enterprises. The results of this dissertation research can be used in the practice of retailers, consulting companies and marketing agencies, line ministries and agencies to harmonize legislation to stimulate innovation in retail.

Keywords: innovations, retail, consumer power, innovation management mechanism, innovation index, innovation efficiency management vector, innovation risk management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

У періодичних наукових виданнях інших держав:

1. Proskokova A. Financial prerequisites for the innovative development of retail companies in Ukraine. *The Scientific Heritage*. 2021. No 58. P. 49-59. (0,5 д.а.)

У монографіях:

2. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph / V. V. Lavrenenko, L. A. Petrenko et al. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 204 p. (особисто автору – 0,7 д.а., Розділ Retail innovations: the essence of concept and features, С. 142–159)
3. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств : монографія / Г. О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2016. 397 с. (15 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: Розділ 4.3 – Визначення та особливості нормативно-правового регулювання процесів трансферу технологій в Україні, С. 245-253)

У наукових фахових виданнях:

4. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери рітейлу. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 46. С. 89–105. (0,7 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: виявлено та згруповано основні тенденції розвитку інновацій)

5. Проскокова А. Ю. Підходи до класифікації інновацій в сфері рітейлу. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* 2019. Вип. 45. С. 77–92. (0,7 д.а.)

6. Проскокова А. Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для рітейлерів. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* 2021. №2. С. 45-53. (0,5 д.а.)

В інших наукових виданнях:

7. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Методичні підходи до оцінювання вартості суб'єктів малого бізнесу. Молодіжний економічний дайджест : наук. електр. журн. 2015. № 2–3. С. 151–155. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10721> (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено ключові підходи до оцінювання вартості підприємств, їх переваги та недоліки)

8. Проскокова А. Ю. Впровадження комерційних інновацій на підприємствах. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ 16–17 листоп. 2017 р. Київ, 2017. С. 230–232. (0,2 д.а.)

9. Проскокова А. Ю. Комерційні інновації: сутність та типи. *Economy of enterprise: theory and experience*: collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi 12 october 2018, Krakow, Nairobi (IDIA), 2018. Р. 19–22. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30552> (0,2 д.а.)

10. Проскокова А. Споживач як співавтор інновацій у сфері рітейлу. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29–30 берез. 2019 р. Київ, 2019. С. 33–37. (0,2 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ РІТЕЙЛУ	22
1.1. Еволюція наукових поглядів щодо управління інноваціями в сфері ритейлу	22
1.2. Механізм управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу	43
1.3. Методичні підходи до оцінювання інновацій у сфері ритейлу	60
Висновки до Розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ	87
2.1. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери ритейлу в Україні	87
2.2. Фінансові результати та орієнтири інноваційного розвитку підприємств сфери ритейлу	100
2.3. Аналіз впливу інновацій на бізнес-процеси підприємств сфери ритейлу	117
Висновки до розділу 2	129
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ	133
3.1. Обґрунтування організаційно-методичного механізму управління інноваціями для ритейлерів.....	133
3.2. Методика аналізу ефективності управління інноваціями та її апробація на підприємствах сфери ритейлу	152
3.3. Контроль та управління за відхиленнями при розробці та впровадженні інновацій для сфери ритейлу	173
Висновки до розділу 3	188
ВИСНОВКИ	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	197
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні в економічній літературі про інновації в роздрібній торгівлі, як в окремому секторі економічної діяльності, не приділяється достатньої уваги. Роздрібна торгівля ототожнюється або із загальним поняттям «торгівля», або з поняттям «підприємництво». Однак роздрібна торгівля має як багато спільного, так і суттєві відмінності від цих понять. По-перше, дана діяльність невід’ємно пов’язана і залежить від кінцевих уподобань споживача; по-друге, кінцевий споживач використовує придбану продукцію особисто, отже, має високий ступінь критичності до товару та бренду.

Ринок роздрібною торгівлі в світі з кожним роком стає все більшим, рівень споживання зростає одночасно із галопуючим зростанням попиту. Відтак, за даними Державної служби статистики України, роздрібний товарообіг у нашій країні в 2018 році досяг майже 1 млрд грн, а вже у 2019 році роздрібний товарообіг збільшився на 10,3% порівняно з минулим роком.

З огляду на динамічно позитивну динаміку розвитку роздрібною торгівлі, в рітейлерському бізнесі спостерігається високий рівень конкуренції, особливо в тих нішах, де продаються споживчі товари. Роздрібні продавці вдаються до різноманітних маркетингових стратегій та інструментів для залучення уваги клієнтів та підвищення лояльності споживачів. Більше того, в конкурентному середовищі компанії намагаються зменшити витрати на обслуговування споживачів, одночасно покращуючи якість послуг. Пріоритетним завданням роздрібних торговців на ринку рітейлу є залучення якомога більшої кількості цільових споживачів при ефективному використанні бюджету на обслуговування споживачів та збереження бізнесу.

Таким чином, з метою залучення якомога більшої кількості споживачів та відмінності від конкурентів, роздрібні продавці розглядають інновації як один з провідних інструментів підвищення власної конкурентоспроможності,

а процес управління впровадженням інновацій та аналіз результатів є наслідками розвитку інноваційної активності компаній.

Проте, зважаючи на брак наукового підґрунтя щодо розвитку та впровадження інновацій саме гравцями роздрібного бізнесу, інноваційна діяльність компаній не завжди приносить очікувані результати. Отже, ефективність інноваційної діяльності підприємства прямо залежить від системного управління інноваціями в компанії за рахунок впровадження дієвих систем, методів та механізмів управління, підходів до аналізу інноваційних проектів та діяльності в цілому, способів контролю та мінімізації ризиків у межах проектів, пов'язаних з інноваціями.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555), «Активізація інноваційного розвитку на засадах комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій» (державний реєстраційний номер 0115U002364), «Розвиток інноваційного підприємництва в Україні за умов глобальних соціогуманітарних та технологічних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U001197), в межах яких особисто автором розроблено методичний підхід до аналізу інноваційної діяльності підприємства шляхом розрахунку та побудови вектору ефективності управління інноваціями.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у науковому узагальненні теоретичних засад і розробленні прикладного інструментарію формування та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності для підприємств сфери рітейлу.

Відповідно до зазначеної мети в процесі дослідження було поставлено й вирішено такі завдання:

- досліджено еволюцію наукових підходів щодо визначення поняття та класифікації інновацій для підприємств сфери рітейлу;
- сформовано систему та механізми управління інноваціями в сфері рітейлу;
- обґрунтовано методику аналізу та оцінювання інновацій з огляду на особливі фактори впливу на діяльність підприємств роздрібного бізнесу;
- визначено основні тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери рітейлу;
- проаналізовано фінансові результати та орієнтири інноваційного розвитку рітейлерів;
- виявлено та досліджено напрямки впливу інновацій на бізнес-процеси підприємств сфери рітейлу;
- здійснено апробацію запропонованих методик аналізу ефективності управління інноваціями на підприємствах;
- визначено точки контролю в процесі впровадження інновацій та проведено прогнозне моделювання факторного впливу на результативність інноваційної активності підприємств сфери рітейлу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення розвитку ефективного управління інноваціями підприємств у сучасних умовах бізнес-середовища.

17

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладний інструментарій щодо обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності для підприємств сфери рітейлу.

Методи дослідження. Під час обґрунтування теоретичних і практичних результатів, обробки та аналізу інформації використовувались у комплексі такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, індукція, теоретичне узагальнення і порівняння (для встановлення взаємозв'язків між елементами); статистичний аналіз (у процесі дослідження економічної ситуації в секторі рітейлу); методи та інструменти економічного аналізу, а

саме табличний (для представлення розрахунків і досягнутих результатів дослідження), групування (під час розподілу досліджуваних підприємств), графічний (для побудови графіків, діаграм та рисунків), кореляційно-регресійний аналіз (для побудови економіко-математичних моделей досліджуваних показників).

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних науковців за темою дослідження, а саме: монографії, збірники наукових праць, статті, тези доповідей, нормативно-правові акти у вигляді Законів України, постанов Кабінету Міністрів України, документів інших органів виконавчої влади; дані Державної служби статистики України, рейтингових і маркетингових агенцій; управлінська та фінансова звітність досліджуваних підприємств, інформація офіційних сайтів мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш суттєвими результатами даного наукового дослідження слід вважати:

вперше:

- обґрунтовано векторну модель управління інноваціями в сфері ритейлу на основі пріоритетів фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу підприємства та влади споживача, що уможливорює діагностику ефективності управління інноваціями підприємства на основі інтегрального індикатора та забезпечує урахування інтересів стейкхолдерів бізнесу й формування цінності для споживача;

удосконалено:

- підхід до врахування основних видових характеристик і ознак інновацій в ланцюгу створення цінності для споживача, актуалізований для суб'єктів господарювання в сфері ритейлу шляхом імплементації концепції «досвіду споживача» як ключового триггеру підвищення ефективності для формування системного бачення щодо ідентифікації напрямів розвитку управління інноваціями підприємства;

- методичний підхід до діагностики ефективності управління інноваціями підприємства на основі інтегрального індикатора та його інтерпретації у вигляді довжини вектору, що дозволяє визначити результативність менеджменту інновацій, прослідкувати його динаміку та провести порівняльний аналіз між підприємствами та поєднує у собі кількісне та якісне оцінювання ефективності управління інноваціями, а також імплементує регресійний аналіз з метою ідентифікації ключових чинників підвищення ефективності менеджменту інновацій та прогнозного моделювання результуючих показників підприємства у сфері рітейлу;

- інструментарій формування інтегрованої матриці оцінювання інноваційних проектів, який враховує рівень управління підприємством у поєднанні з ідентифікацією відповідних інновацій на основі досвіду споживача та створює можливості для прискореного процесу обґрунтування відбору KPI щодо оцінювання результативності інноваційних проектів;

дістали подальшого розвитку:

- технологія управління інноваціями на підприємстві, ядро якої містить організаційно-методичний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, а оболонка формує дуальний контент, наповнений складовими структурними елементами підсистем формування та функціонування механізму управління в рітейлі.

- методичний підхід до оцінювання ефективності інновацій на основі поєднання бенчмаркінгового аналізу та збалансованої системи показників eCommerce проекту, що на відміну від існуючих формує комплекс взаємозв'язків між цілями, їх орієнтирами, ключовими індикаторами ефективності, ініціативами та фінансовими перевагами, перевагами для споживача, бізнес-процесами, перспективами розвитку, що в результаті створює методичну платформу для діагностики доцільності реалізації інноваційних проектів з урахуванням критичної детермінації;

- понятійно-категоріальний апарат в частині визначення механізму управління інноваціями на основі виокремлення функціональних груп

формування його комплексу, визначення їх елементного складу згідно з класичним підходом до проектного менеджменту, а також шляхом розкриття взаємозв'язку етапів впливу функціональних елементів механізму управління інноваціями відносно інноваційного проекту.

Практичне значення одержаних результатів. Більшість основних наукових результатів було запроваджено в практику управління інноваціями на підприємствах, а саме:

- пропозиції автора щодо забезпечення ефективності управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу у вигляді системи, специфічних механізмів та інструментів, які в перспективі можуть бути імplementовані для стимулювання діяльності підприємств відповідно до вимог ЄС, були використані Комітетом Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу (довідка № 04-20/16-2021/46434 від 16.02.2021 р.):

- методичний підхід до класифікації інновацій в сфері рітейлу, а також, інструментарій щодо побудови інтегрованої матриці оцінювання інновацій залежно від рівня впливу (проектного, функціонального, корпоративного) було використано в управлінській діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (довідка № 35/12 від 15.01.2021 р.);

- концепцію «влади споживача», методику аналізу компаній з використанням індексу інноваційності, а також підхід до аналізу та оцінювання впровадження інновацій з використанням вектору ефективності управління інноваціями були використані в практиці управління інноваціями на підприємстві ТОВ «Хомакс» (довідка № 21 від 25.06.2020 р.).

Методичні та практичні положення, висновки наукового дослідження використані для вдосконалення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні навчальних дисциплін «Інноваційне підприємництво», «Економіка інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Інноваційний бізнес» (довідка від 20.01.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, отримано автором самостійно та оприлюднено у його наукових працях. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ідеї й положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й обговорювалися на міжнародних і всеукраїнській науково-практичних конференціях: «Стратегія підприємства: підприємницький контекст» (м. Київ, 2017 р.), «Economy of enterprise: theory and experience» (Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi, 2018 р.); «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2020 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано автором самостійно та у співавторстві в 10 наукових працях, серед яких: 1 стаття — у зарубіжному науковому періодичному виданні (Угорщина); 2 публікації — у монографіях; 3 статті — у наукових фахових виданнях України; 4 публікації — в інших виданнях, зокрема за матеріалами міжнародних та всеукраїнської науково-практичної конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць складає 4,3 д.а., з них особисто автору належить 4,1 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 216 сторінок друкованого тексту, в тому числі 41 рисунок на 22 сторінках, 22 таблиці на 16 сторінках, 10 додатків на 22 сторінках. Список використаних джерел містить 175 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ РІТЕЙЛУ

1.1. Еволюція наукових поглядів щодо управління інноваціями в сфері ритейлу

Задля всебічного розгляду питання інновацій сфери ритейлу, по-перше, окреслимо поняття, ознаки та види роздрібно́ї торгівлі як окремої галузі глобального ринку. Отже, поняття «роздрібна торгівля» передбачає діяльність, яка спрямована на продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам, які використовуватимуть дані товари для своїх особистих некомерційних потреб незалежно від форми розрахунків. До сфери роздрібно́ї торгівлі, зокрема, відносять напої на розлив та готову їжу у ресторанах, кафе, барах й інших місцях громадського харчування [75]. Процес торговельної діяльності може відбуватися практично у будь-якому місці: на ринку, всередині стаціонарної торгової точки або прямо на вулиці з прилавку, тобто скрізь, куди покупець може вільно підійти та придбати необхідний йому товар. Дане визначення може бути використане для означення всього процесу організації роздрібно́ї торгівлі.

Роздрібна торгівля провадиться найрізноманітнішими способами, як то особисті продажі, або продажі в торговельних точках (як в маленьких кіосках, так і в гіпермаркетах), або продажі за допомогою мережі Інтернет. Головна відмінність роздрібно́ї торгівлі від оптової полягає в тому, що товари продаються невеликими обсягами для безпосереднього використання кінцевим споживачем й такі товари не призначені для наступної реалізації або використання у виробничій діяльності як напівфабрикатів.

Суб'єкти роздрібно́ї торгівлі у класичній моделі – це продавець і покупець. Стосунки, які виникають під час здійснення покупки, регулюються відповідними законами, положеннями та підзаконними актами, наприклад,

Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. [143], Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 11.07.1995 р. [140], Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. [144], постанова КМУ «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» від 15.06.2006 р. [141], наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами» від 19.04.2007 р. [142] тощо.

На сьогодні можна виділити декілька видів роздрібної торгівлі:

- стаціонарна торговельна мережа. До цього виду відносяться торговельні автомати, острівні торгові точки в шопінгмоллах та стаціонарні магазини зі спеціальним торговим обладнанням, виділеними касами для розрахунку, які мають всі необхідні дозволи для здійснення роздрібної торгівлі;
- пересувна торговельна діяльність. В даному контексті продавець або самотійно прямує до покупця, або здійснює торгівлю з лотків, наметів, або зі спеціально обладнаного для цієї мети транспорту;
- каталожна торговельна діяльність. У даному випадку торгівля здійснюється за допомогою каталогів, що відправляються або надаються споживачу, у свою чергу споживач замовляє товари з каталогу собі додому за допомогою поштових служб;
- електронна торгова діяльність передбачає придбання товару в мережі Internet. Покупець, відвідавши спеціальний сайт або соціальні мережі, може не просто оформити замовлення на товар, що його цікавить, але й відразу ж здійснити оплату за допомогою електронних ресурсів. Цей вид торгівлі у найближчий час стане провідним засобом здійснення торговельної діяльності та, вірогідно, витіснить модель стаціонарної торгівлі [75].

– змішана (омніканальна) торгівельна діяльність. Такий тип торгівлі передбачає поєднання вищезгаданих способів і відображає сьогоденні реалії ринку. Тепер недостатньо просто мати, наприклад, стаціонарну торгівельну точку або продавати свої товари лише через Internet. Конкурентні переваги бізнесу лежать у площині омніканальних моделей, коли клієнт має змогу замовити товари через Internet, а забрати та оплатити товар у стаціонарному магазині чи навпаки. Частина інтернет-магазинів у найближчому майбутньому також матимуть ознаки омніканальної моделі торгівлі, адже лідер ринку експрес-доставок «Нова Пошта» анонсував відкриття на території своїх відділень спеціальних примірочних, де клієнт зможе остаточно визначитись з покупкою. Таким чином, колаборація «Нової Пошти» з інтернет-магазинами України все більш набирає ознак омніканальної моделі стаціонарних торгових точок, поєднаної з інтернет-торгівлею.

Економічним підґрунтям існування роздрібної торгівлі є її торгівельна націнка або “gross profit” (термін, що превалює в зарубіжній літературі та в діяльності міжнародних компаній), яка розраховується як різниця між собівартістю товару при закупівлі та його продажною (роздрібною) ціною.

За даними державної служби статистики України роздрібний товарообіг в нашій державі у 2018 році сягнув майже 1 млрд гривень, водночас, за даними станом на кінець 2019 року, товарообіг в ритейлі зріс на 10,3% порівняно з аналогічним періодом минулого року [88]. Дані статистики лише підтверджують глобальний тренд надспоживання “overconsumption”, а, отже, і неабиякий темп росту саме роздрібної торгівлі. При цьому деякі аналітики стверджують, що на даний момент немає підстав вважати, що динаміка у майбутньому матиме спадаючий тренд.

У зв’язку з різко позитивною динамікою розвитку роздрібної торгівлі, на даному ринку спостерігається високий рівень конкуренції, особливо в тих нішах, які продають товари масового споживання. Роздрібні мережі, з метою завоювання уваги покупця та підвищення його лояльності, вдаються до

різних маркетингових стратегій та інструментів. Окрім того, в умовах конкуренції компанії намагаються знизити витрати на обслуговування клієнта, при цьому ж підвищити якість обслуговування. Пріоритетним завданням гравців на ринку роздрібної торгівлі стає залучення якомога більшої кількості цільових споживачів при ефективному використанні бюджету на обслуговування клієнта та забезпечення умов функціонування підприємства.

Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери рітейлу є інновації, а наслідком розробки певної інновації стає процес управління її впровадженням та аналіз результатів. Інновація у загальному розумінні – це результат комплексу дій, які спрямовані на розробку нової ідеї, яка отримала апробацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, який продається на ринку, або ж нового чи вдосконаленого технологічного або бізнес-процесу, який використовується в практичній діяльності.

Один і той же продукт можуть купувати найрізноманітніші споживачі, головною причиною покупки є їх бажання. Відповідно, для виконання бажання покупців торгова організація повинна запропонувати для них рішення у вигляді продукту. У практиці розробки маркетингової стратегії для підприємств сфери рітейлу, неабияка увага приділяється поняттю унікальної торгової пропозиції, яка відображає для споживача стратегічні відмінності товару компанії від товарів конкурентів за такими напрямками: ціна, якість, отримання задоволення від процесу покупки, швидкість обслуговування, широта асортименту, здійснення покупок без допомоги персоналу [55], соціальна відповідальність, підтримка екологічних ініціатив тощо.

Однак у науковій літературі не приділяється достатньо уваги інноваціям саме в сфері рітейлу, більшість робіт присвячено торгівлі в цілому. Тому потребують розгляду основні підходи до розуміння поняття інновацій в торговій сфері.

У зарубіжній бізнес-літературі інновації в торгівлі визначають як комплекс запропонованих характеристик товару, що мають певну цінність для покупця, тим самим засвідчуючи соціальну спрямованість будь-яких змін, що відбуваються в економіці в цілому або на конкретному підприємстві [52].

У вітчизняних джерелах наводяться приклади опитувань щодо розуміння поняття «інновації» в торгівлі. Результати опитувань говорять про те, що частина аудиторії визначає інновації в торговельній діяльності як поступові зміни, інші акцентують увагу на радикальних змінах. Т. Семенова наводить приклади таких визначень: «Моє улюблене визначення інновацій дуже просте – зміна, яка додає цінність. Ми намагаємося усе тримати в тому вигляді, що є звичним для нас ... це повинно бути щось нове, але воно також повинно мати значення. У вас є багато речей, які є новими, але якщо вони не додають цінності для організації або особи, то я не думаю, що це дійсно інновація» [120]. «... Я б сказала, що інновації для мене це те, що допомагає клієнту прожити своє життя набагато краще, ніж сьогодні» [120].

Проаналізувавши наукові погляди, які стосуються поняття інновацій в торгівлі, відзначимо, що серед існуючих трактувань подекуди відсутня однозначність та застосовність до сьогоденних реалій практики торгівлі. Наведемо декілька прикладів (рис. 1.1).

Отже, Н. Ващенко надав доволі широке визначення поняттю «інновації в торгівлі», проте, не можемо не зауважити, що твердження автора стосується суто успішних інновацій, які дають “...корисний результат від комерціалізації творчих ідей персоналу”. На практиці ж, звісно, не всі інновації стають успішними, інновація – це перш за все ідея, яка може виявитись економічно доцільною, а може й призвести до збитків [75]. Наприклад, інноваційні Google Glass від компанії Google були визнані одним з найбільших провалів за всю історію компанії, однак проблема була не в технології, як визнають у самій компанії, а в її реалізації та представленні на ринку.

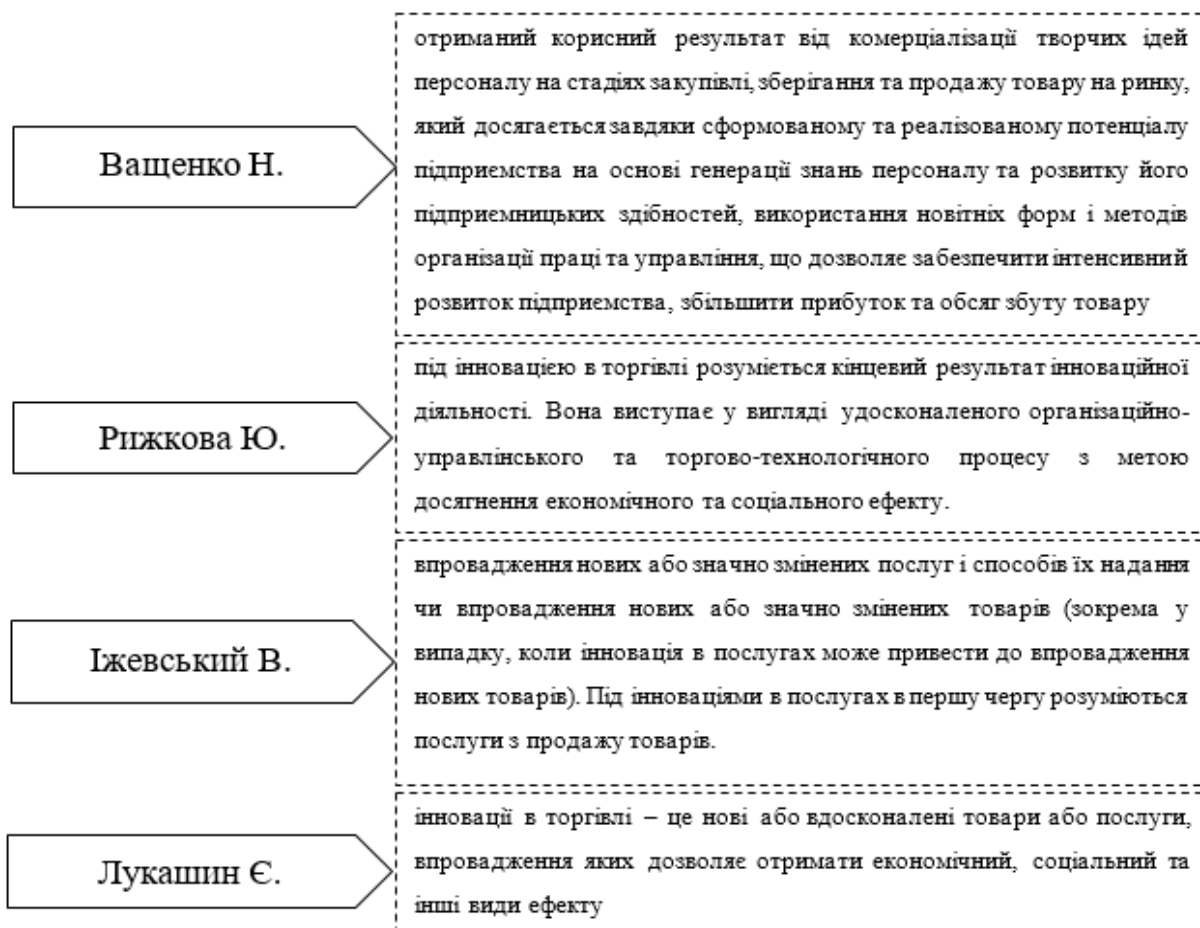


Рис. 1.1. Наукові погляди щодо визначення поняття «інновації в торгівлі»

Джерело: розробка автора на основі [75; 102]

В. В. Іжевський більше уваги приділяє організаційно-управлінським та торгово-технологічним процесам, які вдосконалюються за допомогою інновацій, проте, у своєму визначенні оминає процес розробки інноваційного продукту, на відміну від Лукашина Є.В., який вбачає інноваційність лише у нових товарах чи послугах [102].

Якщо узагальнити визначення наведені вище, можемо відзначити, що інновацію в торгівлі більшою мірою розглядають з позиції об'єкта торгівлі та генерації грошового обігу (отримання прибутку, досягнення економічного ефекту від змін), проте не робиться акцент саме на кінцевому споживачеві продукції (соціальна спрямованість). Разом з тим, у роздрібній торгівлі споживач – це центральний об'єкт уваги підприємця, а забезпечення позитивного враження від покупки та WOW-ефект – важливі напрямки

інноваційної діяльності компанії. Тобто визначення інновацій в ритейлі потребує уточнення.

За результатами проведеного дослідження зроблено спробу авторського трактування інновацій в роздрібній торгівлі як комплексу взаємопов'язаних дій щодо генерації нових ідей на різних стадіях діяльності компанії, від закупівлі до продажу товару на ринку, які створюють додаткову цінність для клієнта та/або дають можливість забезпечити інтенсивний розвиток компанії, або досягти економічного, соціального чи іншого ефекту. Перераховані види ефектів досягаються завдяки новітнім розробкам для сфери ритейлу, сформованому та реалізованому інноваційному потенціалу підприємства, використанню нових бізнес-процесів, форм та методів організації праці та управління.

Впровадження інноваційних технологій у роздрібній торгівлі дозволяє торговельним підприємствам, зокрема:

- забезпечувати ефективність і якість процесу доведення товару до споживача;
- мінімізувати витрати і скоротити рівень втрат при використанні торгових площ, складів, торгового обладнання;
- впроваджувати різні інформаційні технології з метою скорочення документообігу та зведення до мінімуму помилок в результаті впливу людського фактору;
- створювати необхідні умови праці для персоналу з метою підвищення його продуктивності;
- створювати системи безпеки та енергозбереження;
- підвищити маржинальність продукту та збільшити чистий прибуток підприємства в цілому.

Сам термін «інновації» ритейлерами трактується досить широко. При цьому найбільш поширеним поглядом є те, що інновація – це нове рішення старої проблеми, а кожне нове рішення розробляється задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інновації в сфері рітейлу доцільніше розглядати з точки зору наукових наробок щодо їх класифікації й можливості впровадження в сфері роздрібної торгівлі. Важливо, щоб ознаки, за якими класифікують інновації, відповідали сучасним тенденціям та ситуації на ринку.

Відтак, проаналізувавши існуючі підходи до класифікації інновацій, наведемо ті, що стосуються сфери рітейлу, а також можуть бути адаптовані й використані в ній (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо класифікації інновацій

Автор	Ознаки	Види
А.І. Пригожин	1. За поширеністю	Одиничні, дифузні
	2. За місцем у виробничому циклі	Сировинні, продуктові
	3. За спадкоємністю	«інновації, що заміщують»; «інновації, що скасовують»; поворотні, відкриваючі, ретровведення
	4. За охопленням	Локальні, системні, стратегічні
	5. За інноваційним потенціалом і ступенем новизни	Радикальні, комбінаторні, вдосконалюючі
О.О. Бовін	1. Зміни у товарі	Технологічні
	2. Зміни у механізмі реалізації товарів	Комерційні
В.В. Горшков, Е.А. Кретьова	1. Структурна характеристика інновації	Інновації на «вході» у підприємство, інновації «на виході» з підприємства, інновації структури підприємства
	2. Цільові зміни	Технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, управлінські
І.Т. Балабанов	1. Цільова ознака	Кризові інновації, інновації розвитку
	2. Зовнішня ознака	Інновації в формі продукту, інновації в формі операції
	3. Структурна ознака	Виробничо-торгові, соціально-економічні, фінансові, управлінські

Джерело: адаптовано автором на основі [75; 102; 172]

Отже, у загальному вигляді класифікація інновацій, яка застосовується до сфери рітейлу, може виглядати таким чином:

1) інновації в процесах (впровадження нових технологій у виробництво товарів, логістику, обслуговування);

2) інновації в товарах і/або послугах (імплементация ідей та розробок щодо інноваційних товарів чи послуг);

3) інновації в бізнесі (нові способи та методи роботи бізнесу, як системи).

Серед запропонованих класифікацій інновацій у сфері ритейлу найбільш узагальнений характер має розробка економіста А. Бовіна [172], який виділяє технологічні та комерційні інновації. Згідно з його позицією технологічні інновації пов'язані з трансформацією фізичних властивостей товару в процесі виробництва: наприклад, введення нових інгредієнтів, використання нового виробничого процесу для отримання нових виробів. До комерційних інновацій відносяться зміни в способах організації, збуту і комунікації в процесі реалізації товару. Для торгової сфери даний напрямок буде виражатися в новому дизайні упаковки товару, в новому способі реклами та подачі товару споживачеві. Такі інновації виникають на шляху руху товару від виробника до споживача.

Натомість класифікація Е. Блондо [70], який має досвід роботи топ-менеджером в галузі роздрібної торгівлі, виокремлює сім типів інновацій:

- радикальні інновації (наприклад, доставка товарів дронами-безпілотниками);
- архітектурні інновації (технології складання та пакування товарів на полицях, мерчандайзинг, комерційні відносини);
- покрокові інновації (поступова відмова від пластикової упаковки та перехід на eco-friendly пакування);
- технічні інновації (можливість примірки одягу та аксесуарів за допомогою технологій доповненої реальності);
- соціальні інновації (магазини, які працюють 24/7; придбання товарів з розстрочкою чи в кредит; чат-боти)

- локальні інновації (створення власних брендів в конкретній торговельній мережі – BTM);
- революційні інновації (електронний документообіг, складні програмні продукти для управління продажами та операційною діяльністю підприємства – ERP).

Аналізуючи підхід Е. Блондо, відзначимо, що запропонована ним класифікація інновацій у галузі роздрібної торгівлі не містить у собі класифікаційних ознак, за якими інновації можна було б розподілити на групи. Тому, на наш погляд, класифікація Е. Блондо лише характеризує перелік типів інновацій.

Дослідники напрямку інновацій у торгівлі В.В. Апопій та Ю.М. Хом'як [172] розробили класифікатор інновацій у галузі торгівлі на основі наступних напрямів змін:

- за глибиною змін (радикальні, поліпшуючі, комбінаторні);
- за сферою застосування (галузеві, роздрібна торгівля, оптова торгівля);
- за змістом (комерційні, технологічні, управлінські, комбіновані);
- за стратегією розвитку (перенесені, запозичені, прирощені);
- за причинами виникнення (реактивні, стратегічні).

Погоджуємось з поглядом І.М. Севрук, що важливими типами інновацій у роздрібній торгівлі можна вважати соціальні, революційні, радикальні, архітектурні, а також локальні [172].

Окрім продукту, яким торгує підприємство, для розуміння етапів та галузі впливу необхідно зосередитись на збутовому ланцюзі в сфері роздрібної торгівлі, а також на моменті виникнення прав власності на торгову марку (рис. 1.2). Види інновацій в сфері ритейлу доцільно розглядати невід'ємно від ланцюга збуту, адже саме з огляду на цей ланцюг є змога виокремити сфери впливу на кожному з етапів життєвого циклу товару.

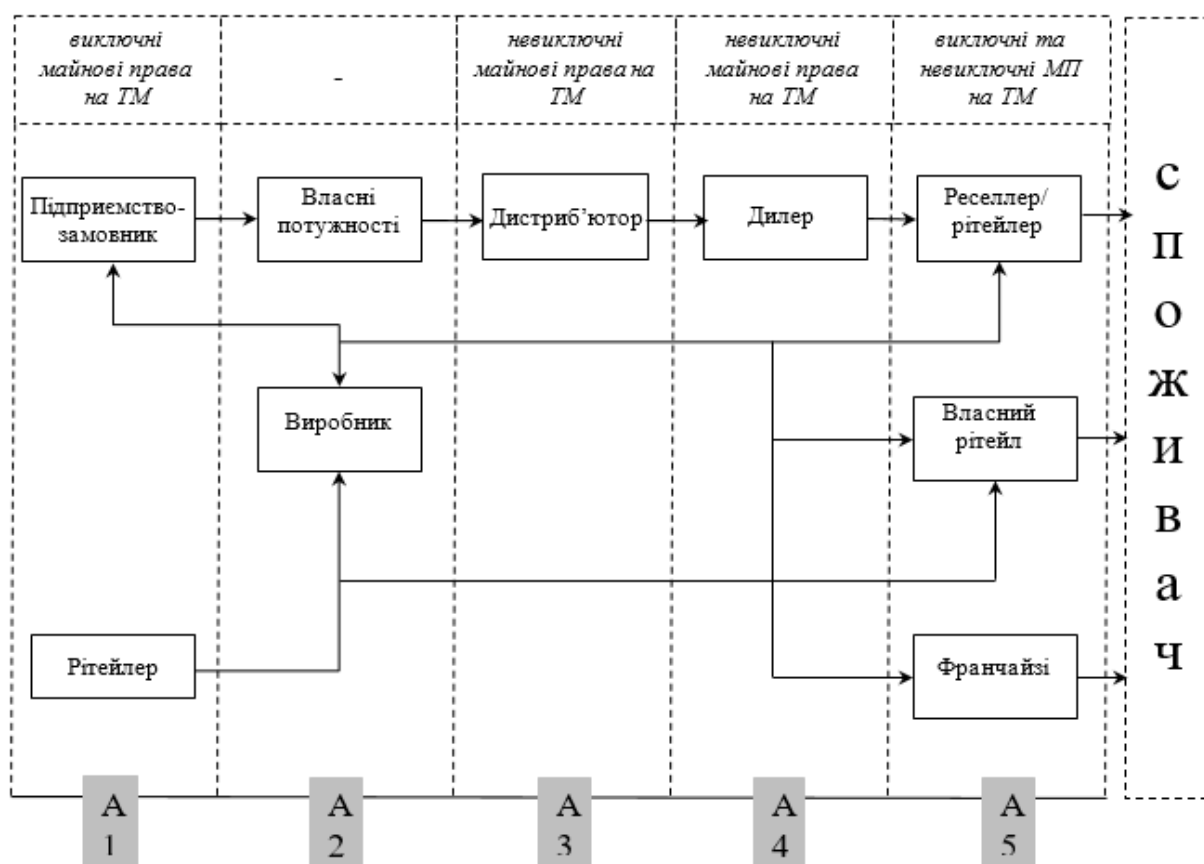


Рис. 1.2. Ланцюг створення цінності в рітейлі

Джерело: розробка автора

Таким чином, всі етапи створення цінності в рітейлі направлені на один об'єкт – споживача. М. Портер у своїй методиці аналізу конкуренції «5 сил Портера» особливо приділяє увагу такій складовій як «ринкова влада споживача». Історично саме з цієї концепції владу споживача почали сприймати як одну із рушійних сил розвитку підприємств [47].

З огляду на тематику даної дисертаційної роботи, рітейл є тією галуззю, що створює винятково сприятливі умови для залучення споживача у процес співтворчості (co-creation) в ході винайдення та впровадження у життя інновацій. На користь даного твердження вказують дослідження з історії бізнесу, соціальних наук і маркетингу, які з різних боків аналізують залучення споживача або кінцевого користувача, покупця, в інноваційний процес.

Окрім участі в створенні інновацій, зусилля рітейлерів направлені на зміну досвіду споживача, його задоволеності, емоційної прихильності до

певного бренду, зміну стилю споживацької поведінки тощо. В даному контексті розвивається концепція «домінуючої сервісної логіки» (S-D логіки) [113]. Її поширення в маркетингу особливо важливе в тому, що вона зосереджена навколо аналізу ролі клієнта. Концепція наголошує на важливості тих ноу-хау, які клієнти додають до послуги в ході її споживання, постійно вдосконалюючи її за потрібним собі напрямом, а також, тих, які змінюють споживацький досвід. SD-логіка передбачає спробу переформатувати маркетингову науку і практику, підвищивши значущість клієнта: «Цінність завжди створюється і визначається замовником». S-D логіка стверджує, що застосування навичок і знань клієнта є фундаментальною основою обміну знаннями, а сам цей обмін зосереджується навколо послуг (тобто, в ритейлі), а не самих товарів.

Наведемо деякі статистичні факти, які є доказами постійного впливу потреб споживача на ритейлерський бізнес, та ритейлерів на досвід споживача та його зміну:

- до 2020 року більше 40% проектів з аналізу big data стосуватимуться досвіду споживача [19];
- більшість покупців (80%) відзначають, що більш схильні купувати в магазинах, які пропонують індивідуальні пропозиції та досвід [58];
- якщо клієнт у процесі покупки отримав цікавий досвід, він готовий платити за товар на 16% більше [16];
- кількість ритейлерів, які використовують штучний інтелект в своїх бізнес-процесах та аналізі клієнтів зросла з 4% у 2016 році до 28% у 2018 році [7];
- 62% покупців очікують, що ритейлер надсилатиме їм персоналізовані пропозиції та знижки, базуючись на їх історії покупок [25].

Зважаючи на ринкові потреби і, як результат, орієнтацію сучасного ритейлерського бізнесу на виняткову роль споживача в усіх бізнес-процесах компанії, нами здійснено спробу запропонувати концептуальний підхід щодо

«влади споживача», що враховує клієнтоорієнтованість та цінність споживача в системі управління інноваціями на підприємстві сфери рітейлу.

Важливо зазначити, що в зарубіжній літературі превалює схожий термін «купівельна влада споживача», яка базується на роботах М. Портера та інтерпретується як тиск, який споживач може чинити на підприємство, щоб воно забезпечувало продукцію вищої якості, покращувало рівень обслуговування клієнтів та/або знижувало ціни [47]. Вважається, що сильна влада споживачів проявляється в чутливості до ціни, високій концентрації товарів-замінників, обізнаності клієнта в продукті, тобто в такій ситуації споживач не концентрується на товарі певного бренду та не проявляє свою лояльність.

З нашої точки зору, такий підхід репрезентує фактичний результат ситуації на ринку і жодним чином не висвітлює можливості, потреби та досвід, якими споживач свідомо чи в процесі аналізу його поведінки, може поділитись задля впровадження нових ідей та максимізації задоволеності клієнта.

Перш ніж запропонувати визначення концепції «влади споживача», важливо зрозуміти що означає термін «влада» в соціальних науках. Основоположником теорії влади вважають німецького соціолога М. Вебера. Відповідно до його визначення, влада – це здатність контролювати інших, події чи ресурси; здійснити те, що хочеться, незважаючи на перешкоди, опір чи опозицію [76]. Після М. Вебера термін влада піддавався аналізу з різних боків, внаслідок чого виникли різні підходи щодо сутності цього питання [12]. Наведемо основні постулати та прихильників відповідних течій щодо теорії влади:

- властивість індивідів, неважливо ці індивіди є приватними особами або колективними структурами, такими як фірми, уряди чи політичні партії (Р. Даль [11], М. Вебер [76], К. Даудінг [14], М. Морріс [12]);

- влада обов'язково конфліктна, тобто вона завжди містить зіткнення інтересів або планів, і якщо виграє один, тоді втрачає інший (Р. Даль [11],

М. Вебер [76], М. Манн [38], С. Лукс [36]). Іншими словами, це гра з «нульовою сумою»;

- влада є консенсусною, тобто це соціальна влада: люди працюють разом для досягнення цілей, які неможливо досягти самотійно, таким чином, збільшуючи їх колективну владу (Т. Парсонс, Х. Арендт, Д. Барнс) [12]. Іншими словами результат гри – це позитивна сума;

- влада охоплює як конфліктні, так і консенсусні елементи (М. Фуко, Е. Гідденс, Н. Клег, К. Даудінг, М. Хаугард) [12].

На нашу думку, влада – це, насамперед, здатність впливати на результат як позитивно, так і негативно, з точки зору об'єкту впливу. Таким чином, концепцію «влади споживача» ми визначаємо як здатність явних та латентних потреб споживача чинити вплив на всю діяльність компанії, включаючи і можливості, і загрози, які несуть у собі результати певних дій у відповідь на такий вплив.

Поняття управління «досвідом споживача» – це один із основних напрямів реалізації концепції «влади споживача», котрий слід виділяти в окремий блок при побудові системи управління. Він характеризується спільними вигодами, коли в більшості випадків латентні потреби клієнта під час споживання задовольняються, при цьому бізнес отримує додаткову лояльність та збільшує прибуток.

Отже, концепція влади споживача має бути вбудована в наступні елементи системи управління інноваціями:

- класифікацію інноваційних ідей та проектів;
- механізм управління інноваціями;
- методи та індикатори оцінювання ефективності інновацій

Проаналізувавши основні підходи щодо класифікації як інновацій загалом, так і інновацій в сфері торгівлі, а також на основі концепції «влади споживача» ми пропонуємо доповнений варіант класифікації інновацій в галузі роздрібно́ї торгівлі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій у сфері роздрібної торгівлі

Ознака	Види		Етап впливу
1. За об'єктом інноваційного розвитку*	новий товар		A1
	новий формат обслуговування		A5
	новий бізнес-процес на підприємстві		всі етапи
	новий досвід споживача		A5
2. За напрямом розвитку торгової діяльності	Інновації в оптовій торгівлі		A3, A4
	Інновації в роздрібній торгівлі		A5
	Галузеві інновації		всі етапи
3. За сферою виникнення та змістом	Зовнішні	Інновації на зовнішньому ринку	A3, A4, A5
		Інновації на внутрішньому ринку	A3, A4, A5
		Інновації в певному торговому форматі	A5
		Соціально спрямовані	всі етапи
	Внутрішні	Торгово-технологічні інновації	A3, A4, A5
		Маркетингові інновації	A1, A3, A4, A5
		Організаційно-управлінські інновації	A2, A5
		Комбіновані	всі етапи
4. За глибиною змін	Радикальні		всі етапи
	Поліпшуючі (покрокові)		всі етапи
	Комбінаторні		всі етапи
5. Системна ознака	Кризові одиничні		всі етапи
	Кризові стратегічні		всі етапи
	Інновації розвитку		всі етапи

Джерело: розробка автора на основі [52; 75; 55; 172], *авторський внесок

Запропонована класифікація передбачає поєднання основних напрямків діяльності, які можуть бути застосовані підприємствами сфери

рітейлу на всіх етапах, починаючи з моменту розробки товару (послуги) і закінчуючи доставкою/продажем товару кінцевому споживачу.

У даній класифікації, розробленій для сфери рітейлу, ми свідомо включили до розгляду і оптові канали продажів, адже інновації, які були впроваджені підприємствами на «оптових» етапах A1-A4, у кінцевому випадку можуть впливати на результат функціонування рітейлера, який має зв'язок зі споживачем. Наприклад, зміни в дистрибуційній ланці за напрямом скорочення термінів поставок продукції оптовими продавцями інтернет-рітейлеру впливають на скорочення часу доставки товару клієнту, і, як наслідок, підвищують задоволеність покупця роботою рітейлера, формують лояльність до нього. Це характерно для українського бізнесу: рітейлери, переважно інтернет-магазини, не тримають запаси товару на власних складах, зменшуючи тим самим свої ризики, а надають перевагу поставкам товарів «під замовлення» конкретного покупця зі складу оптового продавця (дистриб'ютора, дилера чи підприємства-виробника). Або, у випадку відносин між оптовим і роздрібним продавцями по договору франшизи, при створенні нового або вдосконаленні існуючого товару франчайзером (оптовим продавцем), вигоди, безсумнівно, отримує і франчайзі (роздрібний продавець).

Слід зауважити, що рітейлер не завжди є заключним елементом збутового ланцюга: наразі все більшого розвитку отримує система, коли рітейлер стає розробником та замовником продукту під власними торговими марками на виробничих площах певних компаній. Наприклад, в українському бізнесі така ситуація більшою мірою спостерігається для великих гравців FMCG та DIY ринку (Епіцентр, Auchan, Сільпо, Novus, АТБ тощо). З одного боку, найчастіше саме мережі роздрібної торгівлі комунікують зі споживачем та розуміють його потреби; з іншого боку, наприклад, рішення рітейлера про введення до асортименту ВТМ (власна торгова марка) в багатьох випадках ґрунтується на даних про продажі з полиць постачальників-контрагентів. Таким чином, постачальник-

контрагент не захищений від недобросовісних дій ритейлерської мережі, і розроблений постачальником та протестований на полиці інноваційний продукт може бути скопійований та замовлений ритейлером під ВТМ, а постачальник у майбутньому може бути витіснений з полиці. Така ситуація на українському ринку суттєво знижує інноваційну активність щодо розробок нових продуктів серед виробників та постачальників, які працюють з великими ритейлерськими мережами [151].

Наведена у табл. 1.2 класифікація інновацій має дещо загальний характер, тому ми наведемо більш розширену схему авторської класифікації інновацій у ритейлі за об'єктом розвитку. Запропонована класифікація розроблена автором даного дослідження з огляду на власний п'ятирічний досвід роботи директором з маркетингу в структурах таких підприємств сфери ритейлу, як Diskoni, BUTLERS, Nomax та враховуючи кейси таких світових компаній, як Apple, Samsung, Uniqlo, Amazon, IKEA, ZARA тощо. Науковий внесок даного підходу полягає в тому, що розглянуто діяльність ритейлера з урахуванням основних «точок росту» підприємства, які відповідають за зміну обсягу отриманого позитивного ефекту (наприклад, прибутку), приділяючи увагу головному оцінювачу успішності або неуспішності запропонованих змін – споживачу. Таким чином, ми пропонуємо виділяти окремий об'єкт впливу інновацій у сфері ритейлу – досвід споживача.

Інновації щодо розробки нових товарів можуть бути різними: від глобальних новинок, створення яких призводить до формування абсолютно нових ринків, до вдосконалених версій вже існуючих продуктів. Основні зусилля компаній все ж направлені на вдосконалення існуючих успішних товарів, їх дизайну, нових характеристик чи пакування, що зрозуміло, адже таким чином підприємство мінімізує свої ризики (рис. 1.3). Серед прикладів останніх «вдосконалень» існуючих продуктів можна виділити Iphone11 від Apple, Qled TV від Samsung та дрони-безпілотики Skydio. Наприклад, Ф. Котлер вважає, що наразі менш, ніж 10% всіх нових товарів, є дійсно

унікальними і відносяться до світових новинок. Хоча радикальні інновації можуть завдати великих збитків та є дійсно ризиковими, у разі успіху саме вони в стратегічній перспективі надають значні конкурентні переваги [108].



Рис. 1.3. Інновації в ритейлі (новий товар та новий формат обслуговування)

Джерело: розробка автора

Інновації в бізнес-процесах (рис. 1.4) є важливим напрямом інноваційної діяльності будь-яких підприємств, а особливо тих, які

працюють у роздрібній торгівлі, адже вони не потребують значних витрат на НДДКР, прототипування та інші дослідження, які передують впровадженню нового продукту, його «пакуванню» й обслуговуванню. Окрім інновацій, у бізнес-моделі, бізнес-підході та бізнес-процесах, ми виділяємо інновації в бізнес-колаборації, зокрема налаштування процесів та вкладання ресурсів у розширення зовнішніх зв'язків компанії задля розширення сфери діяльності та сегменту цільових споживачів.

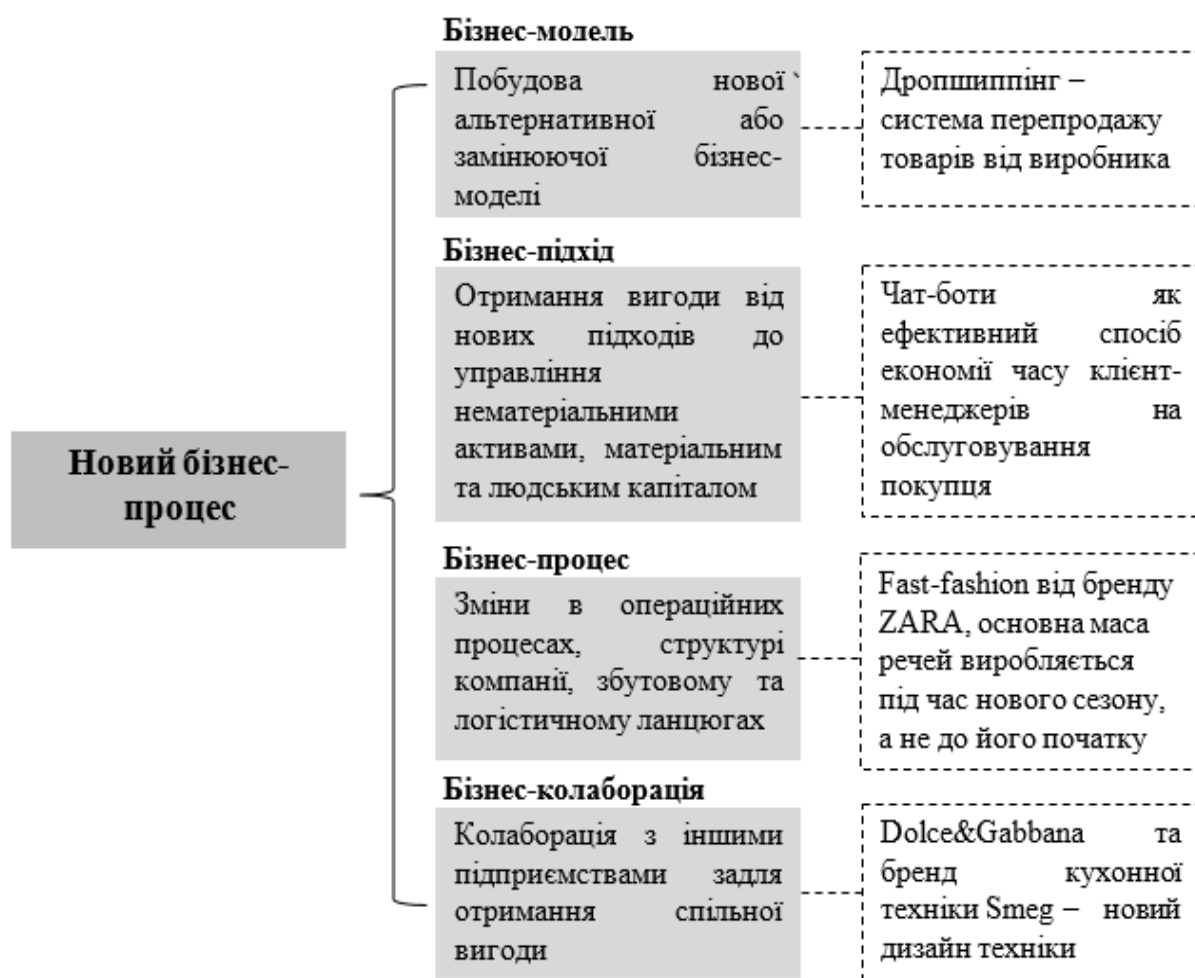


Рис. 1.4. Інновації в бізнес-процесах на підприємствах сфери ритейлу

Джерело: розробка автора

Важливим у сучасних умовах орієнтиром для інноваційного розвитку ритейлерів є досвід споживача (рис. 1.5), однак в науковій літературі цьому поняттю не приділяється достатньо уваги.



Рис. 1.5. Інновації в ритейлі згідно концепції «досвіду споживача»

Джерело: розробка автора

Таким чином, можемо визначити, що передбачає споживацький досвід. Споживацький досвід – це сприйняття і пов'язані почуття (емоції) клієнта, викликані разовим або сукупним ефектом від його взаємодії з компанією. Споживацький досвід є сумою всіх переживань клієнта, пов'язаних з компанією протягом часу їх взаємовідносин (при цьому беруться до уваги не тільки ключові точки дотику, але і особисте сприйняття клієнта).

Мета управління споживацьким досвідом полягає в оптимізації взаємодії «компанія-клієнт» і, як наслідок, у підвищенні лояльності клієнтів. Споживацький досвід не є статичною одиницею, його виробництво і збереження є постійним процесом, протягом якого відбувається взаємодія компанії і клієнта. Завдання компанії полягає у тому, щоб зрозуміти, де знаходяться точки дотику – тобто, де клієнт має високі очікування і емоційну залученість – і виявити, де компанія не задовольняє ці очікування. Дослідження споживацького досвіду є невід'ємною частиною управління

взаємовідносинами з клієнтами, а також важливим драйвером інноваційної діяльності [10].

Подальший розвиток рітейлу, постійна робота з кінцевим споживачем, звісно, неможливі без постійних змін. Такі зміни стосуються не лише сервісу, асортиментної політики, логістики тощо, але також внутрішніх бізнес-процесів у кожній філії, магазині чи точці видачі замовлень. Важливо розуміти, якщо рітейлер не змінюється, зміни відбуваються у конкурента. Якщо й конкурент не змінюється, правила гри змінює сам споживач. Такий процес у роздрібній торгівлі наразі є постійним та незворотним.

У роздрібній торгівлі спостерігається тренд щодо сегментації цільової аудиторії. На основі big data рітейлери намагаються задовольнити індивідуальні потреби кожного окремого покупця. Компанії серйозно підходять до вивчення своєї аудиторії, історії покупок, створюють профіль споживача та тестують гіпотези, як утримати клієнта та скоротити час повернення за наступною покупкою.

Важливо зазначити, що в різних сегментах роздрібної торгівлі, характер впроваджуваних інновацій відрізняється. Відтак, для мережеских гіпермаркетів інноваціями можуть бути переобладнання складів та впровадження нової системи зберігання, для мультипрофільних магазинів – впровадження методик управління споживацьким досвідом, програм лояльності, для fashion-рітейлерів – віртуальні примірочні чи доставка додому з приміркою.

Відповідно до результатів дослідження консультаційної компанії «PSFK» під назвою «The future of Retail», були визначені перспективні та інноваційні напрямки у роботі рітейлу, які для України також можуть стати пріоритетними [59]:

1. Торговельні підприємства максимізують інформацію про товар, розширюють опис, додають якомога більше фото та відео. Таким чином, куплений товар відповідає очікуванням.

2. Рітейлери отримують зворотній зв'язок від покупців та дотримуються порад.

3. Особлива увага надається конфіденційності особистої інформації клієнта. При цьому наявна інформація використовується для індивідуалізації пропозиції.

4. Впровадження нових технологій, які дозволяють віртуально тестувати товар.

5. Перед виходом на ринок, рітейлери максимально вивчають попит на продукт.

6. За допомогою цифрових технологій замовлення покупця може мати індивідуальні характеристики.

7. Шанувальники певних брендів стають їх амбасадорами.

За результатами проведеного дослідження сформовано власне бачення та авторський підхід до класифікації інновацій у сфері роздрібної торгівлі, який доповнює загальноприйняті вищезазначені характеристики з урахуванням сучасних реалій бізнес-практики та адаптації зарубіжного досвіду управління інноваціями в сфері рітейлу.

1.2. Механізм управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу

Для того, щоб запустити механізми розробки та впровадження інновацій, вкрай важливо мати необхідну концентрацію матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, а також супроводжувати їх ефективну комбінацію в часі та просторі. Сукупність усіх наявних економічних ресурсів у суб'єкта підприємництва (засоби виробництва, сировина, людський та матеріальний капітал, земля, підприємницький хист) стають основою його бізнес-потенціалу.

Міжнародна практика застосовує широкий спектр різних інструментів наукової, технічної, інноваційної та виробничої політики, завдяки яким можна управляти інноваційними процесами в економічних системах різного рівня. В межах даного дослідження ми зупиняємо свою увагу на інноваційних механізмах мікрорівня – підприємствах сфери рітейлу. Серед авторів, які присвятили свої роботи дослідженню проблематики даного питання, слід виділити таких: Аньшин В.М. [98], Графонов О.І. [83], Землянкін А.І. [97], Буренніков Ю.Ю. [73], Ступак С.М. [157], Сореску А. [56], Тіс Д. [57], Лендел В. [35]. Проте, незважаючи на наукову значущість напрацювань зазначених авторів, проблема систематизації елементів механізму управління інноваціями на підприємствах різних сфер, зокрема сфери рітейлу, не досліджена повною мірою.

Задля проведення глибокого аналізу слід уточнити сукупність понять і визначити ряд розроблених та апробованих механізмів управління інноваціями, які використовуються на рівні підприємства. Ґрунтуючись на визначенні, яке запропонував Аньшин В.М., під інноваційним механізмом необхідно розуміти організаційно-економічний спосіб здійснення інноваційної діяльності та методи сприяння його впровадженню, пошуку інноваційних рішень, а також важелі стимулювання та підходи до аналізу й регулювання цієї діяльності [98].

З нашої точки зору, слід розрізняти два поняття, які пов'язують між собою інновації та управління: «інноваційне управління» та «управління інноваціями». Незважаючи на те, що ці терміни схожі, вони відносяться до двох різних аспектів управління.

Термін «інноваційне управління» необхідно віднести до сфери власне управління підприємством за допомогою нових ідей та підходів, що застосовуються менеджментом для вирішення різнопланових завдань, що стоять перед тими чи іншими підрозділами на підприємстві. Об'єктом управління в даному випадку буде підприємство і підрозділи в його структурі. В даній ситуації ми маємо на увазі інноваційний менеджмент,

тобто управління, яке переважно спрямоване на підвищення ефективності функціонування і розвитку компанії.

Поняття «управління інноваціями» пов'язане з впровадженням та адаптацією власне інновацій (інноваційної діяльності, процесів, змін), тобто це комплекс заходів щодо стимулювання розробки інноваційних ідей та реалізації їх в межах виробничих, торговельних, сервісних та інших процесів на підприємстві. Об'єктом управління можуть виступати інноваційні ідеї, розробки, нові продукти, персонал, його потенціал тощо. Схематично, процес управління інноваціями наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Схема управління інноваціями на підприємстві

Джерело: розробка автора на основі [73]

Згідно вищезазначеної схеми, механізми управління інноваціями і є тим інструментом, який поєднує цілі, мету та інтелектуальну діяльність тих, хто генерує дані ідеї, з об'єктами впливу з метою втілення ідей у життя. Проте, якщо сутність терміну «управління інноваціями» та його значення у наукових джерелах досить широко розглядалось, то щодо терміну «механізм управління», слід відзначити, що він відносно новий та недостатньо вивчений у сучасній економічній літературі. Що ж до визначення поняття «механізм управління інноваціями», то воно на сьогодні є недостатньо аргументованим.

Тому спочатку ми розглянемо найбільш розгорнуті, на нашу думку, трактування поняття «механізм управління», а згодом надамо авторське визначення поняття «механізму управління інноваціями».

Наприклад, О. Страхова термін «механізм» використовує в непрямому значенні та характеризує його як систему, що наводить порядок у будь-яких процесах [93]. Також вона співставляє поняття «механізм» зі словом «механічний» в тому сенсі, що він вручну або свідомо не регулюється. Таким чином, на думку О. Страхової, використання терміну «механізм» у контексті управління передбачає побудову такої системи, яка характеризує постійний вплив суб'єктів управління на процеси, спрямовані на отримання віддачі від діяльності.

Науковець В. Мухін також розглядає «механізм» як систему, характеризуючи поняття «управління» як процес, а «систему управління» – як механізм, завдяки якому забезпечується процес управління [130]. Щодо системи управління, автор характеризує це поняття як взаємодію двох підсистем: системи, яка керує, тобто суб'єкт управління, та системи, якою керують, – об'єкт управління. Таким чином, механізм управління – це налагоджений процес взаємодії об'єкта та суб'єкта управління.

З точки зору Короткова Е., для здійснення процесу управління недостатньо мати цілі, функції та приймати управлінські рішення, обов'язкова умова – наявність системи мотивації персоналу [93]. Така вимога має відображатись у всіх діях керівництва в процесі побудови системи управління будь-якою діяльністю. В такому випадку, мотивація персоналу – це і засіб впливу і важіль управління. А механізм управління – це сукупність мотивів діяльності персоналу, яку продукує керівництво.

Таким чином, Е. Коротков трактував механізм управління як загальну сукупність мотивів персоналу компанії, які характеризують як можливість, так і ефективність управління. Пізніше він доповнив своє визначення, зокрема включив до терміну «механізм управління» інтереси людини, її психологічні, соціальні мотиви, цілі та обов'язки.

Більш системно до визначення поняття «механізм управління» підійшов Г. Попов. Він охарактеризував даний термін як фундаментальний та основоположний пласт системи управління [93]. В його структуру входять цілі, критерії, принципи, функції та методи управління. На думку Г. Попова, механізм управління – це система, яка складається з наступних елементів: система керівництва в статичі (органи управління, персонал, організаційна структура), система керівництва в динаміці (процеси управління); методи покращення систем керівництва.

Отже, підсумовуючи вищенаведене можемо стверджувати, що спільною для науковців є ідея того, що механізм управління – це створення певної структури управління діяльністю підприємства, яка керується суб'єктами управління, тобто менеджерами, на основі прийнятих компанією принципів, критеріїв та інструментів координації діяльності.

У ринковому бізнес-середовищі трансформуються об'єктивні умови комерційної діяльності, змінюється зовнішнє середовище, що вимагає вдосконалення механізму управління діяльністю компанії, основною частиною якого є організаційно-економічні відносини з управління інноваціями.

На нашу думку, механізм управління інноваційною діяльністю, з одного боку, слід розглядати як систему взаємопов'язаних функціональних елементів, за допомогою яких забезпечується єдиний безперервний та ефективний розвиток інноваційного потенціалу. З іншого боку – як і будь-який інший механізм управління, він передбачає систему принципів та критеріїв, яким підпорядковується. При цьому конкретизація таких принципів та критеріїв відбувається в кожній окремій компанії залежно від загальної місії підприємства та мети суб'єкта управління.

Отже, під механізмом управління інноваціями на підприємстві в умовах ринкових перетворень слід розуміти цілісну систему, яка складається з сукупності різних взаємопов'язаних функціональних підсистем управління інноваціями, що формують інноваційний потенціал компанії та продукують

впровадження інноваційних проектів з урахуванням цілей, критеріїв, принципів та інструментів, які прийняті суб'єктом управління з метою координації роботи даної цілісної системи.

Важливо зазначити, що ми притримуємось думки Г. Жулай щодо застосовності терміну «механізм управління» до будь-якого типу компаній чи інших організованих систем, тому нами не вбачається наявності різниці між визначенням поняття механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві з конкретизацією на підприємствах сфери рітейлу [93]. Механізм управління інноваціями – узагальнене поняття, яке може бути конкретизоване лише шляхом вибору конкретних інструментів управління, критеріїв та принципів, які підходять для даного підприємства та його сфери діяльності.

Характерні риси механізму управління інноваціями, на думку Стаднік В.М., визначаються комплексом дій, що передують та супроводжують організацію управління інноваційною діяльністю. Вони полягають у наступному:

- формування органів, що забезпечують управління інноваційною діяльністю, а також сукупності взаємодіючих елементів, результатом об'єднання яких стає досягнення поставлених цілей;
- забезпечення системної узгодженості, впорядкованості та взаємодії диференційованих і автономних частин механізму управління інноваційною діяльністю;
- адаптація інноваційних процесів на підприємстві до змін зовнішнього середовища;
- приведення механізму управління інноваціями і його елементів до вимог стратегічного наміру, місії компанії, її цілей та завдань [155].

Процес впровадження інновації від ідеї до результату складний та багатоетапний. На кожному з етапів робота над інновацією може бути припинена, у зв'язку з отриманням негативних результатів від конкретного етапу. Більшість науковців прагне точно зобразити схему руху інноваційної

ідеї на підприємствах в цілому та в компаніях сфери ритейлу зокрема. Серед них особливу увагу варто приділити роботам Буреннікова Ю.Ю. [73], Воробйова Н.П. [79], Жучок Т.М. [94], Колінко Н.О. [107], Лівашко Т.В. [117], Ступака С.М. [157] та ін.

Роботи згаданих авторів стосувались як характеристики процесу та загальних принципів побудови механізму управління інноваціями, так і побудови взаємозв'язків між механізмами управління та рівнями впливу на інноваційну діяльність, а також процесу впровадження інновації в компанії. З огляду на їх напрацювання та практичний досвід ми сформуваємо власне бачення процесу побудови механізмів управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу.

Структурні елементи механізму управління інновацією підключаються на кожному етапі руху інноваційної ідеї на підприємстві, складові інструменти механізму управління відрізняються залежно від того етапу, на якому перебуває процес впровадження інновації.

Разом з тим, перед побудовою механізму управління інноваціями саме для сфери ритейлу, важливо визначити характерні особливості підприємств роздрібною торгівлі, які можуть тим чи іншим чином впливати на форму менеджменту інновацій. Наприклад, згідно із твердженням американських дослідників [46], підприємства сфери ритейлу містять певні характерні особливості, які мають бути враховані при формуванні механізму управління інноваціями саме для таких компаній. Вони акцентують увагу на двох основних аспектах:

1. Роздрібні компанії 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 де завгодно. 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 зокрема стосувались того, 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 у роздрібній торгівлі змістився з одного напрямку, сфокусованого в основному на транзакції, де мета полягала в продажі товарів і послуг кінцевим споживачам, до напрямку, сфокусованого на підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Впровадження інновацій та стимулювання інноваційних процесів на підприємстві не можливі 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 табл. 1.3 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 поданий список є показовим та може бути розширений і більш деталізований з урахуванням кожного елементу системи.

Беручи до уваги особливості управління інноваційною діяльністю та ширину функцій у системі управління підприємством в цілому, можна стверджувати, що без наявності певного механізму жодна система не буде функціонувати ефективно. Таким чином, менеджмент інноваційної діяльності має спиратись на певний механізм, прийнятий підприємством, який є частиною загального механізму управління підприємством.

Таблиця 1.3

**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 діджитал-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 поглиблення 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
	Підвищення ефективності кадрової політики
	Впровадження заходів щодо навчання та управління персоналом
	Запровадження стійкої політики та концепції обслуговування клієнтів, сервіс-менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [121; 77]

З урахуванням досліджень В.Р. Волощук щодо формування механізму управління інноваціями на підприємстві, можна виділити такі принципи даного 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 підприємстві;
- принцип збереження балансу інтересів різних структур, залучених в інноваційний процес [77].

Якщо адаптувати згадані принципи до специфіки діяльності рітейлера, а саме врахувати важелі 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 рітейлера, який враховує вищезазначені принципи (рис. 1.7).

Таким чином, на рис. 1.7 нами наведено трансформаційну схему управління інноваціями на підприємстві, ядро якої містить організаційно-методичний механізм управління інноваційною діяльністю рітейлера, а оболонка формує дуальний контент, наповнений структурними елементами підсистем формування та функціонування механізму управління, враховує вплив зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища при розробці стратегії управління інноваційною діяльністю та емерджентність інноваційного розвитку рітейлера, що демонструє цілісність та взаємозв'язок складових схеми та безперервність процесу вдосконалення інноваційної діяльності рітейлера.

Таким чином, наразі саме для рітейлерів характерний прямий вплив споживача на формування стратегій управління інноваціями та опосередкований вплив на формування механізму управління інноваційною діяльністю. При цьому внутрішні фактори та можливості компанії, звісно,

продовжують прямо впливати як на формування, так і на функціонування механізмів управління інноваційною діяльністю.

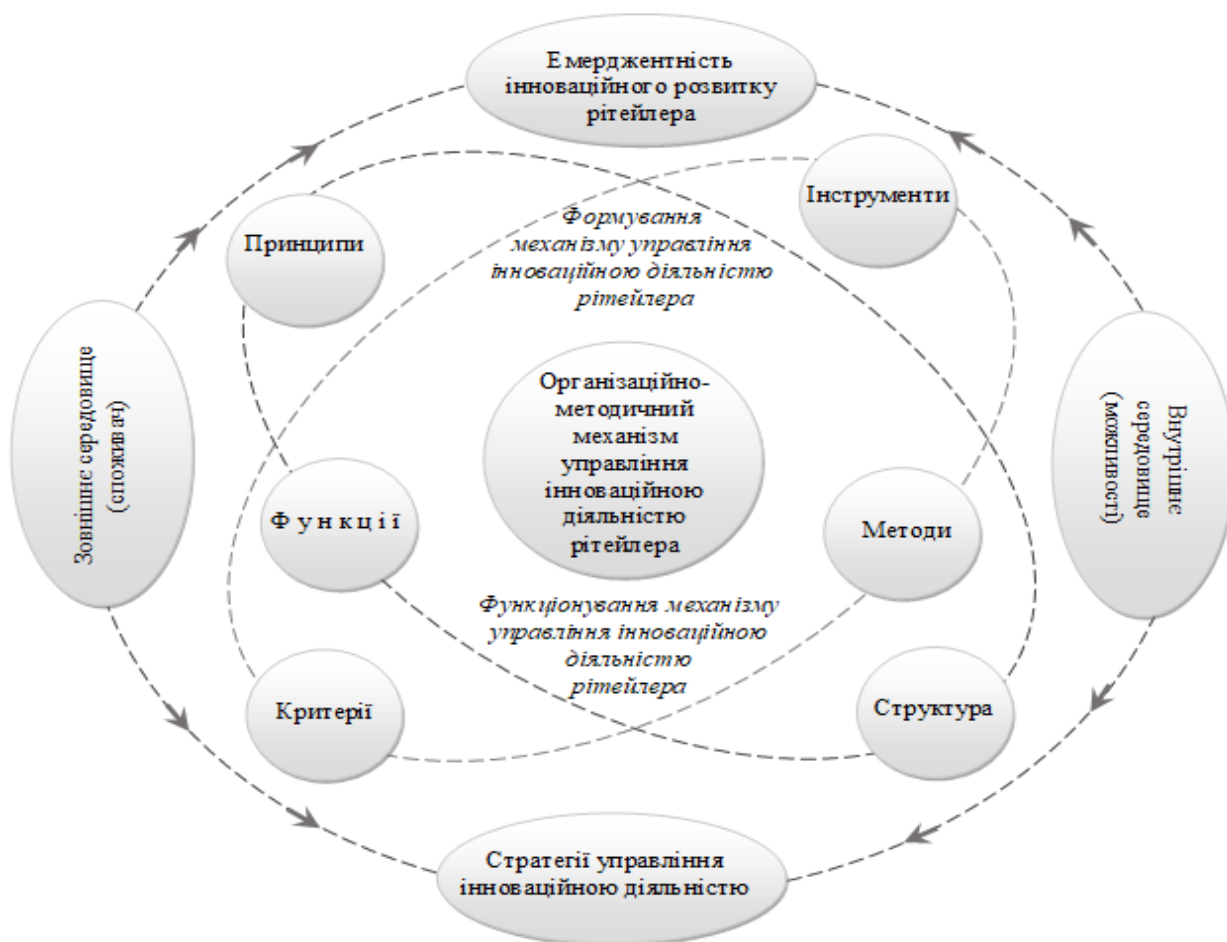


Рис.1.7. Схема формування механізму управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу

Джерело: адаптовано автором на основі [121]

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

- розширення пулу джерел новаторських ідей;
- виявлення тих напрямків діяльності компанії, які пов'язані з високим ступенем ризикованості;
- встановлення кількісних і якісних цілей, які мають бути досягнуті за результатами інноваційного проекту;

- формування етапів роботи в процесі реалізації інноваційного проекту, важливо, що перехід до наступного етапу неможливий до успішного завершення попереднього етапу [109].

Головна мета створення та впровадження механізму управління інноваційною діяльністю – це досягнення стратегічних цілей підприємства, які конкретизовані в формі певних показників. На нашу думку, було б доцільно виділити загальні результати впровадження механізму 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 проектів;
- системність в управлінні інноваціями;
- формування сприятливого інноваційного клімату в компанії;
- розробка та прийняття рішень щодо стимулювання інноваційної активності підрозділів.

З огляду на те, що на рис. 1.7 зображено схему формування механізму управління інноваціями, доречно визначити комплексний механізм управління інноваціями на підприємстві в форматі конкретних функцій, яких він стосується. Запропонована структура придатна до будь-якого типу підприємств, зокрема рітейлерів (табл. 1.4). Перелік функцій надано згідно з класичним підходом до проектного менеджменту в організації, який передбачає такі етапи ведення проекту:

- 1) ініціація, мотивація;
- 2) планування;
- 3) розробка;
- 4) реалізація і тестування;
- 5) моніторинг і контроль за проектом [156].

Таблиця 1.4

Структура функціональних елементів комплексного механізму управління інноваціями

Група функцій	Елементи групи	Опис групи
1. Організація інноваційної активності	Формування інноваційної культури	Створення передумов для формування інноваційної поведінки персоналу, підрозділів, які займаються продукуванням та розвитком ідей, управління впровадженням, використанням та комерціалізацією нововведень.
	Організація інноваційної діяльності	
	Управління знаннями	
2. Взаємодія учасників інноваційного процесу	Управління організаційною структурою компанії	Створення дієвої системи передачі інформації та завдань між окремими одиницями, задіяними в інноваційному процесі, відслідковування ефективності корпоративної взаємодії.
	Створення системи зменшення опору змінам серед персоналу	
3. Мотивація та стимулювання інновацій	Внутрішнє стимулювання	Створення внутрішніх умов на підприємстві, які стимулюють процеси впровадження інновацій, зовнішнє стимулювання інноваційних рішень за допомогою державних дотацій, зниження податків, надання пільг тощо.
	Зовнішнє стимулювання	
4. Розробка та планування впровадження інновацій	Пошук інноваційних рішень	Розробка нових ідей, критичний перегляд та внесення змін у початкову ідею, пошук існуючих дієвих ідей, безпосереднє планування впровадження ідеї.
	Розробка та планування впровадження інноваційних рішень	
5. Фінансування інноваційної діяльності	Визначення обсягів, термінів та інших параметрів інвестицій в ідею	Обґрунтування обсягів, шляхів та термінів інвестування в ідею, необхідну для залучення інвесторів вихідну інформацію, зокрема бізнес-план, договірні відносини щодо отримання фінансових ресурсів.
	Створення бізнес-плану	
	Пошук та залучення коштів для інвестування	
6. Технологічний трансфер (матеріальний та нематеріальний)	Визначення виду та пакету фактичних результатів інноваційної діяльності для трансферу	Передача технологій, розроблених у державному або приватному секторах, зокрема під замовлення від певних компаній; передача ідей «під ключ»; консультації, навчання тощо.
	Безпосередньо процес трансферу	
7. Набуття прав інтелектуальної власності	-	Процес набуття та підтвердження матеріальних і нематеріальних прав на об'єкти технологічного трансферу або продуктів, які мають ознаки інтелектуальної власності.
8. Реалізація інноваційного проекту та контроль результатів	Управління змінами	Прогнозування результатів впровадження інновацій, постановка ключових показників трекінгу ефективності інвестування в ідею, аналіз помилок.
	Управління впровадженням та контролем конкретної інноваційної ідеї	

Джерело: розроблено автором на основі [107; 155]

Вищезазначені елементи механізму в загальній кількості чи обмежено формують систему впливу на розробку конкретного інноваційного проекту.

В першу чергу, в рамках даного дослідження важливо надати визначення поняттю «управління інноваційними проектами».

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що на сьогодні в наукових працях відсутнє єдине уніфіковане поняття, яке б тлумачило визначення інноваційного проекту. Г. Красневич [110] інноваційний проект розуміє як комплекс пов'язаних між собою заходів, застосування яких відбувається впродовж інноваційної активності і які мають досягти поставлених цілей, зокрема забезпечення розробки та впровадження інновації, імплементації інноваційних результатів у бізнес-процеси компанії з максимізацією корисних ефектів за рахунок синергії в рамках визначених часових, інституційних, правових та ресурсних обмежень.

У своїй спільній науковій праці В. Хавер та Г. Черненко описують інноваційний проект як певний план дій, такий план формується у вигляді комплексу документів, які у свою чергу включають дані про етапи інноваційного процесу, виконавців відповідальних за проведення наукових/бенчмаркінгових досліджень, технологічне проектування, виробництво тестових партій нового продукту, запуск масового виробництва, стимулювання продажів, а також відповідальних за маркетингове, фінансове, організаційне супроводження виконання таких робіт [165].

Дещо з іншого боку дає тлумачення інноваційного проекту Т.Майорова. Вона стверджує, що інноваційний проект – це така форма організації інноваційного процесу, яка об'єднує в собі заходи фінансового характеру для інвестицій у НДДКР та технології виробництва, технічне переобладнання, випуск конкурентоспроможних на ринку товарів та їх просування на цьому ринку[122].

Більш розширено та системно надали пояснення інноваційним проектам В. Шматько та В. Василенко. Відповідно до їх дослідження, інноваційний проект можна визначити як:

- сукупність та послідовність заходів (наукові, технологічні, фінансові, комерційні), які супроводжують процес впровадження інновації;

- систему взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями дій, які в першу чергу спрямовані на досягнення поставлених цілей;
- комплексну систему цілей та завдань, яка на основі НДДКР, організаційних, комерційних, інвестиційних та інших заходів, чітко організована та оформлена комплектом проектної документації, бізнес-планом та забезпечує максимізацію ефекту від впровадження інновації;
- комплекс документів технічного характеру, бізнес-плану (включає розрахунки щодо проекту в умовах ризику), фінансової документації, які необхідні для забезпечення досягнення цілей інноваційного проекту[74].

У межах вищенаведеного матеріалу можна дійти висновку, що визначень терміну «інноваційний проект» в науковій літературі достатньо, проте недостатньо наукових праць, які б пов'язували між собою систему та механізми впровадження інновацій на підприємстві та безпосередньо інноваційний проект. Тому, узагальнюючи існуючі підходи та їх недоліки, ми пропонуємо авторський підхід до трактування поняття «інноваційний проект» – спеціальний документ, сформований на основі існуючої інноваційної культури на підприємстві, системи та механізмів управління інноваціями, в структурі якого прописані процеси, згідно з якими проект реалізується, відповідальні особи за певні етапи, заходи зі створення та впровадження інновації.

На нашу думку, до головних елементів інноваційного проекту слід віднести:

- мета та завдання щодо реалізації інноваційного проекту;
- заходи щодо вирішення поставленої проблеми за допомогою інновації;
- контроль за належною організацією визначених проектних заходів, аналіз проблем та їх мінімізація;
- формування системи показників, на основі яких будуть робитись висновки щодо ефективності проекту.

Інноваційний проект для будь-якої компанії не може існувати опосередковано. Особливо дане твердження доречне у розрізі підприємств сфери рітейлу. Орієнтуючись на цілі даного розділу, вважаємо необхідним показати місце комплексного механізму управління інноваціями відносно конкретного результату інноваційної діяльності – інноваційного проекту та у взаємозв'язку із зовнішніми факторами, які мають вплив на системи, механізми та проекти інноваційної діяльності (рис. 1.8).

Разом з тим, ми виділяємо такі фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство в цілому та на інноваційні проекти зокрема: державне регулювання; ринкове середовище та конкуренти; потреби споживача; технологічні та нетехнологічні розробки на рівні держави, окремих наукових груп та інститутів; інфраструктурні можливості для впровадження тих чи інших інновацій.

З урахуванням тверджень зарубіжних дослідників [57] щодо необхідності системного застосування механізмів управління інноваціями відносно розробки окремого інноваційного проекту на рис. 1.8 наведено етапи підключення всіх функціональних елементів комплексного механізму управління інноваціями.

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 рітейлу [49]:

- методи управління знаннями;
- методи бенчмаркінгу;
- методи управління людськими ресурсами;
- методи управління технічним та програмним забезпеченням;
- методи розвитку творчих здібностей;
- інноваційні методи управління проектами;
- методи поліпшення бізнес-процесів;
- методи розробки бізнес-планів.



Рис. 1.8 Взаємозв'язок інноваційного проекту та механізмів управління інноваціями для підприємств сфери ритейлу

Джерело: розробка автора

Серед вищенаведених методів найбільш застосованими у практичній діяльності були виокремлені методи бенчмаркінгу (60%), інноваційні методи управління бізнес-проектами (82%), методи розробки бізнес-планів (67%). Таким чином, дані методи управління інноваціями тісно корелюють із системою управління інноваційною діяльністю торгових підприємств, яка наведена у табл. 1.3, та можуть бути застосовані до однієї чи декількох елементів згаданої системи.

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 [82]:

- 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, несвоєчасність отримання інформації про технічні розробки, неготовність ризикувати, щоб впроваджувати новітні наукові досягнення;
- відсутність нормальної системи трансферу технологій між науково-дослідними групами та бізнесом, в 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.

1.3. Методичні підходи до оцінювання інновацій у сфері рітейлу

В умовах сучасності та панування концепції «big data», все більше підвищуються вимоги до аналізу та обґрунтування рішень щодо інноваційних проєктів. Інвестиції в інновації в більшості компаній фінансуються лише після прогнозування та оцінювання сценаріїв вигід та ризиків. Слід пам'ятати, що будь-які компанії прагнуть досягти вищого рівня прибутковості за рахунок, в першу чергу, впровадження нових ідей та розробок, які допоможуть їм ефективно функціонувати на ринку та бути конкурентоспроможними. Аналітична оцінка інновацій – це основа прийняття позитивних чи негативних рішень щодо реалізації проєктів (прогнозна оцінка), а у разі прийняття позитивного рішення – основа для контролю процесу впровадження нових ідей та аналізу результатів (ретроспективна оцінка). Ефект від реалізації інноваційного проєкту також може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Таким чином, основною метою оцінювання інноваційної діяльності та проєктів в компанії є виокремлення ключових показників ефективності, які у комплексі

дозволяють всебічно розглянути результати, досягнені за допомогою нововведень.

Можливість провадити комплексне оцінювання інноваційних проектів залежить, в першу чергу, від правильного вибору та обґрунтування показників, які максимально точно охарактеризують прогностичні та ретроспективні дані, покажуть можливості та загрози щодо впровадження інноваційних проектів. З огляду на ту динаміку, яку показує роздрібна торгівля, а також на вразливість даної сфери в певних секторах, яку ми побачили у період пандемії коронавірусної інфекції, особливо актуальними стають питання пошуку підходів, методів та індикаторів саме для сфери ритейлу, на основі яких можливо максимально точно оцінити ефективність інноваційного проекту та знизити ризики щодо негативних сценаріїв його впровадження

Більшість наукових розробок на тему оцінювання інноваційних проектів, інновацій в різних галузях присвячені здебільшого економічному та комерційному ефектам, які можуть бути отримані у результаті. Так, у роботах різних дослідників Маслак О.І., Квятковської Л.А. [125], Жихор О.Б. [91] та багатьох інших оцінювання інноваційних проектів проводиться за допомогою низки фінансових та економічних показників, зокрема терміну окупності, валової та чистої рентабельності інвестицій, внутрішньої норми прибутковості тощо. Проте, як ми вже зазначали, окрім тих видів інновацій в ритейлі, які спрямовані на отримання додаткового прибутку (створення нового товару, впровадження нового бізнес-процесу чи формату обслуговування), з'являється також і новий вид інновацій – соціально-спрямовані інновації або інновації, які стосуються досвіду споживача. Цей вид інновацій у багатьох випадках не чинить прямого впливу на рівень доходності або капіталізації підприємства одразу, однак нововведення та зміни в цьому напрямку опосередковано дають ефект у фінансових показниках, а також у цільових програмах підприємств стосовно свого впливу на зовнішню соціальну, екологічну, культурну сфери. Наприклад,

критичним питанням для підприємств сфери торгівлі на сьогодні є використання поліетиленових пакетів, які шкодять екосистемі всього світу. При відсутності економічного підґрунтя для інноваційної роботи за даним напрямом провідні ритейлери світу перебувають в активних пошуках інноваційних та екологічних технологій пакування продукту.

Ми підтримуємо думку групи вчених Крилова Е.І., Власової В.М. та Журавкової І.В. стосовно їх тверджень, що ті підходи до аналізу інновацій на підприємствах, які сконцентровані лише на оцінюванні ефективності інвестицій у проект, не в повній мірі можуть бути використані для підприємств, особливо в сфері ритейлу [111]. Тому запропонована нами у п.1.1. даної дисертаційної роботи диференціація інновацій надає можливість виробити індивідуальні підходи щодо цілепокладання та очікуваних ефектів від впровадження інновацій, що в свою чергу надасть змогу визначити підхід, за яким проводити аналіз доцільності тих чи інших нововведень у той чи інший проміжок часу. Однак, спершу необхідно визначити основні групи цільових результатів та очікуваних ефектів, які можуть переслідуватись гравцями ритейлерського бізнесу. На основі проаналізованих джерел [28, 100, 22] пропонуємо виокремити такі види цільових ефектів:

- економічні – враховують всі можливі результати і витрати, які несе підприємство внаслідок впровадження інноваційних проектів (зростання виручки, продуктивності праці, фондівіддачі, прискорення коефіцієнту оборотності тощо);

- наукові та технічні – такі ефекти характеризуються результатами, які виникають саме від використання нових можливостей без урахування синергійного ефекту (прибуток від задіяних у бізнес-процесах винаходів, ноу-хау, зростання коефіцієнта автоматизації праці, зменшення обсягу використання ресурсів);

- фінансові, базуються на фінансових показниках діяльності (рентабельність, чистий прибуток, EBITDA);

- соціальні, враховують результати впровадження інновацій відносно персоналу компанії (збільшення заробітної плати, якості життя, підвищення ступеня задоволеності роботою, перешкоджання процесів вигорання);

- екологічні, досягаються шляхом впровадження інновацій, які зменшують вплив людини на навколишнє середовище, проявляються в скороченні обсягу викидів в атмосферу, відходів від підприємницької діяльності, підвищенні екологічності та ергономічності товарів;

- культурні, зважають на побічний результат від впровадження інновацій, який змушує як споживачів, так і персонал, адаптуватись до швидких змін, що формують культуру майбутнього, змінюють споживацьку поведінку, несуть нові смаки та цінності.

Окрім того, показники ефективності впливу інновацій на рівні підприємства сфери торгівлі можна розділити за такими ознаками:

- за місцем отримання – для всього підприємства або для окремих підрозділів, магазинів, філій, точок видачі;

- за ступенем збільшення – одноразовий і мультиплікаційний;

- за періодом аналізу результатів и витрат – місячний, квартальний, річний;

- за характером аналізу ефектів – абсолютні і порівняльні [85].

Абсолютний ефект визначає повний результат для підприємства від впровадження новаторських ідей, натомість порівняльний ефект надає порівняльний результат можливих альтернатив інноваційних проєктів та відбір кращих з них. Одноразовим називають ефект, який характеризує первинний результат від впровадження інновації, а мультиплікаційний ефект показує стратегічні результати, зокрема для інших структур компанії.

Окрім цільових ефектів щодо впровадження інновацій на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, потрібно більш детально зосередитись на критеріях, які висуваються до цих проєктів (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

**Критерії оцінювання інноваційних проектів для підприємств
сфери рітейлу**

Критерій	Опис
Економічні критерії	Витрати на бенчмаркінг, НДДКР чи інші способи формування інноваційної ідеї, обсяг вкладень у тестування проекту, масштабування проекту, відповідність інноваційного проекту економічним показникам ефективності інвестицій, необхідність кредитування, часовий аспект впровадження інновації, фінансові ризики, можливість отримання фінансових пільг та дотацій від держави тощо.
Науково-технічні критерії	Відповідність інноваційного проекту (ідеї) стратегії компанії щодо впровадження проектів з ознаками інтелектуальної власності, патентна чистота, наявність науково-технічних ресурсів для виконання проекту, ймовірність успішності проекту, ймовірність впливу результатів проекту на інші інноваційні розробки, можливість патентування, отримання ліцензій на знаки товарів та послуг
Бізнес-процесні критерії	Необхідність розробки та зміни бізнес-процесів для реалізації проекту, наявність ресурсного потенціалу для даного проекту, безпечність виробництва
Критерії цілей, стратегії та політики компанії	Сумісність інновації з тактичною та довгостроковою стратегією компанії, відповідність інновації відношенню фірми до нововведень та ризику, виправданість змін щодо стратегії підприємства, виправданість змін щодо рівня диверсифікації компанії, відповідність проекту потенціалу росту фірми та часовим очікуванням
Ринкові критерії	Оцінка місткості ринку для нового продукту, оцінка потенційної долі ринку після реалізації ідеї, позиція фірми в конкурентній боротьбі та тренд до її зміни у зв'язку з реалізацією інноваційного проекту, цінова політика та очікування клієнта щодо ціни, оцінка стартових витрат на маркетинг, вплив нововведень на загальну ситуацію на ринку, можливість копіювання ідей конкурентами
Зовнішні та екологічні критерії	Можливий вплив інновації на екологію, рівень життя населення, зайнятість в регіоні, реакція суспільства на інновацію

Джерело: сформовано автором на основі [101; 170; 127]

Задля уточнення напрямку дослідження та обґрунтування основних методик для оцінювання інновацій на підприємствах сфери рітейлу під «інноваціями» в даній дисертаційній роботі слід розуміти певний інноваційний проект, тобто обґрунтований з науково-технічного, організаційного та правового боку продукт (ідею), який має у своїй структурі фінансові та прогнозні дані, що виступають основою для подальшого оцінювання проекту з урахуванням існуючих підходів.

На основі аналізу основних загальновизнаних підходів щодо оцінювання інноваційних проектів у будь-якій сфері, а також узагальнення

специфічних підходів нами виокремлено актуальні саме для сфери рітейлу. Отже, наведемо загальні методичні підходи для оцінювання інноваційних проектів з урахуванням критики, яка до них висувається (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні методичні підходи до оцінювання інноваційних проектів

Група методів	Зміст	Показники
Облікові статистичні методи оцінювання	Класична група методів (найбільш поширених), співставляє основні показники інноваційної діяльності – інвестиції та прогнозований дохід	- окупність інвестицій (ROI) - термін окупності (PP) - рентабельність інвестицій (ARR) - розрахунок чистого грошового потоку (NCF) - розрахунок середньої дохідності/витрат (Average Profit/Costs) - розрахунок економічної доданої вартості (EVA) - метод сукупного економічного ефекту (TEI)
Критика: загальним недоліком даних методів є те, що вони не враховують ряд факторів таких, як інфляція, розподіл грошових потоків у часі та ризику. Окрім того, дані методи засновані на облікових оцінках прибутку, які умовні і залежать від обраної політики компанії.		
Динамічні (дисконтовані) методи оцінювання (DCF)	Більш прогресивні та точні методи оцінювання, на відміну від попередніх. Враховують фактор часу та приводять вартість грошового потоку (CF) до об'єктивного значення на конкретний період часу.	- чистий дисконтований дохід (NPV) - індекс рентабельності проекту (PI) - внутрішня норма прибутку (IRR) - дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)
Критика: показники даного методу не самостійні у своєму використанні та мають ряд індивідуальних недоліків. NPV не може бути застосований для проектів з великими стартовими інвестиціями та незначними поточними, існують труднощі з визначенням реальної відсоткової ставки. DPP не враховує грошові потоки після закінчення строку окупності проекту.		
Методи реальних опціонів	Традиційні методи оцінювання або DCF – аналіз не враховують ряд факторів, які можуть вплинути на ефективність проекту. Це такі фактори, як можливість стейкхолдерів змінювати проект у міру його здійснення, приймати управлінські рішення, спрямовані на удосконалення проекту. Для цього були створені методи ROA – аналіз реальних опціонів, який враховує можливість змін умов проекту і наявність вибору альтернатив на різних етапах його реалізації.	- модель Блека-Шоулза - модель біноміального дерева
Критика: метод Блека-Шоулза практично не адаптований для використання щодо інноваційних проектів, що підтримує більшість вчених, наприклад, А.В. Бахвалов, В.В. Клімов. Метод біноміального дерева Кокса-Росса-Рубінштейна широко використовується у зарубіжній практиці, проте даний метод доволі складний з точки зору визначення відносного зростання та зниження вартості бізнесу в різні проміжки часу.		

Джерело: сформовано автором на основі [100; 163; 39]

При визначенні періоду часу, який необхідно обрати для розрахунку та аналізу ефекту від інноваційного проекту, на думку В. Кавецького, І. Причепа та Л. Нікіфорова, необхідно враховувати такі фактори:

- термін впровадження інноваційного проекту;
- термін використання об'єкта інновацій;
- вимоги власників бізнесу, ЛПР, інвесторів [101].

Зосередимось на більш інтегрованому методі оцінювання ефективності впровадження інноваційного проекту в діяльність підприємства – методі раціональних опціонів. Даний метод не може замінити традиційні підходи, проте він є результатом розвитку DCF-підходу, передбачаючи більш розширений варіант, тому що ґрунтується на уявленні про цінність проекту з боку загального оцінювання його грошових потоків. Коли оцінювання інноваційних проектів відбувається за методом реальних опціонів, необхідно враховувати, що всі інвестиційні можливості компанії розглядаються як право створити чи придбати активи в певний період часу.

Відомо, що опціон – це договір, за яким у покупця є право придбати (опціон CALL) або продати (опціон PUT) деяку величину базового активу за тою ціною, яка була встановлена в момент укладання договору, тобто за так званою ціною «страйк» [115]. Якщо дане право використовується на певну дату, такий опціон називають європейським. У разі, якщо право реалізується протягом певного періоду – американським. Важливо зазначити, що дане право надається тільки покупцеві, а продавець (райтер) бере на себе зобов'язання продати актив у визначені терміни за вказаною ціною, тому купити опціон CALL має суттєві відмінності від продажу за опціоном PUT.

Отже, реальний опціон – це, в першу чергу, не зобов'язання, а право прийняти певне управлінське рішення щодо реального активу в майбутньому за заздалегідь визначеною ціною. Існує декілька видів реальних опціонів, окрім вищезгаданих CALL і PUT. Більш детально про інші види та сфери їх використання зазначено в Додатку Б.

Метод реальних опціонів застосовується при наявності наступних факторів:

- наявність декількох варіантів інвестицій;
- наявність управлінської гнучкості;
- висока ризикованість та наявність невизначеностей щодо майбутніх результатів проекту.

Хоча дана модель і була створена для аналізу інвестицій на фінансовому ринку, наразі вона отримала визнання щодо оцінки саме інноваційних проектів, які також відрізняються невизначеністю та ризиком. Модель опціонів широко використовується великими компаніями на європейському та американському ринку, проте у вітчизняній літературі та практиці дана тема не набула достатньої глибини дослідження.

Оцінювання реального опціону в більшості випадків проводиться за допомогою двох груп методів:

- 1) методи, засновані на моделі Блека-Шоулза (Black-Scholes Option Pricing Model, BSOPM);
- 2) методи, засновані на моделі біноміального дерева Кокса-Росса-Рубінштейна (Binomial options pricing model, BOPM).

Модель Блека-Шоулза передбачає розрахунок премії за опціоном. Вона була запропонована в 1972 р. Фішером Блеком і Майроном Шоулз. Вона призначена для визначення ціни європейського опціону CALL на базовий актив, який не виплачує поточного доходу (дивіденду). Продаж учасникам ринку опціону CALL і одночасна купівля базисного активу можуть стати для нього безризиковою позицією і повинна бути винагороджена безризиковою ставкою прибутковості [115].

Ціна опціону CALL визначається за формулою 1.1, компоненти d_1 , d_2 визначаються за формулами 1.2-1.3:

$$C(S, t) = S N(d_1) - K e^{-r(T-t)} N(d_2) \quad (1.1)$$

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{K}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right)(T-t)}{\sigma\sqrt{T-t}} \quad (1.2)$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T-t} \quad (1.3)$$

Ціна опціону PUT визначається за формулою 1.4:

$$P(S, t) = Ke^{-r(T-t)}N(-d_2) - SN(-d_1) \quad (1.4)$$

де $C(S, t)$ — поточна вартість опціону CALL в момент t до спливу строку опціону;

S — поточна ціна базового активу;

$N(x)$ — ймовірність того, що відхилення буде меншим в умовах стандартного нормального розподілу;

K — ціна виконання опціону;

r — безризикова ставка, обчислена інструментом безперервного відсотку: $r = \ln(1+r_f)$, де r_f — річна ставка безризикової дохідності;

$T - t$ — час до спливу строку опціону (період опціону);

σ — волатильність (корінь квадратний від дисперсії) базової акції, тобто середньоквадратичне відхилення ціни за рік [115].

З нашої точки зору, модель Блека-Шоулза не повною мірою задовольняє вимогам щодо оцінювання інноваційних проектів, адже визначення поточної ціни опціону (інвестиційного проекту) та його волатильності, тобто зміни за певний проміжок часу слабо уявляється з урахуванням того, що інновації не мають стандартизованого ринку та такої ліквідності, як опціони.

Порівняно з методом Блека-Шоулза, метод побудови біноміальної моделі є більш складним, проте він більше адаптований для інноваційних проектів та дозволяє отримати більш точні результати в умовах невизначеності та великої кількості варіантів управлінських рішень.

За даним методом, розрахунок вартості опціону можна навести у вигляді «дерева рішень», у кожній точці якого менеджери ухвалюють певні рішення. Згодом, сумарні грошові потоки, які виникають внаслідок майбутніх рішень, розраховуються методом дисконтування.

Найбільшими складнощами у використанні біноміальної моделі на практиці стає розрахунок відносного зростання або зниження капіталізації бізнесу в кожному періоді, ймовірностей позитивних та негативних сценаріїв.

Наступні формули 1.5-1.6 відображають коефіцієнти зростання та зниження грошових потоків [129]:

$$u = e^{\sigma\sqrt{t}} \quad (1.5)$$

$$d = \frac{1}{u} \quad (1.6)$$

де u – коефіцієнт зростання грошових потоків;

d – коефіцієнт зниження грошових потоків;

e – число, що є підставою натурального логарифма (округлене значення 2,71828);

σ – середньоквадратичне відхилення грошових потоків базисного активу від середнього значення;

t – термін виконання опціону.

Після розрахунку даного коефіцієнту, визначається ступінь безризикової імовірності (p) за формулою 1.7:

$$p = \frac{e^r - d}{u - d} \quad (1.7)$$

де r – безризикова процентна ставка на фінансовому ринку (річний %).

При використанні біноміальної моделі спершу будується дерево ціни базового активу, а потім – дерево вартості самого опціону, які в підсумку згортаються. При побудові дерева вартості базового активу можна врахувати ризики проекту в сценарних значеннях, а не в ставці дисконтування. Побудуємо п'ятиланкову сітку зміни значення базисного активу (рис. 1.9).

				$S(0)*u^5$
			$S(0)*u^4$	
		$S(0)*u^3$		$S(0)*u^4*d$
	$S(0)*u^2$		$S(0)*u^3*d$	
$S(0)*u$		$S(0)*u^2*d$		$S(0)*u^3*d^2$
$S(0)$	$S(0)*u*d$		$S(0)*u^2*d^2$	
	$S(0)*d$	$S(0)*u*d^2$		$S(0)*u^2*d^3$
		$S(0)*d^2$	$S(0)*u*d^3$	
			$S(0)*d^3$	$S(0)*u*d^4$
				$S(0)*d^4$
				$S(0)*d^5$

Рис. 1.9. П'ятиланкова сітка зміни вартості базисного активу

Джерело: сформовано автором на основі [129]

П'ятиланкова сітка зміни вартості базисного активу визначає допустимі значення активу на наступні 5 років з урахуванням невизначеності. Наступна формула показує розрахунок ціни опціону CALL (формули 1.8-1.9) [163]:

$$C = \frac{p-d}{p} - \frac{u-E}{u-d} \quad (1.8)$$

$$E = \frac{K}{S} \quad (1.9)$$

де S – ціна базового активу;

K – ціна виконання опціону;

p – ступінь безризикової імовірності.

Згідно з прибутковим підходом розрахунку вартості бізнесу, за твердженнями деяких наукових джерел, вартість підприємства зростає на певну суму чистих вартостей інвестиційних проектів, які надають компанії конкурентні переваги [167]. Отже, на скільки ефективним виявиться реальний опціон, на стільки і зросте вартість компанії в результаті виконання реального опціону.

Відповідно, методика розрахунку ефективності впровадження інновації за біноміальною моделлю надає можливість оцінити фінансовий ефект від гнучкості управлінських рішень у відповідь на невизначеність ринкових змін, прорахувати ризики кожного проекту та прийняти вірні управлінські рішення у процесі відбору проекту.

Схематично, модель оцінювання інноваційних проектів можна відобразити наступним чином (рис. 1.10):

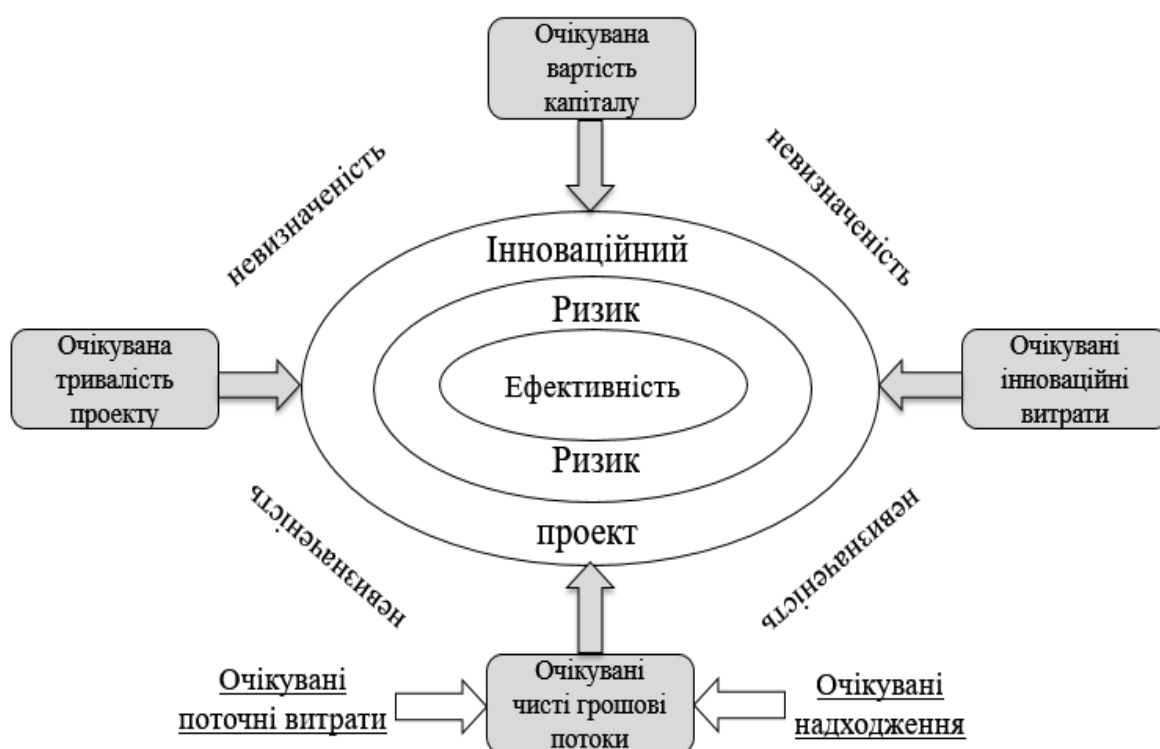


Рис. 1.10. Модель оцінювання економічної ефективності проекту з урахуванням рівня ризику

Джерело: сформовано автором на основі [72; 95]

Окрім методів оцінювання інноваційних проектів, які у своїй більшості ґрунтуються на кількісних показниках ефективності, в останні часи з'явилося чимало сучасних не лише кількісних, а й якісних підходів до визначення та аналізу ефекту саме від впровадження інновацій. У основному нові підходи до оцінювання інноваційного ефекту розробляються зарубіжними вченими та компаніями, які будують свої гіпотези використовуючи практику реальних підприємств. У даному випадку ми сконцентруємо увагу на відмінних від

традиційних статистичних показників, які використовуються для аналізу як інноваційних проектів, так і фактичних результатів інноваційної діяльності (ROI, PP, EVA, TEI тощо). Наприклад, світове консалтингове агентство McKinsey, ґрунтуючись на багаторічному досвіді роботи з різними типами компаній, зокрема в сфері ритейлу, сформувавши власні прості метрики для оцінювання успішності інноваційного проекту менеджерами [28].

Наведемо декілька сучасних підходів до оцінювання комерційних та технологічних інновацій на рівні підприємств сфери ритейлу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Альтернативні кількісні підходи щодо оцінювання інновацій для підприємств сфери ритейлу

Автор/назва	Показники	Розрахунок
McKinsey	Конверсія НДДКР у товар (R&D-to-Product (RDP) conversion)	Відношення витрат на НДДКР до продажів нових продуктів.
	Даний метод дає змогу оцінити, на скільки ефективно інвестиції, які були вкладені на впровадження інновацій, трансформуються в продажі нових продуктів	
	Конверсія нових продуктів до маржинального прибутку (New-products-to-margin (NPM) conversion)	Відношення відсотку валової маржі до продажів нових продуктів
	Метрика показує внесок, які формують нові товари, для підвищення рівня маржі	
Balanced Scorecard Institute (BSI)	Показник ефективності розвитку товарів (RoPDE)	$\text{RoPDE} = (\text{GM} - \text{PDE}) / \text{PDE}$ GM – валовий прибуток; PDE – витрати на впровадження продуктивних/процесних інновацій.
	Показник визначає, скільки гривень прибутку або збитку припадає на 1 гривню витрат на інноваційний проект	

Джерело: сформовано автором на основі [28; 39]

Окрім кількісних показників, у світовій практиці досить поширені системи якісних або кількісно-якісних показників оцінювання ефективності впровадження інновацій. Ми адаптували існуючі якісні підходи з урахуванням специфіки діяльності ритейлерів (рис. 1.11).

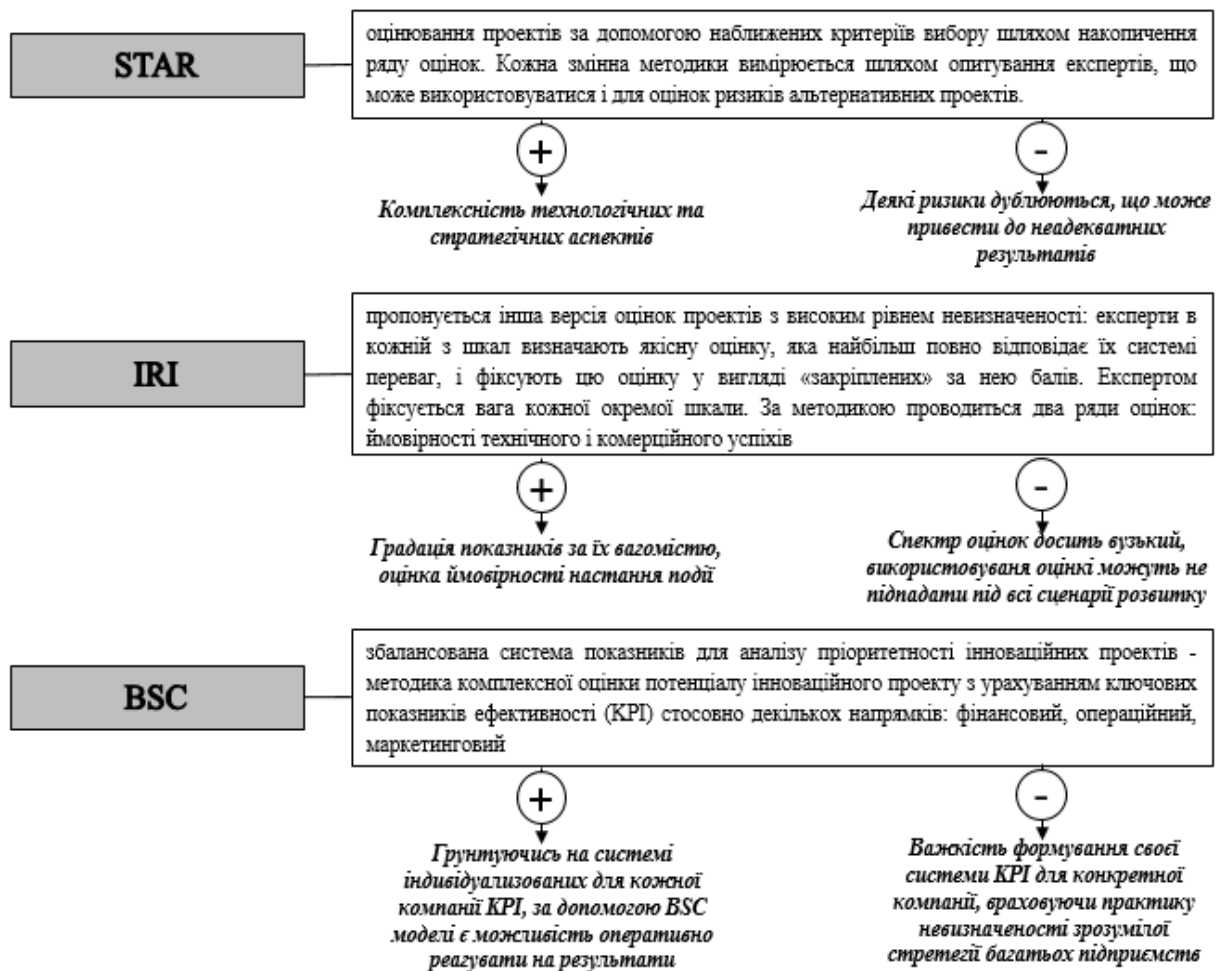


Рис. 1.11. Якісні підходи до оцінювання впровадження інновацій на підприємствах сфери ритейлу

Джерело: сформовано автором на основі [63; 27]

Для роздрібного бізнесу методика побудови системи KPI наразі чи не одна з найбільш використовуваних. Наприклад, власник одного з найбільших ритейлерів світу Amazon, мільярдер Джеф Безос, серед 14-ти запропонованих ним принципів лідерства, які діють зокрема і в Amazon, відзначає зрозумілу систему KPI, яка стає незамінною як на етапі розробки проекту, так і на етапі відслідковування результатів [26]. Тому, базуючись на методиці BSC, запропонуємо базову стратегічну карту для підприємств сфери ритейлу щодо запуску певного інноваційного проекту. Припустимо, що стратегічна карта складається для е-commerce проекту, розглядаються варіанти нових cms-систем, на яких розміщуватиметься майбутній інтернет-магазин, за методикою BSC, стратегічна карта може виглядати таким чином (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Приклад стратегічної карти для ecommerce проекту за методикою BSC

Напрямок	Цілі	KPI	Індикатори	Ініціативи
Фінансові переваги	Знизити вартість розробки сайту	На 15% нижча вартість CMS у порівнянні з вже відомими аналогами	Собівартість проекту	Переговори з розробниками інтернет-магазинів
Переваги для споживача	Інтернет-магазин на CMS має швидко підвантажуватись, бути адаптивним для всіх пристроїв	Швидкість завантаження сторінки – не менше 800 мл.сек.	Швидкість завантаження в мілісекундах	Визначення та підключення сервісів, які прискорюють завантаження
Переваги для бізнес-процесів	Легке, інтуїтивно-зрозуміле управління сайтом через адмін-панель	Можливість обробляти мінімум 20 замовлень щоденно	Звіт щодо кількості замовлень	Створення інструкції щодо управління сайтом через адмін-панель
Перспективи розвитку	Збільшення кількості товарів на сайті	Можливість CMS обробляти 10000 SKU	Кількість SKU на сайті	Створення департаменту розвитку для збільшення кількості SKU

Джерело: авторська розробка

На відміну від вітчизняних підходів до оцінювання та аналізу інновацій, в зарубіжній практиці також поширений підхід, коли відповідні метрики щодо оцінювання інноваційної діяльності розподіляються згідно циклу життя інновацій. Таким чином, показники оцінювання інноваційної діяльності діляться на вхідні (input) та вихідні (output), тобто «що входить до інноваційного процесу на підприємстві, і що виходить з нього» (рис. 1.12).

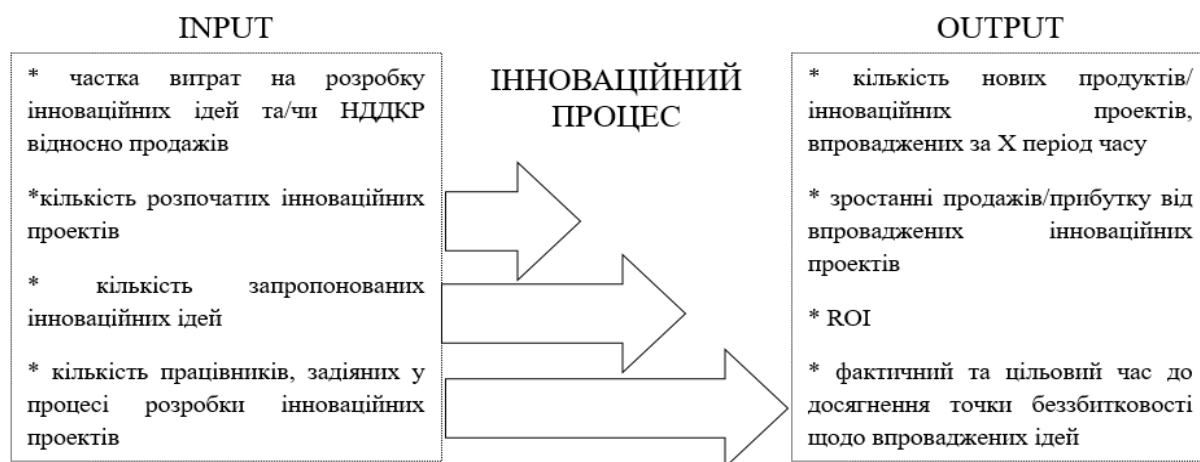


Рис. 1.12. Input/Output модель поділу метрик щодо оцінки інновацій на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Основними недоліками Input/Output моделі оцінювання інновацій, на думку Л. Гальбусера та Г. Джанопулос можна вважати такі:

- вхідні дані, зокрема витрати чи чисельність працівників, задіяних в інноваційному проекті, не можуть бути постійними, особливо якщо присутня зміна певних умов;
- у процесі впровадження інноваційного проекту можлива заміна певних вхідних факторів, натомість Input/Output модель таку можливість не передбачає;
- згадана модель не передбачає наявності «вузьких місць», ризиків та можливостей;
- модель Input/Output – є класичним механізмом макропрогнозування в економіці, яка зокрема використовується і для аналізу інновацій на мікрорівні, проте проведення такого аналізу передбачає побудову лінійних функцій та наявність глибоких знань з вищої математики, що для підприємств середнього та малого бізнесу, не завжди можливо [61].

На наш погляд, існуючі моделі оцінювання ефективності впровадження інновацій мають широку полярність та недостатньо адаптовані до специфіки діяльності рітейлерів. Жоден з існуючих методів повністю не враховує такі критерії, які для рітейлера мають не менш важливе значення, ніж дохід та прибуток, а саме:

- ступінь впливу на споживацький досвід та задоволення споживача;
- показники сучасних інструментів digital аналітики (Google Analytics, Yandex Direct, Facebook ads);
- специфічні для рітейлера аналітичні показники такі, як конверсія вхідного потоку, глибина воронки продаж, рівень продаж на квадратний метр торгової площі та багато інших;
- різні види інновацій мають оцінюватись своєю сукупністю кількісних та/або якісних показників.

Окрім оцінювання ефективності впровадження інноваційних проектів, характерною рисою рітейлерського бізнесу є впровадження інновацій поза

проектами, тобто тих інновацій, які на відміну від проектів не пройшли стадії бюджетування, аналітики, прогнозування тощо. В основному такі інновації пов'язані зі зміною бізнес-процесів на підприємстві, впровадженням нових підходів у маркетингу, ціноутворенні, мерчендайзингу, CRM тощо. Разом з тим, глобальні інноваційні проекти та НДДКР, на основі яких і розроблена більшість методів оцінювання інноваційних проектів, не є характерними для сфери рітейлу, що в свою чергу репрезентує брак методик оцінювання неprojektних інновацій та інновацій, які не пов'язані з товаром чи НДДКР.

З огляду на вищезгадані «вузькі місця» методів оцінки інноваційних проектів у контексті сфери рітейлу велику кількість як якісних, так і кількісних показників, які можуть бути застосовані для аналізу, а також з метою спрощення діагностики в практичній діяльності рітейлера, ми пропонуємо для кожного типу інновацій виокремлювати ті KPI, які найбільш повно їх характеризують.

Відтак, базуючись на підході [98], який передбачає розподіл методів аналізу інноваційних проектів відносно рівнів управління на підприємстві, ми запропонували наступну інтегровану матрицю для оцінювання проектів щодо кожного типу інновацій (табл. 1.9), яка дає можливість використати той комплекс показників, що надає найбільш повну характеристику визначеній ситуації. Даний підхід може бути використаний як корисний інструмент для отримання більшої наочності в оцінюванні інноваційної діяльності рітейлера, а також спрощує підбір комплексу показників для аналізу ефективності впровадження інновацій.

Таким чином, використовуючи інтегровану матрицю оцінювання інновацій, менеджер підприємства може підібрати той пул індикаторів, які допоможуть оцінити ефективність конкретного типу інновацій на кожному з рівнів управління.

Таблиця 1.9

**Інтегрована матриця оцінювання інновацій на підприємствах
сфери рітейлу**

Рівень	Новий товар/послуга	Новий формат обслуговування	Новий бізнес-процес	Досвід споживача
Проектний рівень	Пр. ROI нового продукту	Пр. Середній час очікування відповіді менеджера кол-центру при підключенні чат-ботів	Пр. Кількість інноваційних проектів, запропонованих до розгляду при створенні інноваційного комітету в компанії	Пр. Ступінь задоволення споживача віртуальною примірочною (опитування в фокус групах)
Функціональний рівень	Пр. ROI продуктів, впроваджених конкретним департаментом/під конкретним брендом	Пр. Конверсія отриманих звернень (лідів) у замовлення	Пр. Відсоток проектів, які висунуті для апробації, до загальної кількості проектів	Пр. Відсоток зростання/зниження середнього чеку тих, хто скористався віртуальною примірочною, в порівнянні з тими, хто не користався
Корпоративний рівень	Пр. Конверсія прибутку департаменту/бренду до загального маржинального прибутку	Пр. Відношення витрат на нові формати обслуговування до додаткового доходу	Пр. Відсоток економічно успішних проектів до загальної кількості проектів, створених завдяки діяльності інноваційного комітету.	Пр. ROI від впровадження віртуальних примірочних

Джерело: розробка автора на основі [165; 100]

Більш складним, на нашу думку, є процес оцінювання інноваційної діяльності компанії в цілому, у всьому комплексі інноваційних проектів, які були впроваджені за певний період, та порівняння інноваційної активності організації з конкурентами на ринку. В першу чергу, такий аналіз дає можливість компанії визначити своє місце серед інших, порівняти свої інноваційні конкурентні стратегії з конкурентними стратегіями аналогічних компаній своєї ніші, виокремити слабкі та сильні сторони своєї політики в контексті інновацій та побудувати стратегію змін, якщо в цьому є потреба.

Звісно, всі вищезазначені методи можуть бути використані для аналізу інноваційної активності компаній, проте більшість з них передбачають наявність комерційної інформації кожного підприємства з вибірки, яка

навіть чи може бути отримана. Отже, для оцінювання та порівняння інноваційної діяльності компаній у сфері рітейлу, найбільш застосовним вбачається експертний підхід, для якого достатньо інформації у відкритому доступі та даних, що подаються до служб статистики. Звісно, єдиної системи індикаторів оцінювання будь-якої діяльності, зокрема інноваційної, не існує й жодна не може претендувати на абсолютну доцільність. Проте, виходячи з цілей даної дисертаційної роботи та характерних рис діяльності рітейлерів, ми спробували побудувати авторський підхід до формування системи оцінювання, яка, в першу чергу, спрямована на спрощення бенчмаркінгового аналізу та швидке реагування у майбутніх періодах.

У процесі проведення такого аналізу, експертами можуть виступати як топ-менеджмент організацій, для яких проводиться аналіз, так і зовнішні експерти, які мають підтверджений досвід роботи в певній сфері, зокрема в рітейлі. Ми зробили спробу сформуванати шкалу оцінювання для визначення індексу інноваційності рітейлера (рис. 1.13) та виділили п'ять характерних рис інноваційності рітейлерів (табл. 1.10).

Бал	Індекс	Пояснення
0	0	Всі продукти та БП в компанії застарілі, фірма не інноваційна та не намагається розробляти інновації
1	30	Компанія не спішить розробляти та впроваджувати інновації, будь-які нововведення впроваджуються із запізненням вже після апробації багатьма учасниками ринку
2	55	Компанія намагається впроваджувати інновації, проте вони поки що малоефективні та несистемні
3	75	Компанія базово інноваційна, впроваджує на локальному ринку глобальні інновації, у компанії є перспективи поліпшувати існуючі інновації та розробляти власні
4	90	Компанія постійно розвивається в інноваційному напрямку, впроваджує інновації, які є унікальними для світового ринку, тестує нові формати, активно поліпшує досвід споживача
5	100	Компанія – лідер на світовому ринку, її інновації копіюють інші, вона є драйвером науково-технічного прогресу та майбутніх ринкових змін.

Рис. 1.13. Шкала для розрахунку індексу інноваційності рітейлера
Джерело: авторська розробка

Система показників оцінки інноваційної діяльності ритейлера

Показник	Характеристика показника	Експертна оцінка, бали	Вага показника
1. Інноваційність продукту /послуги	Унікальність інновації на ринку	0 – продукт чи послуга застарілі 1 – продукт користується попитом, проте не інноваційний 2 – продукт не новий, проте суттєво поліпшений 3 – продукт інноваційний для локального ринку: проте має аналоги в світі 4 – продукт чи послуга унікальні та не мають аналогів 5 – унікальний продукт, створений компанією одноосібно, конкуренти намагаються його скопіювати.	25%
	Масштабність інновації	Від 0 до 5, де 0 – продукт чи послуга застарілі, тому не можуть бути масштабовані на інші ринки 5 – унікальний продукт, технології якого можуть бути масштабовані на будь-який ринок	
	Порівняння ефективності інновації з аналогами на ринку	0 – продукт застарілий та не містить інноваційної компоненти 1 – інноваційний елемент є, проте він не впливає на ефективність 2 – продукт має інноваційний компонент та впливає на досвід споживача 3 – інноваційний продукт користується попитом у споживачів 4 – впровадження інновація значно поліпшила економічні показники компанії 5 – на ринку створився попит на впроваджений інноваційний продукт серед інших компаній	
	Екологічний аспект інновації	0 – продукт чинить негативний вплив на екологію 1 – продукт не впливає на екологію 2 – завдяки інноваціям, компанія зменшує негативний вплив продукту на екосистему 3 – компанія виробляє продукт, який завдяки інноваціям, перестав негативно впливати на екологію 4 – принаймні 1 інновація компанії перетворює шкідливі продукти в нешкідливі 5 – компанія підтримує світові екологічні ініціативи, постійно працює в даному напрямку	
	Одноосібний вклад компанії в науково-технічний прогрес, в розвиток технологій	0 – компанія взагалі не займається інноваційною діяльністю 1 – компанія користується інноваційними продуктами, які розробили інші 2 – компанія поліпшує доступні на локальному ринку інновації, створює власну ідентичність продукту 3 – компанія адаптує світові інновації на локальному ринку 4 – компанія інвестує у власні інноваційні розробки 5 – компанія інвестує в НДДКР, створює інновації для всього ринку	
2. Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів та менеджменту	Унікальність на ринку	0 – інновації не впроваджуються та відсутні 1 – інновації точкові, впроваджуються після того, як вони були апробовані іншими 2 – бізнес-процесні інновації точкові, проте на місцевому ринку заявлені вперше 3 – компанія одна з перших розробляє та впроваджує такі інновації на світовому ринку 4 – компанія розробляє і впроваджує інновації в бізнес-процесах (БП) та менеджменті на всіх ринках самостійно 5 – впроваджені компанією інновації високоефективні, їх планують впровадити й інші	20%

	Порівняння ефективності аналогічними інноваціями в БП	3	0 – інновації в БП не впроваджуються 1 – впроваджені інновації в БП не впливають на ефективність 2 – впроваджені інновації в БП малоефективні 3 – інновації в БП структурують та полегшують взаємодію між підрозділами 4 – впроваджені інновації підвищують ефективність роботи персоналу 5 – інновації в БП впливають на обсяг продажів, фінансові та маркетингові показники	
	Технологічність та автоматизованість бізнес-процесів	та	0 – інновації в менеджменті, управлінні персоналом та БП відсутні 1 – компанія робить перші кроки в впровадженні інновацій, проте вони ще малоефективні 2 – інновації в БП впроваджуються частково, несистемно 3 – компанія інвестує в автоматизацію БП 4 – робота в компанії налагоджена та автоматизована, нові ідеї щодо поліпшення БП швидко втілюються 5 – організаційна структура компанії оптимізована, структурована, використовує інноваційні підходи щодо управління персоналом	
3. Інноваційність у взаємовідносинах зі споживачами	Унікальність інновації		0 – компанія не займається поліпшенням досвіду споживача 1 – певні точкові інновації щодо споживацького досвіду присутні, проте вони несистемні 2 – організація розробляє та впроваджує інноваційні проекти, покращує споживацький досвід однією з перших на місцевому ринку 3 – аналогічні інновації присутні на глобальному ринку, проте компанія проводить їх ефективну адаптацію на локальному 4 – інновації щодо споживацького досвіду унікальні для світового ринку 5 – впроваджена інновація цікава конкурентам, вони намагаються її скопіювати	20%
	Вплив інновації на внутрішні бізнес-процеси підприємства		0 – інновації не впроваджуються, тому не впливають на БП підприємства 1 – інновації щодо досвіду споживача запускаються, проте на БП не впливають 2 – інновації збільшують результативність певних БП в компанії 3 – інновації збільшують результативність менше половини БП в компанії 4 – інновації збільшують результативність більше половини БП в компанії 5 – інновації тим чи іншим чином чинять вплив на всі БП в компанії	
4. Інноваційність бізнес-моделі	Унікальність бізнес-моделі		Від 0 до 5, де 0 – бізнес-модель стандартна, вже давно існує на ринку 5 – унікальний бізнес-модель, яка не має аналогів в світі	20%
	Ефективність нової бізнес-моделі	нової	Від 0 до 5, де 0 – в бізнес-моделі відсутні особливі характеристики, які б підвищували її ефективність 5 – бізнес-модель прямо та суттєво чинить вплив на фінансові показники компанії	
5. Готовність до змін	Вихід за межі свого сектору		Від 0 до 5, де 0 – компанія не підтримує інноваційність 5 – компанія націлена на інновації, підтримує свою інноваційну активність та є драйвером змін в секторі ринку	15%
	Суттєва трансформація компанії урахуванням перспектив	з	Від 0 до 5, де 0 – компанія з огляду на ретроспективу на стратегічні плани взагалі не змінюється 5 – компанія постійно змінюється та випереджає ринок	

Джерело: авторська розробка

Ми виділили п'ять характерних рис інноваційності рітейлерів, за якими будемо проводити аналіз, та сформувавши систему експертних оцінок за кожною з них (табл. 1.10). Показники інноваційності мають свою вагу в комплексній оцінці діяльності компанії.

Враховуючи пояснювальну таблицю (табл. 1.10), обрані експерти виставляють оцінки компаніям за кожною характеристикою показника, після цього за допомогою середнього арифметичного знаходимо середній бал компанії по кожному з п'яти показників та переводимо в показник індексу за наступною шкалою (рис. 1.13). Загальний індекс інноваційності компанії складається із суми п'яти індексів помножених на вагу показника, зазначену в табл. 1.10.

Таким чином, запропонована нами система оцінювання інноваційної діяльності компанії передбачає простий та зрозумілий механізм, доступний кожному підприємцю, особливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів для найму консалтингових агенцій. Такий механізм стане у нагоді рітейлерам, які прагнуть оцінити свою інноваційну діяльність у порівнянні з конкурентами, звернути увагу на лідерів ринку та ті дії, які вони вживають, щоб утримувати своє лідерство, з метою побудови власної дорожньої карти щодо досягнення ефективності у визначених напрямках інноваційного розвитку.

Висновки до Розділу 1

Інновації створюють передумови для оновлення потенціалу торгового підприємства і країни в цілому. На практиці можуть здійснюватися одночасно кілька інноваційних процесів. Сукупність інноваційних процесів характеризує інноваційну політику рітейлерського бізнесу. Її розробка є складовою частиною інноваційного розвитку.

Щоб домогтися успіху в інноваційній діяльності, необхідно розвивати комплексний характер інновацій та системність в управлінні ними. Комплексність інновацій проявляється в тому, що вони стосуються всіх сфер і бізнес-процесів у компанії, а також їх взаємодії з різними підрозділами підприємства. Зокрема інновації можуть бути впроваджені практично в усі функції постачання. Виходячи з цього, при розробці інновацій в одній з підсистем мережевої структури необхідно прогнозувати вплив даних інновацій на інші елементи. Всі інновації в системі поставок пов'язані з потенційним або реальним попитом на матеріальні ресурси. По суті стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства є реакцією на зміни, які відбуваються або прогножуються в кон'юнктуроформуючих факторах ринку збуту готової продукції.

Отже, за результатами дослідження теоретичних й методичних основ управління інноваціями в сфері ритейлу можна зробити такі висновки:

1. На основі аналізу та систематизації наукових напрацювань щодо визначення поняття «інновації в торгівлі», підходів до класифікації інновацій, а також з урахуванням характерних особливостей ритейлерського бізнесу запропонований підхід до класифікації інновацій саме для сфери ритейлу. У запропонованій класифікації зроблено акцент на стратегічну орієнтацію будь-якого роздрібного бізнесу, в першу чергу, на потреби споживача. Таким чином, нами виокремлюється особливий вид інновацій – новий досвід споживача.

З метою глибокого розуміння факторів та етапів, що можуть бути задіяні в процесі створення чи впровадження інновації, запропонована візуальна схема – ланцюг створення вартості в ритейлі. Крім того, було уточнено який вид інновацій на якому етапі створення продукту в роздрібному бізнесі, може бути задіяний.

2. Завдяки дослідженню дефініцій, що представлені в науковій літературі відносно понять «механізм управління» та «управління інноваціями», визначено сутність поняття «механізм управління інноваціями на підприємстві».

3. З огляду на основні етапи побудови системи управління інноваціями на підприємстві, запропоновано деталізацію системи управління інноваціями в ритейлі у вигляді її основних елементів та з урахуванням влади споживача, як основного критерію в процесі розбудови та функціонування системи управління. Відтак, до базових елементів системи управління інноваціями включено наступні: організаційні елементи системи, юридичні елементи системи, функціональні елементи системи, технічні елементи системи, фінансові елементи системи, елементи кадрової політики. Слід зазначити, що вказані елементи системи управління не є вичерпними і можуть бути доповнені залежно від політики та ініціатив конкретної компанії.

4. Сформовано комплексну схему процесу управління інноваціями на підприємстві, яка враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу на компанію, емерджентність інноваційного розвитку та стратегії управління інноваційною діяльністю. Відповідно до запропонованої схеми організаційно-методичний механізм управління інноваційною діяльністю ритейлера складається із підсистеми формування механізму управління та підсистеми функціонування механізму управління. При цьому кожна підсистема передбачає формування комплексу інструментів, критеріїв, функцій і принципів, якими керується менеджер під час створення механізму.

5. З метою всебічного дослідження процесів управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу та відповідно до існуючих наукових підходів до формування механізму управління інноваціями, запропоновано власну структуру комплексного механізму управління інноваціями, яка налічує наступні елементи, згруповані згідно з класичним підходом до проектного менеджменту: організація інноваційної діяльності, взаємодія учасників інноваційного процесу, мотивація та стимулювання інновацій, розробка та планування впровадження інновацій, фінансування інноваційної діяльності, технологічний трансфер, набуття прав інтелектуальної власності, реалізація інноваційного проекту та контроль результатів.

З огляду на основний інструмент впровадження інновацій у компаніях у вигляді інноваційного проекту, розкрито взаємозв'язок функціональних елементів комплексного механізму управління інноваціями відносно інноваційного проекту. З'ясовано, що механізми організації інноваційної діяльності, взаємодії учасників інноваційного процесу і мотивації та стимулювання інновацій підключаються на першому (підготовчому) етапі реалізації інноваційного проекту, механізми розробки та планування впровадження інновацій, а також фінансування інноваційної діяльності мають свій вплив під час розробки інноваційного проекту, механізми технологічного трансферу, набуття прав інтелектуальної власності та реалізації/контролю інноваційного проекту імплементуються на заключному етапі впровадження проекту.

6. У процесі дослідження основних інструментів та підходів до оцінювання інновацій та інноваційної активності на підприємствах сфери рітейлу було визначено ключові види цільових ефектів від інноваційної діяльності. Серед найбільш значущих безпосередньо для сектору рітейлу, вважаємо, економічні та фінансові ефекти, які відображають результативність інновацій у вигляді таких показників як виручка, продуктивність праці, фондоддача, чистий прибуток, рентабельність тощо, соціальні ефекти, які демонструють підвищення рівня життя та задоволеності персоналу, а також екологічні ефекти, які спрямовані на зменшення шкідливого впливу надвиробництва та неекологічних способів виробництва на природу.

У доповнення до визначення цільових ефектів, які очікує отримати бізнес за рахунок впровадження інновацій, слід виділити критерії, якими мають керуватись підприємці під час обґрунтування управлінських рішень у контексті інновацій. Серед них слід акцентувати увагу на екологічних, науково-технічних, бізнес-процесних, цільових, ринкових, а також критеріях стратегії та політики компанії.

7. Сформовано перелік основних кількісних та якісних підходів до оцінювання інноваційних проектів. Визначено критичні точки кожного із

існуючих в науковій літературі підходів. Відтак, серед кількісних підходів до оцінювання виділено статистичні методи оцінки (ROI, PP, EVA, TEI), які не завжди застосовні для довгострокових проектів, адже вони не враховують чинники інфляції, ризики; методи дисконтування (NPV, PI, IRR, DPP) мають складнощі при визначенні реальної відсоткової ставки, не доцільні для великих початкових інвестицій, не враховують грошові потоки після закінчення проекту; методи реальних опціонів досить складні у використанні для середньостатистичної компанії.

На основі досвіду зарубіжних компаній визначено перелік кількісних, якісних та кількісно-якісних підходів до оцінювання інновацій, які використовуються переважно міжнародними компаніями. Серед таких можна виділити методи McKinsey, згідно з якими вклад інноваційного проекту порівнюється із сумарними показниками всіх інноваційних проектів компанії; BSI, за яким розраховуються показник ефективності розвитку товарів, а також якісні підходи (STAR, BSC, IRI).

У контексті розвитку концепції BSC була сформована стратегічна карта ключових показників ефективності е-commerce проекту, яка має матричну структуру та враховує цілі, орієнтири, KPI та ініціативи, а також фінансові переваги, переваги для споживача, переваги для бізнес-процесів та перспективи розвитку.

8. З метою реалізації бенчмаркінгового порівняльного аналізу інноваційного розвитку підприємств у сфері ритейлу, ми розробили підхід щодо оцінювання компаній шляхом розрахунку комплексного індексу інноваційності. Відповідно до даного підходу, визначено перелік основних показників за якими оцінюється рівень інноваційності компаній. До них можна віднести такі показники: інноваційність продукту/послуги, інноваційність бізнес-процесів та менеджменту, інноваційність в роботі зі споживачами, інноваційність бізнес-моделі, готовність до змін. Оцінки для досліджуваних компаній виставляють експерти. В результаті за визначеною шкалою отримані оцінки трансформуються в комплексний індекс інноваційності.

За допомогою запропонованого індексу інноваційності компанії можна виокремити лідерів та аутсайдерів інноваційної діяльності підприємств певного сектору, а також обґрунтувати стратегічні рішення в контексті інноваційного розвитку бізнесу.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [145-146; 147; 149].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери ритейлу в Україні

Дослідження останніх двох десятиліть визначають роздрібну торгівлю як одну з найдинамічніших галузей економіки, що є драйвером її зростання, запорукою стабільності національного ринку, деактиватором загроз та ризиків економічній безпеці країн. Локомотивами розвитку сфери є мережеві ритейлери: висока концентрація торговельного капіталу посилює їх ринкові позиції, вони отримують набагато більше переваг та інвестицій порівняно з локальними одиничними ритейлерами.

Сучасний високоефективний та розвинений мережевий ритейл, акумулюючи синергію від результатів підприємницької діяльності, виконує, окрім економічних, цілий комплекс соціальних функцій: по перше, диктує стандарти якості продукції та бере на себе роль «контролюючого органу»; по-друге, як частина національного механізму життєзабезпечення, запобігає виникненню негативних тенденцій, реальних чи потенційних загроз суспільним інтересам та людству в цілому; по-третє, спонукає виробників до максимального врахування запитів та попиту суспільства, а також, слугує «точкою запуску» соціально-відповідальним проектам та заходам соціальної політики [20].

При цьому саме роздрібна торгівля стає епіцентром розвитку та впровадження торговельних інновацій, апробації технологічних та нетехнологічних напрацювань на практиці. Саме завдяки своїй динаміці та концентрації фінансових ресурсів ритейл змінюється у процесі розвитку з кожним роком за напрямками роботи з досвідом споживача, його звичками, підвищення ефективності функціонування роздрібною мережі.

Враховуючи високий потенціал сфери роздрібною торгівлі та її вплив на економіку в цілому, вкрай важливо визначити, що допомагає ритейлерам

витримувати неабияку конкуренцію, завойовувати свою аудиторію, оптимізувати бізнес-процеси з огляду як на явні, так і на латентні запити суспільства. Відтак, за останні роки спостерігається зростаюча динаміка товарообороту в роздрібній торгівлі. В Україні даний показник перевищує темп зростання оптової торгівлі, що свідчить про кваліть, по-перше, виробничої сфери економіки та незадовільний стан інвестицій у промисловість.

На фоні стагнації промислового виробництва у більшості галузей роздрібна торгівля демонструє приголомшливі результати. Так, за даними Державної служби статистики, за січень-жовтень 2019 року темп росту ВВП порівняно з аналогічним періодом минулого року склав 4,2%. При цьому темп росту роздрібного товарообігу сягнув 10,2% [1].

Значення роздрібної торгівлі для економіки України стає більш вагомим. Це підтверджує зростання одного з ключових показників ефективності розвитку торгівлі – роздрібного товарообігу, який порівняно зі зростанням ВВП країни демонструє більш високі темпи росту у період 2016-2018 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ВВП у фактичних цінах та зростання роздрібного товарообігу, 2014-2018 рр.

Рік	Номінальний ВВП (у фактичних цінах), млн грн	Темп зростання ВВП у фактичних цінах, % до попереднього року	Роздрібний товарообіг у фактичних цінах, млн грн	Темп зростання роздрібного товарообігу, % до попереднього року
2014	1566728	-6,6	901923,7	-8,9
2015	1979458	-9,8	1018778,2	-20,7
2016	2383182	2,4	1175319,2	4,3
2017	2982920	2,5	815344,3	6,5
2018	3558706	3,3	930629,2	6,2

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [88].

Проте варто зазначити, що показник роздрібного товарообігу в Україні слід окремо порівнювати за періодами 2014-2016 рр. та 2017-2018 рр. Це пов'язано з тим, що Держкомстат України з 2017 року змінив методику розрахунку даного показника. Якщо у попередні роки до розрахунку брались

всі підприємства, які мають КВЕД «роздрібна торгівля», то починаючи з 2017 року до розрахунку беруться лише ті компанії, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності. Це скорочує кількість обстежених підприємств. Навіть беручи до уваги зміни в методиці, можна спостерігати двократне перевищення темпів зростання роздрібного товарообігу порівняно з ростом ВВП. З наведеної статистики стає зрозумілим, що ритейл небезпідставно вважають драйвером зростання економіки України.

Щоб з'ясувати, наскільки вітчизняний тренд відповідає загальносвітовому, звернемось до статистики (рис. 2.1). Аналізуючи світові тенденції в ритейлі на основі статистичних даних [60], можемо дійти висновку, що темп росту роздрібної торгівлі в Україні в 2018 р. на 0,5 пунктів перевищив аналогічний світовий показник. Хоча перевищення і не велике, однак воно досягнуте за рахунок експансії іноземних інвесторів та світових брендів, які позитивно оцінюють і місткість, і динаміку українського ринку ритейлу. Підтвердженням цього факту є вихід у 2019 році на український ринок світового бренду спортивного одягу та знаряддя Decathlon, одного з найбільших fashion-ритейлерів світу H&M, а також очікуване в 2020 році відкриття першого магазину шведського меблевого ритейлера ІКЕА.

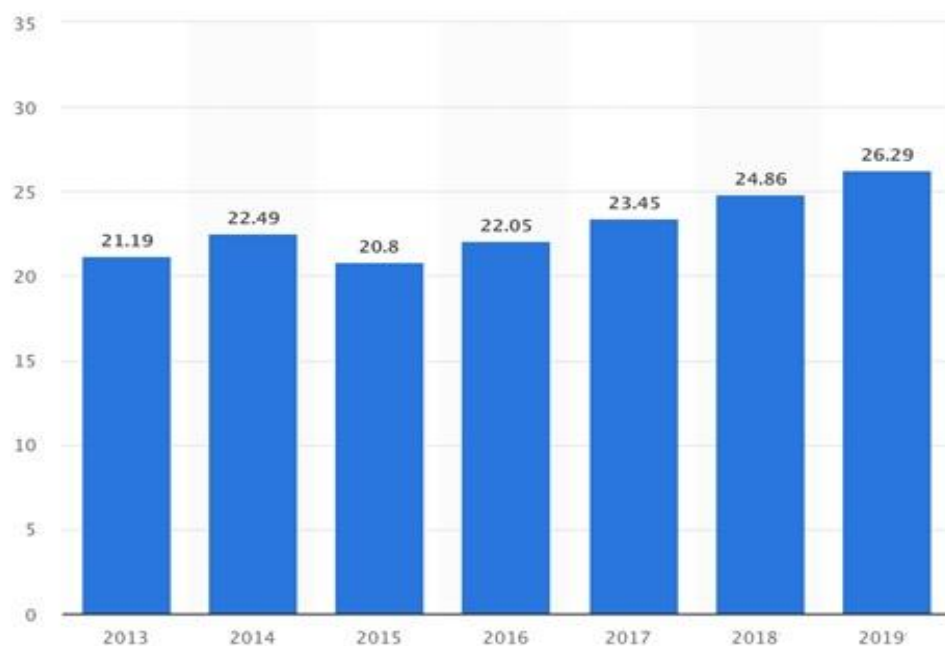


Рис. 2.1. Динаміка світового роздрібного товарообігу, 2013-2019 рр., трлн дол США

Джерело: складено за даними [60].

Аналізуючи динаміку розвитку роздрібної торгівлі на теренах України, слід зауважити, що регіональна структура роздрібного товарообороту має деякі викривлення, що в кінцевому результаті впливає, зокрема, і на географію тестування та впровадження інновацій ритейлерами. Відтак, частка роздрібної торгівлі в м. Києві та області становить 31,4%. Наступним регіоном за обсягом роздрібного товарообороту є Дніпропетровська область, яка має результат втричі нижчий – 9,9% (рис. 2.2). Орієнтуючись на найбільші за обсягами товарообороту регіони, ритейлери намагаються тестувати та започатковувати нові формати торгівлі, інноваційні сервіси та пропозиції здебільшого саме в Одеській, Дніпропетровській та Київській областях.

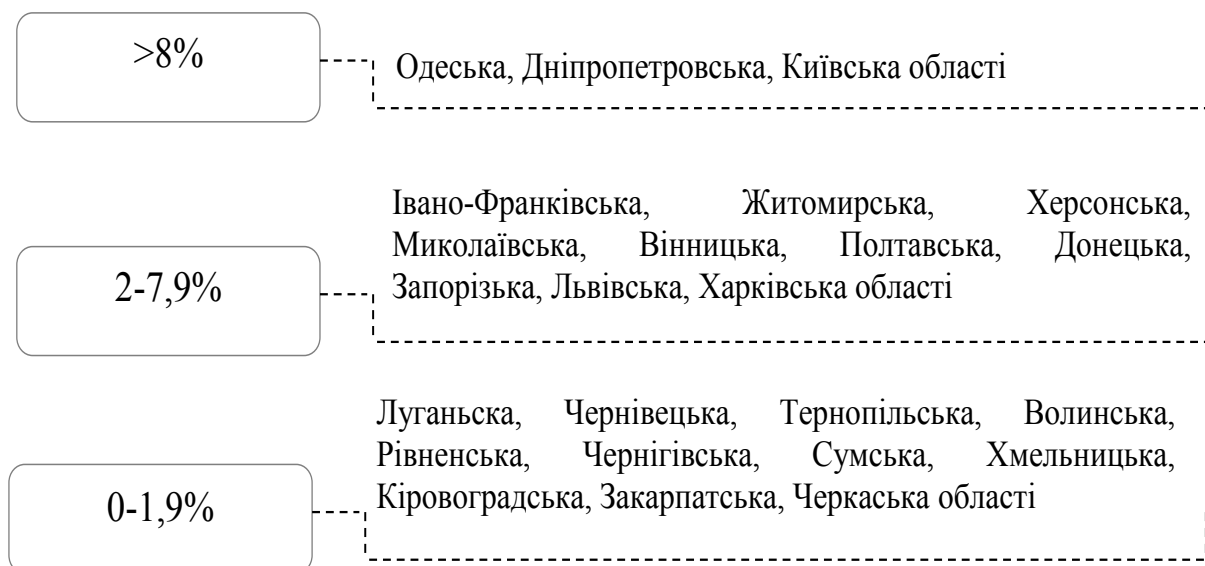


Рис. 2.2. Регіональна структура роздрібного товарообороту в Україні, 2019 р.

Джерело: складено на основі [88].

З огляду на наведену статистику в світовому та вітчизняному масштабі стає зрозумілим, що сфера ритейлу зростає динамічно, а отже, є інвестиційно привабливою з точки зору впровадження інноваційних рішень. Такі рішення передбачають використання новітніх діджитал-технологій та сучасної робототехніки, організацію маркетингових заходів та нові підходи до просування продукції, технології трансформації реальності та штучний інтелект тощо. За

результатами аналізу, тенденції в роздрібній торгівлі систематизовано в дві групи: ті, що пов'язані зі зміною споживацької поведінки та досвіду споживача, та ті, що полягають у зміні безпосередньо бізнес-моделі ритейлера



Рис. 2.3. Світові тенденції впровадження інновацій в сфері роздрібної торгівлі

Джерело: розробка авторів на основі [8; 20; 4; 43].

Вищезначені тенденції щодо впровадження інновацій сукупно призвели до тектонічних змін в сфері роздрібно́ї торгівлі, до народження нової галузі – new retail – яку лише з певними застереженнями можна порівнювати з торгівлею до настання ери діджитал-технологій.

Поняття «new retail» вперше було охарактеризоване Джеком Ма, засновником китайської корпорації Alibaba Group. Дане поняття передбачає функціонування навколо омніканальної стратегії, коли інтернет-магазин компанії направляє споживача в фізичний магазин і навпаки, тобто new retail об'єднує ці два канали, а також доставку, сервіси оплати та зв'язку з клієнтом у єдину систему. Завітавши в фізичний магазин споживач, наприклад, може відсканувати вибраний товар з полиці, додати в кошик інтернет-магазину, оплатили онлайн та замовити доставку додому [4]. Проте підходи new retail не обмежуються вищезазначеним прикладом: головна мета цієї стратегії – запропонувати споживачу якомога більше варіантів взаємодії з брендом, зважаючи на стрімке зростання продажів через інтернет у комбінації з прагненням людини отримати досвід та нові емоції від взаємодії з товаром офлайн.

Як було зазначено, серед основних напрямків розвитку рітейлу у всьому світі можна виділити один найбільш вагомий та помітний тренд, який на даний момент чинить свій вплив практично на кожного рітейлера – це зростання частки онлайн-продаж. Як результат, необхідність бути присутнім онлайн всім роздрібним гравцям, навіть тим, які досі були традиційними офлайн-рітейлерами. Підтвердженням даного факту є динаміка зростання частки онлайн-продаж у загальному обсязі роздрібних продаж на ринках провідних країн світу. Співставну динаміку можна спостерігати і на українському ринку (рис. 2.4).

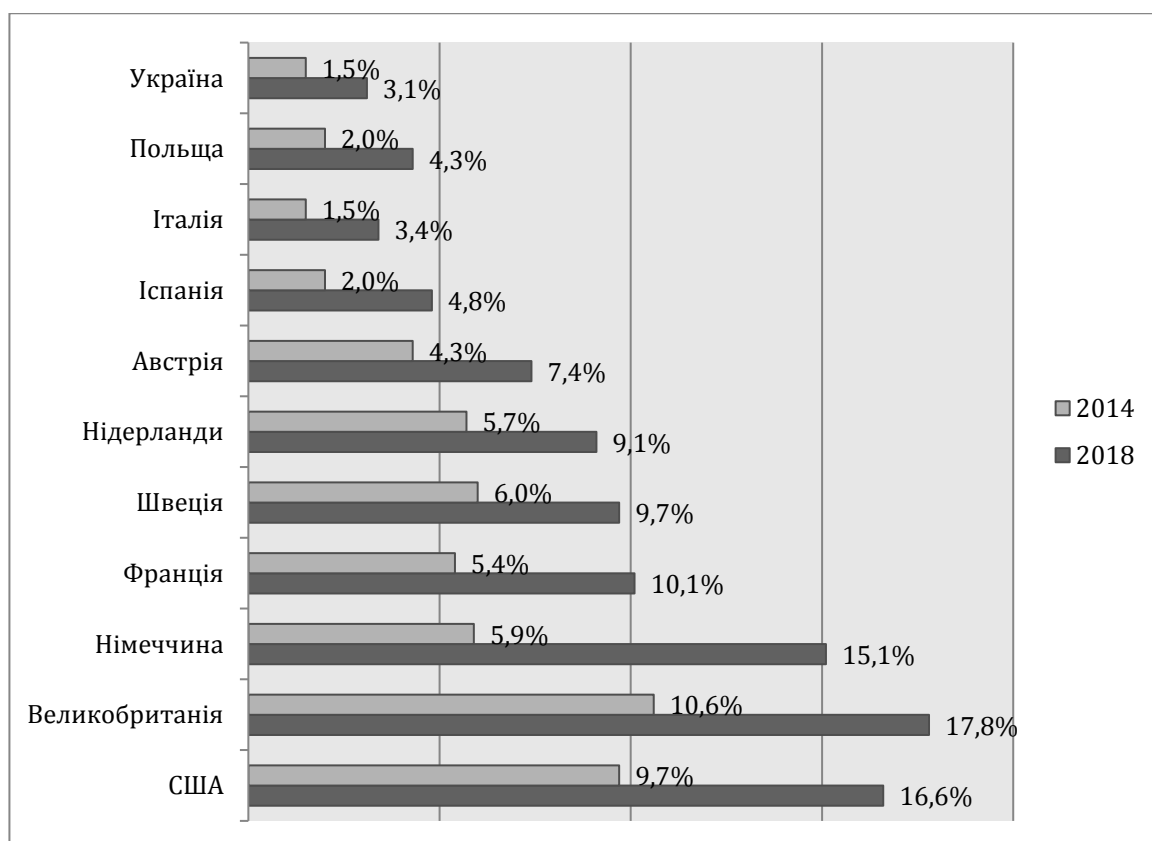


Рис. 2.4. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі продажів європейських країн і США у 2014 та 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі "Global Retail Trends and Innovations 2019", Pragma Consulting. Ebeloft Group [20]

Незважаючи на те, що частка e-commerce навіть на риках провідних країн світу на сьогодні не перевищує 17%, показовим є те, що темп росту сегменту онлайн-продажів складає в середньому 25% на рік. При цьому аналітики стверджують [20], що загальний темп зростання ритейлу за останні роки не перевищував 5%. Для більшості аналізованих країн частка продажів онлайн за чотири роки зросла майже на 100%. Таким чином, можна прослідкувати поступову зміну моделі покупок кінцевим споживачем та перетікання значної частки офлайн-продажів у площину онлайн.

Україна порівняно з провідними європейськими країнами та США ще має досить низьку частку онлайн-продажів, проте не відстає від них за показником темпу зростання e-commerce сектору. Аналітики холдингу EVO (Prom.ua, Bigl.ua, Zakupki.prom.ua, Crafta.ua, Kabanchik.ua, Vchasno.ua, Shafa.ua, IZI.ua,) прогнозують, що за результатами 2019 року об'єм онлайн-продажів в Україні порівняно з 2018 роком становитиме не менше 25% [104].

Слід зазначити, що окрім традиційної торгівлі через інтернет-магазини, у загальну частку e-commerce сектору слід включати інноваційні моделі продажів онлайн:

- 1) торгівля через соціальні мережі (Facebook, Instagram, Pinterest, Telegram тощо);
- 2) торгівля через маркет-плейси;
- 3) торгівля через додатки тощо.

Провідні рітейлери світу та України наразі намагаються використовувати всі чи більшість вищезгаданих інструментів для побудови власної екосистеми продажів навколо покупця. Створення такої екосистеми передбачає головну мету – бути завжди «на зв'язку» з клієнтом, найкращим чином інформувати його про продукт та забезпечити найбільш швидкий спосіб здійснення покупки за допомогою будь-якого каналу, який обере споживач. Відповідно, клієнт може отримати повідомлення в месенджері щодо певної акції, ознайомитись з акційним асортиментом в інтернет-магазині, зайти в соціальні мережі бренду та поставити уточнюючі питання про товар і замовити його безпосередньо через соціальну мережу.

Однак існує і зворотній тренд щодо напрямів розвитку онлайн-рітейлерів. Відтак, компанії, які починали діяльність з суто інтернет-продаж, намагаються розширити свою присутність на ринку, відкриваючи офлайн-магазини – на відміну від традиційних офлайн-рітейлерів, які намагаються оптимізувати та скорочувати свої торгові точки, що приносять незадовільні фінансові результати (Wallmart, Macy's, Home Depot, Auchan тощо). Так, експерти американського ринку прогнозують відкриття більш, ніж 850 фізичних магазинів онлайн-рітейлерів [20]. У реаліях українського рітейлу відбуваються аналогічні зміни: свідченням є офлайн-діяльність таких онлайн-рітейлерів як Rozetka, Stylus, F.ua. Таким-чином, e-commerce гравці намагаються максимально відповідати будь-яким потребам клієнтів і дають можливість робити покупки за тією моделлю, яка в даний проміжок часу найбільш комфортна для конкретного споживача.

Згідно зі звітом NRF (National Retail Federation) [43] за 2019 рік для сектору світової роздрібною торгівлі визначено низку тенденцій, які характеризують ситуацію на даному ринку:

- а) інвестування роздрібних компаній у сферу послуг;
- б) презентація роздрібних компаній у ролі маркетологів світового рівня, посилена увага за напрямом персоналізованої комунікації з клієнтом;
- в) багатоканальна інтеграція, онлайн, офлайн, сервісів доставки та оплати;
- г) посилена увага до системи торговельного обслуговування покупців та тощо.

Відмінності між великими оптовими торговельними компаніями й великими роздрібними підприємствами все більше стираються. Сьогодні багато компаній, що займаються роздрібною торгівлею, мають у своєму складі такі види торговельних підприємств, як клуби оптовиків і супермаркети, що виконують функції оптової торгівлі. Своєю чергою, і великі оптові підприємства займаються роздрібно-торгівельною діяльністю. Так, SuperValu і Flemming, що давно відомі як компанії з оптової торгівлі продовольчими товарами, на сьогодні вже мають власні підприємства роздрібною торгівлі.

Одним із яскравих прикладів стирання меж за напрямками діяльності, які вважаються традиційними для рітейлера та якими до останніх років рітейлери не займалися, є створення фудзон та зон відпочинку. Даний прогресивний напрям почав набирати обертів у 2015 році. І якщо банки та fashion-рітейлери поки що обмежуються відкриттям кав'ярень на своїх майданчиках, то продуктові рітейлери пішли значно далі.

Абсолютним лідером у впровадженні даної інновації є українська мережа супермаркетів «Сільпо». Наприклад, концепція «Сільпо», який відкрили у 2015 році в ТРІЦ «Gulliver», передбачала, що у центрі торгової зали із площею 4500 м² розміщення фуд-зони з відкритою кухнею «Страви світу». Тут представлені: німецька, грузинська, узбецька, середземноморська, японська, китайська та українська кухні. Також у ній розташовано кафе з десертами,

солодощами ручної роботи та шоколадним фонтаном, у який можна занурювати зефір та фрукти. Для відвідувачів у торговому залі розміщено 160 посадочних місць, тому фуд-зони зможуть скласти серйозну конкуренцію традиційному громадському харчуванню. Ротація фуд-зони дозволила підвищити відвідуваність споживачів, досягти більшої конкурентної стійкості, а отже, і прибутковості даної мережі магазинів [68].

Одним з найбільш вагомих інноваційних трендів у діяльності світових рітейлерів є використання нових технологій, можливостей штучного інтелекту та роботів у своїй діяльності. Підтвердження таких фактів надає Національна федерація роздрібної торгівлі США (NRF: National Retail Federation), що являє собою найбільшу торгову асоціацію в світі, спостерігає та аналізує останні тенденції щодо інновацій у роздрібній торгівлі. Цікаву статистику відображає дослідження NRF наприкінці 2019 року щодо обізнаності споживачів з основних нововведень у сфері рітейлу, а також бажання спробувати такі нововведення (рис. 2.5). Таким чином, було визначено, що більшість споживачів схильні спробувати нові технології в рітейлі. Окрім того, в середньому понад 80% з тих, хто вже спробував нові технології, бажають повторити цей досвід [43]. З огляду на дане дослідження, можна дійти висновку, що споживач має латентний, проте суттєвий попит на інновації від підприємств сфери рітейлу, особливо за напрямками споживацького досвіду, економії часу на пошук та вибір потрібного товару, допомоги у виборі продукту з використанням технологій доповненої реальності та штучного інтелекту. Саме тому більшість рітейлерів-лідерів, особливо у розвинених країнах світу, вкладають чималі кошти в розробку та впровадження найновітніших технологій.

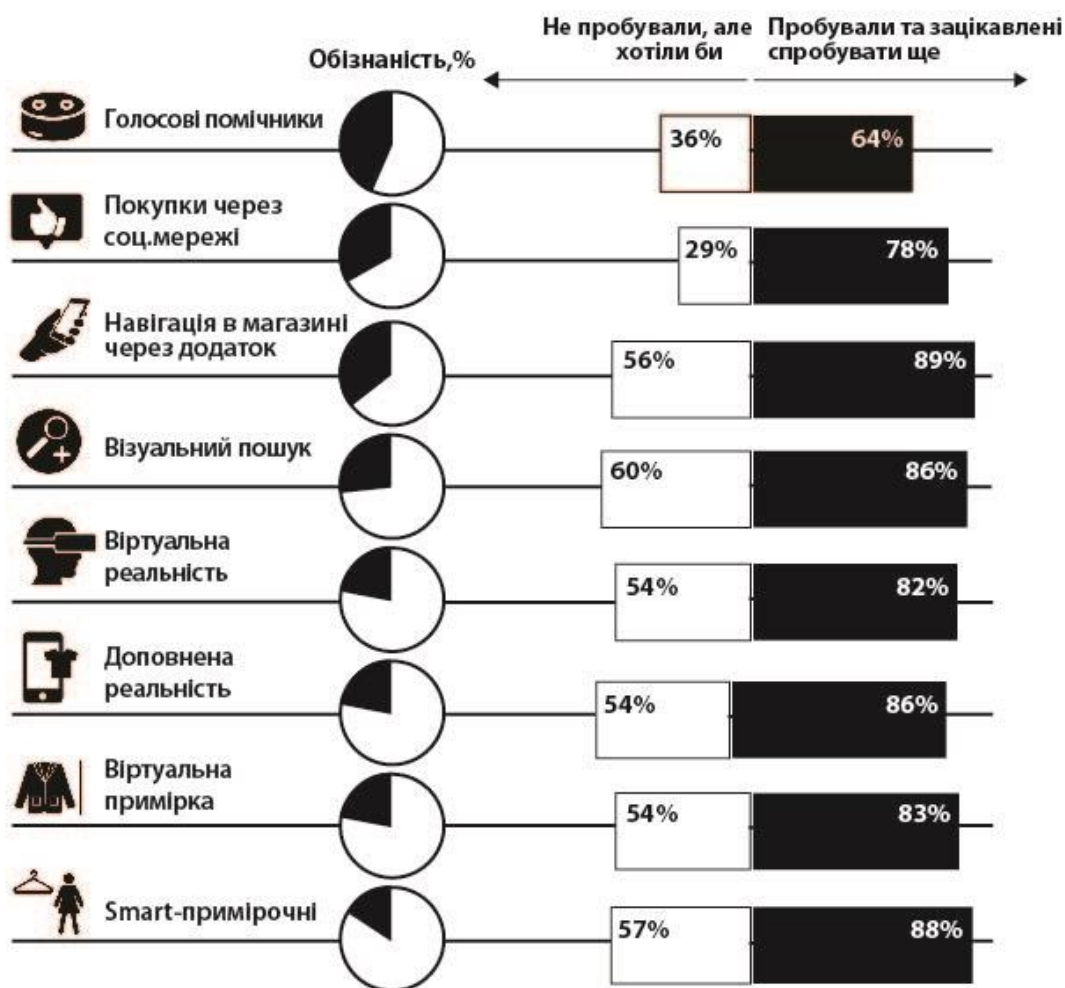


Рис. 2.5. Споживацька обізнаність та інтерес до нових технологій у ритейлі, 2019 р.

Джерело: адаптовано автором на основі [43]

Слід зазначити, що розглядаючи питання впровадження інновацій у сфері торгівлі в Україні, важливо враховувати деякі особливості: розробка інновацій у торговельній діяльності підприємств на вітчизняному ринку більшою мірою не пов'язана з появою нового або вдосконаленням існуючого товару чи технології за допомогою НДДКР. Натомість інновації з'являються як результат конкурентного аналізу та/або бенчмаркінгу. Це, з одного боку, відповідає визначенню поняття «інновації» у вигляді нового продукту саме для конкретного підприємства, з іншого боку – відсутні ознаки інтелектуального творчого процесу у момент розробки нового продукту або впровадження технологічних інновацій у торговельній діяльності. Такі

тенденції в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств мають риси однієї з відомих конкурентних маркетингових стратегій, які охарактеризував Ф. Котлер, – «наслідування лідера». І лідером у даному випадку стають іноземні компанії, спроможні інвестувати значні кошти в НДДКР та закупівлю технологій [108]. Звісно, першими, хто отримує надприбутки в нашій країні завдяки впровадженню інноваційних продуктів стають дочірні компанії світових лідерів у тій чи іншій сферах торгівлі.

Підтвердженням переважно нетехнологічного характеру інновацій є результати проведеного у 2019 році обстеження інноваційної активності підприємств торгівлі за період 2016-2018рр., що здійснювалось за міжнародною методологією CIS. Отже, згідно з проведеним нами аналізом на основі відповідного обстеження (табл. 2.2) на торговельних підприємствах превалюють нововведення, пов'язані з розробкою нових інструментів торгово-технологічного процесу або маркетингу.

Таблиця 2.2

**Інноваційна активність підприємств торгівлі за 2016-2018 рр.,
порівняння з 2012-2014 рр. (за методологією CIS)**

Активність	Обстежені підприємства					
	2016-2018рр				2012-2014 рр.	
	загалом		торговельні під-ва			
	кількість, од.	частка, %	кількість, од.	частка, %	кількість, од.	частка, %
Інноваційно активні	8 173	28,1	2 174	30,1	1 512	16,1
підприємства з технологічними інноваціями, з них з:	2 937	10,1	332	4,6	376	4,0
продуктовими інноваціями	765	2,6	79	1,1	28	0,3
процесовими інноваціями	1 038	3,6	146	2,0	197	2,1
продуктовими та процесовими інноваціями	1 134	3,9	107	1,5	84	1,6
підприємства з нетехнологічними (маркетинговими або організаційними інноваціями)	5 236	18,0	1 842	25,5	66	12,1
Інноваційно неактивні	20 956	72,0	5 042	69,9	1 136	83,9
Загалом	29 129	100	7 216	100	9 389	100

Джерело: розроблено на основі [132]

При цьому переважна більшість підприємств, а саме 25,5% – з нетехнологічними, тобто маркетинговими, процесними, товарними або асортиментними, управлінськими інноваціями. Натомість на підприємства з технологічними інноваціями припадає лише 4,6% із загальної кількості обстежених підприємств.

Нетехнологічні інновації насамперед пов'язані зі стимулюванням продажів, викладкою товарів на полиці (мерчандайзинг), їх просуванням і рекламою, додаванням інноваційних способів продажного обслуговування тощо. Інновації у сфері ритейлу тісно пов'язані з більшістю галузей економіки: ритейлери взаємодіють з виробниками й швидко реагують на вихід на нові ринки збуту та просування їх продукції [162].

Загалом оптова та роздрібна торгівля – досить сприйнятливі сфери для розробки та впровадження інновацій. Згідно з методикою ключових факторів успіху підприємства (КФУ), сформованою одним із основних партнерів відомої консалтингової компанії McKinsey Роном Деніелом, переважна більшість стратегічних цілей компанії, які у свою чергу складаються з низки ключових факторів успіху, може бути досягнута завдяки використанню нових технологій, нових методів управління, маркетингових інструментів тощо [8]. Таким чином, саме сфера роздрібної торгівлі дає можливість швидко оцінити ефект від впровадження інновацій, адже вона безпосередньо отримує зворотній зв'язок від споживача.

Попри всі можливі переваги, очікувані від впровадження нововведень, торговельні підприємства України досі залишаються значною мірою інноваційно неактивними. Статистика свідчить, що таких підприємств було 69,9% у 2016-2018 рр. (табл. 2.2). Позитивною є динаміка зростання частки інноваційно активних підприємств сфери торгівлі у 2016-2018 рр. порівняно з 2012-2014 рр. Відтак, за останні роки частка інноваційно активних компаній зросла майже вдвічі і досягла 30,1%.

Як зазначає професор Федулова Л. у своїй роботі «Інноваційність розвитку сфери торгівлі», серед основних факторів, які чинять як позитивний,

так і, подекуди, негативний вплив на інноваційну політику підприємств сфери торгівлі в Україні, є:

- недієвість антимонопольного регулювання функціонування окремих підприємств;
- розвиток інформаційних технологій, технологій «big data» тощо;
- вагома концентрація торговельних площ у певних регіонах та їх недостатність у інших регіонах;
- пропозиція інноваційного устаткування для торговельних структур виробничими підприємствами;
- кваліфікація персоналу;
- наявність або недостатність фінансових ресурсів;
- ступінь застосовності тих чи інших нововведень до організації роздрібної торгівлі;
- розвиток сучасної торговельної інфраструктури, зокрема галузей, які прямо чи опосередковано впливають на торговельну діяльність у країні (кур'єрські, логістичні служби, компанії-оператори зв'язку, компанії-девелопери тощо) [162].

2.2. Фінансові результати та орієнтири інноваційного розвитку підприємств сфери ритейлу

Особливої актуальності в сучасних умовах функціонування ритейлерських компаній набувають фінансові тенденції розвитку, які впливають на появу інновацій. Для аналізу була обрана галузь роздрібної торгівлі як одна з найдинамічніших галузей в українській економіці. Спочатку ми висунули гіпотезу, яка передбачає, що різні фінансові тенденції та можливості в різних сегментах сектору роздрібної торгівлі створюють передумови для впровадження різних інновацій. Для аналізу було обрано пул певних абсолютних та відносних фінансових показників, таких як:

- 1) чистий дохід від продажів;
- 2) EBITDA;
- 3) обсяг доходу на одного працівника;
- 4) обсяг активів на одного працівника;
- 5) рентабельність продукції за EBITDA.

Аналіз цих показників був проведений для чотирьох сегментів роздрібного бізнесу: FMCG&DIY, Електроніка, Fashion-рітейл; Drogerie-сегмент. 24 компанії, які функціонують у вищезазначених сегментах та є лідерами сфери рітейлу, були обрані для проведення дослідження.

Основними методами обробки результатів були: індексний аналіз, аналіз тенденцій та порівняльний аналіз (бенчмаркінг). Дослідження проведено за період 2014-2019 рр. Результати дослідження надали змогу простежити фінансові передумови для інноваційного розвитку роздрібних компаній. Ми також дійшли висновку, що найвищі показники активів на одного працівника та чистого доходу від продажів на одного працівника характерні для компаній, які найбільше зосереджені на діджиталізації робочих місць.

З одного боку, здатність фінансувати інновації залежить від фінансового стану компанії. Від цього залежить спектр можливостей для інноваційного розвитку. З іншого боку, фінансові проблеми часто стимулюють керівництво шукати інновації, які можуть виправити ситуацію. Даний пункт дисертаційної роботи спрямований на дослідження того, як фінансові тенденції в розвитку компаній передують появі інновацій. Ми припускаємо, що різні фінансові тенденції, які можна простежити в різних галузях бізнесу, впливають на види впроваджуваних інновацій.

Торгівля є рушієм економічного зростання, запорукою стабільності національного ринку та деактиватором загроз та ризиків для економічної безпеки країн.

Важливо зазначити, що роздрібні торгові мережі є локомотивами розвитку галузі, оскільки висока концентрація торгового капіталу зміцнює їхні ринкові позиції. В результаті цього мережеві роздрібні торговці отримують

значно вищі обсяги доданої вартості та інвестицій порівняно з локальними роздрібними гравцями. І саме тому мережева роздрібна торгівля стає епіцентром розробки та впровадження інновацій, випробування технологічних та нетехнологічних новинок на практиці. Завдяки своїй динаміці та концентрації фінансових ресурсів роздрібна торгівля щороку все більше і більше концентрує свою увагу на роботі з досвідом споживача. Аналіз звичок та вподобань клієнта підвищує ефективність роботи роздрібної мережі.

Аналіз фінансових результатів та орієнтирів інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі дозволяє визначити динаміку роздрібного товарообігу та індекс фізичного товарообігу за групами товарів. Важливо зазначити, що роздрібний товарообіг характеризує загальний обсяг роздрібних відносин між усіма учасниками, задіяними в роздрібній торгівлі.

Показник роздрібного товарообігу юридичних осіб включає тільки ті підприємства, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля. Дане дослідження зосереджене на юридичних особах, які в основному займаються роздрібною торгівлею, оскільки вони є рушіями інноваційної культури в цьому секторі.

Згідно з таблицею 2.3 роздрібний товарообіг після кризи 2014-2015 рр. мав тенденцію до майже стабільного зростання в межах 4-11% щороку. Однак товарна структура роздрібної торгівлі у досліджувані роки мала неоднозначну динаміку. Індекс фізичного товарообігу, розрахований за методологією Держкомстату [88], показує реальні темпи зростання у звітному році порівняно з попереднім роком. Відтак, у 2019 році індекс фізичного товарообігу між різними групами товарів продемонстрував значний розрив. Індекс реалізованих непродовольчих товарів на 9,8 відсоткових пунктів перевищив аналогічні темпи зростання продажів продуктів харчування порівняно з попереднім 2018 роком, коли розрив був майже однаковим.

Таблиця 2.3

Роздрібний товарообіг в Україні, 2014-2019 рр.

Показник	Рік					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Оборот роздрібною торгівлі, млн грн	901923,7	1018778,2	1175319,2	815344,3	930629,2	1094045,8
Індекс фізичного обсягу товарообороту, %	91,1	79,3	104,3	106,5	106,2	110,3
Роздрібний товарооборот (юридичних осіб), млн грн	438342,7	477966,6	555975,4	586330,1	668369,6	793479,2
продовольчих товарів	170174	200236	227902	233204,1	289695,9	336587,9
непродовольчих товарів	257287	287322	328073	353126	378673,7	456891,3
Індекс фізичного обсягу товарообороту, %	90	79	104,5	106	105,8	111,4
продовольчих товарів	95,9	82,4	101,5	105,5	111,2	105,8
непродовольчих товарів	84,1	78,7	106,5	106,4	102,1	115,6

Джерело: сформовано автором на основі [88]

Порівняно з 2019 роком у 2020 р. структурна динаміка роздрібного товарообігу виглядатиме інакше. У зв'язку із глобальною економічною кризою, яку спричинив COVID-19, продажі непродовольчих товарів у першому півріччі 2020 року знизились майже вдвічі, що, у свою чергу, сповільнить інноваційні процеси в середині підприємств, які займаються продажем непродовольчих товарів.

З огляду на багатогалузевість сфери ритейлу, охопити, проаналізувати та узагальнити результати щодо всіх форматів та напрямків торгівлі не вбачається доцільним та показовим, тому у даній дисертаційній роботі ми зосередимось на ритейлерах чотирьох основних сфер: FMCG&DIY, Електроніка, Fashion-ритейл, Drogerie. На основі аналітичної інформації також порівняємо підходи та напрями впровадження інновацій у цих групах підприємств.

До компаній в сфері FMCG (fast moving consumer goods) відносять продавців товарів, що швидко обертаються та мають короткий життєвий цикл, зокрема продуктів харчування, гігієни, для дому тощо. Найпотужнішими рітейлерами FMCG ринку є оператори роздрібних мереж. В Україні наразі представлені декілька національних та міжнародних операторів, доля ринку яких у сукупності складає 80% продуктового рітейлу, а саме групи компаній «АТБ», «Fozzy group», «Metro Cash&Carry», «Novus», «Auchan Holding», «Таврія В». Структура торгових мереж на FMCG-ринку України за обсягом чистого доходу та сумарною торговою площею станом на кінець 2019 року наведена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Торгові FMCG-мережі України за чистим доходом та сумарною торговою площею, 2019 р.

Джерело: сформовано автором на основі [152]

Коливання у сумарному обсязі чистого доходу та торгових площ серед ТОП-6 продуктових рітейлерів країни доволі значні, найбільша продуктова мережа в Україні – АТБ у 10 раз перевищує чистий річний дохід останньої компанії з шестірки, Таврія В.

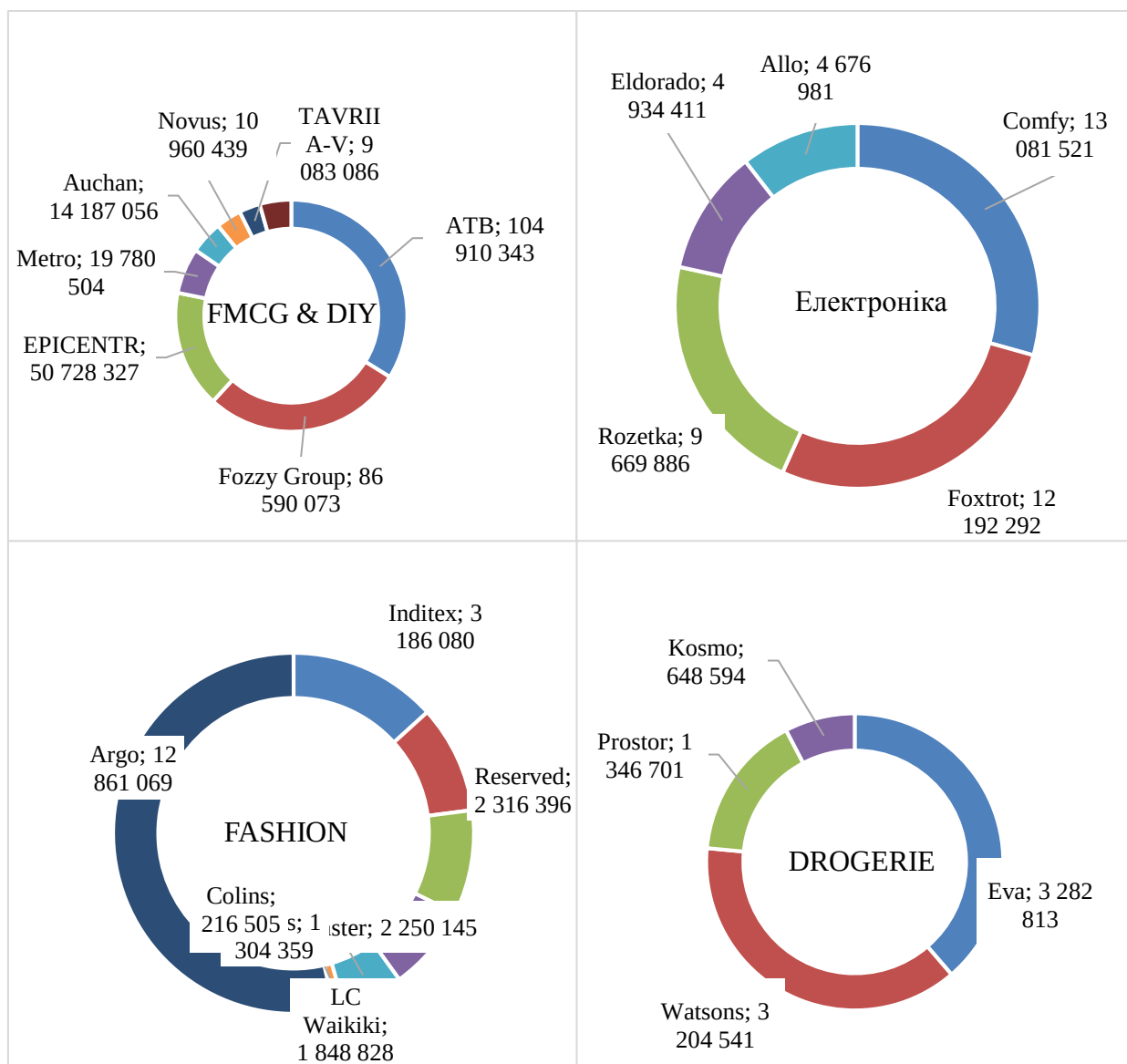
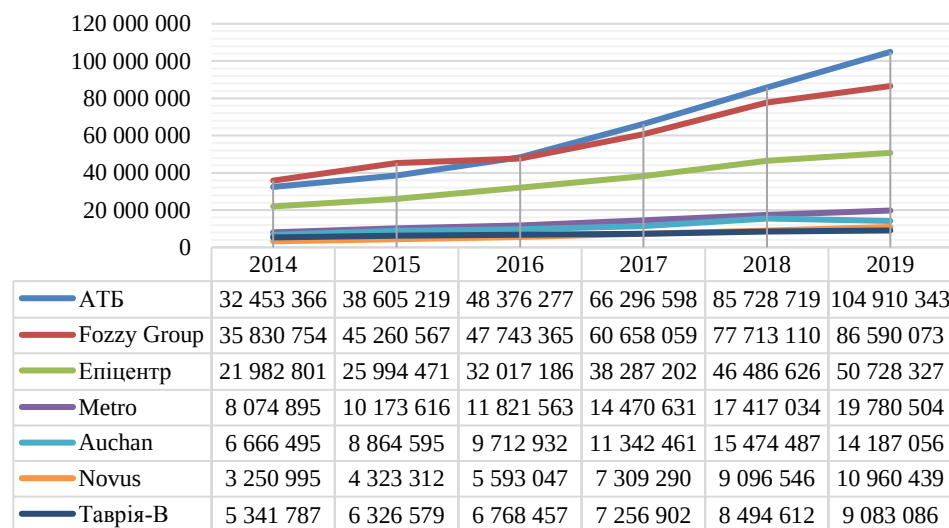


Рис. 2.7. Чистий дохід лідерів українського ритейлу за секторами, 2019 р., тис. грн

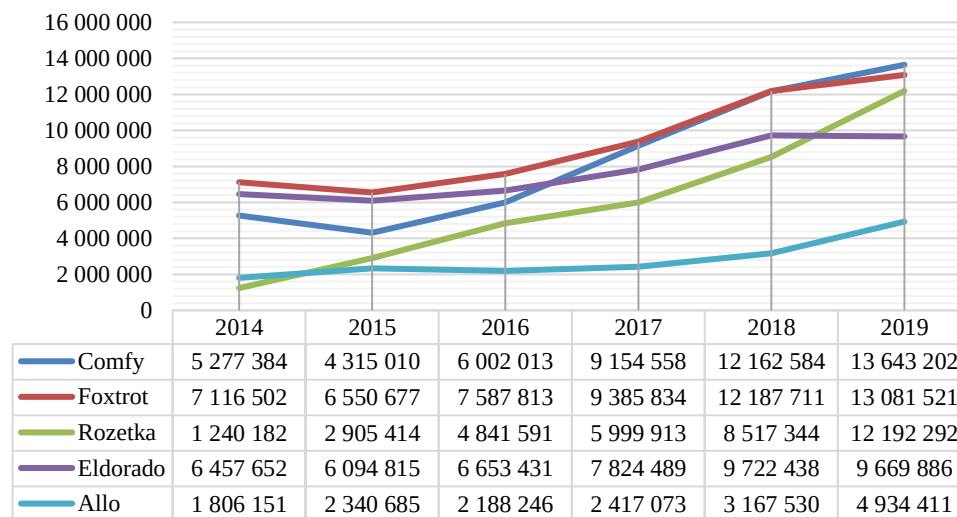
Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Також доцільно порівняти результати лідерів та аутсайдерів українського ритейлу в інших трьох сферах за показником чистого доходу. Зокрема, лідером в галузі Електроніки у 2019 р. був Comfy, аутсайдером – мережа Allo, в Fashion-ритейлі лідер – Inditex, аутсайдер – Argo, в сегменті Drogerie лідером є Eva, а аутсайдер – Шик і Блиск (рис. 2.7). Окрім результатів 2019 року, слід розглянути порівняльну динаміку отримання чистого доходу компаніями за період з 2014 року по 2019 рік (рис. 2.8).

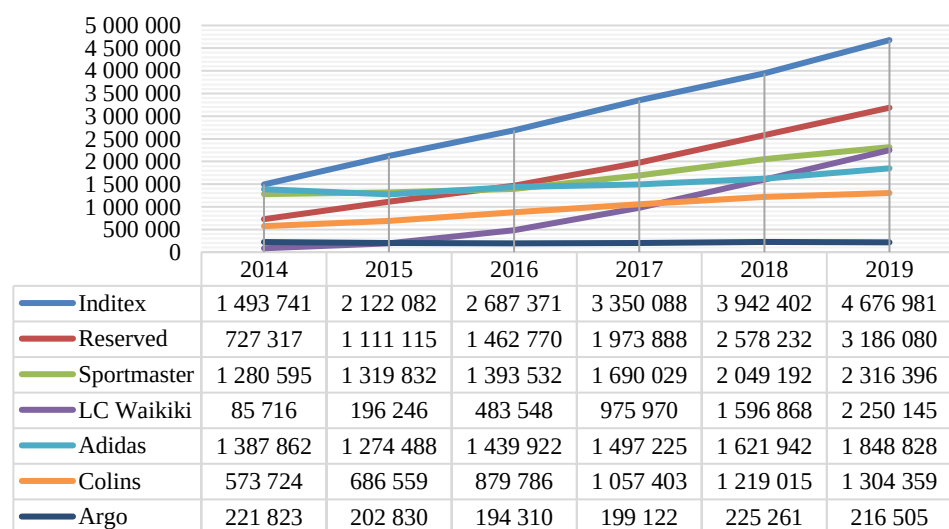
FMCG & DIY



Електроніка



Fashion-рітейл



Drogerie

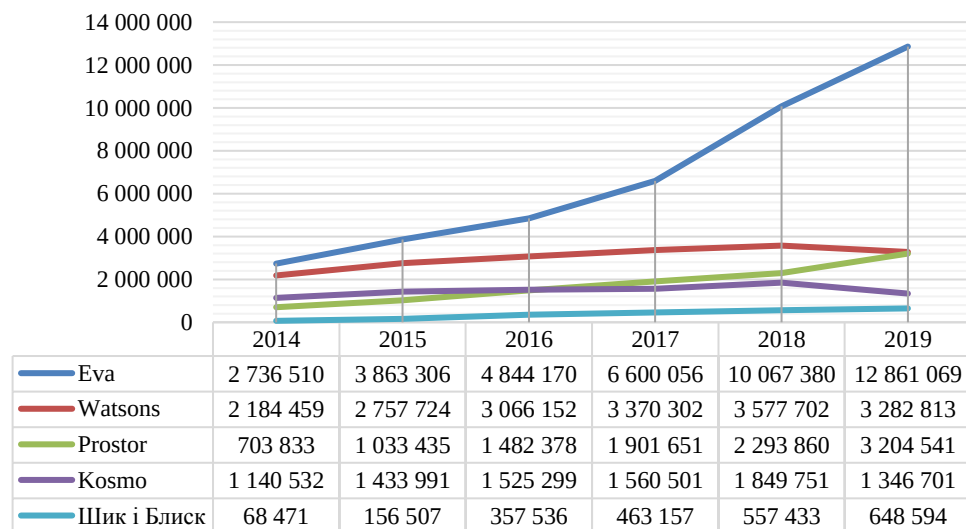


Рис. 2.8. Динаміка чистого доходу рітейлерів у чотирьох основних секторах торгівлі 2014-2019 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Як ми бачимо, найбільші ритейлери за показником чистого доходу – це компанії із секторів FMCG&DIY. Абсолютним лідером серед них є «АТБ», який має найширшу мережу магазинів в Україні. Така ситуація на ринку є і наслідком, і головною причиною для впровадження інновацій.

Основною інновацією, що забезпечує ефективний розвиток компанії, є його ефективна бізнес-модель. Після епізодичного експерименту, коли мережа «АТБ» була «жорстким» дискаунтером на ранніх стадіях розвитку, компанія зупинилася на єдиному форматі, якого дотримувалась протягом останнього десятиріччя – на «м'якому» дискаунтері з демократичною ціною політикою (рис. 2.9).

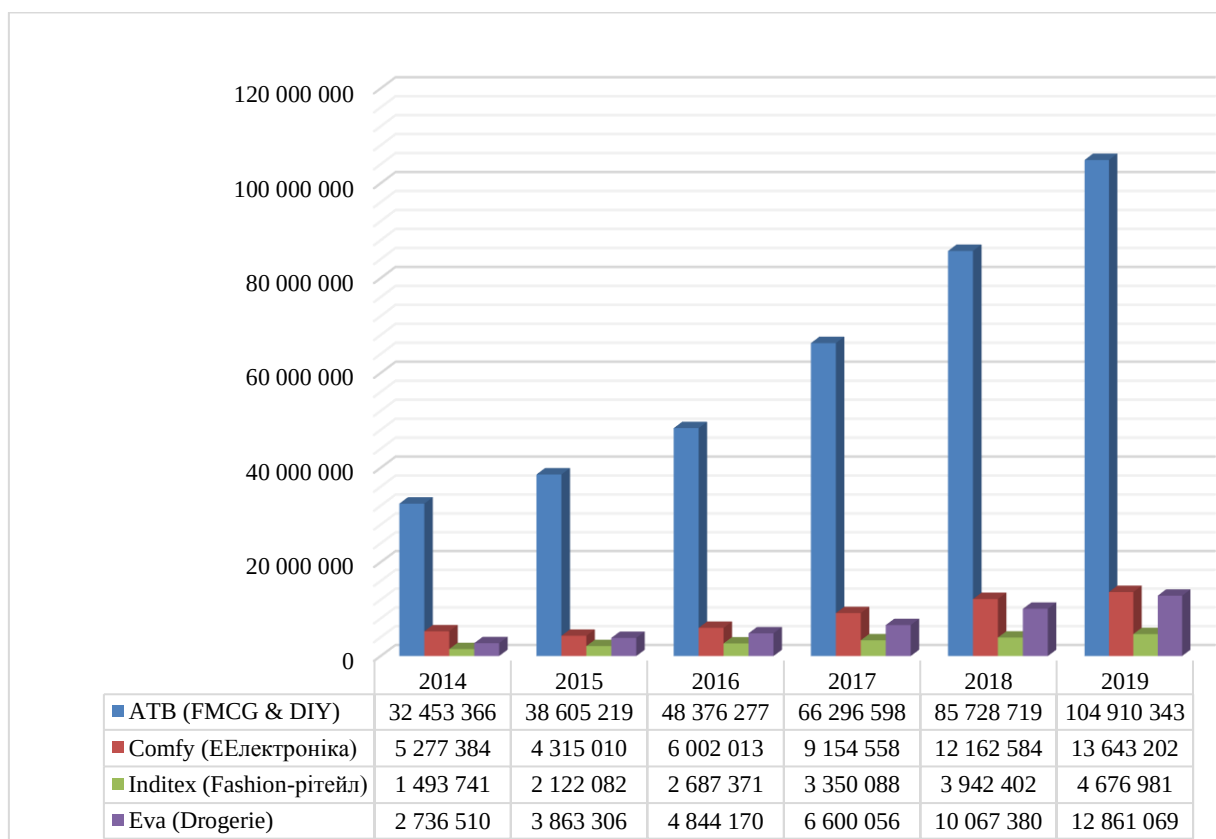


Рис. 2.9. Обсяги доходу найбільших гравців у чотирьох основних секторах ритейлу, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Пристосувавши концептуальні особливості таких роздрібних гігантів, як «Lidl» та «Aldi», до місцевого ринку, ретельно регулюючи ефективність усіх своїх підрозділів (і особливо взаємодію з постачальниками), постійно оптимізуючи свої бізнес-процеси та стратегії, «АТБ» випередив більшість

конкурентів на багато років, а ефект, досягнутий масштабом, зробив його позицію ще більш непохитною. Наразі «АТБ» проникає в найменші міста країни. Станом на кінець 2019 року «АТБ» присутній у всіх 24 областях України (не включаючи Автономну Республіку Крим).

Важливо зазначити, що серед FMCG-рітейлерів лише «Fozzy Group» повністю охоплює всю територію країни [158]. Відтак, «Fozzy Group» не перший рік поповнює українські міста концептуальними супермаркетами «Сільпо». Завдяки творчості цей рітейлер навчився вигідно відрізнити себе від конкурентів. Кожен новий супермаркет цієї мережі має власну тему в дизайні, обладнанні та експозиціях. Наприклад, нещодавно відкритий «Сільпо» у Дніпрі має тему «міжгалактичний корабель» [158]. Дизайн цього магазину натхненний науковою фантастикою та подорожами на космічних кораблях. Разом з тим, на кінець 2019 року торгова мережа «Сільпо» складалася з 261 супермаркету, з яких 52 магазини мають тематичний дизайн.

З метою оновлення технічної бази та адаптації інноваційних рішень в операційному циклі для «Fozzy Group» було затверджено позику обсягом 60 мільйонів доларів від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Отримані фінанси заплановано, в першу чергу, спрямувати на підвищення ефективності використання енергії та ресурсів, особливо за рахунок впровадження систем охолодження, що не містять хлорофторвуглеців, ефективну вентиляцію, опалення, освітлення та використання сучасних технологій утилізації відходів [66]. Проект також передбачає розширення присутності мережі супермаркетів «Fozzy Group» в регіонах з недостатньою кількістю мережевих торговців продуктами харчування.

Епідемія COVID-19 підштовхнула традиційні торгові мережі, зокрема «Сільпо», відкрити власні інтернет-магазини. Наприклад, інтернет-магазин «Сільпо» був відкритий 8 квітня 2020 року і спочатку він виглядав найбільш досконалим та зручним для покупців порівняно з аналогічними сайтами «АТБ» та «Auchan».

Також компанія «Fozzy Group» не стоїть осторонь екологічних проблем. Наприклад, з листопада 2020 року новий супермаркет «Сільпо», який відкрився під Києвом, використовує енергію виключно з відновлюваних джерел. Крім того, це перший в Україні супермаркет, який працює на природному холодоагенті CO₂.

Як бачимо, усі сектори роздрібної торгівлі розвиваються та демонструють позитивну динаміку у 2014-2019 роках, проте слід акцентувати увагу на секторі Електроніки. На відміну від усіх інших секторів, він не «обвалився» у 2014-2015 роках, а навпаки, мав позитивну динаміку. Причиною цього став факт масової закупівлі електроніки та побутової техніки в анексованому Криму, коли місцеві жителі намагалися позбутися готівкових українських гривень перед початком впровадження «рубльової зони» з Росією.

За допомогою лінійної функції ми можемо описати динаміку чистого доходу компаній (рис. 2.8-2.9). У секторі Drogerie чіткий лідер «Eva» який показує експоненціальне зростання. Проте і мережа «Prostor» росте досить швидко і агресивно. Так, у 2020 році відбулося злиття компаній «Kosmo» та «Prostor», що, в першу чергу, характеризує тенденцію сектора Drogerie до консолідації.

Порівняльний аналіз з рис. 2.9 вказує, що «АТБ», як представник сектору товарів швидкого користування, є абсолютним лідером, і його відставання від представників інших секторів щороку лише збільшується.

Також ми можемо спостерігати зростання лідера роздрібної торгівлі моди – «Inditex». Але порівняно з представниками інших секторів його темп зростання здається незначним.

Примітно, що лідер сектору Drogerie «Eva» за рівнем доходу майже наздогнала лідера сектору електроніки – «Comfy».

Разом з тим, тенденції рентабельності продукції за EBITDA дещо відрізняються від рівня чистого доходу компаній (рис. 2.10). Відтак, більш високий показник прибутковості можна спостерігати в секторі Drogerie порівняно з сектором Електроніки, аутсайдер за EBITDA – Fashion рітейл.

Найбільша компанія в цьому секторі – «Inditex». Вона має досить низький прибуток (порівняно з чистим доходом).

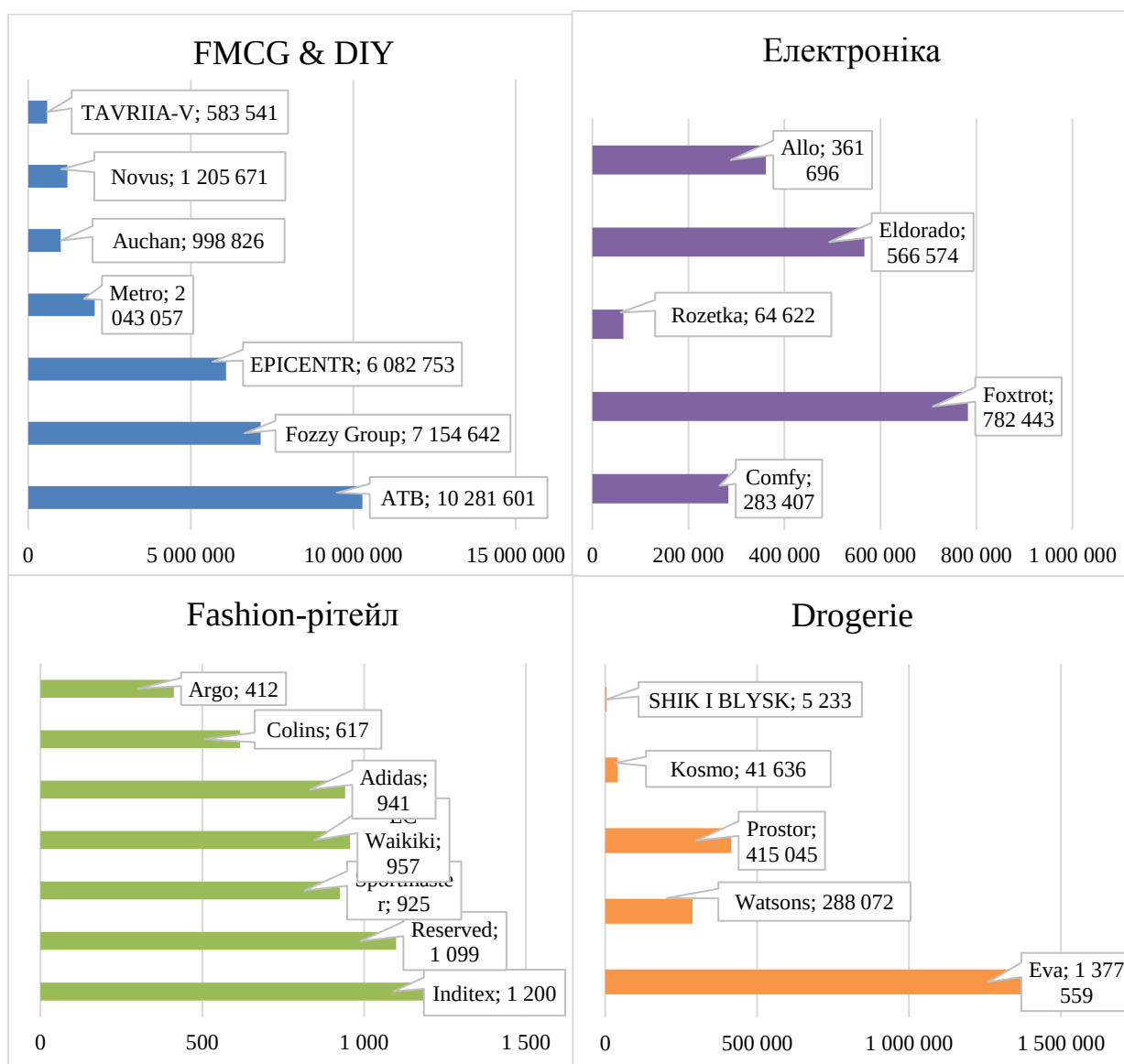


Рис. 2.10. EBITDA основних українських рітейлерів за секторами у 2019 р., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

EBITDA має чіткий темп зростання у секторі Drogerie. Найдинамічнішим представником даного сектору є мережа «Eva». «Eva» відкрила 219 нових магазинів у 2019 р. і продемонструвала збільшення товарообігу більше, ніж на 50%, порівняно з 2018 роком. Даний результат був досягнутий, в першу чергу, завдяки системі ефективної логістики (як

складської, так і транспортної), а також завдяки відкриттю нових магазинів зменшеного формату у малих містах [116].

Для забезпечення ефективної логістики в мережі «Eva» використовуються два сортувальні центри та чотири розподільчі склади (у Вінниці, Миколаєві, Рівному та Харкові). Мережа також має три розподільчі центри (РЦ). Найбільший РЦ розташований у Дніпрі та обслуговує 436 магазинів, РЦ у Броварах – 407 магазинів. Нещодавно відкритий РЦ у Львові вже обслуговує 143 магазини [118].

Доцільно звернути увагу на стрілоподібну динаміку зростання «АТБ» та «Fozzy Group» (рис. 2.11). Крім того, «Епіцентр» стабільно має високі темпи зростання. З 2017 року ми спостерігаємо позитивну тенденцію зростання мережі «Metro». Також у 2018-2019 роках спостерігається позитивна динаміка темпів зростання групи брендів «Inditex» та мережі магазинів «Eva».

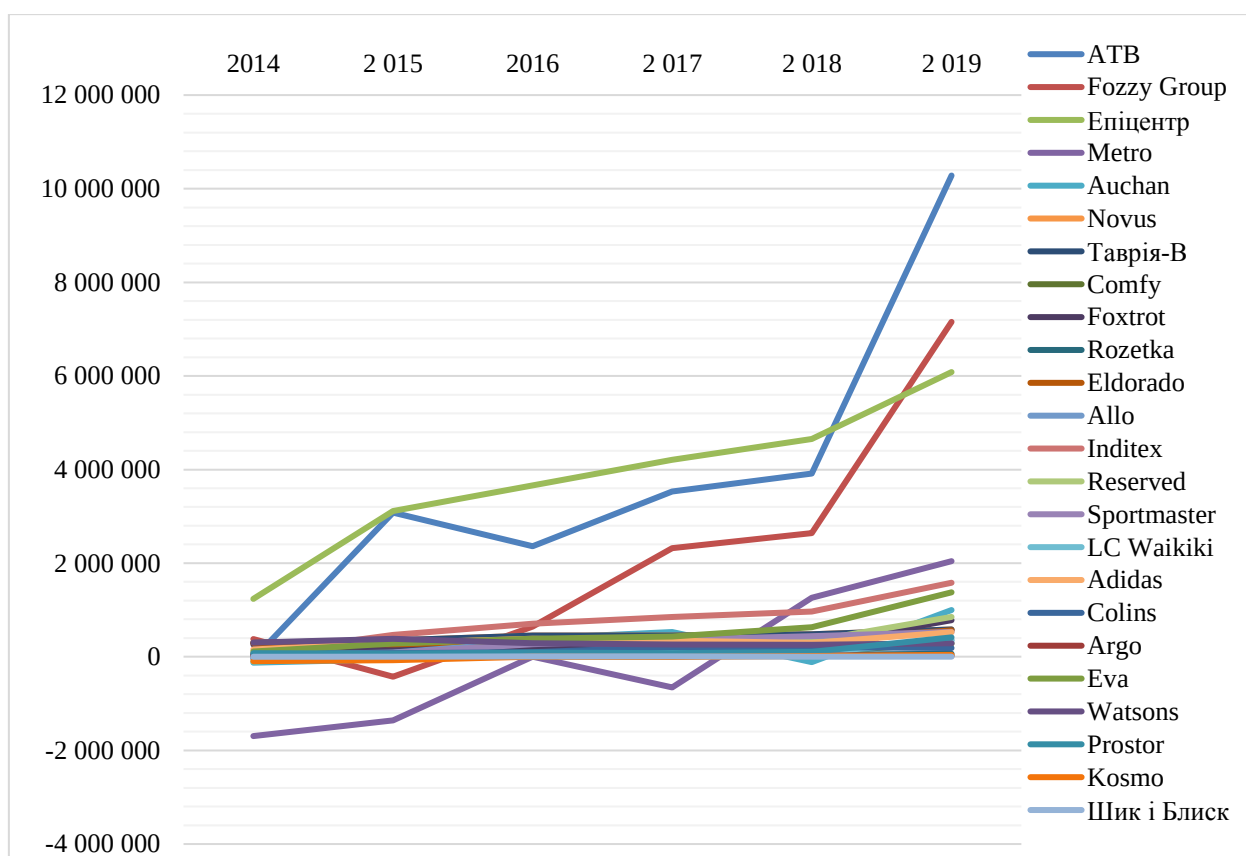


Рис. 2.11. Динаміка EBITDA роздрібних компаній у 2014-2019 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Мережева стратегія «Eva» спрямована на підтримку динаміки зростання мережі (планується відкрити близько 150 нових магазинів у 2020-2021 роках), а також на розробці нового формату магазинів поки що в тестовому режимі – EVA Beauty Lab.

Новий формат магазинів «EVA Beauty Lab» має деякі відмінності від традиційного магазину «Eva», а саме: в магазині немає побутової хімії, товари представлені виключно з категорії краси, доступна безкоштовна опція макіяжу, а клієнт може протестувати продукти на шкірі та волоссі, для цього виділені спеціальні зони з консультантами.

Наприкінці другого кварталу 2020 року інтернет-магазин Eva.ua став одним з лідерів онлайн-продажів у секторі Drogerie в Україні.

Потрійне збільшення кількості дзвінків у інтернет-магазин Eva.ua за цей період, яке підтвердив маркетинг-директор компанії [116], стало результатом не тільки карантину, але і всієї роботи, яку компанія провела з метою поліпшення якості обслуговування, збільшення асортименту інтернет-магазину, а також, щоденні зусилля направлені на те, щоб клієнти мережі завжди отримували найкращі пропозиції.

Основним тригером зростання продуктивності є зміна обсягу продажів в Інтернеті. Діджиталізація – головне нововведення, яке дозволило роздрібній торгівлі одягом різко збільшити обсяги чистих продажів на 1 працівника (рис. 2.12). Цей сектор демонструє помытне зростання з 2014 по 2019 рік.

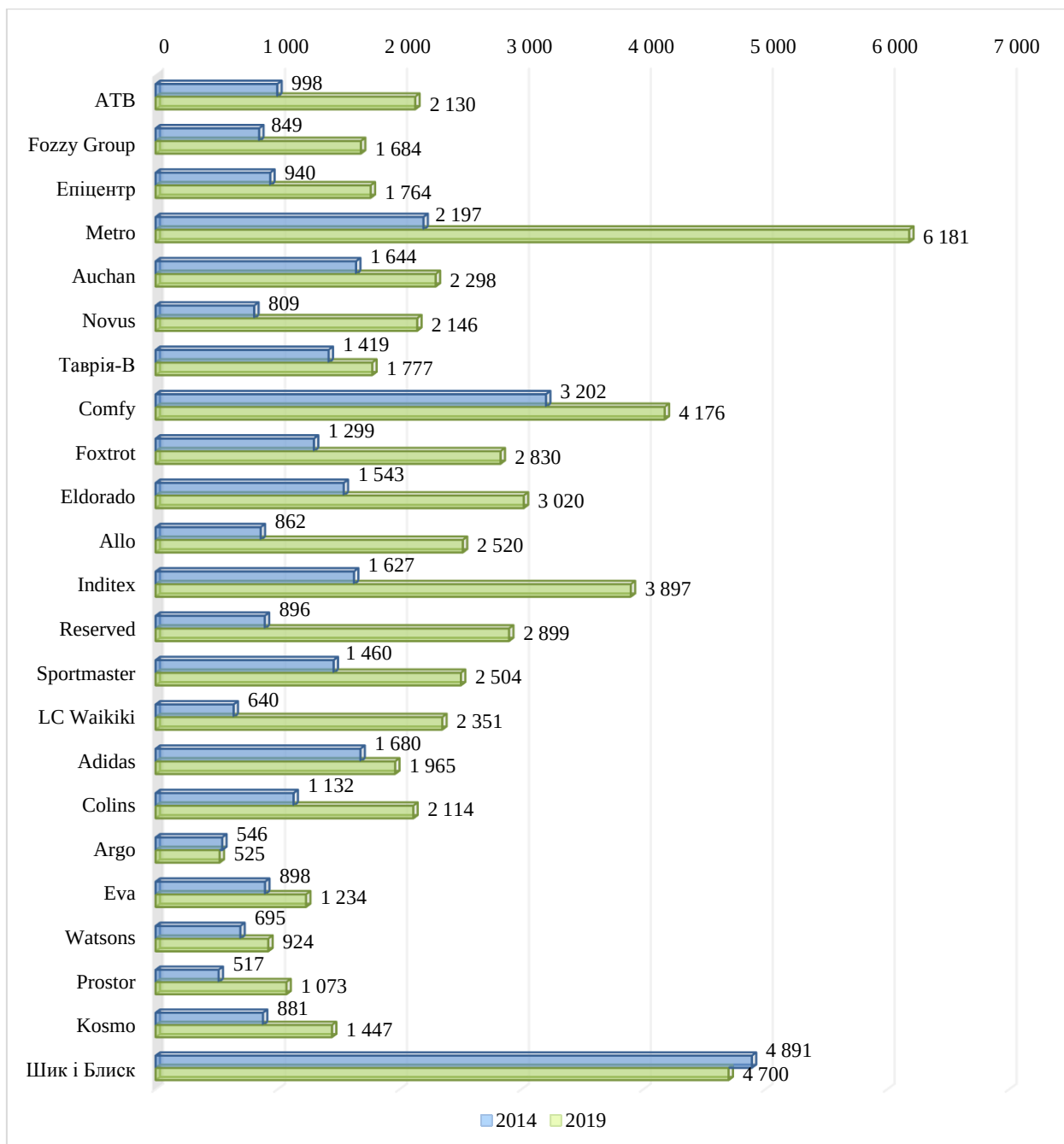


Рис. 2.12. Обсяги чистого доходу на одного працівника в українському рітейлі у 2014 та 2019 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Також, ми бачимо, що компанії у всіх галузях активно збільшують свою рентабельність капіталу (рис. 2.13). У Fashion рітейлі спостерігається особливо помітне зростання активів на одного працівника, така тенденція також пов'язана з інноваціями.

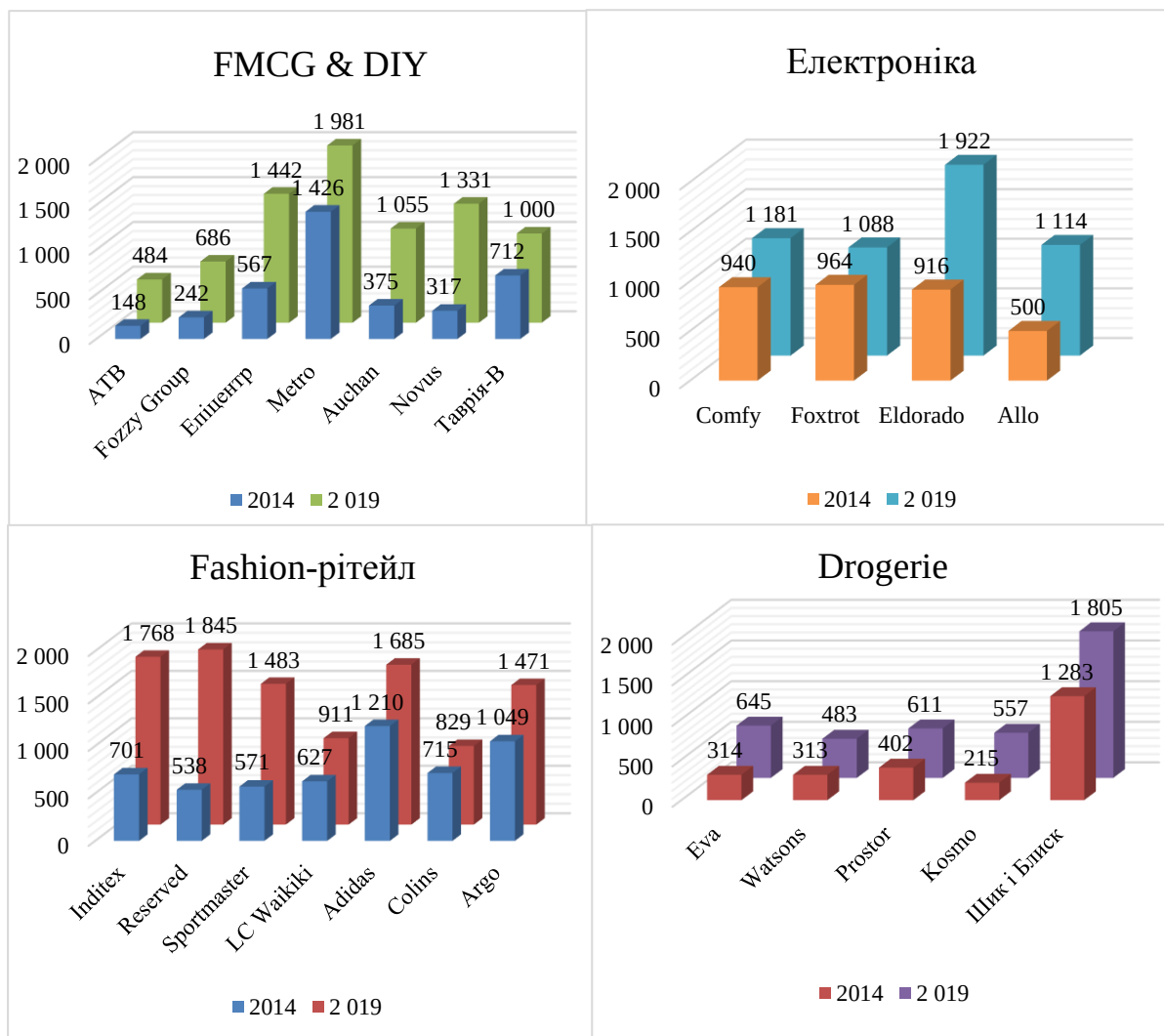


Рис. 2.13. Обсяги активів на одного працівника основних українських рітейлерів за секторами у 2014 та 2019 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Внаслідок безпрецедентного падіння продажів роздрібних торговців у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19, багато світових брендів одягу – від товарів розкоші до магазинів швидкої моди через брак медичного обладнання та слабкий попит споживачів, відкривають свої фабрики для виробництва медичних виробів. Наприклад, іспанська група «Inditex» переобладнала свої виробничі лінії для виготовлення медичних засобів (масок / спецодягу), включаючи замовлення інших компаній. Разом з тим, у другому кварталі 2020 р. дохід компанії, серед брендів якої Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, зменшився на 44%, до 3,3 млрд євро [53].

У зв'язку з цим «Inditex» оголосив про стратегічні плани збільшити продажі в інтернеті: якщо в 2019 році на інтернет припадало близько 14% усіх продажів компанії, то до 2022 року частка продажів в інтернеті повинна сягнути 25%. У найближчі кілька років компанія інвестує 2,7 мільярда євро у різні технологічні рішення та просування електронної комерції [112].

Найбільш стійкими до кризи у 2014 році були компанії з сектору Електроніки. І це пов'язано з анексією Криму, про що вже говорилося вище. Однак варто зупинитися на ще одному лідері даного сектору, зокрема інтернет-магазині «Rozetka» (рис. 2.14).

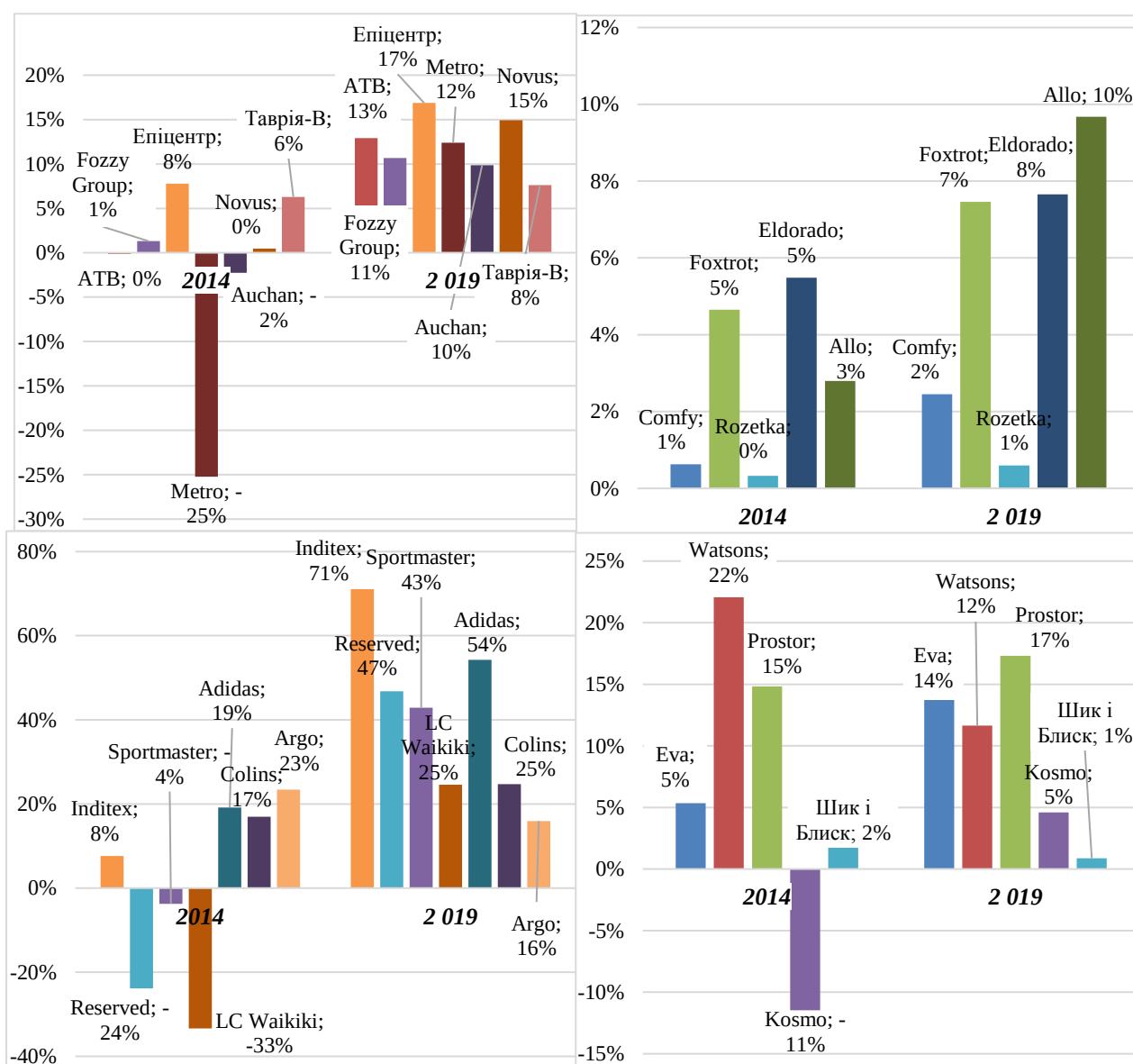


Рис. 2.14. Рентабельність продукції за EBITDA основних українських роздрібних торговців за секторами у 2014 та 2019 рр.,%

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних компаній

Основною інновацією «Rozetka» останніх років стало перетворення свого сайту на платформу продажів для інших роздрібних торговців (маркетплейс). З даних EBITDA ми бачимо досить низькі показники прибутковості компанії, внаслідок значних обсягів інвестицій. Але це також перспектива майбутнього зростання компанії, заснована на впровадженні технічних інновацій платформи. У березні 2020 року мережа інтернет-магазинів «Rozetka» спільно з оператором доставки «Нова пошта» та мережею супермаркетів «АТБ» запустила послугу доставки їжі [112].

Таким чином, «Rozetka» швидко додала продовольчі товари до свого асортименту, відповідаючи запитам споживачів протягом карантинного періоду. Відповідно до планів компанії, від моменту замовлення до моменту доставки має пройти не більше 3-5 годин.

З іншим поштовим оператором – «Укрпоштою», «Rozetka» почала активно відкривати партнерські поштові відділення. До кінця 2020 року планувалося відкрити понад 130 відділень такого типу. Таким чином «Rozetka» планує збільшити лояльність споживачів, оскільки головною перевагою таких поштових відділень є безкоштовна доставка товарів, придбаних на «Rozetka».

Крім того, докладаючи зусилля, щоб бути ближче до покупця, «Rozetka» розпочала конкурс на відкриття пунктів доставки «Rozetka» в різних містах та регіонах [173]. Відкриття таких пунктів доставки відбуватиметься за договором франшизи, тоді як «Rozetka» бере на себе логістику доставки товарів до пункту, навчання нових співробітників та надання доступу до програмного пакету Octopus, який використовується в «Rozetka».

2.3. Аналіз впливу інновацій на бізнес-процеси підприємств сфери ритейлу

Підприємство – це складна система, усередині якої протікає безліч взаємопов’язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов’язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної організації. Проте потрібно розуміти, що кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми. Це викликає необхідність використання певних підходів в процесі управління операційною системою.

В умовах сучасного мінливого бізнес-середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного принципу організації управління підприємствами. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Сьогодні це один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

Отже, бізнес-процес у широкому розумінні даного терміну є сукупністю бізнес-операцій, певною кількістю внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту. При цьому клієнт — не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник [171]. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.

З метою проведення аналізу впливу інновацій на бізнес-процеси роздрібних підприємств кожного сектору, FMCG&DIY, Електроніки, Fashion-рітейлу, Drogerie, в першу чергу, необхідно прослідкувати процеси впровадження інновацій за типами впродовж останніх п'яти років, після чого, визначити характер та напрямки змін внутрішніх бізнес-процесів компаній. З метою спрощення аналізу ми виділимо по п'ять основних тенденцій щодо впровадження інновацій за кожним типом та проаналізуємо чи впроваджували такі інновації рітейлери. Отже, згідно з табл. 2.4 ми виділяємо наступні тенденції інноваційного розвитку рітейлерського ринку.

Таблиця 2.4

Тренди та характер впроваджуваних інновацій на роздрібному ринку України

Новий товар/послуга (A)		Новий формат обслуговування (B)		Новий бізнес-процес (C)		Новий досвід споживача (D)	
A ₁	Біорозкладна упаковка/пакети	B ₁	Самокаси	C ₁	Роботизовані склади	D ₁	Віртуальні помічники, чат-боти та гейміфікація
A ₂	Розширення за нетрадиційними для компанії товарами	B ₂	Точки видачі та міні-формати магазинів	C ₂	Розширення каналів збору даних для big data аналізу	D ₂	Аромамаркетинг
A ₃	Диверсифікація BTM	B ₃	Маркетплейс на базі роздрібною гравця	C ₃	Використання відновлювальних ресурсів у торговому процесі та виробництві	D ₃	Оmnіканальність
A ₄	Унікальний для ринку України продукт	B ₄	Електронні цінники	C ₄	Прогнозування ланцюга поставок з використанням ІІІ	D ₄	Персоналізовані пропозиції
A ₅	Послуга швидкої доставки день в день	B ₅	COVID-інновації в торговому процесі	C ₅	Впровадження Employee Experience Management	D ₅	Запуск нових каналів комунікації для компанії або для ринку (TikTok, Clubhouse)

Джерело: розробка автора

Впровадження окремого типу інновацій роздрібними гравцями залежить як від сектору та формату торгівлі, який використовуються компанією, так і від глобальних трендів рітейлерського бізнесу, які в більшості випадків приходять до України після випробування в розвинених країнах, зокрема США, Великобританії, Китаї, Японії. Важливо прослідкувати, які саме типи

інновацій превалюють в тому чи іншому секторі ритейлу, та на основі такого аналізу визначити фактичні та можливі зміни у внутрішніх бізнес-процесах та системі управління підприємством. Використовуючи дані відкритих джерел [164; 119; 92] та комерційну інформацію, отриману від самих підприємств вибірки, ми сформували табл. 2.5, в якій представлені типи та конкретні види інновацій, що впроваджувались компанією за останні п'ять років.

З огляду на дані табл. 2.5 прослідковуються певна кореляція між сектором роздрібної торгівлі, типом підприємства та типом впроваджуваних компанією інновацій. Відтак, сектор FMCG&DIY більш за все концентрується на інноваціях в продукт/послугу, формат обслуговування та нові бізнес-процеси. Разом з тим, інновації в досвід споживача впроваджуються одинично або не впроваджуються взагалі. Така ситуація характерна для великих традиційних роздрібних мереж, які прив'язані до офлайн-форматів торгівлі, а також до отримання кількісно-обґрунтованого та фінансово-прогнозованого ефекту від інноваційної активності. Частково обернена ситуація спостерігається для секторів Електроніки та Fashion-ритейлу, для даних секторів більшість інновацій припадає на бізнес-процеси та досвід-споживача, адже, по-перше, ці сфери висококонкурентні, а по-друге, на відміну від FMCG&DIY не настільки традиційні. Також варто звернути увагу на інновації, пов'язані з виведенням нового продукту для ринку України (A₄), прогнозуванням ланцюга поставок за допомогою штучного інтелекту (C₄), впровадженню Employee Experience Management (C₅), впровадження перелічених інновацій характерне для міжнародних компаній з головними офісами в економічно розвинених країнах світу, Metro, Auchan, Adidas, адже фінансові можливості міжнародних груп щодо інвестицій в НДДКР, штучний інтелект, набагато більші порівняно з національними компаніями-резидентами.

Деякі компанії вибірки взагалі не впроваджують той чи інший тип інновацій, тому, на наш погляд, необхідно проаналізувати збалансованість інноваційної активності для підприємств кожного сектору ритейлу шляхом визначення частки кожного типу інновацій у загальній структурі інноваційної активності компанії (рис. 2.15).

Впровадження інновацій рітейлерами за типами у 2015-2020 рр.

Сектор	Компанія/ тип інновацій	Новий товар/послуга	Новий формат обслуговування	Новий бізнес-процес	Новий досвід споживача
FMCG&DIY	АТБ	A ₁ A ₃	B ₅	C ₁ C ₄	D ₁
	Fozzy Group	A ₁ A ₃	B ₁ B ₂ B ₄ B ₅	C ₂ C ₃ C ₄	D ₁ D ₃
	Епіцентр	A ₂ A ₃	B ₁ B ₂ B ₃ B ₅	C ₁	D ₃ D ₅
	Metro	A ₃	B ₅	C ₄ C ₅	-
	Auchan	A ₁ A ₃ A ₄	B ₁ B ₂ B ₅	C ₃ C ₄ C ₅	D ₅
	Novus	A ₁ A ₂	B ₄ B ₅	C ₂ C ₃	D ₄ D ₅
	Таврія В	A ₂ A ₃	B ₅	-	D ₃
Електроніка	COMFY	A ₅	B ₅	C ₂ C ₅	D ₁ D ₃ D ₄ D ₅
	Foxtrot	-	B ₅	C ₁ C ₂	D ₃ D ₄ D ₅
	Rozetka	A ₂ A ₃ A ₄	B ₁ B ₂ B ₃ B ₄ B ₅	C ₁ C ₂ C ₄	D ₁ D ₃ D ₄ D ₅
	Eldorado	A ₂ A ₅	B ₂ B ₅	C ₂ C ₅	D ₁ D ₃ D ₄
	Allo	A ₂ A ₅	B ₃ B ₄ B ₅	C ₂ C ₄	D ₁ D ₃ D ₄ D ₅
Fashion-рітейл	INDITEX	A ₁ A ₂	B ₅	C ₂ C ₃ C ₅	D ₁ D ₂ D ₃ D ₄
	Reserved	-	B ₅	C ₂ C ₄	D ₃ D ₄
	Sportmaster	A ₃	B ₂ B ₅	C ₁ C ₂	D ₃ D ₅
	LC Waikiki		B ₅	C ₄ C ₅	D ₃ D ₄ D ₅
	Adidas	A ₁ A ₄	B ₅	C ₂ C ₃ C ₅	D ₂ D ₅
	Colins	-	B ₂ B ₅	C ₅	D ₃ D ₄
	ARGO	-	B ₅	C ₃ C ₄	D ₂ D ₃ D ₄
Drogerie	Eva	A ₂ A ₃	B ₂ B ₃ B ₄ B ₅	C ₁ C ₂ C ₄	D ₁ D ₃ D ₄ D ₅
	Watsons	A ₁ A ₂ A ₃	B ₂ B ₅	C ₁ C ₂ C ₄	D ₁ D ₃ D ₄ D ₅
	Prostor	A ₂ A ₃	B ₃ B ₄ B ₅	C ₂ C ₅	D ₃ D ₄ D ₅
	Kosmo	-	B ₂ B ₅	-	D ₃
	Шик і блиск	A ₂ A ₃	B ₂ B ₃ B ₅	C ₂	D ₃ D ₄ D ₅

Джерело: розробка автора

Відповідно до рис. 2.15 структура впроваджуваних інновацій в діяльність підприємств сектору електроніки виглядає найбільш збалансованою.



Рис. 2.15. Структура впроваджуваних інновацій ритейлерами за типами

Джерело: розроблено автором на основі комерційних даних підприємств

Практично всі підприємства даної сфери впроваджують кожен тип інновацій, особливої уваги заслуговують Rozetka та Eldorado, адже робота

щодо розробки інноваційних ідей в даних компаніях проводиться і в напрямку виведення на ринок нових товарів/послуг, і щодо покращення досвіду споживача за напрямками розширення форматів обслуговування та запуску нових бізнес-процесів, які підвищують ефективність роботи компаній в цілому.

Найбільш незбалансованими вбачаються структури інноваційної діяльності підприємств секторів FMCG&DIY, Fashion-рітейл та Drogerie, і якщо для сфери FMCG&DIY характерні значні коливання між обсягами різних типів інновацій, то в сферах Drogerie та Fashion-рітейл певні підприємства відзначені відсутністю інновацій у продукти/послуги та бізнес-процеси.

У сучасному мінливому бізнес-середовищі як України, так і світу, щодня виникають нові можливості та виклики, які передують фактичним процесам впровадження інновацій підприємствами. Р. Фінгар, відомий експерт з управління процесами, вводить поняття «екстремальна конкуренція» та визначає його як результат боротьби різних ринкових сил, таких як знання, бізнес-капітал, Інтернет, мільярдів нових «капіталістів», інформаційних технологій і, звичайно, процесів швидкої діджиталізації компаній [17].

Щоб освоїти виклики, що виникають, та скористатися можливостями, компанії мають системно та керовано підходити до впровадження інновацій, таким чином, ефективність та успішність роботи фірми, в першу чергу, визначається існуючою системою управління інноваціями. Щоб забезпечити довгострокове виживання, підприємство повинно зробити інновації частиною свого повсякденного бізнесу.

Звичайно, процес розробки та впровадження інновацій неможливо провадити у вакуумі, етапи від зародження ідеї і до її імплементації супроводжуються впливом на різні усталені бізнес-процеси в компанії, деякі інновації лише вносять певні зміни в існуючі бізнес-процеси, деякі інновації створюють нові бізнес-процеси, за допомогою інших інновацій необхідність у певних бізнес-процесах відпадає.

У межах даної дисертаційної роботи важливо визначити, на які саме бізнес-процеси можуть впливати інновації. В загальній практиці виділяють три основні групи бізнес-процесів [166]:

- первинні бізнес-процеси (їх ще називають основними бізнес-процесами) – це основні процеси, які створюють цінність на підприємстві. Такі процеси пронизують всю компанію, починаючи зі споживача і закінчуючи постачальниками;
- підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси (інше найменування «забезпечуючі бізнес-процеси») не створюють безпосередньо додану вартість. Вони потрібні для забезпечення основних процесів;
- розвиваючі бізнес-процеси (інше назва – бізнес-процеси управління та розвитку) – це такі процеси, які дозволять створити ланцюжок цінності в основному і в допоміжних процесах на новому рівні показників.

Залежно від типу та характеру впроваджуваних інновацій, зміни в бізнес-процесах компанії можуть проходити як на одному, так і на всіх рівнях. Сфера ритейлу, звичайно, має свої типові бізнес-процеси, які забезпечують функціонування компанії, основними з них є [160]: категорійний та продуктовий менеджмент, включаючи виробництво, якщо підприємство має свої виробничі потужності; логістика та складське зберігання; забезпечення процесу вибору та оплати товару в офлайн- чи онлайн-магазині; фінансовий менеджмент; HR менеджмент; заходи з безпеки та охорони; реклама та просування.

З огляду на інновації, які впроваджувались ритейлерами кожного сектору впродовж останніх п'яти років, в системі роботи цих компаній відбулись значні зміни, певні зміни впроваджувались поступово, зокрема будівництво розподільчих центрів та залучення нових інструментів збору «big data». Деякі зміни потребували критично швидкої реакції у відповідь на глобальні тренди та запити людства, наприклад, COVID-інновації та швидка діджиталізація традиційних офлайн-мереж.

Розглянемо основні тенденції впливу інновацій на бізнес-процеси для кожного сектору ритейлу. В результаті проведеного аналізу, ми виявили, що тенденції змін у бізнес-процесах секторів FMCG&DIY та Drogerie переважно схожі, тому в таблиці 2.6 розподіл впливу здійснено з урахуванням типу

бізнес-процесу та тих компаній вищевказаних секторів, які в своїй діяльності реалізовували такі зміни.

Таблиця 2.6

Вплив інновацій в секторі FMCG&DIY та Drogerie на бізнес-процеси

Бізнес-процес	Характер впливу	Рітейлери
Категорійний та продуктовий менеджмент	Розширення продуктового асортименту BTM, розбудова та систематизація роботи з BTM та ТМ зовнішніх постачальників	АТБ, Fozzy Group, Metro, Auchan, Епіцентр, Eva, Watsons
	Впровадження екологічних ініціатив щодо створення упаковки та продукту	Fozzy Group, Metro, Auchan, Watsons
Логістика та складське зберігання	Розбудова мережі розподільчих складських центрів, зміни в картах логістики	АТБ, Fozzy Group, Novus, Епіцентр, Eva, Prostor
	Створення систем адресного складського зберігання, закупівля та впровадження в процес роботизованого складського обладнання	АТБ, Епіцентр, Metro, Таврія В, Eva, Prostor
Забезпечення процесу вибору та оплати товару	Встановлення обладнання для безконтактної оплати покупок	всі мережі вибірки
	Перебудова торгових площ згідно з концепцією інтуїтивно зрозумілої споживачу навігації	АТБ, Fozzy Group, Novus, Watsons, Шик і блиск, Космо
	Розробка програмного та сервісного забезпечення для виходу в онлайн	Fozzy Group, Auchan, Novus, Епіцентр, Таврія В, всі Drogerie мережі
Фінансовий менеджмент	Залучення кредитних коштів для інвестування в інновації	Fozzy Group, Auchan, Novus, Епіцентр, Watsons, Шик і Блиск
HR менеджмент	Створення окремих digital-відділів та найм персоналу для забезпечення процесів виходу в онлайн або діджитал-просування	всі мережі вибірки
	Перенавчання персоналу, праця якого була замінена роботизованими системами	АТБ, Епіцентр, Metro, Таврія В, Eva, Prostor
Заходи з безпеки та охорони	Впровадження механізмів щодо безпечного здійснення покупок в період карантину	всі мережі вибірки
	Рейнжиніринг процесів контролю оплати товарів на касах самообслуговування та в мобільних додатках	Fozzy Group, Auchan, Епіцентр, Watsons
Реклама та просування	Розбудова екосистеми аналізу та сегментування покупців, розширення пулу КРІ для оцінювання	всі мережі
	Виокремлення та реалізація стратегій і тактик омніканальності, створення воронки Споживач-Інтернет-магазин-Офлайн-магазин-Транзакція	Fozzy Group, Auchan, Novus, Епіцентр, Таврія В, всі Drogerie мережі

Джерело: розробка автора

З огляду на таблицю 2.6 можемо зробити висновки, що більшість гравців сфери FMCG&DIY та Drogerie зазнали змін в бізнес-процесах, які стосуються реклами та просування, категорійного менеджменту та забезпечення процесу вибору та оплати товару, при цьому деякі компанії відзначають зміни в бізнес-

процесах практично за всіма напрямками, зокрема Fozzy Group, Епіцентр, Eva. Така ситуація є ще одним підтвердженням інноваційної спрямованості даних компаній, що в результаті призводить до стрімкого зростання фінансових показників та розширення мереж.

Щодо інших двох секторів рітейлу Електроніка та Fashion-рітейл, інноваційна активність представників цих сфер на відміну від FMCG&DIY/Drogerie, превалює у напрямках досвіду споживача та формату обслуговування. Крім того, бізнес-моделі, локації офлайн-магазинів та підходи до обслуговування клієнтів представників цих сфер дещо схожі, тож основні тенденції змін у бізнес-процесах даних компаній ми об'єднали в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив інновацій у секторах Електроніка та Fashion-рітейл на бізнес-процеси

Бізнес-процес	Характер впливу	Рітейлери
Категорійний та продуктовий менеджмент	Розбудова механізмів управління нетрадиційними для рітейлера категоріями	Всі мережі Електроніки, Sportmaster
	Розробка власних ERP-систем для категорійного менеджменту	Comfy, Rozetka, Eldorado, Inditex, Sportmaster, LC Waikiki, Reserved, Adidas, Colins
Логістика та складське зберігання	Розбудова мережі розподільчих складських центрів та/або створення власної логістичної служби	Rozetka, Foxtrot, Sportmaster, Adidas
	Зміни в політиці управління складськими залишками в магазинах	Comfy, Allo, Eldorado, всі Fashion-рітейлери
Забезпечення процесу вибору та оплати товару	Встановлення обладнання для безконтактної оплати покупок	всі мережі вибірки
	Проектування та розміщення ергономічного торгового обладнання для полегшення процесу вибору товару покупцем	Eldorado, Allo, Inditex, Reserved, Colins, Argo
	Розробка програмного та сервісного забезпечення для виходу в онлайн	всі мережі вибірки
Фінансовий менеджмент	Залучення кредитних коштів для інвестування в інновації	Foxtrot, Allo, Argo, Adidas

Закінчення табл. 2.7

Бізнес-процес	Характер впливу	Рітейлери
HR менеджмент	Розробка програм навчання персоналу згідно з моделлю омніканальності	Comfy, Rozetka, Eldorado, Allo, Sportmaster
	Системне впровадження політики корпоративної культури	всі мережі вибірки
Заходи з безпеки та охорони	Впровадження механізмів щодо безпечного здійснення покупок у період карантину	всі мережі вибірки
	Створення механізмів, направлених на зменшення збитків від несанкціонованих дій персоналу	всі мережі вибірки
Реклама та просування	Перебудова процесів просування та реклами, відхід від офлайн-каналів за напрямом онлайн-каналів	всі мережі вибірки
	Розробка та впровадження стратегій омніканальності, сегментування, нових інструментів залучення клієнтів.	Comfy, Rozetka, Eldorado, Allo, Sportmaster

Джерело: розробка автора

Таким чином, зміни в бізнес-процесах представників Електроніки та Fashion-рітейлу на відміну від FMCG&DIY та Drogerie більш системні. Більша частина характерних впливів стосується або всіх представників даних сфер, або більшості з них. Разом з тим, найбільш активними в плані впроваджуваних змін у бізнес-процеси протягом останніх п'яти років були Rozetka та Sportmaster.

Реінжиніринг бізнес-процесів будь-якого підприємства у більшості випадків нерозривно пов'язаний зі зміною організаційної структури та функціоналу підрозділів компанії. Таким чином, відбувається адаптація стратегічних змін у вигляді створення штатного базису, як підґрунтя для реалізації таких змін.

Організаційні структури рітейлерів в переважній більшості мають лінійно-функціональний тип управління, проте спостерігається тенденція до децентралізації певних управлінських функцій та створення продуктових чи регіональних підрозділів у процесі збільшення розмірів бізнесу. Відтак, класична лінійно-функціональна організаційна структура рітейлерів наведена на рис. 2.16.

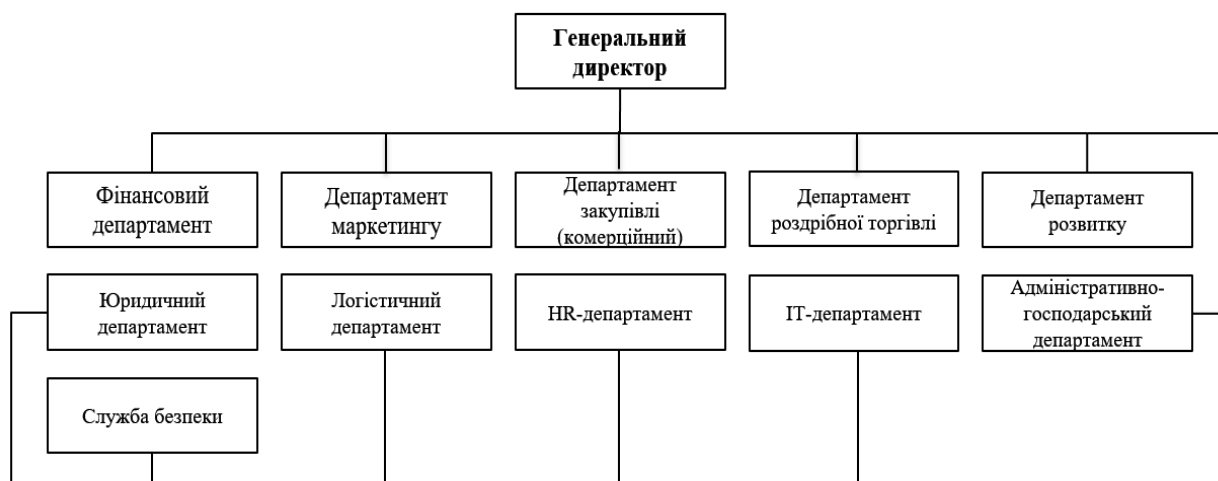


Рис. 2.16 Класична лінійно-функціональна організаційна структура управління рітейлерів

Джерело: адаптовано автором на основі [71]

Відтак, деякі великі оператори FMCG&DIY ринку, а також Fashion-рітейлу в результаті великої кількості відокремлених брендів чи напрямків роботи створюють повністю самостійні функціональні одиниці, незалежні один від одного. Таким чином, стратегія, тактика та результативність роботи кожної юридичної одиниці будується самостійно, а корпоративні стратегії приймаються з урахуванням рішень власників та інвесторів щодо розвитку окремої бізнес-одиниці. Наприклад, повної організаційної диверсифікації зазнали такі рітейлери:

- Fozzy Group через наявність декількох брендів у своєму портфелі включає до свого складу такі юридичні особи як ТОВ «Фоззі-Фуд» (гіпермаркети «FOZZY»), ТОВ «Сільпо-Фуд» (супермаркети «Сільпо»), ТОВ «Фора» (супермаркети «Фора»), ТОВ «Траш» (дискаунтери TrashТраш) ;
- Groupe Auchan до свого портфелю в Україні відносить гіпермаркети Auchan (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»), мережу спортивних магазинів Decathlon (ТОВ «Декатлон Україна») та девелопера Ceetrus Ukraine (ТОВ «Сітрас Україна»), тобто дана група компаній розділилась як за брендами, так і функціонально;

- ТОВ «Епіцентр К» після угоди щодо купівлі мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія» не став об'єднувати компанії, а розвиває їх паралельно, проте, наприклад, робота заводу кераміки Epicentr Ceramic Corporation здійснюється на базі однієї юридичної особи та організаційної структури;

- Inditex згідно із концептуальними відмінностями кожного свого бренду створила окремі юридичні особи ТОВ «Зара Україна» (ZARA), ТОВ «Бершка Україна» (Bershka), ТОВ «Пул Енд Беа Україна» (Pull&Bear), ТОВ «Массімо Дутті Україна» (Massimo Dutti), ТОВ «Страдіваріус Україна» (Stradivarius), ТОВ «Ойшо Україна» (Oysho), ТОВ «Утерке Україна» (Uterque).

У зв'язку із розвитком онлайн-рітейлу та перерозподілу маркетингових інструментів у бік діджитал, практично для кожного підприємства нашої вибірки спостерігається тенденція щодо створення окремих підрозділів «Інтернет-рітейлу» та розширення відділів маркетингу спеціалістами з діджитал-комунікацій. Роздрібні гравці, які до карантину внаслідок COVID-19 неспішно організовували онлайн-формат обслуговування клієнтів, практично одразу після впровадження локдауну стали причиною перерозподілу структури попиту на ринку праці. За даними robota.ua попит на такі професії як кур'єр, пакувальник, інтернет-маркетолог та ІТ-спеціаліст за пів року після початку карантину зріс до 48%.

Серед основних структурних змін, які топ-менеджери аналізованої вибірки прогнозують у контексті розвитку своїх компаній, можна виділити такі [133; 84; 116]:

1) компанія Auchan Retail продовжує розвиток форматів міні-супермаркетів біля дому – Auchan Pick Up Point, крім того, створює окремий підрозділ для управління власним інтернет-магазином auchan.ua;

2) Fozzy Group, АТБ, Rozetka, Eva також планують продовжити інвестувати в розвиток невеликих форматів торгівлі та у розширення точок видачі товарів, збільшуючи свою присутність у кожному регіоні України;

3) АТБ прогнозує переформатування всіх своїх маркетів у новий «чорний» стиль до 2024 року, ці маркети відрізняються від старого формату новою навігаційною концепцією, ергономічним торговим обладнанням, відповідністю стандартам з енергоефективності, високим рівнем комфорту та зручності;

4) Eldorado впроваджує у структуру функціонування компанії CRM-систему, яка допоможе оптимізувати та систематизувати комунікацію з клієнтами, а також операційні процеси щодо обробки замовлень;

5) Sportmaster, Adidas, Argo, Colins розширюють мережу магазинів outlet-форматами з метою оптимізації роботи із залишками попередніх колекцій та зменшенням відсотку непроданого товару;

6) Prostor розширює свою мережу шляхом купівлі ще одного drogerie-рітейлера Kosmo, тим часом Eva організовує на базі свого інтернет-магазину повноцінний маркетплейс.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження основних тенденцій в інноваційній діяльності рітейлерів, аналізу фінансового стану та впливу інновацій на бізнес-процеси підприємств, ми дійшли таких висновків:

1. Динаміка зростання обороту роздрібної торгівлі як в Україні, так і в світі, демонструє стабільно позитивний результат протягом останніх п'яти років, відтак, обсяг світового рітейлу в 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 5,8%. В Україні даний показник становив 10,2%, що, в першу чергу, пояснюється зміною настроїв міжнародних груп та інвесторів стосовно можливостей української економіки, входом на ринок світових роздрібних мереж. Таким чином, сфера рітейлу одна із найбільш привабливих на сьогодні, а впровадження інновацій у даному секторі, враховуючи безпосередній зв'язок

рітейлу з кінцевим споживачем, зумовлює отримання швидкої реакції та ефекту від нововведень.

2. За результатами аналізу даних Державного комітету статистики України щодо регіональної структури роздрібного товарообороту, найбільш привабливими для тестування інноваційних проектів є місто Київ та Київська область (31,4% частка в сукупному обсязі роздрібного обороту за 2019 рік), Дніпропетровська область (9,8%) та Одеська область (7,4%) [88].

3. У процесі дослідження основних світових тенденцій щодо видових характеристик впроваджуваних інновацій у ритейлі за останні роки ми виявили переважаючі напрямки втілення інновацій у процесі діяльності компанії та розділили їх на дві підгрупи. Перша підгрупа – це інновації, які стосуються зміни бізнес-моделі підприємства, зокрема магазини без кас, продавців та безконтактні платежі; використання роботів, дронів в підприємницькій діяльності; нові підходи до реклами та просування продуктів. Друга підгрупа включає інновації, пов'язані зі зміною споживацької поведінки та досвіду, наприклад, NEW-ритейл (трансформація онлайн- та офлайн-ритейлу в єдину екосистему продажів); шопінг у соціальних мережах та на маркетплейсах; зміни в традиційних для ритейлера способах торгівлі (офлайн-ритейлери переходять у онлайн, оптові продавці починають торгувати в роздріб); технології трансформації реальності та штучний інтелект.

На нашу думку, найбільш вагомий тренд щодо розвитку інновацій лежить у площині онлайн торгівлі, адже саме онлайн-ритейл за результатами міжнародних досліджень зріс у 2019 році майже на 25% [60]. Пандемія COVID-19 та перехід всього світу на віддалений режим роботи, лише підтверджує важливість впровадження інноваційних проектів, які направлені на розбудову системи онлайн-ритейлу.

Підтверджуючим фактом необхідності впровадження інновацій у ритейлі є дослідження Національної федерації роздрібної торгівлі США (NRF: National Retail Federation) щодо споживацької обізнаності та інтересу споживачів до нових технологій у ритейлі. За результатами даного

дослідження виявлено, що не менше 64% споживачів зацікавлені в інноваціях, з якими вони взаємодіяли, та прагнуть скористатись відповідними інноваціями у майбутньому [43].

4. Відповідно до аналітичних даних [132] стосовно інноваційної активності та характеру впроваджуваних інновацій підприємствами торгівлі, ми визначили, що більшість підприємств України (72%) є інноваційно неактивними. Це насамперед пояснюється нестабільною економічною ситуацією в країні, недоступністю кредитів та відсутністю інвестиційного і наукового підґрунтя для розвитку інноваційних проектів. Серед торговельних підприємств, які впроваджують інновації, частка нетехнологічних або маркетингових інновацій практично в два рази перевищує частку технологічних інновацій, що також є підтвердженням сформованих вище висновків.

Важливо зазначити, що мережа АТБ є беззаперечним лідером за рівнем чистого доходу та прибутку в грошовому еквіваленті порівняно з результатами лідируючих компаній інших сфер Comfy (Електроніка), Inditex (Fashion-рітейл), Eva (Drogerie). Таким чином, у мережі АТБ найкращі інвестиційні можливості за напрямом впровадження глобальних системоутворюючих інновацій.

Втім, результати аналізу величини чистого доходу на одного працівника суттєво відрізняються від ситуації із чистим доходом компаній. Абсолютним лідером за даним параметром серед підприємств всіх секторів у 2019 році став FMCG-рітейлер Metro, відповідно аутсайдером – Fashion-рітейлер Argo.

6. З метою визначення характерних тенденцій за напрямками впроваджуваних інновацій рітейлерами аналізованих сфер FMCG&DIY, Електроніка, Fashion-рітейл, Drogerie нами було сформовано по п'ять прикладів інноваційних трендів, які переважають на ринку протягом останніх п'яти років, дані тренди були розподілені згідно із запропонованим у Розділі 1 підходом до класифікації інновацій. Таким чином, ми визначили структуру інноваційної активності аналізованих підприємств за типами інновацій.

Отже, структура впроваджуваних інновацій у діяльність підприємств сектору Електроніки виглядає найбільш збалансованою, практично всі підприємства цієї сфери впроваджують кожен тип інновацій, особливої уваги заслуговують Rozetka та Eldorado, адже робота щодо розробки інноваційних ідей у даних компаніях проводиться і за напрямом виведення на ринок нових товарів/послуг, і щодо покращення досвіду споживача, за напрямками розширення форматів обслуговування та запуску нових бізнес-процесів, які підвищують ефективність роботи компаній у цілому.

Найбільш незбалансованими вбачаються структури інноваційної діяльності підприємств секторів FMCG&DIY, Fashion-рітейл та Drogerie, і якщо для сфери FMCG&DIY характерні значні коливання між обсягами різних типів інновацій, то в сферах Drogerie та Fashion-рітейл певні підприємства відзначені відсутністю інновацій у продукти/послуги та в бізнес-процеси.

7. За результатами аналізу основних напрямів впливу інновацій на бізнес-процеси в досліджуваних компаніях визначено, що більшість гравців сфери FMCG&DIY та Drogerie зазнали змін у бізнес-процесах, які стосуються реклами та просування, категорійного менеджменту та забезпечення процесу вибору та оплати товару, при цьому деякі компанії відзначають зміни в бізнес-процесах практично за всіма напрямками, такі як Fozzy Group, Епіцентр, Eva. Дана ситуація є ще одним підтвердженням інноваційної спрямованості даних компаній, що в результаті призводить до стрімкого зростання фінансових показників та розширення мереж.

Зміни в бізнес-процесах представників Електроніки та Fashion-рітейлу на відміну від FMCG&DIY та Drogerie більш системні, більша частина характерних впливів стосується або всіх представників даних сфер, або більшості з них, тим часом найбільш активними в контексті впроваджуваних змін у бізнес-процеси протягом останніх п'яти років були Rozetka та Sportmaster.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [29; 48; 137].

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

3.1. Обґрунтування організаційно-методичного механізму управління інноваціями для ритейлерів

Підприємства роздрібної торгівлі знаходяться у постійному пошуку інструментів, механізмів та методів управління інноваційною діяльністю, що зможуть забезпечити ефективний інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Слід зауважити, що в ритейлі доцільне та ефективне використання засобів стимулювання інноваційної активності дещо відрізняється від інших секторів економіки. В першу чергу, відмінності стосуються правового аспекту ритейлерського бізнесу, фінансових та інвестиційних можливостей, особливостей маркетингової підтримки, логістики, соціо-культурних та мотиваційних характеристик ринку праці в даній сфері. Згадані особливості сфери роздрібної торгівлі потребують системного та комплексного підходу щодо управління інноваціями у вигляді формування єдиної та злагодженої системи механізмів.

Відтак, кінцевим результатом управління інноваціями на підприємстві роздрібного гравця, згідно із думкою Г. Пінто [46], є стає функціонування стратегічних механізмів реалізації інновацій, адаптованих до цілей конкретної компанії. Звісно, кожна окрема компанія з огляду на свою місію, цілі та стратегії, використовує свої індивідуальні механізми управління інноваціями, проте, важливою умовою при візуалізації таких механізмів, є дотримання певної структури, яка в загальному вигляді включає такі елементи як: мета, принципи, критерії оцінювання, інструменти. Орієнтуючись на основні тренди в інноваціях серед ритейлерів України та світу, ми сформували структуру механізму управління інноваціями в ритейлі за визначеними цілями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура механізму управління інноваціями за визначеними цілями для підприємств сфери ритейлу

Джерело: сформовано автором на основі [87; 77]

З огляду на неможливість аналізу індивідуальних механізмів управління інноваціями для кожного окремого підприємства в пункті 1.2 даної дисертаційної роботи було наведено узагальнений підхід до формування комплексного механізму управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу, який включав до свого складу комплекс основних елементів.

У межах даного дослідження з метою конкретизації всіх елементів механізму управління інноваціями та спрощення процесу їх імплементації в діяльність ритейлера наведемо основні принципи, критерії та інструменти, які зокрема формують їх структуру.

Отже, нами було виділено вісім елементів комплексного механізму управління інноваціями в ритейлі:

1. Організація інноваційної діяльності:

Принципи. Системність, відкритість до ідей, застосовність в рамках компанії, накопичення знань, відповідність організаційній структурі та системі управління.

Критерії. Продуктивність інноваційного підрозділу, кількість поданих/впроваджених інноваційних ідей, економічна ефективність інвестиційних проектів, прогнози фінансових показників у результаті впровадження розробленого пулу проектів, індекс інноваційності компанії.

Інструменти. Науково-технічна база, інструменти економічної аналітики та прогнозування, стратегічні та тактичні інструменти управління, створення окремого відділу інноваційного розвитку, бенчмаркінг.

2. Взаємодія учасників інноваційного процесу:

Принципи. Відкритість до змін, налагодженість процесів зміни організаційної структури за потреби, зрозумілість функціональних обов'язків працівників та принципів корпоративної культури, здорова атмосфера в колективі.

Критерії. Показники, що характеризують морально-психологічний клімат, кадрове забезпечення, забезпечення соціально-культурних потреб, інтегрований показник організаційної структури, коефіцієнти ефективності організаційної структури та ефективності управління, коефіцієнт ланковості, коефіцієнт централізації управління.

Інструменти. CRM-системи, програми відслідковування рівня навантаження працівника, тренінги, тимбілдінги, технічні інструменти з автоматизації передачі інформації, завдань, проектів між підрозділами.

3. Мотивація та стимулювання інновацій:

Принципи. Співставність мотивації обсягу вкладу працівника, відкритість до зовнішніх стимулів, зрозумілість мотиваційних програм, усунення демотивуючих факторів.

Критерії. Обсяг бюджету на стимулювання та мотивацію персоналу, обсяг чи перелік залучених зовнішніх мотиваторів, плинність кадрів,

продуктивність праці, показники задоволеності роботою, показник сили мотивації.

Інструменти. CRM-системи, інструменти аналітики та планування мотиваційної складової, матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання праці.

4. Розробка та планування впровадження інновацій:

Принципи. Відповідність стратегії, тактиці, планам та потребам підприємства, критичний аналіз інноваційних проектів, окупність інвестицій, селективне управління, MVP (minimal valuable product), комплексність та збалансованість інноваційного рішення, адекватність місця і часу, готовність компанії до впровадження інновації, готовність споживача до сприйняття інновації.

Критерії. Прогнозований дохід та рентабельність інноваційного проекту, строк окупності, чистий приведений дохід (NPV), показники динаміки зміни доходу та прибутку (LFL), якісні показники оцінки інноваційних проектів, інші KPI.

Інструменти. Інструменти економічної аналітики та прогнозування, програмні рішення щодо таймменджменту та управління проектами, програми управлінської звітності, бізнес-плани, Scrum, Agile, Kanban методики проектного менеджменту.

5. Фінансування інноваційної діяльності:

Принципи. Окупність інвестицій, зокрема з урахуванням вартості кредиту, збалансованість загального грошового потоку, логічність, обґрунтованість та юридична чистота джерел фінансування інновацій, раціональність розподілу фінансових ресурсів.

Критерії. Вартість обслуговування кредиту, строки та обсяги кредитування, динаміка рівня податкових витрат, грошовий потік, рентабельність.

Інструменти. Бізнес-план, кредитування, гранти, дотації, інструменти зниження податкового тиску за рахунок впровадження інновацій, зміна форми

власності з метою залучення інвестицій, інші міжнародні фонди фінансової допомоги.

6. Технологічний трансфер (матеріальний та нематеріальний):

Принципи. Безпечність трансферу та юридична захищеність інтелектуальної власності, логічна завершеність процесів трансферу, готовність до прийняття та впровадження результатів інноваційних розробок, доцільність та обґрунтованість прийняття рішень щодо технологічного трансферу.

Критерії. Кількість виданих патентів, ліцензій, витрати на технологічний трансфер, патентна та ліцензійна ефективність, частка виручки від інновацій, залучених за допомогою технологічного трансферу, частка витрат на трансфер у загальних витратах.

Інструменти. Франчайзинг, лізинг, кооперування, інжиніринг, придбання технологічного обладнання/нематеріальних інноваційних активів, поглинання/злиття.

7. Набуття прав інтелектуальної власності:

Принципи. Юридична прозорість та відповідність законодавству, оплатність, охорона інтелектуальних прав, комерційна таємниця, найкоротші терміни набуття прав власності, патентування чи ліцензування набутих результатів інноваційної діяльності за необхідності.

Критерії. Показник патентної чистоти об'єкта інтелектуальної власності, сукупні витрати на набуття прав інтелектуальної власності, сума роялті.

Інструменти. Патент на промисловий зразок, патент на винахід та корисну модель, ліцензія на торговий знак, диплом на наукове відкриття, ліцензійний договір.

8. Реалізація інноваційного проекту та контроль результатів:

Принципи. Системність, відповідність інноваційній ідеї та складовим частинам інноваційного проекту, гнучкість та адаптивність до змін у процесі

реалізації, контрольованість результатів, ритмічність та взаємоузгодженість етапів впровадження, саморегуляція.

Критерії. Фінансові та аналітичні показники контролю за результатами впровадження проекту, фактичні строки окупності, показники доходності та рентабельності, динаміка показників NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), CSS (Customer Satisfaction Score) після впровадження інновацій, інші KPI для аналізу.

Інструменти. Програми управлінського обліку, технічні інструменти для проведення опитувань та збору інформації для інших метрик, програмні аналітичні інструменти.

Обрання та імплементація механізмів управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу тісно пов'язане з організаційною складовою діяльності компанії, тобто з працівниками, які будуть організовувати, керувати та імплементувати інновації. Залежно від розміру компанії функції з розробки та впровадження інновацій у рітейлі найчастіше покладають або на відділ маркетингу (в невеликих підприємствах), або, якщо мова йде про середні та великі компанії, на спеціально створений відділ розвитку.

Окрім створення та організації діяльності відділів розвитку, перед керівниками підприємств сфери рітейлу виникає важливе питання, які саме працівники мають бути задіяні в процесі розробки та імплементації інновацій. Такі менеджери мають професійно займатись управлінською діяльністю, мати особливі якості особи-інноватора, підтверджений досвід у сфері роздрібної торгівлі, а також творчий характер та схильність до аналітичної діяльності.

Вважаємо за необхідне виділити такі три категорії вимог, які мають бути взяті до уваги при відборі керівниками рітейлерського бізнесу менеджерів-інноваторів:

- знання теоретичного базису та наявність практичних навичок в управлінні проектами та командами;
- комунікативність, швидкість реакції та вміння організовувати працівників;

- компетентність у сфері роздрібної торгівлі, а також у контексті організації інноваційного процесу чи імплементації інновацій.

Звісно, топ-менеджмент компаній може висувати додаткові вимоги при відборі персоналу, який управлятиме інноваційною діяльністю компанії, проте найчастіше вирішальну роль відіграє схильність людини до змін та інновацій. Таким чином, виділяють окрему категорію менеджерів – інноваційні менеджери та визначають набір характерних рис таких управлінців.

Інноваційні менеджери вважаються креативними менеджерами, тобто управлінцями з розвиненим дослідницьким потенціалом, їх відмінність – це посилена жага до дослідницького та інноваційного підходу у вирішенні виникаючих проблем чи викликів. Тому основними характерними рисами інноваційних менеджерів у сфері рітейлу ми вбачаємо такі:

1. Пошук та ініціативність щодо вирішення проблем, на які інші не звертають увагу (проблемне бачення світу).
2. Здатність заздалегідь прогнозувати проблеми та вдаватись до превентивних заходів.
3. Антиномічність, тобто вміння об'єктивно та неупереджено сприймати погляди інших осіб, навіть якщо вони протилежні особистим.
4. Уміння доходити правильних висновків в умовах браку інформації та варіативності наявної інформації (експрезентність)
5. Високий ступінь психологічної стійкості та саморегуляції, що допомагає всебічно оцінювати проблеми та ставитись до них спокійно.
6. Розуміння різних бізнес-процесів підприємства, можливість імітувати функціональні обов'язки різних членів команди.
7. Інноваційність мислення, креативність, яка, в першу чергу, зумовлена можливістю вийти за рамки проблеми та традиційних способів її вирішення.
8. Організаторські здібності, уміння створювати атмосферу та мотиваційні механізми для спільної діяльності (атрактивність).
9. Лідерські здібності, уміння делегувати владу, відповідальність, лідерську ініціативу.

10. Здатність мислити гнучко, швидко адаптуватись до мінливих умов, факторів, які впливають на діяльність.

11. Розуміння як побудувати систему латентного або прихованого управління, тобто відхід від класичної системи управління на засадах субординації та взаємодії на рівні колективного розподілу завдань.

Окрім процесів відбору персоналу, який здійснюватиме інноваційні функції, особливу увагу слід приділяти методам активізації інноваційних процесів, з цією метою сучасним рітейлерам, на нашу думку, слід використовувати такі принципи:

1) чітка цільова та функціональна зорієнтованість системи на забезпечення широкого, системного, швидкого та ефективного використання науково-технічних надбань та практичних кейсів;

2) юридична прозорість, обґрунтованість та логічність методів, прийомів та механізмів, які використовуються під час здійснення інноваційної діяльності;

3) можливість підключити декілька джерел фінансування інновацій;

4) комплексність системи, тобто можливість охоплення широкого кола технічних і технологічних нововведень та напрямів їх практичного використання;

5) адаптивність і гнучкість, що передбачає постійну спрямованість системи в цілому та окремих її елементів за умови динамічних факторів зміни зовнішнього середовища для підтримки максимальної ефективності [65; 114].

З іншого боку, активізація та реалізація інноваційних рішень не є запорукою успіху інновацій та гарантом їх ефективності, тому актуальним залишається питання шляхів забезпечення досягнення цільових результатів при впровадженні інновацій.

На нашу думку, суттєве значення з метою підвищення ефективності впровадження інновацій має перелік наступних принципів менеджменту:

- націленість всієї інноваційної активності на потреби ринку та споживача;

- створення атмосфери креативності і творчості, яка стимулює та провокує пошук і освоєння нових ідей;
- виокремлення пріоритетних та доцільних напрямів інноваційних перетворень з урахуванням місії, цілей і завдань компанії;
- прийняття рішень згідно із правилом «дослідження – виробництво – збут»;
- скорочення ієрархічних рівнів в організаційно-управлінській структурі підприємства з метою прискорення процесів передачі інформації та завдань.

Досліджуючи практику роботи провідних компаній інших країн світу, можна дійти висновку, що успіх таких компаній спричинений саме розбудовою цілісної системи управління інноваціями, яка в більшості випадків не є усталеною, а перебуває в постійному і безперервному розвитку у відповідь на зміни в бізнес-процесах компанії та зовнішнього середовища. В таких компаніях створюється інноваційна екосистема і культура управління, в якій шляхи інноваційного розвитку інтегровані у загальні стратегічні плани. При цьому стратегія таких компаній завжди пов'язана з постійним розробленням перспективної нової продукції і створенням нових сфер бізнесу.

Зважаючи на високу динамічність сфери роздрібної торгівлі, підприємства знаходяться у постійному пошуку чи адаптації інноваційних рішень. У більшості випадків напрями інноваційного розвитку залежать від ринкових трендів та від потреб самих компаній. На основі результатів проведеного в розділі 2 даної дисертаційної роботи аналізу інноваційної активності підприємств сфер FMCG&DIY, Електроніки, Fashion-рітейлу та Drogerie, ми сформуваємо стратегічні орієнтири для розвитку інновацій в кожному з секторів. Крім того, нами були виділені стратегії, що мають бути імплементовані незалежно від сфери діяльності рітейлера.

Сфера FMCG&DIY в майбутньому буде глобально трансформована внаслідок посилення інтеграції діджитал-технологій, що провокує зміну моделі споживання та відвідування великих торгових центрів, гіпермаркетів, а також у зв'язку з прискореною урбанізацією та розширенням міст. Мережеві

гіпермаркети можуть поєднати два напрями розвитку у відповідь на такі тренди:

- 1) розвивати точки видачі та доступні міні-формати магазинів з можливістю дозамовлення того асортименту, який не представлено на полицях даного формату;
- 2) переоблаштовувати існуючі площі гіпермаркетів у драйв-маркети, що особливо актуально для сфери DIY.

Крім того, сектор FMCG&DIY найбільш сприятливий для автоматизації та роботизації виробничих процесів. Міжнародні компанії вже працюють над розвитком технологій, які автоматизують процеси категорійного менеджменту та закупівель fast moving goods [50], з метою мінімізації людських помилок при прогнозуванні обсягу замовлення товарів та забезпеченні постійної доступності всього необхідного асортименту. Такі технології передбачають використання штучного інтелекту для постійного контролю за попитом та реалізацією продукції, автоматизовані процеси дозамовлення товарів на склад, швидку та своєчасну доставку. Роботизоване складське обладнання вже активно використовують у західних країнах та міжнародних компаніях, проте в Україні більшою мірою, внаслідок недостатності інвестиційних можливостей, тільки починають переобладнати склади роботизованими системами. В перспективі такі системи дозволяють автоматизувати процеси дозаповнення товарів на полицях супермаркету, мінімізувати пошкодження товарів, забезпечити високу швидкість збору замовлення клієнта.

За результатами останніх досліджень консалтингової компанії Nielsen, 93% покупців в Україні так чи інакше знаходяться під впливом промоакцій при здійсненні покупок у FMCG&DIY секторі. Вперше за останні три роки частка тих, хто змінив магазин у пошуках кращої ціни, збільшилася з 10% до 30%. Український покупець став вести себе так, як багато років вже ведуть себе в Європі, вибираючи не тільки між брендами в магазині, але і між різними мережами, що збільшує конкуренцію в роздрібній торгівлі [153]. Для

роздрібних гравців дуже важливо прив'язувати покупця до мережі або певного магазину для того, щоб мінімізувати ці зміни, тому ще одним стратегічним напрямком розвитку FMCG&DIY рітейлу стає розробка та впровадження індивідуальних програм лояльності, сервісно-орієнтованого підходу та інших інструментів нецінової конкуренції.

За оцінками консалтингової компанії Nielsen, до 2022 року рівень тривоги українських споживачів буде залишатися високим [41]. Прогнозується, що більша частина покупців будуть змушені переглядати склад свого споживчого кошика і більш ретельно ставитись до вибору товарів. Також покупці будуть більш відкриті до переключення між роздрібними гравцями під впливом таких чинників, як акційні ціни та промоактивності. Основним і найбільш важливим інструментом покупок стане онлайн-формат, який буде розвиватися далі.

Сектор Електроніки в Україні відрізняється порівняно низьким рівнем маржинальності у зв'язку із наявністю на ринку великої кількості продавців. При цьому рентабельність такої техніки, як ноутбуки, смартфони, побутові гаджети не перевищує 5-10% [174], що з огляду на обсяг постійних витрат продавця змушує його шукати альтернативні способи виживання та підтримки позитивного балансу. Отже, одним із ключових стратегічних напрямків розвитку рітейлерів сектору Електроніки стає диверсифікація асортименту, зокрема шляхом створення та розвитку маркетплейсів.

Асортиментна політика ринку побутової техніки та електроніки у найближчі роки будуватиметься за принципом «premium performance». Це означає, що споживачі хочуть красивий, багатофункціональний пристрій і готові за нього платити. Не має значення, смартфон це чи холодильник, навіть пральна машина сьогодні повинна мати додаток, який дозволить управляти її процесами за допомогою смартфона.

Крім того, враховуючи високу вартість основного асортименту сектору Електроніки та те, що ці продукти не є товарами постійного вжитку, рітейлери повинні усвідомлювати важливість емоційної прив'язки та виключного

сервісу для споживача. Таким чином, інноваційний розвиток бізнесу даної сфери буде сконцентований за напрямками скорочення термінів видачі кредитів, впровадження нових систем оплати, зокрема «купуй зараз – плати пізніше», забезпечення найкоротших термінів доставки товарів (24-48 годин після замовлення), розширення пулу асортименту, який споживач може протестувати перед покупкою (наразі ця система в Україні працює лише для мобільних гаджетів та ноутбуків, проте все більше зростає попит на можливість оцінити роботу праски чи мікрохвильової печі, перш ніж їх купити). Важливе значення для висококонкурентного ринку Електроніки матимуть інноваційні мотиваційні програми для персоналу, які стануть продовженням загальної тенденції сегментування клієнтів та індивідуального підходу до кожного під час консультації, передпродажних та постпродажних комунікацій.

Сфера Fashion-рітейлу на сучасному етапі розвитку максимально сконцентована на розташуванні торгової точки. Відтак, переважна більшість мережевих операторів з продажу одягу, взуття та аксесуарів відкривають свої торгові точки виключно в торгово-розважальних центрах, що призводить до синергійного ефекту у вигляді високого трафіку покупців. При цьому, рітейлери залежать від постійного зростання орендних ставок торгових центрів і в майбутньому для великих міст такий тренд буде лише прискорюватись. Тому Fashion-рітейлерам, в першу чергу, необхідно розробляти стратегії щодо оптимізації торгової площі шляхом розробки ергономічного обладнання, управління наявним у торговій точці асортиментом, поєднання онлайн-технологій відбору необхідного товару та лише примірною обраних позицій у офлайн-точці. Наступним етапом розвитку Fashion-рітейлу у наступні 5-10 років, звісно, буде глобальне впровадження віртуальних примірочних, проте наразі рітейлери мають забезпечити перехід до віртуального способу вибору одягу шляхом перебудови своїх бізнес-процесів у «безшовну» інтеграцію онлайн в офлайн і навпаки.

У зв'язку із настроями покупців до індивідуалізації свого вибору, а також із зменшенням вартості 3D-принтерів, fashion-рітейл одним із перших може забезпечити унікальність пропозиції клієнту. Маючи можливість друкувати на одязі чи взутті що забажається прямо в магазині, споживач отримує новий досвід та безпосередньо приймає участь у створенні товару.

Fashion-рітейл – сфера, яка дуже часто асоціюється з надмірним споживанням, адже бренди не встигають розпродати в середньому 20-30% своїх колекцій [37], перш ніж наступить новий сезон, тому перспективними напрямками розвитку залишаються інноваційні канали стокових продаж старих колекцій та технологічне оснащення виробництв для переробки та повторного використання непроданих товарів або тих, які вже були використані споживачем та здані на повторну переробку.

Drogerie-сегмент у своєму розвитку дещо схожий на сектор FMCG&DIY, проте має свої характерні особливості та тенденції в розвитку інновацій. Незважаючи на те, що товари з категорій краси, догляду за собою та побутової хімії використовуються у повсякденному житті, все більшої сили набирають потреби споживачів в б'юті-освіті. Міжнародні консалтингові агенції констатують [99], що однією із найбільш сильних стратегій сьогодення є інвестиції в онлайн-програми, персоналізовані додатки, які допоможуть клієнту правильно використовувати той чи інший засіб. Такий тренд зокрема продиктований результатами досліджень, які вказують на прихильність споживача купувати бренд, поряд з яким людина зростала.

Вважаємо, що інновації в бізнес-процесах Drogerie-сегменту в наступні роки будуть пов'язані з географічною експансією та зменшенням відстані між магазином/точкою видачі та споживачем. Крім того, великий потенціал матимуть комбіновані канали продаж, наприклад, автомати з продажу товарів першої необхідності, які розташовані на площі інших магазинів, кооперація різних сфер торгівлі з метою найбільш повного задоволення потреб клієнта.

Сфера Drogerie-рітейлу, як і Fashion, наразі найбільш сприятлива для впровадження AR та VR, при цьому для б'юті-засобів простіше запровадити

технології «примірки» макіяжу онлайн, тому сьогодні, ритейлерам вкрай необхідно розпочати процес імплементації таких технологій у бізнес-модель.

Щодо стратегій в асортиментній політиці, то слід зазначити, що у відповідь на запити покупців щодо екологічності, Drogerie-сегмент має орієнтуватись на створення або розширення лінійок продуктів, які відповідають таким запитам. Особливу увагу слід приділити складу засобів догляду за собою, адже клієнт стає більш обізнаним у хімічних сполуках, в результаті ритейлер має орієнтуватись при закупівлі товарів чи виробництві під СТМ на наявність у хімічному складі натуральних інгредієнтів, відсутність шкідливих речовин.

Відносно тих стратегій, які відносяться до ритейлу в цілому, незалежно від сектору, перш за все вони стосуються досвіду споживача, його лояльності та емоційної прив'язки. Ритейлерам у своїх інноваційних розробках, направлених на досвід споживача, слід орієнтуватись на такі запити:

- наявність зон відпочинку та розваг у межах магазину;
- гейміфікація, розробка віртуальних помічників для спрощення процесу вибору товару;
- персоналізація пропозицій на основі «big data»;
- створення зрозумілих програм лояльності та заохочення клієнтів, персоналізована комунікація шляхом комбінації різних каналів та «точок дотику»;
- «безшовна» омніканальність, єдина цінова та асортиментна політика, клієнтська та сервісна підтримка незалежно від каналу комунікації з клієнтом, розвиток моделі покупки «click&collect»;
- кібербезпека, безпека персональних даних, залишених ритейлеру.

Звісно, онлайн-ритейл не зможе повністю замінити офлайн, звичка покупців переглянути та порівняти товари, перш ніж здійснити покупку, підвищує актуальність розширення міні-форматів чи точок видачі товарів у регіональних містах для будь-якого сектору ритейлу. Важливо, щоб

розширення офлайн-точок продажів було нерозривно пов'язане з діджиталізацією споживацької поведінки та моделі здійснення покупок.

Важливим питанням як для міжнародного співтовариства, так і для споживача, залишається екологічність сфери ритейлу, згідно з останніми дослідженнями для 88% покупців наявність екологічних ініціатив у ритейлера можуть стати вирішальним критерієм вибору на користь такої компанії [62]. Крім того, з точки зору державних заохочень та пільг, у більшості розвинених країн законодавчо закріплені курси з підтримки екологічної безпеки серед бізнес-одиниць, що в результаті трансформується в стратегічні плани ритейлерів щодо поступового зменшення свого негативного впливу на природу.

У відповідь на потреби зменшення ресурсомісткості ритейлу та підприємств у цілому з кожним роком у світі збільшується кількість IoT-пристроїв і компаній, які віддають перевагу розумному, дистанційному та ефективному управлінню інфраструктурою. Дана технологія збирає дані, аналізує їх та на основі цього дозволяє вибудувати більш ефективне енергоспоживання, оптимізувати управління і знизити витрати підприємства на утримання інфраструктури. До того ж, IoT-технології знижують втручання людей, що дозволяє уникнути помилок, викликаних впливом людського фактору (втома, неуважність, незнання, халатність та ін).

Пандемія COVID-19 спричинила стрімку зміну настроїв споживачів у контексті догляду за своїм здоров'ям, тому перебудова бізнес-процесів обслуговування клієнтів обов'язково повинна базуватись на тому, щоб клієнт почував себе захищено в межах точки продажу.

Впровадження інновацій щодо процесів сегментації та індивідуалізації пропозицій, як результат аналітики «big data», вимагає від ритейлерів розбудови технологічної інфраструктури для збору даних. Серед основних інструментів, доступних на даний момент, слід виділити спеціальне обладнання з розпізнавання облич, продвинуті інструменти збору даних щодо вхідного/вихідного трафіку, впровадження діджитал-методів збору даних

(Google Analytics, Яндекс Метрика, ReactFlow, StatCounter, інші спеціалізовані програми). Наявність бази даних також вимагає імплементації підходів для аналізу «big data». У міжнародній практиці існує більше 30 інструментів аналізу даних, зокрема Knime, OpenRefine, R-Programming, RapidMiner, NodeXL тощо [159]. Впровадження тієї чи іншої технології в діяльність ритейлера залежить від типу, якості зібраних даних, а також від цілей аналітичної діагностики.

З метою підвищення динаміки розвитку інновацій у роздрібній торгівлі всіх сфер та з огляду на обмеженість власних ресурсних можливостей українських ритейлерів особливо актуальним стає питання пошуку нових для компанії форм інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності. Разом з тим, ефективне формування фінансового та інвестиційного потенціалу дозволяє створити передумови для достатнього фінансового підґрунтя щодо впровадження інноваційних рішень, а також створює додаткові чекпоінти, пов'язані з цільовою економічною ефективністю впровадження та реалізації інноваційних проектів, зменшення комерційних ризиків у комплексному процесі пошуку інноваційних ідей та створення інновацій. У більшості випадків перехід до стратегії та тактики постійного функціонування, розвитку та імплементації інновацій, передбачає суттєві зміни в діяльності будь-яких бізнес-одиниць, орієнтовані на отримання довгострокових конкурентних бенефітів від інвестиційно-інноваційної стратегії. При цьому головними перешкодами під час впровадження інноваційних проектів здебільшого є брак ресурсів для інвестування, можливості вивільнення частини оборотних коштів, а також відсутність налагодженого партнерського зв'язку з суб'єктами інвестиційної інфраструктури, державними чи недержавними інвесторами в інноваційну складову ритейлу.

Закцентуємо увагу на тому, що формування інвестиційного базису для фінансування інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі в сферах масового споживання має стратегічний і довгостроковий потенціал та значною мірою має залежність від факторів зовнішнього середовища

роздрібного торговця. Незважаючи на те, що ініціювання різних типів інновацій відбувається всередині самого підприємства, в його структурних підрозділах відбувається постійний пошук можливих основних чи додаткових джерел формування інвестиційного капіталу з метою розвитку інноваційних проектів (рис. 3.2).

Отже, серед внутрішніх джерел забезпечення інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності найважливішу роль займає прибуток ритейлера, який залишається в розпорядженні компанії після оплати всіх обов'язкових платежів, податків, зокрема реінвестований прибуток від продажу майнового фонду. З метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг частину отриманого прибутку слід спрямовувати на оновлення основних фондів та інвестиції в проекти інноваційного характеру, зважаючи на цільові орієнтири підприємства.

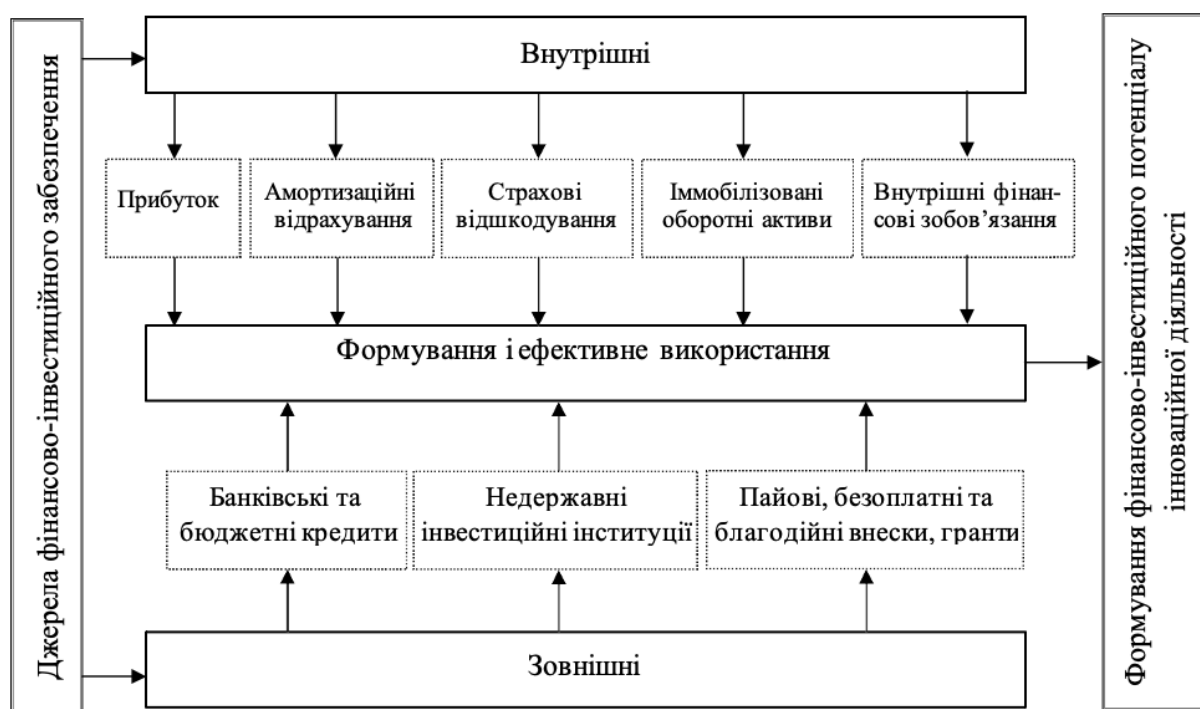


Рис. 3.2. Внутрішні та зовнішні джерела інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств сфери роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [124; 139]

Також важливим елементом внутрішніх джерел з інвестування інноваційної діяльності ритейлерських компаній є амортизаційні відрахування, їх розмір завжди залежить від погодженої системи управління основними засобами та від усталеної політики амортизації. З урахуванням необхідності постійного оновлення активної частини основних фондів та засобів здійснення роздрібної торгівлі підприємства даної сфери економіки часто використовують метод прискореної амортизації, що створює підґрунтя для формування накопичень з метою подальшого інвестування в інноваційну практичну діяльність, що забезпечує стабільність функціонування компанії. У протилежному випадку – нерівномірне оновлення та накопичення зносу основних фондів та засобів виробництва призводить до нестабільності фінансових результатів діяльності через внутрішній борг та інвестування коштів у майбутні періоди. Таким чином, дана ситуація є одним із факторів недостатнього використання підприємствами потенційних можливостей амортизації, що призводить до накопичення зносу основних засобів та нераціонального використання даного джерела інвестиційних ресурсів. Амортизація може бути також і важливим внутрішнім джерелом податкового та економічного стимулювання інноваційної діяльності організацій роздрібної торгівлі.

Серед інших внутрішніх джерел формування інвестиційного базису щодо забезпечення реалізації інноваційних проектів роздрібним бізнесом, наприклад, є страхові відшкодування та іммобілізація оборотних активів. Стратегічні дії щодо страхування та іммобілізації власних інвестиційних джерел здатні спричинити інтенсифікацію використання фінансового капіталу за інноваційними цілями, призвести до формування спеціальних фондів інвестиційно-інноваційного розвитку, покращити фінансову дисципліну та оптимізувати наявну структуру фінансування реалізації інноваційних проектів.

До несприятливих, але можливих внутрішніх джерел фінансування інноваційної діяльності компаній роздрібної торгівлі слід віднести приріст

певних видів поточної кредиторської заборгованості, зокрема, з оплати праці, перед бюджетом та позабюджетними фондами, за страхування та внутрішньої кредиторської заборгованості. Звісно, використання таких джерел інвестиційних ресурсів зумовлене збільшенням поточних зобов'язань підприємств у розрахунковому та майбутніх періодах, при цьому отримати системний позитивний ефект у такому випадку не завжди можливо.

У тих випадках, коли обсягів внутрішніх джерел фінансування інвестицій недостатньо, рітейлерським компаніям для інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності доцільно використовувати зовнішні джерела. Це, в першу чергу, банківські та державні кредити, а також фінанси недержавних інвестиційних фондів (за договорами: факторинг, лізинг, селенг, форфейтинг), безоплатні, пайові та благодійні внески, гранти.

Щодо зовнішніх джерел інвестування діяльності з розробки та впровадження інновацій (зокрема, під час довгострокової та ризикової діяльності) найбільш доцільно використовувати довгострокові кредити банків та інших кредитних установ. Проте рітейлери повсякчас стикаються зі складнощами в доступі до таких інвестицій, а також високою вартістю обслуговування відсотків за кредитами, недостатніми можливостями банківського кредитування в Україні. Негативний ефект щодо формування та оптимального використання інвестиційного, фінансово-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності рітейлерських підприємств створює відсутність прямих бюджетних кредитів та податкових позик для інвестування. Останнім часом існує виражена тенденція до скорочення обсягу державних інвестицій у фінансування реалізації інноваційних проектів приватного бізнесу, зокрема рітейлерського, а поодинокі несистемні практики не мають достатнього поширення, тому компанії не можуть розраховувати на підтримку від державної інвестиційної інфраструктури.

На нашу думку, однією з перспективних форм залучення позикових коштів для інвестицій у роздрібній торгівлі з метою забезпечення інноваційної діяльності може бути позабалансове кредитування недержавними

інвестиційними фондами. Тобто в умовах дефіциту фінансових ресурсів доцільно впроваджувати практику здійснення лізингових операцій, що дозволить підвищити ефективність капіталовкладень в осучаснення торговельного та технологічного процесу, в інноваційну модернізацію об'єктів торгівлі. Крім того, актуальним шляхом інвестування є започаткування селенгової діяльності, така діяльність передбачає підвищення активності використання і оновлення необоротних активів, провокує розвиток зовнішнього міжгалузевого партнерства, а також, інвестиційно-інноваційного співробітництва.

3.2. Методика аналізу ефективності управління інноваціями та її апробація на підприємствах сфери ритейлу

У сучасних наукових працях і дослідженнях теорія та методологія системного управління інноваційною діяльністю компаній з різних сфер економіки має глибоке розкриття з різних боків, зокрема науковцями запропоновані методичні підходи до аналізу та оцінювання інноваційної активності підприємств. На основі систематизації поглядів науковців [30; 128] щодо методичних напрямків інноваційного розвитку організацій, ми змогли виокремити декілька найбільш цікавих методичних підходів і розділити їх на дві групи:

перша група – універсальні, тобто ті, що можуть використовуватись для оцінювання та аналізу інноваційного розвитку різних видів підприємств;

друга група – специфічні, тобто такі, що підходять для певних видів підприємств залежно від їх бізнес-моделі чи виду діяльності, наприклад, торговельні компанії.

Крім того, ми встановили, що найбільш розповсюдженими методами оцінки інноваційного розвитку підприємства є: визначення чутливості підприємства до інновацій, оцінювання його інноваційного потенціалу або

інноваційної активності; комплексне оцінювання інноваційної діяльності; визначення ефективності інноваційної діяльності, індикатори оцінювання інноваційних проектів тощо.

Відносно специфічних методичних підходів до оцінювання інноваційної діяльності компанії, зокрема тих, які можуть бути використані для оцінювання інноваційного розвитку саме підприємств сфери ритейлу, то слід зауважити, що прикладів таких методичних підходів, описаних в науковій літературі, на сьогодні існує обмаль. Слід також враховувати, що інноваційний розвиток ритейлерського бізнесу в більшості випадків не ґрунтується на НДДКР, а натомість супроводжується всебічною перебудовою торговельного процесу, змінами форм організації торгівлі, методів планування, обліку, створенням нових, заміною застарілих програмних продуктів, інформаційних систем і технологій тощо.

Крім того, дані процеси досить часто не супроводжуються розробкою бізнес-планів, не завжди підпадають під категорії проектного менеджменту, тому оцінювання інноваційної діяльності компаній роздрібної торгівлі потребує окремого підходу, який буде враховувати специфічні характеристики даної сфери, а також концепцію «влади споживача», як ключового триггеру розвитку ритейлу.

У межах даної дисертаційної роботи з урахуванням поставлених цілей щодо комплексного аналізу інноваційної діяльності ритейлера нами запропоновано теоретико-методичний інструментарій для діагностики рівня управління інноваціями підприємства на основі інтегрального індикатора та його інтерпретації у вигляді довжини вектору. Даний підхід дозволяє визначити результативність менеджменту інновацій, прослідкувати його динаміку та провести порівняльний аналіз між підприємствами, розробити стратегічні ініціативи на основі результатів аналізу.

До структури інтегральних показників інноваційності ритейлерської компанії ми пропонуємо включати такий комплекс індикаторів:

1) інтегральний показник фінансової ефективності інновацій, який імплементує:

- рентабельність продукції за EBITDA, %;
- вартість активів на одного працівника, тис. грн/особу;
- приріст виручки (LFL) досліджуваного періоду порівняно з попереднім, %;

2) інтегральний показник інноваційного потенціалу, який містить такі індикатори:

- частка персоналу, задіяного в інноваціях, %;
- частка інвестицій в інновації у загальному обороті, %;
- частка інвестицій в інновації у загальному обсязі витрат, %;

3) інтегральний показник влади споживача, який імплементує:

- коефіцієнт досвіду споживача (CE);
- відтік або приріст покупців порівняно з попереднім періодом, %;
- частка інновацій у досвід споживача в загальному обсязі впроваджених інновацій за досліджуваний період, %.

Наведений комплекс індикаторів для розрахунку інтегральних показників інноваційності компанії, на нашу думку, найбільш точно відображає основні напрямки, які характеризують інноваційну діяльність рітейлера. Крім того, зважаючи на обмеженість проектів з НДДКР чи глобальних інновацій у рітейлерському бізнесі, які б потребували ґрунтовної аналітичної інформації, запропоновані показники можуть бути зібрані будь-якою компанією за мінімальних витрат часу та фінансових ресурсів.

Таким чином, розрахунок інтегрального показника інноваційності може бути застосований як великим рітейлером, так і суб'єктами малого чи середнього бізнесу. Технологія розрахунку ключових показників ефективності управління інноваціями, які входять в структуру інтегрального показника інноваційності, та їх умовні позначення наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технологія розрахунку ключових показників ефективності управління інноваціями

Фінансова ефективність інновацій		
IFEI	Рентабельність продукції за EBITDA, %	$x_1 = \frac{\text{Рентабельність за EBITDA, грн}}{\text{Чистий дохід (ЧД), грн}} \times 100\%$
	Вартість активів на одного працівника, тис.грн/ос.	$x_2 = \frac{\text{Вартість активів, тис. грн}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу, ос.}}$
	Приріст доходу за рахунок впровадження інновації, %	$x_3 = \frac{\text{ЧД}_{\text{пот.}} - \text{ЧД}_{\text{поп.}}}{\text{ЧД}_{\text{поп}}} \times 100\%$
Інноваційний потенціал		
IPI	Частка персоналу, задіяного в інноваціях, %	$y_1 = \frac{\text{Чисельність персоналу в інноваційній діяльності, ос.}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу, ос.}} \times 100\%$
	Частка інвестицій в інновації в заг.обороті, %	$y_2 = \frac{\text{Обсяг інвестицій в інновації, тис. грн}}{\text{Чистий дохід, тис. грн}} \times 100\%$
	Частка інвестицій в інновації в загальному обсязі витрат, %	$y_3 = \frac{\text{Обсяг інвестицій в інновації, тис.грн}}{\text{СВ+ФВ+АВ+ВЗ+ІВ, тис.грн}} \times 100\%$
Влада споживача		
CPI	Коефіцієнт досвіду споживача (СЕ)	Експертний метод оцінювання (z_1)
	Відтік/Приріст обсягу покупок, %	$z_2 = \frac{\text{Кількість покупок}_{\text{поч.р.}} - \text{Кількість покупок}_{\text{кін.р.}}}{\text{Кількість покупок}_{\text{кін.р.}}}$
	Частка інновацій у досвід споживача, %	$z_3 = \frac{\text{Кількість інновацій у досвід споживача}}{\text{Загальний обсяг інновацій}} \times 100\%$

Джерело: авторська розробка.

Коефіцієнт досвіду споживача (СЕ), який входить до структури інтегрального показника влади споживача, на відміну від інших індикаторів, розраховується експертним методом. З метою систематизації факторів впливу досвіду споживача на рівень управління інноваціями, ми обрали аналітичний метод експертних оцінок, який побудовано на реальному досвіді споживачів-респондентів щодо взаємодії з кожним аналізованим ритейлером.

Показники, на основі яких ми пропонуємо розрахунок коефіцієнту досвіду споживача, використовується міжнародними ритейлерами [42], зокрема Walmart, Auchan Group, Metro Cash&Carry. Вони містять:

1) Customer Satisfaction Score (CSS). Респондентам задають питання: «Оцініть, на скільки Ви задоволені покупкою в даному магазині?», оцінки виставляються за шкалою від 0 до 10, де 0 – зовсім не задоволені, а 10 – дуже задоволені;

б) Customer Effort Score (CES). Респондентам задають питання: «Оцініть, чи відчували Ви труднощі в процесі покупки», оцінки виставляються за шкалою від 0 до 10, де 0 – було дуже складно здійснити покупку, а 10 – було зовсім нескладно здійснити покупку;

в) Net Promoter Score (NPS). Респондентам задають питання: «Оцініть, чи порекомендували б Ви своїм друзям даний магазин?», оцінки виставляються за шкалою від 0 до 10, де 0 – категорично не рекомендував би, а 10 – із задоволенням рекомендував би.

Враховуючи нерівномірність впливу кожного фактору на коефіцієнт досвіду споживача, оцінити ступінь такого впливу вбачається можливим на основі професійного досвіду спеціалістів у сфері ритейлу.

Правильний відбір спеціалістів-експертів має забезпечити репрезентативність та об'єктивність оцінювання факторів, які впливають на результативність роботи торговельного підприємства з досвідом споживача.

Ми вважаємо, що ступінь об'єктивності залежить від функціональних обов'язків експертів, їх професійно-кваліфікаційних характеристик та формату участі обраних експертів у організаційній структурі управління ритейлерської компанії. З урахуванням наведених критеріїв до експертної групи увійшло 20 працівників з наступних підрозділів підприємства: відділ маркетингу (директор з маркетингу та провідні спеціалісти з маркетингу, бренд-менеджери); відділ клієнтського сервісу та взаємодії зі споживачем (начальник відділу клієнтського сервісу); комерційний відділ або відділ продажів (керівник та заступник відділу продажів); працівники апарату управління (директор підприємства в секторі ритейлу, операційний та комерційний директори).

З метою систематизації та обробки результатів оцінок спеціалістів-експертів у сфері рітейлу з урахуванням функціональних особливостей об'єктів дослідження ми обрали метод Дельфі. Важливо зазначити, що анонімність, групування відповідей та зворотній зв'язок згідно з методом Дельфі дозволяють ефективно та системно сформувати репрезентативну експертну групу, а також організаційно підготувати і провести експертну оцінку, опрацювати матеріали опитувальних листів, зокрема з використанням комп'ютерної техніки і технологій.

Основним методом визначення рангу впливу кожного параметру оцінки досвіду споживача торговельного підприємства є розрахунок статистичного середнього та його нормалізація. Під час нормалізації, кожен середній статистичний результат параметру ділиться на суму статистичного середнього [64]. Результати отриманих значень розрахунку рангу факторів впливу на досвід споживача в рітейлерському бізнесі оформлено в табл. 3.2. Результати експертних оцінок факторів наведено в Додатку Г. Згідно з даними табл. 3.2 найбільш важливим параметром впливу на коефіцієнт досвіду споживача є показник ступеня задоволеності клієнта CSS (4,8), найменш вагомим визначено індекс готовності рекомендувати NPS (4,2).

Таблиця 3.2

Відносне значення факторів впливу CSS, CES, NPS на коефіцієнт досвіду споживача

Показники	Параметр		
	CSS	NPS	CES
Статистичне середнє ($\bar{z}_i$)	4,8	4,2	4,7
Сума статистичного середнього ($\sum \bar{z}_i$)	13,65		
Ранг n-го параметру (R_i)	0,35	0,31	0,34
Сумарна нормалізована оцінка (S_{Ri})	1,0		

Джерело: розраховано автором самостійно

Наступним етапом розрахунку коефіцієнту досвіду споживача є проведення опитування серед споживачів-респондентів, які мають досвід взаємодії з кожним аналізованим рітейлером, та формування матриці групових показників кожного параметру оцінки досвіду споживача. Отже, у додатку Б

наведено результати опитування респондентів для розрахунку параметричної одиночної оцінки досвіду споживача за кожним фактором (формула 3.1):

$$x_{ni} = \frac{\sum_{n=1}^j S_{ni}}{j} \quad (3.1)$$

де x_{ni} – значення одиничної оцінки i -го параметру n -го рітейлера;

S_{ni} – значення одиничної оцінки j -им респондентом i -го параметру n -го рітейлера [78].

Відповідно до розрахованого рангу параметрів оцінки для кожного рітейлера визначено сумарний параметричний показник досвіду споживача формула (3.2).

$$E_n = \sum x_{ni} \times R_i \quad (3.2)$$

де E_n – сумарний параметричний показник досвіду споживача n -го рітейлера;

R_i – ранг i -го параметру оцінки досвіду споживача [78].

Коефіцієнт досвіду споживача для компанії розраховуємо шляхом нормалізації результатів сумарного параметричного показника досвіду споживача. Найбільшу сумарну оцінку за виявленими параметричними показниками приймемо за одиницю, що відображатиме позицію рітейлера-лідера. Для решти підприємств розрахунок коефіцієнту досвіду споживача проводиться співвідношенням їх сумарного параметричного показника до максимального значення даного показника рітейлера-лідера (формула 3.3).

$$CE_{En} = \frac{E_n}{E_n^{\max}} \quad (3.3)$$

де CE_{En} – коефіцієнт досвіду споживача n -го рітейлера;

$E_n^{\max}$ – максимальне значення сумарного параметричного показника досвіду споживача n -го рітейлера [78].

Результати розрахунку коефіцієнту досвіду споживача на основі визначення сумарного параметричного показника згідно з оцінками респондентів наведено в табл. 3.3. Дані щодо оцінок респондентів стосовно кожного рітейлера наведено в Додатку Г.

Таблиця 3.3

Матриця розрахунку коефіцієнту досвіду споживача на основі оцінок споживачів-респондентів

Параметр	FMCG&DIY							Ранг параметра	FMCG&DIY						
	АТБ	Fozzy Group	Епіцентр	Metro	Auchan	Novus	Таврія В		АТБ	Fozzy Group	Епіцентр	Metro	Auchan	Novus	Таврія В
	параметрична оцінка								параметричний показник досвіду споживача						
CSS	5,75	6,55	5,15	5,75	5,95	4,75	5	0,35	2,02	2,30	1,81	2,02	2,09	1,67	1,76
NPS	4,05	6,4	5,15	4,8	5	4,25	5,35	0,31	1,25	1,97	1,58	1,48	1,54	1,31	1,65
CES	4,5	6,4	4,05	4,65	5,3	4,1	5,5	0,34	1,53	2,18	1,38	1,58	1,81	1,40	1,87
Е _н								1,00	4,80	6,45	4,78	5,08	5,44	4,37	5,28
CE _{Ен}								-	0,74	1,00	0,74	0,79	0,84	0,68	0,82
Рейтинг									5	1	5	4	2	6	3
Параметр	Fashion-рітейл							Ранг параметра	Fashion-рітейл						
	Inditex	Reserved	Sportmaster	LC Waikiki	Adidas	Colins	Argo		Inditex	Reserved	Sportmaster	LC Waikiki	Adidas	Colins	Argo
	параметрична оцінка								параметричний показник досвіду споживача						
CSS	3,01	5,23	5,97	7,93	6,83	4,81	7,08	0,35	1,06	1,84	2,1	2,79	2,4	1,69	2,49
NPS	3,15	5,79	4,91	6,92	7,77	7,93	3,15	0,31	0,97	1,78	1,51	2,13	2,39	2,44	0,97
CES	4,49	3,58	4,67	2,91	6,84	5,43	5,93	0,34	1,53	1,22	1,59	0,99	2,33	1,85	2,02
Е _н								1,00	3,56	3,84	5,20	5,91	7,12	5,98	5,48
CE _{Ен}								-	0,5	0,54	0,73	0,83	1	0,84	0,77
Рейтинг									7	6	5	3	1	2	4

Продовження табл. 3.3

Параметр	Електроніка					Ранг параметра	Електроніка				
	Comfy	Foxtrot	Rozetka	Eldorado	Allo		Comfy	Foxtrot	Rozetka	Eldorado	Allo
	параметрична оцінка						параметричний показник досвіду споживача				
CSS	3,81	6,11	7,11	4,10	5,77	0,35	1,34	2,15	2,5	1,44	2,03
NPS	5,40	6,44	6,47	4,10	6,53	0,31	1,66	1,98	1,99	1,26	2,01
CES	2,99	8,01	8,25	4,49	5,08	0,34	1,02	2,73	2,81	1,53	1,73
En						1	4,02	6,86	7,3	4,23	5,77
CEEn						-	0,55	0,94	1	0,58	0,79
Рейтинг						5	2	1	4	3	
Параметр	Drogerie					Ранг параметра	Drogerie				
	Eva	Watsons	Prostor	Kosmo	Шик і блиск		Eva	Watsons	Prostor	Kosmo	Шик і блиск
	параметрична оцінка						параметричний показник досвіду споживача				
CSS	6,17	2,10	4,12	4,58	6,09	0,35	2,17	0,74	1,45	1,61	2,14
NPS	7,67	2,63	7,57	3,22	7,25	0,31	2,36	0,81	2,33	0,99	2,23
CES	6,63	3,43	5,05	6,52	6,31	0,34	2,26	1,17	1,72	2,22	2,15
En						1	6,79	2,72	5,50	4,82	6,52
CEEn						-	1	0,4	0,81	0,71	0,96
Рейтинг						1	5	3	4	2	

Джерело: розраховано автором самостійно

За результатами проведених розрахунків коефіцієнту досвіду споживача лідером у сфері FMCG&DIY стала компанія Fozzy Group, в Електроніці – Rozetka, в Fashion-рітейлі – Adidas, в Drogerie-сегменті – Eva, а аутсайдерами – відповідно Novus, Comfy, Inditex та Watsons.

Також нами були проведені розрахунки інших восьми індикаторів, які включено до структури інтегральних показників фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу, влади споживача. Проміжні результати розрахунків наведено в Додатку Г. Підсумкові дані всіх індикаторів, які будуть у подальшому використані для аналізу рівня інноваційності компанії наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ключові індикатори ефективності управління інноваціями
рітейлерських компаній у 2019 р.**

Сектор	Назва компанії	Рентабельність прод. за EBITD A, %	Вартість активів на 1 працівника, тис. грн/ос.	Приріст обсягу виручки 2019vs2018, %	Частка персоналу, задіяного в інноваціях, %	Частка інвестицій в інновації в загальному обороті, %	Частка інвестицій в інновації в заг. витратах, %	Коефіцієнт досвіду споживача (CE)	Відтік/приріст покупців, %	Частка інновацій в досвід споживача, %
<i>умовне позначення</i>		X ₁	X ₂	X ₃	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Z ₁	Z ₂	Z ₃
FMCG&DIY	АТБ	13	484	22	0,32	1,7	2,2	0,74	9,34	13,68
	Fozzy Group	11	686	11	0,62	3,4	4,2	1	9,31	24,75
	Епіцентр	17	1442	9	0,34	1,6	2,2	0,74	4,05	16,67
	Metro	12	1981	14	2,06	0,9	1	0,79	-7,98	17,24
	Auchan	10	1055	-8	0,79	0,7	0,9	0,84	-0,13	11,63
	Novus	15	1331	20	3,09	1,3	1,7	0,68	6,35	20,00
	Таврія В	8	1000	7	0,76	0,4	0,5	0,82	-0,99	15,38
Електроніка	Comfy	2	1181	12	1,93	2,8	3,3	0,55	8,78	10,12
	Foxtrot	7	1088	7	1,1	1,9	2,3	0,94	9,96	23,27
	Rozetka	1	10367	43	18,92	4,6	5,2	1	4,33	19,50
	Eldorado	8	1922	-1	2,5	2	2,6	0,58	-5,91	12,76
	Allo	10	1114	56	3,78	2,2	2,8	0,79	-0,12	6,16
Fashion-рітейл	Inditex	71	1768	19	3,67	1,2	2,5	0,50	2,75	11,34
	Reserved	47	1845	24	2,91	1,1	1,8	0,54	-5,43	11,72
	Sportmaster	43	1483	13	2,7	1,4	2,5	0,73	6,86	21,60
	LC Waikiki	25	911	41	1,78	0,9	1,5	0,83	10,46	15,32
	Adidas	54	1685	14	4,36	2,2	3,9	1,00	9,12	24,26
	Colins	25	829	7	1,94	1,8	3,1	0,84	-1,02	15,84
	Argo	16	1471	-4	3,4	0,7	1,1	0,77	-0,12	10,70

Закінчення табл. 3.4

Сектор	Назва компанії	Рентабельність прод. за EBITD A, %	Вартість активів на 1 працівника, тис. грн/ос.	Приріст обсягу виручки 2019vs2018, %	Частка персоналу, задіяного в інноваціях, %	Частка інвестицій в інновації в загальному обороті, %	Частка інвестицій в інновації в заг. витратах, %	Коефіцієнт досвіду споживача (CE)	Відтік/приріст покупців, %	Частка інновацій в досвіді споживача, %
умовне позначення		X ₁	X ₂	X ₃	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Z ₁	Z ₂	Z ₃
Drogerie	Eva	14	645	28	0,96	3	3,8	1,00	-8,62	18,62
	Watsons	12	483	-8	1,32	2,1	2,7	0,40	2,19	9,00
	Prostor	17	611	40	1,27	2,8	3,5	0,81	-0,13	11,28
	Kosmo	17	557	-27	2,04	0,6	0,8	0,71	8,97	13,13
	Шик і блиск	1	1197	16	3,62	1,4	1,5	0,96	8,94	23,76

Джерело: розраховано автором самостійно

Наступним етапом розрахунку інтегральних показників інноваційності є нормалізація відібраних у табл.3.4 даних. Зважаючи на те, що всі наведені дані для розрахункового показника можна вважати стимуляторами, використаємо метод природньої нормалізації за формулою 3.4.

$$x_{ij}^{N+} = \frac{x_{ij} - \min\{x_{ij}\}}{\max\{x_{ij}\} - \min\{x_{ij}\}} \quad (3.4)$$

де x_{ij}^{N+} – нормалізоване значення і-го показника-стимулятора;

x_{ij} – значення і-го показника в рамках вибірки;

$\max\{x_{ij}\}$ – максимальне значення і-го показника;

$\min\{x_{ij}\}$ – мінімальне значення і-го показника [64].

Результати нормалізації показників фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу та влади споживача для ритейлерських компаній наведено в Додатку Д.

Рівень управління інноваціями в ритейлі на основі розрахунку інтегральних індикаторів фінансової ефективності інновацій (IFEI), інноваційного потенціалу (PI) та влади споживача (CPI) пропонуємо інтерпретувати у вигляді довжини вектору [103], а також імплементувати регресійний аналіз задля ідентифікації ключових чинників підвищення ефективності менеджменту інновацій та прогнозного моделювання результуючих показників підприємства сфери ритейлу.

На рис. 3.3 відображено схему побудови вектору ефективності управління інноваціями на основі розрахованих інтегральних показників інноваційності. В результаті взаємної перпендикулярності осей координат маємо довжину вектору $\overrightarrow{IMV} = (IFEI; IPI; CPI)$, яку можна визначити як довжину діагоналі прямокутного паралелепіпеда, сформованого на основі векторів $\overrightarrow{IFEI}$; $\overrightarrow{IPI}$; $\overrightarrow{CPI}$ і виразити за допомогою рівності (формула 3.5):

$$|\overrightarrow{IMV}| = \sqrt{IFEI^2 + IPI^2 + CPI^2} \quad (3.5)$$

де $\overrightarrow{IMV}$ – довжина вектору управління інноваціями підприємства;

$IFEI$ – індикатор фінансової ефективності інновацій у компанії;

IPI – індикатор інноваційного потенціалу підприємства;

CPI – індикатор влади споживача компанії.

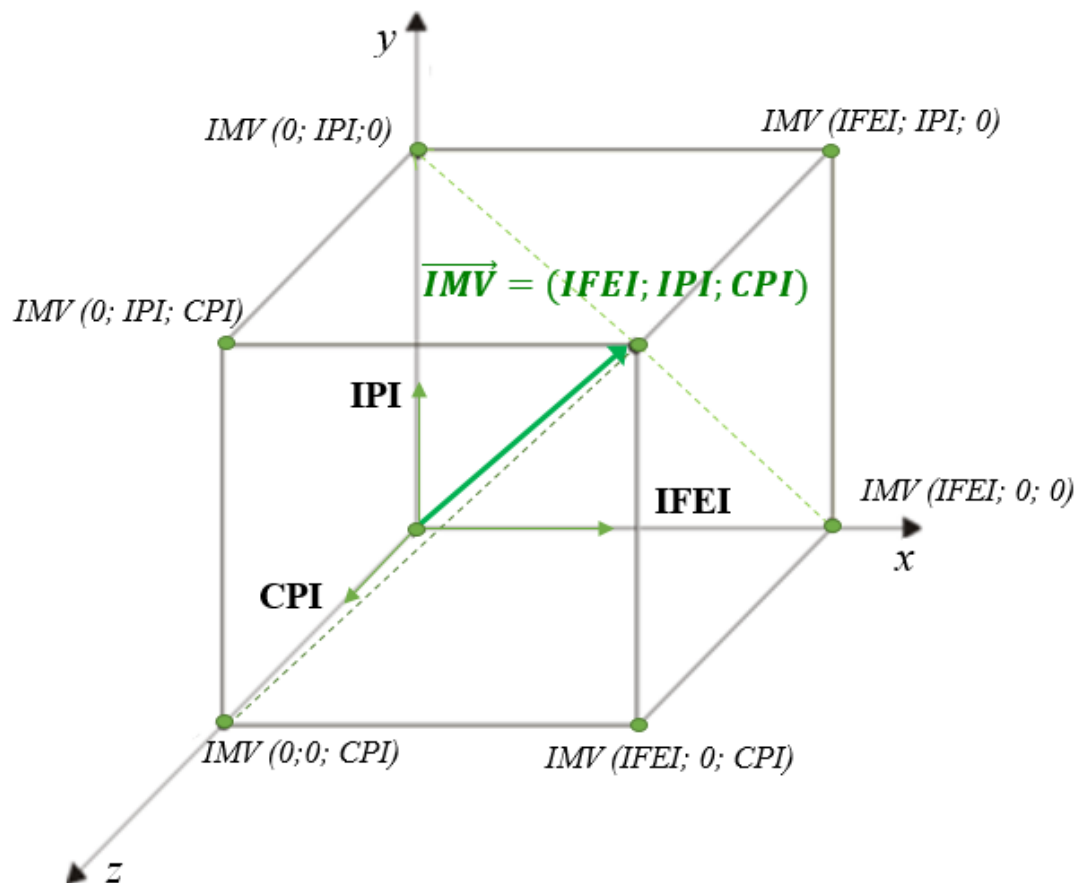


Рис. 3.3. Схема побудови вектору ефективності управління інноваціями на основі інтегрального індикатора інноваційності

Джерело: авторська розробка

Значення показників *IFEI, IPI, CPI* за вказаною моделлю визначаємо шляхом розрахунку середнього арифметичного індикаторів, які входять в структуру даних показників. Наприклад, значення *IFEI* знаходимо сумуючи нормалізовані дані показників рентабельності продукції за EBITDA, вартості активів на одного працівника, приросту виручки в 2019 році порівняно з 2018 роком, після чого ділимо на три. Розраховані показники *IFEI, IPI, CPI* для аналізованих компаній у сфері рітейлу, а також значення довжини вектору ефективності управління інноваціями підприємств наведено в Додатку Е.

Результатом розрахунку вектору ефективності управління інноваціями на основі інтегрального індикатора інноваційності є розробка векторної моделі управління інноваціями в сфері рітейлу (рис. 3.4), яка враховує його основні пріоритети функціонування за рахунок поєднання індикаторів фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу підприємства та влади споживача, та надає можливість ідентифікації резервів для розширення фрейму інноваційної культури, інноваційної активності та відповідальності інноватора, і в результаті забезпечує конвергентність розвитку з урахуванням інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів бізнесу та формування цінності для споживача.

Серед стейкхолдерів бізнесу, які в перспективі отримають переваги від ефективного управління інноваціями на підприємстві сфери рітейлу, ми виділили наступні групи: споживачі-інвестори, засновники-партнери, персонал-постачальники. Важливо зазначити, що ненульові координати двох із трьох показників, що формують вектор управління, або ненульові координати всіх трьох показників, відображені згідно із класичною теорією проектного менеджменту та визначають точки планування, організації, мотивації та контролю.

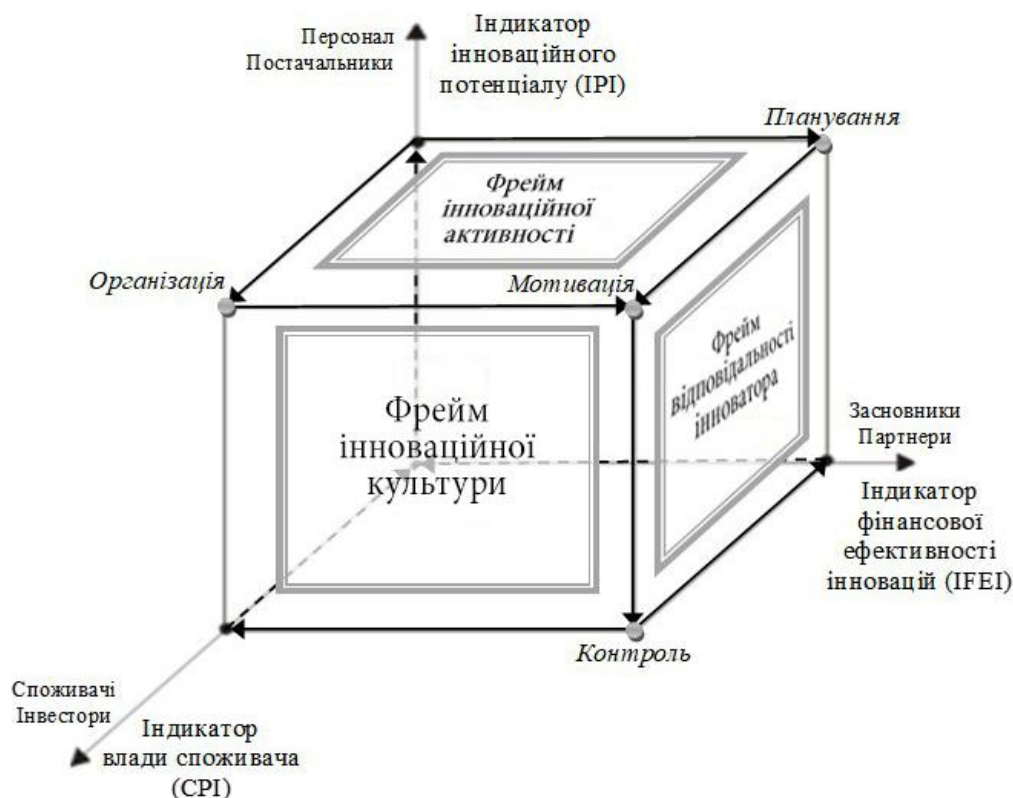


Рис. 3.4. Векторна модель управління інноваціями в сфері рітейлу

Джерело: авторська розробка

Серед переваг використання запропонованої векторної моделі управління інноваціями в сфері рітейлу можна виділити високий ступінь візуалізації отриманих результатів довжини вектору, репрезентативність поточної ситуації в інноваційній діяльності компанії, схильність менеджменту до фреймів інноваційної культури, відповідальності інноватора або інноваційної активності, появу додаткового формату проведення бенчмаркінгового аналізу щодо інноваційної діяльності підприємств та порівняння результатів, визначення можливих напрямків поліпшення рівня управління інноваціями на підприємстві сфери рітейлу.

На основі результатів розрахунку довжини вектору ефективності управління інноваціями ($\overline{IMV}$), наведених у Додатку Е, нами було графічно зображено отримані результати для досліджуваних компаній чотирьох секторів рітейлу.

У секторі FMCG&DIY абсолютним лідером за рівнем ефективності управління інноваціями є компанія Fozzy Group із показником 1,276, при цьому це єдина компанія, вектор розвитку якої тяжіє до фреймів інноваційної культури та інноваційної активності. Решта компаній більш схильні до комбінації розвитку фреймів інноваційної культури та відповідальності інноватора. Аутсайдером в даному секторі ритейлу стала мережа гіпермаркетів Auchan з результатом 0,397, що в 3 рази нижче за показник лідера. Практично на одному рівні ефективності управління інноваціями знаходяться оператори Епіцентр, Metro та Novus.

У секторі Електроніки відсутні компанії, вектор інноваційного розвитку яких напрямлений у бік індикаторів влади споживача та інноваційного потенціалу, лідируючу позицію в цьому секторі займає інтернет-магазин Rozetka, результат якого на 0,707 пунктів вище за результат компанії Foxtrot, яка посідає друге місце. Найнижчий рівень інноваційного розвитку в секторі Електроніки займає мережа магазинів Eldorado, довжина вектору якої складає 0,355.

Лідер за ефективністю управління інноваціями в сфері Fashion-ритейл – мережа спортивних магазинів Adidas, на відміну від флагману FMCG&DIY сектору Fozzy Group, концентрує увагу на розвитку фреймів інноваційної активності та відповідальності інноватора, магазини Inditex, Reserved та Argo, який має найнижчу довжину вектору серед підприємств вибірки, найбільш результативні за напрямками фінансової ефективності інновацій та інноваційного потенціалу, а ритейлери Sportmaster та LC Waikiki за напрямками фінансової ефективності інновацій та влади споживача.

У Drogerie-сегменті найкращий результат характерний для мережі магазинів Шик і Блиск із показником 1,236, проте розрив лідера галузі із послідовниками, мережами Eva та Prostor, досить незначний. Разом з тим, лідер галузі за показником ефективності управління інноваціями демонструє переваги за напрямками влади споживача та інноваційного потенціалу, а послідовники – в розрізі фінансової ефективності інновацій та інноваційного

потенціалу. Крім того, ефективність розвитку компаній у секторі Drogerie, на відміну від інших секторів ритейлу, виглядає найбільш збалансовано, різниця між результатом лідера та аутсайдера групи не перевищує 2 рази.

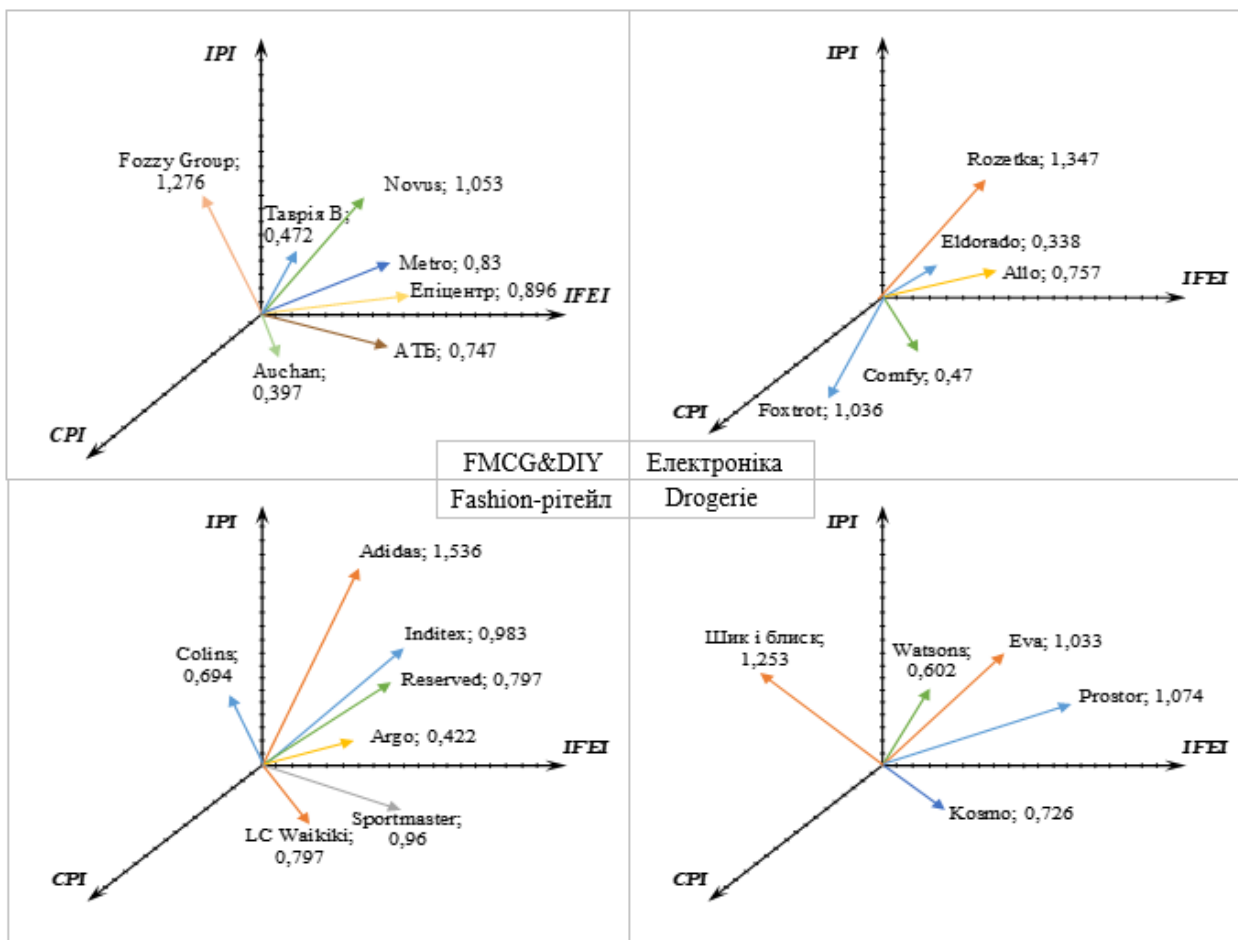


Рис. 3.5. Вектори ефективності управління інноваціями підприємств за секторами ритейлу в 2019 р.

Джерело: розраховано автором самостійно

З метою дослідження взаємозалежності між інтегральними показниками інноваційності ритейлера та їх впливом на довжину вектору, зокрема між показником фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу та владою споживача, нами було проведено кореляційно-регресійний аналіз за допомогою пакету аналізу даних MS Excel. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз надає можливість визначити та оцінити ступінь впливу на результативний показник, тобто той, що досліджується, кожного з факторів, які включені в модель (рівняння). При цьому ми враховували фіксований стан (середній рівень) інших факторів, а також будь-які можливі варіанти взаємодії

сукупності факторів. Важливо зазначити, що важливою умовою для проведення кореляційно-регресійного аналізу є відсутність функціонального зв'язку між факторами.

Математично завдання дослідження впливу факторів формується наступним чином. Необхідно знайти аналітичний вираз, який найкращим чином відображає зв'язок факторних ознак з результативним, тобто знайти функцію (формула 3.6) [126]:

$$y = f(x_1, x_2, \dots x_n) \quad (3.6)$$

Отже, основна мета побудови функції полягає в тому, щоб розкрити характер і реальний ступінь впливу аргументів на функцію. Таким чином, рішення даної функції дозволяє розкрити механізм та напрями управління результативною величиною показника, який досліджується. Це має велике практичне значення, зокрема для оцінювання результатів діяльності компанії, виявлення її реальних можливостей та визначення резервів зростання ефективності торговельної діяльності.

Разом з тим, найбільш складною проблемою в даному процесі є вибір форми зв'язку. Форма зв'язку між факторами може бути виражена аналітичним рівнянням, на основі якого за відповідними факторами-аргументами розраховуються значення результативного показника функції. Основна складність полягає в тому, що з безкінечної кількості функцій необхідно знайти таку, яка б краще за інші відображала реально існуючі взаємозв'язки між показником, який аналізується, і факторами. Отже, приймаючи до уваги, що в більшості практичних випадків будь-яку функцію багатьох змінних шляхом логарифмування чи заміни змінних можна звести до лінійного вигляду, рівняння множинної регресії можна будувати в лінійній формі. У нашому випадку рівняння лінійної регресії для результативного показника функції, зокрема довжини вектору ефективності інновацій $\overline{IMV}$, виглядатиме таким чином (формула 3.7):

$$\overrightarrow{IMV} = a_1 IFEI + a_2 IPI + a_3 CPI \quad (3.7)$$

де a_1, a_2, a_3 – коефіцієнти впливу на довжину вектора управління інноваціями $\overrightarrow{IMV}$;

$IFEI, IPI, CPI$ – незалежні змінні.

Кожен коефіцієнт даного рівняння показує ступінь впливу відповідного фактору на довжину вектору $\overrightarrow{IMV}$, який аналізується, при фіксованому стані факторів фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу та влади споживача. Таким чином, якщо відбудеться зміна кожного фактору на одиницю, довжина вектору зміниться на відповідний коефіцієнт регресії.

На першому етапі кореляційно-регресійного аналізу, було виявлено залежність вектору управління інноваціями від факторів $IFEI, IPI, CPI$, як окремих його складових. У результаті, який наведено на рис. 3.6, отримані рівняння лінійної регресії вказують на незначний взаємозв'язок між окремо взятими факторами та запропонованим показником вектору управління інноваціями. Це підтверджують отримані значення коефіцієнтів кореляції. Для факторів фінансової ефективності інновацій і влади споживача характерна відсутність суттєвої кореляції з рівнем управління інноваціями, а для інноваційного потенціалу, хоч і значення коефіцієнту кореляції становить 0,6, це лише вказує на достатній, але не високий взаємозв'язок між показниками. Це все підтверджує недоцільність відокремленої діагностики та стратегічного управління за кожним напрямом сформованої векторної моделі. Приходимо до висновку, що необхідно розглядати ефективність управління інноваціями лише в комплексі визначених напрямів та їх одночасному дослідженні.

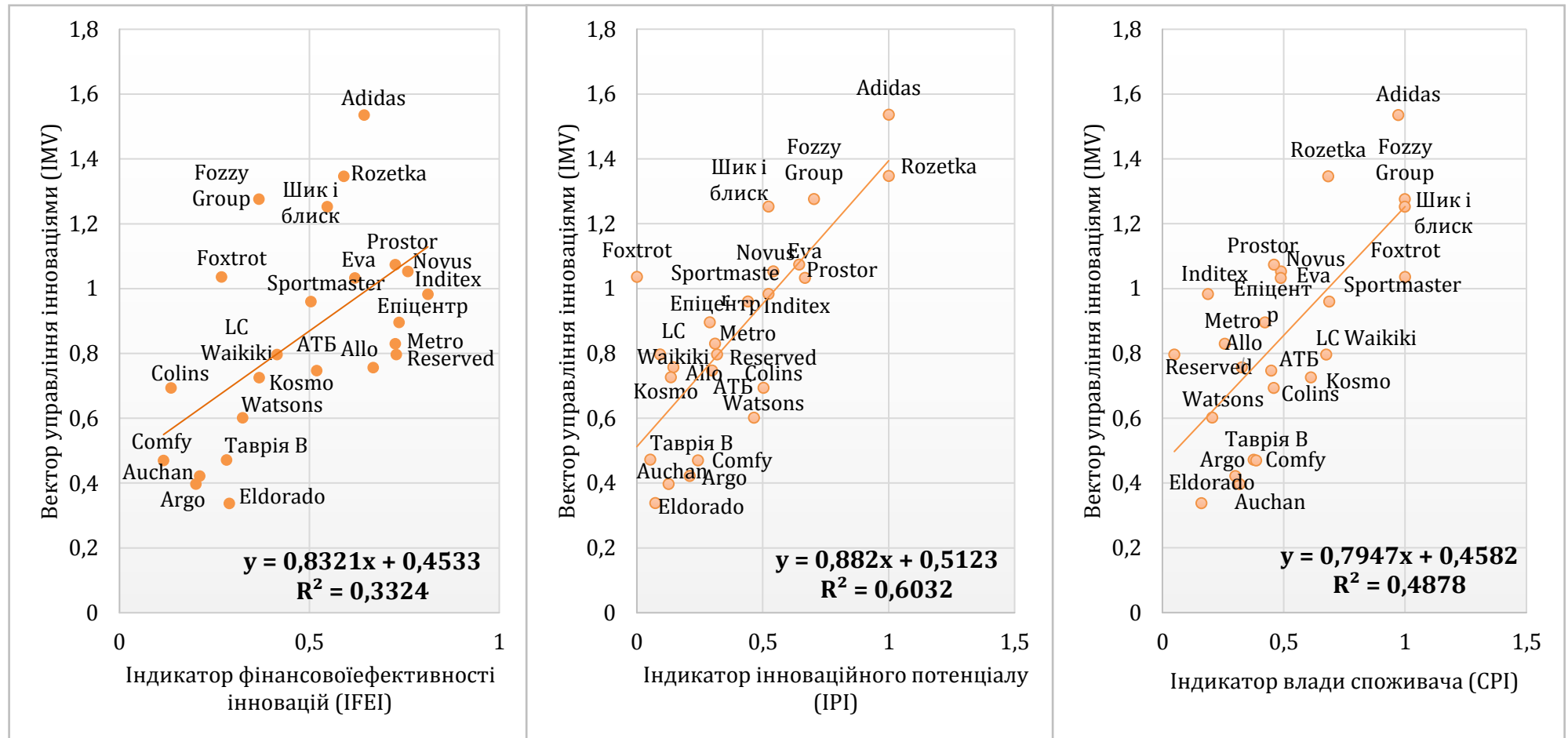


Рис. 3.6. Лінійна залежність вектору управління інноваціями від факторів IFEI, IPI, CPI

Джерело: розраховано автором самостійно

Наступним кроком є проведення аналізу взаємозв'язку факторів IFEI, IPI, CPI у комплексі із довжиною вектору управління інноваціями, це дозволило врахувати всі три напрями управління інноваціями одночасно, визначити ступінь їх впливу та сформувані моделі множинної регресії у вигляді рівнянь. Результуючі показники регресійного аналізу наведено в Додатку Ж, важливо зазначити, що в процесі проведення аналізу, для сектору FMCG&DIY було виявлено, що показник інноваційного потенціалу підприємства (IPI) не впливає на залежну змінну, тобто на вектор ефективності управління інноваціями, адже Р-значення значно перевищувало допустимий поріг 0,05, при виключенні даного фактору із моделі та повторному проведенні регресійного аналізу, Р-значення не перевищували встановлений поріг.

У табл. 3.5 відображено сформовані моделі множинної регресії за вектором ефективності управління інноваціями підприємств у сфері рітейлу, вони є прийнятними. Це підтверджують контрольні показники, наведені в даній таблиці. Зокрема, коефіцієнти детермінації для всіх моделей мають значення $R^2 = 0,98-0,99$, тобто наближені до 1. При цьому F-критичне менше значення F. Критерій Стюдента також підтверджує доцільність використання сформованих моделей множинної регресії, оскільки F-табличне менше t-статистичного за модулем для кожного фактору. Окрім того, всі отримані коефіцієнти детермінації знаходяться в межах довірчого інтервалу.

Таблиця 3.5

Моделі множинної регресії за вектором ефективності управління інноваціями підприємств у сфері рітейлу

Сектор рітейлу	Модель множинної регресії	R^2	F	F_{crit}	F_{tabl} (Критерій Стюдента)
FMCG&DIY	$IMV = 0,87 \cdot IFEI + 1,08 \cdot CPI$	0,98	98,46	6,94	4,30
Електроніка	$IMV = 0,68 \cdot IFEI + 0,37 \cdot IPI + 0,89 \cdot CPI$	0,99	1651,38	215,71	12,71
Fashion-рітейл	$IMV = 0,71 \cdot IFEI + 0,5 \cdot IPI + 0,53 \cdot CPI$	0,98	75,99	9,28	3,18
Drogerie	$IMV = 0,56 \cdot IFEI + 0,46 \cdot IPI + 0,63 \cdot CPI$	0,99	1752,62	215,71	12,71

Джерело: сформовано автором самостійно

На основі коефіцієнтів побудованих моделей регресії можемо дійти висновку, що найбільший вплив на вектор ефективності управління інноваціями у сферах FMCG&DIY, Електроніки та Drogerie чинить фактор влади споживача, а для сектору Fashion-рітейлу – фінансова ефективність інновацій, найменший вплив на довжину вектору в секторах Електроніки, Fashion-рітейлу та Drogerie мав фактор інноваційного потенціалу, на FMCG&DIY ринку, як вже було зазначено, даний фактор взагалі не чинить впливу на залежний показник.

Результати кластерного аналізу наведені у вигляді дендрограми, яка зображена на рис. 3.7.

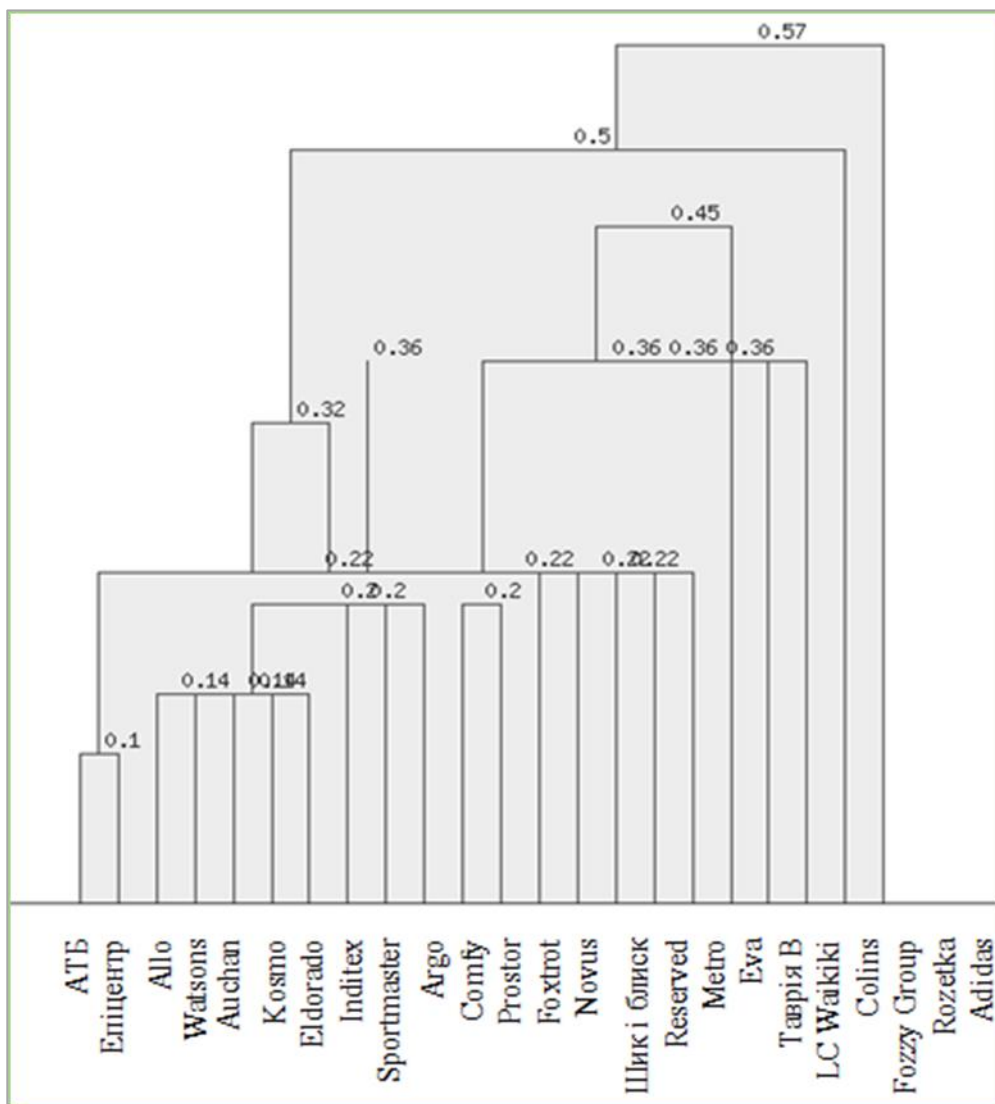


Рис. 3.7. Дендрограма ієрархії компаній за результатами кластерного аналізу

Джерело: сформовано автором самостійно

З метою визначення спільних характеристик досліджуваних компаній у сфері рітейлу проведено кластерний аналіз з використанням методу «ближнього сусіда» за такими двома показниками, як частка інвестицій в інновації в загальному обороті та частка інвестицій в інновації в загальних витратах. У результаті аналізу визначено 5 кластерів (додаток 3), при цьому два кластери є автономними, а саме компанії Розетка і Адідас, які мають суттєву різницю порівняно з іншими компаніями за визначеною евклідовою відстанню.

3.3. Контроль та управління за відхиленнями при розробці та впровадженні інновацій для сфери рітейлу

Основною узагальнюючою характеристикою результативності від інноваційної діяльності будь-яких підприємств є ефективність впровадження інноваційних ідей. Ефективність – це одна із ключових економічних категорій, яка виступає найважливішим показником господарської діяльності. Тобто ефективність відображає сукупність основних стійких, загальних, істотних зв'язків та відносин щодо отриманих результатів підприємницької діяльності та понесених витрат у процесі її реалізації. В якості економічної категорії ефективність надає цілісну якісно-кількісну метрику результативності бізнесу. Вона характерна для всього виробничого процесу, виявляється у діяльності будь-якої компанії, підрозділу підприємства та господарських систем всіх рівнів.

Управління ефективністю впровадження інновацій нерозривно пов'язане з процесом контролю, згідно з класичною теорією проектного менеджменту, яка вперше була запропонована Г. Файолем [67]. Дійсно, кожен етап руху інновації на підприємстві дотичний до тих чи інших форм контролю, глибина такого контролю залежить від рівня бюрократизму організаційної структури компанії [54]. Відносно підприємств сфери рітейлу, процес

впровадження інновацій та стадії, на яких здійснюється паралельний проміжний контроль результатів, наведено на рис. 3.8. З огляду на варіативність типів впроваджуваних інновацій підприємствами сфери рітейлу, на рис. 3.8 стадії, щодо яких функція контролю може бути імплементована, наведено на прикладі проекту впровадження інноваційного продукту.

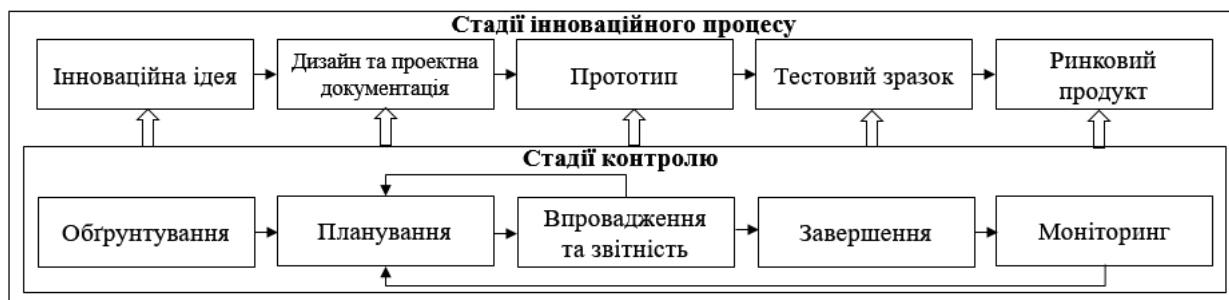


Рис. 3.8. Стадії, щодо яких імплементується функція контролю в рітейлерських компаніях

Джерело: адаптовано автором на основі [33]

Таким чином, слід акцентувати увагу на таких стадіях контролю інноваційного процесу в рітейлерських компаніях:

1. Обґрунтування. Для інтеграції інноваційного проекту в річну інвестиційну програму рітейлера формуються органи управління інноваційними проектами (робоча група проекту та керівник проекту). Менеджер інноваційного проекту готує технічне завдання для проекту, обираючи керівника техніко-економічного обґрунтування. Завершенням та фактичним результатом контролю етапу обґрунтування інноваційного проекту є рішення органу інвестиційної діяльності підприємства про затвердження та початок реалізації інноваційного проекту щодо розробки та впровадження нового продукту на підприємстві.

2. Планування. Робоча група та керівник інноваційного проекту готують графік робіт та графік фінансування інноваційного проекту у вигляді діаграми Ганта. На цій стадії здійснюється коригування термінів проекту, обсягу постачання ресурсів та сировини, процедури вибору контрагента та укладення договору, зміна строків та обсягів проектних робіт до моменту остаточного затвердження проектно-кошторисної документації, що на даному етапі і передбачає функція контролю.

3. Впровадження та звітність. Звітність про виконання планів реалізації інноваційного проекту готується керівником та робочою групою для подання до відповідного органу інвестиційної діяльності з метою моніторингу впровадження інноваційного проекту. Поточний звіт про виконання графіку робіт та графіку фінансування складається щомісяця і містить всю необхідну економічну, правову та технічну інформацію.

4. Завершення: Інноваційний проект повністю завершується після закінчення всіх заходів та етапів, передбачених затвердженим графіком та проектно-кошторисною документацією. Датою завершення інноваційного проекту є закінчення тестування продукту. Після завершення інноваційного проекту керівник проекту готує відповідний звіт, який містить порівняння параметрів, затверджених на стадії обґрунтування.

5. Моніторинг. Моніторинг інноваційного проекту щодо впровадження нового продукту здійснюється з початку повномасштабного виробництва та інвестицій у рекламу та просування [33]. У форматі моніторингу перевіряється відповідність фактичних показників ефективності об'єкта інвестування показникам, запланованим під час обґрунтування інноваційного проекту. Момент досягнення періоду окупності визначається поточним виконанням запланованих показників інноваційного проекту, який виокремлено у звітах більшості компаній.

Звісно, інноваційна діяльність - це діяльність з високим рівнем невизначеності. Коли ми розглядаємо етапи інноваційного процесу та намагаємось контролювати досягнення цілей, перше завдання – це контроль ресурсів та мотивації працівників. Для цього описані етапи інноваційного процесу повинні поєднуватися з офіційними та неформальними правилами управління організаційними ресурсами та мотивацією працівників.

Якщо розглядати інноваційний процес як сукупність правил та процедур, спрямованих на досягнення мети, такий процес потребує постійного контролю. З точки зору даного підходу, система внутрішнього контролю в інноваційній діяльності компанії складається з таких об'єктів управління, як

мета та стратегія, організаційно-управлінська структура та функціональні напрямки бізнесу, бізнес-процеси та господарські операції, внутрішні документи та стандарти, ризики та інформація, матеріальні, та нематеріальні ресурси, персонал та продукція, фінансові та інші показники впливу на ефективність діяльності компанії.

З нашої точки зору, в якості підходів до моніторингу можна використовувати такі інструменти, як збір та обробка інформації, вимірювання та оцінювання, інтерв'ювання та консультування, аналіз та синтез, аудит, планування, моделювання, прогнозування, експертиза, стандартизація. В якості методів моніторингу можна використовувати такі: звірка, верифікація, економічні методи аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, математичні методи, спостереження та експертизу, методи комунікації, аудит, інформаційні методи, інвентаризацію. В процесі організації системи внутрішнього контролю на підприємстві будь-якої сфери, зокрема сектору рітейлу, мають бути визначені такі ключові елементи: хто, що, коли, виходячи з чого, керуючись чим і яким чином потребує контролю.

На сьогодні розроблено значну кількість методик для побудови формалізованих моделей функціонування підприємства та концепцій створення систем управління та контролю. Специфіка управлінської системи рітейлерського підприємства, в першу чергу, пов'язана із неоднозначною організаційною структурою, відсутністю або нерозвиненістю окремих підрозділів розробки та впровадження інноваційних проектів, що може спровокувати безсистемність та низький рівень ефективності процесу впровадження інновацій. Така ситуація для підприємств сфери рітейлу може бути виправлена за умови впровадження матричної структури управління проектами, навіть якщо в компанії відсутній відділ інноваційних розробок, а впровадження інновацій має несистемний характер.

Отже, методичним апаратом, здатним динамічно відображати матричні взаємозв'язки між виконавцями, керівниками проектів та керівниками підрозділів, є семантичні мережі або їх більш формалізована модифікація,

фрейми. Теорія фреймів дає можливість створювати ієрархічні послідовності об'єктів, працювати з успадкуванням властивостей від фреймів вищого порядку (прототипів) і одночасно відображати функціонуючі структурні взаємозв'язки. Термін «фрейм» є відносно новим у теорії контролю та менеджменту. Подібні семантичні методи почали застосовуватися, коли класична логіка показала свою непридатність на практиці. Фрейми, формалізуючи знання у формі, придатній для подальшої обробки, зберігають своє значення для процесу прийняття рішень [33]. Таким чином, нами було запропоновано фреймову модель реалізації інноваційного проекту в рітейлерській компанії в межах базової організаційної структури підприємства (рис. 3.9).



Рис. 3.9 Фреймова модель реалізації контролю інноваційного проекту в рітейлерській компанії

Джерело: сформовано автором

Центральним елементом даної моделі є індивідуальний підхід з точки зору реалізації етапів інноваційного проекту та відбору інструментів чи показників контролю. Для кожного інноваційного проекту існують два фрейми типу «подія», зокрема початок виконання роботи та її завершення виконання, в яких зберігається інформація про заплановані та фактичні дати початку та завершення впровадження інноваційного проекту. Ці дані використовуються для подальших розрахунків планової та фактичної тривалості робіт, а також для їх контролю. В запропонованій моделі

використовуються такі фрейми: інноваційний проект, робота, менеджер інноваційного проекту, виконавець, керівник підрозділу, заступник керівника, обладнання. Логіка розробки такої моделі полягає в тому, що для кожного фрейму можуть бути використані свої методи, інструменти та точки контролю. Крім того, імплементується саме матрична структура управління та виконання проекту з метою систематизації та максимізації ефективності управління, адже саме інноваційні проекти характеризуються впливом на різні підрозділи підприємства. При цьому впровадження таких проектів в рамках класичних лінійних або лінійно-функціональних організаційних структур провокує певні труднощі за відсутності подібних матричних специфікацій.

На сьогодні, однією із ключових причин низької інноваційної активності рітейлерів є недостатність інвестиційних ресурсів для розробки та впровадження інновацій у поєднанні із високим ступенем ризику інноваційних проектів. Рітейлерський бізнес, особливо в секторі non-food, одним із перших відчув на собі наслідки епідемії COVID-19. Більшість інноваційних проектів були згорнуті, а ті, що імплементуються, спрямовані на оптимізацію всіх бізнес-процесів та виживання. Наведемо перелік основних груп ризиків, які, на нашу думку, можуть так чи інакше вплинути на процеси впровадження інновацій у рітейлі:

- ризик, спричинений помилковим вибором впроваджуваних інноваційних проектів. Серед основних причин виникнення даного виду ризиків варто назвати недостатньо обґрунтований вибір стратегії та пріоритетів економічної й ринкової діяльності компанії. Також можуть бути помилково оцінені перспективи і можливості щодо зміни позицій підприємства на ринку, його фінансова стійкість. Доцільно зазначити, що найчастіше ініціатор чи менеджер інноваційного проекту переоцінює його важливість для споживача. У таких ситуаціях причиною виникнення ризику слугує помилкове оцінювання потреб на ринку;

- ризик недостатнього фінансового забезпечення інноваційного проекту. В його структуру можна включити ризик неправильного вибору джерел

фінансування, зокрема неможливість інвестування в проект за рахунок власних коштів та відсутність доступних зовнішніх джерел фінансування, а також ризик неправильного вибору джерел фінансування;

- ризик невиконання договорів з контрагентами. Даний ризик також може бути розділений на: ризик укладання договорів на не вигідних для компанії умовах, ризик відмови партнера від погодження та укладання договору після переговорного процесу (зокрема при зміні ринкової кон'юнктури), ризик невиконання партнерами обов'язків за договорами в строк та в повному обсязі, що також може залежати від настання форс-мажорних обставин;

- маркетингові ризики, а також ризики недопостачання чи зміни каналів збуту, неправильної асортиментної політики. Вони переважно спричинені недостатнім рівнем кваліфікації маркетингових служб компанії або відсутністю маркетингового відділу;

- ризик юридичного незабезпечення прав власності. Даний ризик для рітейлерських компаній виявляється при розробці торгових марок, дизайнів та логотипів. Основна його причина – недосконалість українського патентного законодавства (отримання патенту чи ліцензії із запізненням, короткий термін дії ліцензії).

У науковій літературі наведено та обґрунтовано безліч методів та інструментів зниження рівня ризиків під час здійснення інноваційної діяльності, зокрема методи розподілу ризиків, диверсифікації ризиків, хеджування, страхування тощо [150]. Певні методи застосовні лише для окремих видів господарської діяльності, інші – універсальні та можуть використовуватись будь-якими компаніями.

На нашу думку, управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності - один із ключових етапів управління інноваційними проектами, хоча багато компаній не приділяють даній стадії достатньої уваги. Ідентифікація ризиків, які можуть виникнути при реалізації інноваційного проекту, передбачає усвідомлення та прогнозування загрозливих подій, які

можуть мати негативний вплив на інноваційний проект, тобто перелічуються потенційні джерела виникнення інноваційних ризиків. Перелік таких джерел має бути достатнім та вичерпним.

Отже, на першому етапі управління ризиками при інноваційній діяльності ритейлерської компанії необхідно визначити перелік та види інноваційних ризиків, а також провести їх класифікацію відповідно до наслідків, які вони можуть мати для бізнесу в процесі безпосередньої реалізації інноваційного проекту.

Серед основних зовнішніх ринкових ризиків під час впровадження інноваційних проектів ритейлерами слід виділити такі: зростання рівня конкуренції, складність та невизначеність при прогнозуванні кон'юнктури ринку ритейлу, наявність тих чи інших бар'єрів при вході на ринок з новим продуктом або послугою тощо.

Наступним важливим кроком після визначення всіх можливих ризиків при впровадженні інноваційного проекту є квантифікація ризику, тобто прогнозування ймовірності виникнення кожного ризику із переліку та попереднє оцінювання його впливу на реалізацію інноваційного проекту. У зв'язку з тим, що квантифікація ризику здійснюється практично завжди в умовах обмеженої об'єктивної інформації, а також з урахуванням істотного впливу на розрахунок ризиків суджень експертів, результати квантифікації ризику сприймають не як абсолютні значення можливих втрат, а лише для розподілу таких ризиків на істотні (тобто значимі, на них необхідно звертати особливу увагу та розробляти відповідні інструменти реагування) та неістотні (тобто ті, які можна проігнорувати, чи реагувати на них у другу чергу) [105].

На даному етапі, в першу чергу, необхідно використовувати власний досвід щодо аналогічних подій у минулому під час впровадження подібних інноваційних проектів, застосовувати ретроспективні інструменти аналізу. Зокрема, можливо застосовувати експертний метод, залучати зовнішніх консультантів. При цьому також можна побудувати різноманітні моделі та апробувати їх у реальних чи віртуальних умовах. Досить поширеними у сфері

кількісного оцінювання ймовірності виникнення ризиків, а також визначення наслідків їх впливу на результати реалізації інноваційних проектів є статистичні та математичні методи, різноманітні програмні продукти аналізу ринку (метод Monte Carlo, аналіз сценаріїв тощо).

З нашої точки зору, аналіз сценаріїв – один із найбільш доступних для рітейлерів методів прорахунку ризиків та відбору найкращих інноваційних проектів. Тому аналіз сценаріїв можна представити на прикладі моделювання довжини вектору ефективності управління інноваціями, який складається із інтегральних показників фінансової ефективності інновацій, інноваційного потенціалу та влади споживача. В даному випадку ми ставимо питання, чи потрібно розвивати всі три напрями інноваційної активності, чи комбінація певних двох напрямів зможе дати аналогічний ефект.

Отже, ми провели сценарне моделювання рівня ефективності управління інноваціями з використанням отриманих у розділі 3.2 даної дисертаційної роботи рівнянь множинної регресії. При цьому було сформовано 7 комбінацій можливих змін досліджуваних факторів на 10%, які фактично є сценаріями проведеного дослідження. Сценарій 7 є максимізуючим, тобто оптимістичним, оскільки він передбачає підвищення ефективності управління інноваціями за всіма трьома напрямками. Таким чином сценарій 7 є еталонним для порівняння отриманих результатів за рештою сценаріїв. На рис. 3.10 червоним кольором виділено найвищий рівень управління інноваціями для підприємств у сфері рітейлу. За результатами проведеного аналізу визначено, що більшість компаній може досягнути максимального рівня ефективності управління інноваціями, не використовуючи 7-ий сценарій. Наприклад, для компанії Foxtrot ефективність за 5-им сценарієм (зростання фінансової ефективності інновацій та індикатору влади споживача) знаходиться на однаковому рівні з еталонним сценарієм 7.

Назва компанії	Сценарій 1 – IMV (IFEI+)	Сценарій 2 – IMV (IPI+)	Сценарій 3 – IMV (CPI+)	Сценарій 4 – IMV (IFEI IPI+)	Сценарій 5 – IMV (IFEI CPI+)	Сценарій 6 – IMV (IPI CPI+)	Сценарій 7 – IMVmax (IFEI IPI CPI+)
АТБ	0,981	0,935	0,984	0,981	1,029	0,984	1,029
Fozzy Group	1,430	1,398	1,506	1,430	1,538	1,506	1,538
Епіцентр	1,160	1,096	1,142	1,160	1,206	1,142	1,206
Metro	0,972	0,909	0,937	0,972	1,000	0,937	1,000
Auchan	0,536	0,518	0,553	0,536	0,570	0,553	0,570
Novus	1,253	1,187	1,240	1,253	1,306	1,240	1,306
Таврія В	0,676	0,651	0,692	0,676	0,717	0,692	0,717
Comfy	0,520	0,521	0,546	0,529	0,554	0,555	0,563
Foxtrot	1,091	1,073	1,162	1,091	1,180	1,162	1,180
Rozetka	1,420	1,417	1,441	1,457	1,481	1,478	1,518
Eldorado	0,386	0,369	0,380	0,388	0,400	0,383	0,403
Allo	0,844	0,804	0,828	0,850	0,873	0,833	0,879
Inditex	0,994	0,963	0,947	1,020	1,004	0,973	1,030
Reserved	0,754	0,718	0,705	0,770	0,757	0,721	0,773
Sportmaster	0,978	0,965	0,979	1,000	1,015	1,001	1,037
LC Waikiki	0,728	0,703	0,734	0,732	0,764	0,739	0,768
Adidas	1,518	1,522	1,524	1,568	1,570	1,574	1,620
Colins	0,600	0,616	0,615	0,626	0,625	0,640	0,650
Argo	0,428	0,424	0,429	0,439	0,444	0,440	0,455
Eva	0,996	0,992	0,992	1,026	1,026	1,022	1,057
Watsons	0,543	0,546	0,537	0,564	0,556	0,559	0,577
Prostor	1,033	1,022	1,021	1,062	1,062	1,051	1,091
Kosmo	0,674	0,660	0,692	0,681	0,713	0,699	0,719
Шик і блиск	1,206	1,200	1,239	1,230	1,269	1,263	1,293

Рис. 3.10. Результати моделювання довжини вектору управління інноваціями для рітейлерських компаній з метою ідентифікації найбільш прийнятного сценарію

Джерело: розраховано автором на основі комерційних даних компаній

На основі ідентифікації доцільних сценаріїв для підприємств ми провели розрахунки та визначили прогнозну величину вектору управління інноваціями рітейлерських компаній, провели порівняльний аналіз з результатами 2019 року та еталонним сценарієм (рис. 3.11). Таким чином, для всіх досліджуваних компаній характерне підвищення ефективності управління інноваціями. Окрім того, за результатами проведених досліджень доведено, що управління інноваціями в сфері рітейлу на засадах асиметричного фокусування його напрямів максимізує ефективність, рівень якої дорівнює або наближений до еталонного значення.

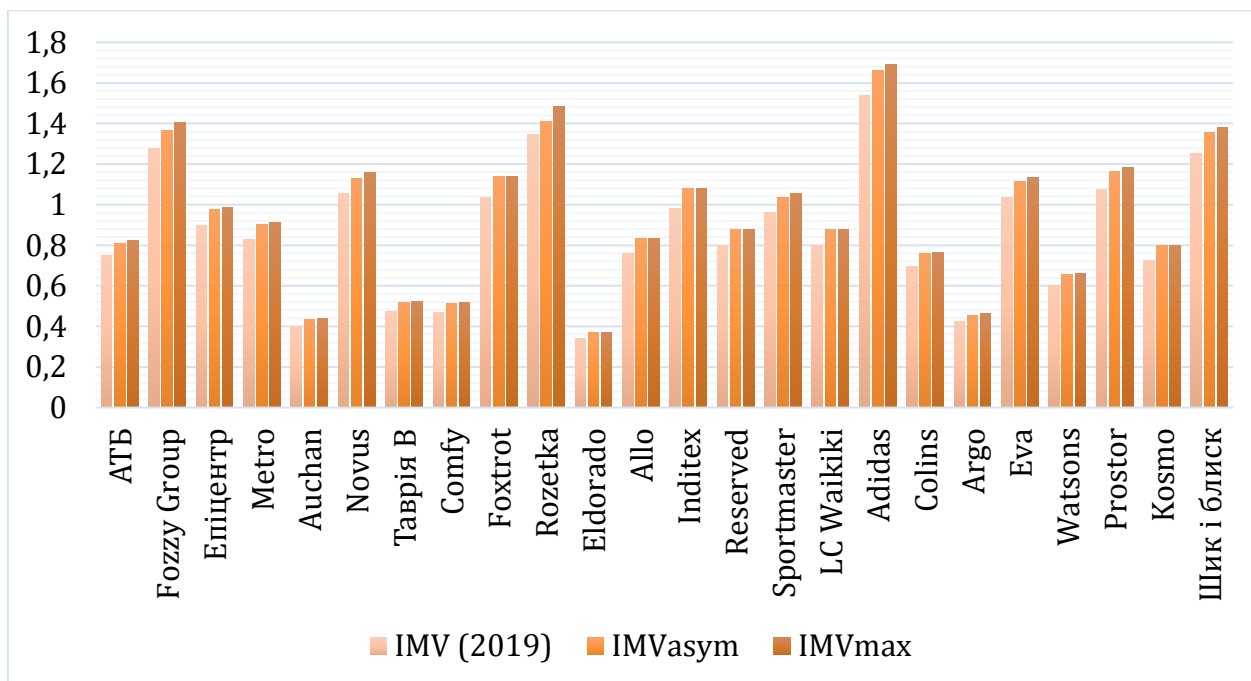


Рис. 3.11. Прогнозні значення показників довжини вектору управління інноваціями для ритейлерських компаній (IMV) за результатами сценарного моделювання

Джерело: розраховано автором самостійно

Таким чином, за умови обмеженості фінансових ресурсів для замовлення та проведення аналітичних досліджень консалтинговими компаніями, підприємства сфери ритейлу можуть використовувати сценарний метод моделювання видів інноваційних проектів за напрямком впливу з метою відбору найкращих відповідно до запропонованої векторної моделі управління інноваціями.

Окрім сценарного методу, важливим інструментом управління ризиками при впровадженні інновацій у сфері ритейлу можна визначити методи доцільності витрат та експертного оцінювання. Згідно з методом доцільності витрат, першочерговою причиною ризику можна назвати перевитрату коштів у порівнянні із запланованим обсягом. Слід зауважити, що перевитрати при впровадженні інноваційного проекту можуть бути зумовлені одним із чотирьох факторів або їх комбінації:

- 1) недооцінка вартості проекту на етапі планування.
- 2) зміна меж проектування.

3) переоцінена результативність інноваційного проекту в плані грошових надходжень.

4) збільшення обсягу нематеріальних витрат під час впровадження проекту.

Своєчасне врахування перерахованих вище факторів дозволяє після планування інвестиційного процесу з виокремленням певних стадій, оцінити масштаб та зону ризику, в яку потрапляє проект на кожному етапі. Таким чином, можливо захистити рітейлера від критичних ризиків, оскільки на кожній стадії менеджмент підприємства може прийняти рішення про припинення інвестицій у проект та його закриття.

При дослідженні та аналізі таких складних, неочевидних та динамічних систем, як рітейлерський бізнес, виникають проблеми, які складно вирішити формалізованими математичними методами та моделями. Тому серед основних методів для оцінювання ризику в сфері рітейлу, ми вважаємо, слід використовувати метод експертного оцінювання. Головна ідея даного підходу полягає у використанні інтелекту, досвіду та кваліфікації людей, а також їх здатності знаходити креативні рішення в процесі виконання нестандартних завдань. Наведемо перелік етапів при проведенні експертного оцінювання:

- 1) формування та пояснення мети дослідження;
- 2) визначення основних завдань дослідження;
- 3) організація процесу управління дослідженням;
- 4) визначення необхідного формату отримання результатів;
- 5) кваліфікований підбір експертів для подальшого проведення оцінювання.

Підбір експертів слід здійснювати таким чином, щоб, по-перше, визначені фахівці були достатньо кваліфіковані та обізнані щодо специфіки функціонування рітейлера. По-друге, експерти не повинні бути зацікавлені в результатах дослідження. Тому ми вважаємо, що до групи експертів необхідно включати декількох працівників самого підприємства-рітейлера та декількох зовнішніх експертів.

Компетентність та можливість експертам приймати участь в оцінюванні визначається їхньою кваліфікацією та досвідом у певній сфері, якої стосується дослідження. Такий підбір проводять шляхом огляду професійної, наукової та іншої діяльності потенційного експерта.

Суб'єктивний паралельний підхід до оцінювання компетентності обраних експертів полягає у взаємному перехресному оцінюванні кожним експертом своєї кваліфікації та кваліфікації своїх колег за певною шкалою. Після оброблення та підрахунку результатів опитування визначається компетентність експертної групи. Етапи проведення оцінювання можна відобразити наступним чином:

- 1) розробка анкет-опитувальників;
- 2) відбір способу отримання інформації;
- 3) безпосередній процес опитування експертів;
- 4) обробка результатів та підготовка звіту щодо результатів оцінювання.

Під час дослідження процесів управління ризиками при реалізації інноваційних проектів на підприємствах сфери ритейлу ми виявили певні особливості та актуальні проблеми, з якими стикаються компанії. На нашу думку, головною проблемою при управлінні інноваційними ризиками в ритейлерському бізнесі є відсутність налагодженої системи управління ними. З метою вирішення даної проблеми в системі управління компанією необхідно виділити окрему організаційну одиницю, яка була б уповноважена управляти інноваційними ризиками. Важливо розуміти, що для цього не завжди необхідно створювати окремий відділ, таку роботу може виконувати окремий працівник, до обов'язків якого додасться функціонал з управління ризиками при розробці та впровадженні інноваційних проектів (менеджер з управління інноваційними ризиками). Такий підхід дозволить більш системно, ефективно та швидко виявляти ризики, оцінювати їх та розробляти кроки щодо їх усунення чи мінімізації. Отже, нами були виділені декілька правил, за допомогою яких процес управління ризиками при впровадженні інноваційних проектів на підприємствах сфери ритейлу був більш ефективним (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Правила, яких необхідно притримуватись для підвищення ефективності управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [150; 5]

Перераховані на рис. 3.12 правила пропонуємо розглянути більш детально. Отже, правило оптимальності означає, що недоцільно ризикувати більше, аніж покриття ризику власним капіталом. Тобто перед прийняттям рішення в умовах ризику, менеджер обов'язково має розрахувати максимально можливий обсяг збитків при негативному сценарії настання ризику, здійснити порівняння втрат від ризику з обсягом інвестованих коштів і власного фінансового капіталу, а також визначити, чи не приведуть збитки від ризику до банкрутства компанії.

Правило ефективності передбачає, що не варто ризикувати більшим заради меншого. Маючи на меті прийняття збалансованого та виваженого рішення необхідно максимально оцінити ймовірність інноваційного ризику. Менеджер, розуміючи максимально можливий обсяг збитків, вслід за цим повинен здійснити прогноз наслідків настання ризику для компанії.

Під правилом наявності варіантів мається на увазі, що не буває безвихідних ситуацій, завжди існує безліч можливостей та рішень, головне – вміти їх знайти. Часто правило варіантності також проявляється в підготовці не одного, а декількох різних варіантів розв’язання проблеми. Менеджер, який управляє інноваційними ризиками, має розробити та подати на розгляд керівництву всі можливі варіанти вирішення тієї чи іншої ситуації. Отже, кожний із можливих варіантів повинен бути знайдений та перебувати у фокусі уваги під час впровадження проекту. Крім того, варіантність може проявлятися й у відборі інструментів та методів мінімізації інноваційного ризику.

Відповідно до правила прогнозування, необхідно здійснити прогнози наслідків настання ризику шляхом порівняння очікуваного ефекту від впровадження інновації з можливими витратами при негативних ефектах, яких зазнає компанія у випадку прояву ризику. Рішення про реалізацію інноваційного проекту слід приймати тільки за прийняттого для підприємства співвідношення вигоди й можливих втрат. Також важливо точно визначити, як впливає на результати інноваційного проекту та діяльність компанії в цілому конкретний вид інноваційного ризику, однак спочатку оцінюється ймовірність того, що певна подія відбудеться, а потім – якими будуть наслідки стосовно успішності діяльності рітейлера.

За правилом безперервності не можна виконувати процес управління ризиками несистемно та фрагментарно. Тобто управління інноваційними ризиками слід здійснювати на кожному етапі розробки та впровадження інноваційного проекту, а не в моменти прояву ризику.

Правило доведеності трактується так: позитивне рішення приймається лише у випадку відсутності сумнівів. Доцільно зацентрувати увагу, що ефективні рішення мають прийматися не лише на основі інтуїції, а повинні бути всебічно виважені та прийняті на основі проведеного якісного і кількісного аналізу інноваційних ризиків.

Висновки до розділу 3

Найбільш значущими результатами дослідження шляхів оцінювання та забезпечення ефективності управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу можна вважати такі:

1. З метою забезпечення ефективності функціонування процесів впровадження інновацій у ритейлерських компаніях нами було запропоновано схему побудови організаційно-методичних механізмів управління, яка включає обов'язкове виділення інструментів, критеріїв та принципів, які відповідають за функціонування сформованого механізму. Таким чином, для кожного з восьми елементів комплексного механізму управління інноваціями було наведено окремий перелік базових критеріїв, принципів та інструментів, які можуть бути імплементовані в управлінську практику роздрібних компаній.

Визначено, що основним суб'єктом управління інноваційною діяльністю компанії є особливий тип менеджерів – інноваційні менеджери, які вирізняються наявністю певних ментальних та особистісних характеристик. Найважливішими з них ми вважаємо проблемне бачення світу, уміння заздалегідь визначати проблеми, уміння сприймати і використовувати погляди, які відрізняються від особистих.

2. Серед основних зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування інноваційної діяльності ми виділяємо такі: прибуток, амортизаційні відрахування, страхові відшкодування, іммобілізовані оборотні активи, внутрішні фінансові зобов'язання, банківські та бюджетні кредити, недержавні інвестиційні фонди, безоплатні гранти.

Для українських ритейлерів, найбільш доступними джерелами фінансування інноваційної діяльності залишаються прибуток та банківські кредити. На жаль, діяльність інвестиційних фондів, на відміну від розвинених країн світу, в Україні практично не функціонує.

3. Враховуючи потребу дослідження ефективності управління інноваціями саме для підприємств сфери рітейлу, запропоновано використовувати підхід щодо розрахунку довжини вектору управління інноваціями на основі трьох інтегральних показників, зокрема показника фінансової ефективності, інноваційного потенціалу та влади споживача. При цьому було проаналізовано результати розрахунку кожного із трьох показників, а для індикатору влади споживача визначено власну методику розрахунку, яка поєднує у собі кількісний та експертний методи оцінювання.

У результаті визначено, що найвищу ефективність в управлінні інноваціями демонструють компанії Fozzy Group (FMCG&DIY), Rozetka (Електроніка), Adidas (Fashion-рітейл), Шик і Блиск (Drogerie). Найнижчі показники зафіксовано у компаній Auchan (FMCG&DIY), Eldorado (Електроніка), Argo (Fashion-рітейл), Watsons (Drogerie).

На основі даних щодо ефективності управління інноваціями компанії можуть визначитись із фактичним вектором своєї інноваційної діяльності за допомогою запропонованої векторної моделі управління, яка демонструє схильність інноваційної активності компанії до певного напрямку: фрейму інноваційної культури, фрейму інноваційної активності або фрейму відповідальності інноватора. Таким чином, компанія може сформулювати стратегічні пріоритети щодо свого інноваційного розвитку в перспективі.

4. З метою аналізу взаємозалежності інтегральних показників ефективності управління інноваціями в рітейлі та вектору ефективності управління було імплементовано кореляційно-регресійний аналіз. За його результатами виявлено, що всі фактори (фінансова ефективність, інноваційний потенціал, влада споживача) мають тісний зв'язок із вектором ефективності управління інноваціями для всіх секторів, окрім FMCG&DIY. Для даного сектору фактор інноваційного потенціалу не має суттєвого значення, тому був виключений із запропонованої векторної моделі.

5. На основі змодельованих даних довжини вектору ефективності управління інноваціями у вигляді шістьох сценаріїв зміни одного чи двох

факторів із трьох, а також еталонного сценарію, який враховує одночасну зміну всіх факторів, зокрема підвищення рівня фінансової ефективності, інноваційного потенціалу та влади споживача, визначено, що не для всіх компаній актуальним є розвиток одночасно всіх показників ефективності управління. Для більшості компаній розвиток двох із трьох напрямків забезпечує той самий чи наближений ефект, як і еталонний сценарій. Даний факт підтверджує доцільність впровадження стратегій розвитку інновацій на засадах асиметричного моделювання.

6. Базуючись на стратегії забезпечення ефективності управління інноваціями на підприємствах сфери рітейлу, виокремлено перелік правил, яких рітейлери мають дотримуватись у процесі управління ризиками під час здійснення інноваційної діяльності. Основними з них є правило варіантності, правило ефективності, правило безперервності, правило доведеності, правило прогнозування та правило оптимальності.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [136; 148; 161].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено узагальнення теоретичних засад щодо управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу, а також розроблено прикладний інструментарій для формування та обґрунтування управлінських рішень у процесі виявлення пріоритетних напрямів розвитку та підвищення ефективності інноваційної діяльності ритейлерських компаній. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. Запропоновано підхід до класифікації інновацій саме для сфери ритейлу на основі аналізу та систематизації наукових наробок щодо визначення поняття «інновації в торгівлі», підходів до класифікації інновацій і врахуванням характерних особливостей ритейлерського бізнесу. В запропонованій класифікації зроблено акцент на стратегічну орієнтацію роздрібного бізнесу, зокрема на потреби споживача. Виокремлено особливий вид інновацій – новий досвід споживача. З метою глибокого розуміння факторів та етапів, що можуть бути задіяні в процесі створення чи впровадження інновації запропоновано візуалізовану схему формування ланцюга створення вартості в ритейлі. При цьому було уточнено відповідність виду інновацій окремим етапам створення продукту в роздрібному бізнесі.

2. Поглиблено визначення поняття «механізм управління інноваціями». Сформовано комплексну схему процесу управління інноваціями на підприємстві, яка враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу на компанію, емерджентність інноваційного розвитку та стратегії управління інноваційною діяльністю. Відповідно до запропонованої схеми організаційно-методичний механізм управління інноваційною діяльністю ритейлера складається із підсистеми формування механізму управління та підсистеми функціонування механізму управління. Кожна підсистема містить свої інструменти, критерії, функції та принципи, якими керується менеджер під час створення механізму.

3. Зважаючи на доцільність всебічного дослідження процесів управління інноваціями на підприємствах сфери ритейлу та відповідно до існуючих наукових підходів до формування механізму управління інноваціями, запропоновано авторське бачення щодо структури комплексного механізму управління інноваціями. Вона містить такі елементи, згруповані згідно з класичним підходом до проектного менеджменту: організація інноваційної діяльності, взаємодія учасників інноваційного процесу, мотивація та стимулювання інновацій, розробка та планування впровадження інновацій, фінансування інноваційної діяльності, технологічний трансфер, набуття прав інтелектуальної власності, реалізація інноваційного проекту та контроль результатів. З урахуванням того, що інноваційний проект є основним інструментом впровадження інновацій у ритейлерських компаніях нами розкрито взаємозв'язок функціональних елементів комплексного механізму управління інноваціями відносно інноваційного проекту.

4. Розроблено підхід до оцінювання позицій компаній на ринку шляхом розрахунку комплексного індексу інноваційності. Основна мета запропонованого підходу – реалізація бенчмаркінгового порівняльного аналізу інноваційного розвитку підприємств у сфері ритейлу. Відповідно до даної методики, визначено перелік основних показників за якими оцінюється рівень інноваційності компаній. Запропонований методичний інструментарій містить такі показники: інноваційність продукту/послуги, інноваційність бізнес-процесів та менеджменту, інноваційність у взаємодії зі споживачами, інноваційність бізнес-моделі, готовність до змін. Оцінки досліджуваним компаніям виставляють експерти. В результаті за визначеною шкалою отримані оцінки трансформуються в комплексний індекс інноваційності. На основі запропонованого індексу можна виокремити лідерів та аутсайдерів в інноваційній діяльності компаній певного сектору, а також сформулювати ефективні стратегічні рішення для компаній щодо напрямів їх інноваційного розвитку.

5. За результатами аналізу основних показників ритейлу в світі та в Україні, визначено, що сфера ритейлу одна із найбільш привабливих на сьогодні. Впровадження інновацій в даному секторі, враховуючи безпосередній зв'язок ритейлу з кінцевим споживачем, зумовлює отримання швидкої реакції та ефекту від нововведень. Обсяги товарообороту світового ритейлу в 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 5,8%. В Україні даний показник становить 10,2%, що, в першу чергу, зумовлено зміною настроїв міжнародних груп та інвесторів стосовно можливостей української економіки, входом на ринок світових роздрібних мереж.

6. За результатами дослідження світових тенденцій щодо інноваційної активності в ритейлі виокремлено найбільш поширені напрями та тенденції реалізації інновацій. Серед них визначено такі: магазини без кас, продавців та безконтактні платежі; використання роботів, дронів в підприємницькій діяльності; нові підходи до реклами та просування продуктів; NEW-ритейл (трансформація онлайн- та офлайн-ритейлу в єдину екосистему продажів); шопінг у соціальних мережах та на маркетплейсах; зміни в традиційних для ритейлера способах торгівлі (офлайн-ритейлери переходять у онлайн, оптові продавці трансформують свою торгівлю в роздріб); технології трансформації реальності та штучний інтелект.

Найбільш вагомий тренд щодо розвитку інновацій лежить у площині онлайн торгівлі, адже саме онлайн-ритейл за результатами міжнародних досліджень зріс у 2018 році майже на 25%. Пандемія COVID-19 та перехід всього світу у віддалений режим роботи лише підтверджує важливість впровадження інноваційних проектів, які спрямовані на розбудову системи онлайн-ритейлу.

7. На основі аналізу статистичних даних виявлено, що більшість підприємств України (72%) є інноваційно неактивними, насамперед внаслідок нестабільної економічної ситуації в країні, недоступності кредитів та відсутності інвестиційного і наукового підґрунтя для розвитку інноваційних проектів. Визначено, що серед торговельних підприємств, які впроваджують

інновації, частка нетехнологічних або маркетингових інновацій практично в два рази перевищує частку технологічних інновацій.

8. За результатами аналізу фінансових орієнтирів інноваційного розвитку рітейлу за чотирма досліджуваними секторами, було визначено, що коливання обсягів чистого доходу найбільш суттєве в секторі FMCG&DIY та Fashion-рітейлу. Зокрема, в мережі АТБ (сектор FMCG&DIY) найкращі інвестиційні можливості за напрямом впровадження глобальних системоутворюючих інновацій, адже дана мережа є беззаперечним лідером за рівнем чистого доходу та прибутку в грошовому еквіваленті порівняно з результатами лідируючих компаній інших сфер Comfy (Електроніка), Inditex (Fashion-рітейл), Eva (Drogerie).

8. На основі визначення та групування типів впроваджуваних інновацій підприємствами сфери рітейлу за запропонованим підходом до класифікації, з'ясовано, що структура впроваджених нововведень у секторі Електроніки є найбільш збалансованою. Практично всі підприємства даного сектору впроваджують широкий спектр інновацій. Особливої уваги заслуговують Rozetka та Eldorado, адже діяльність щодо розробки інноваційних ідей у даних компаніях здійснюється за напрямом виведення на ринок нових товарів/послуг, покращення досвіду споживача, розширення форматів обслуговування та запуску нових бізнес-процесів, які підвищують ефективність функціонування компаній в цілому. Визначено, що найбільш незбалансованими є структури інноваційної діяльності підприємств секторів FMCG&DIY, Fashion-рітейл та Drogerie. Для сфери FMCG&DIY характерні значні коливання за обсягами різних типів інновацій, а в секторах Drogerie та Fashion-рітейл зафіксовано компанії, в яких відсутні інновації в продукти/послуги та бізнес-процеси.

9. Обґрунтовано делегування управління інноваційною діяльністю компанії особливому типу менеджерів – інноваційним менеджерам, які відрізняються наявністю певних ментальних та особистісних характеристик. Найважливішими з них визначено проблемне бачення світу, уміння

заздалегідь визначати проблеми, уміння сприймати і використовувати погляди, які відрізняються від особистих. Визначено, що для вітчизняних рітейлерів найбільш доступними джерелами фінансування інноваційної діяльності є прибуток та банківські кредити. На жаль, діяльність інвестиційних фондів, на відміну від розвинених країн світу, в Україні практично не функціонує.

10. Доведено доцільність та практичну дієвість використання запропонованого методичного підходу щодо визначення довжини вектору управління інноваціями на основі трьох інтегральних показників, зокрема показника фінансової ефективності, інноваційного потенціалу та влади споживача. Запропонований інтегральний показник дозволяє провести діагностику рівня ефективності управління інноваціями на підприємстві. За результатами проведеного оцінювання визначено, що найвищу ефективність в управлінні інноваціями демонструють компанії Fozzy Group (FMCG&DIY), Rozetka (Електроніка), Adidas (Fashion-рітейл), Шик і Блиск (Drogerie). Найнижчі показники зафіксовано у таких компаній: Auchan (FMCG&DIY), Eldorado (Електроніка), Argo (Fashion-рітейл), Watsons (Drogerie).

11. На основі проведеного дослідження взаємозалежності інтегральних показників ефективності управління інноваціями в рітейлі та вектору ефективності управління, було проведено кореляційно-регресійний аналіз. Отримані результати дозволяють стверджувати, що всі досліджувані фактори (фінансова ефективність, інноваційний потенціал, влада споживача) мають тісний зв'язок із вектором ефективності управління інноваціями для всіх секторів окрім сектору FMCG&DIY. Для даного сектору фактор інноваційного потенціалу не має суттєвого значення, тому був виключений із запропонованої регресійної векторної моделі.

12. На основі змодельованих даних довжини вектору ефективності управління інноваціями у вигляді шести сценаріїв зміни досліджуваних факторів, проведено порівняння ефективності їх комбінацій з еталонним сценарієм, який враховує одночасну зміну всіх факторів, зокрема підвищення

рівня фінансової ефективності, інноваційного потенціалу та влади споживача, визначено. Визначено, що не для всіх компаній актуальним є розвиток усіх напрямів ефективності управління інноваціями.

Доведено, що для більшості компаній розвиток з використанням ефективної комбінації напрямів інноваційного розвитку забезпечує максимальний або наближений до нього результат, якого можливо досягнути за еталонним сценарієм. Даний факт підтверджує доцільність впровадження стратегій розвитку інновацій на основі асиметричного моделювання. Таким чином, запропонований методичний підхід до управління інноваціями надає можливості ідентифікації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємств, оцінювання рівня управління інноваціями, порівняння отриманих результатів діагностики з іншими компаніями та обґрунтування результативних управлінських рішень щодо комплексного інноваційного розвитку в контексті асиметрії його досягнень для рітейлерського бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akbarzadeh F. The balanced scorecard (BSC) method: from theory to practice. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*. 2012. Vol. 2, No. 5, Dec. P. 88-98.
2. Akhmetshin E., Vasilev V. L., Mironov D. S., Yumashev A. V. Innovation process and control function in management. *European Research Studies Journal*. 2018. Vol. 21(1). P. 663-674.
3. Albors-Garrigos J. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020. No 55. P. 20-25.
4. Bird J. Alibaba's 'New Retail' Revolution: What Is It, And Is It Genuinely New? *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/11/18/alibabas-new-retail-revolution-what-is-it-and-is-it-genuinely-new/> (дата звернення 20.04.2020).
5. Bowers J., Khorakian A. Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17, Issue 1. P. 25—40.
6. Brogaard J. High-frequency trading competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2019. Vol. 54, Is. 4. P. 1469-1497.
7. Building the retail superstar: How unleashing AI across functions offers a multi-billion dollar opportunity. *Capgemini*. URL: <https://www.capgemini.com/gb-en/research/building-the-retail-superstar-how-unleashing-ai-across-functions-offers-a-multi-billion-dollar-opportunity/> (дата звернення: 12.12.2020).
8. Cristinel V.; Cercel M. Innovation in retail: impact on creating a positive experience when buying fashion products. *Amfiteatru Economic*. 2015. No.39. P. 583-599.
9. Crossman A. Power Definitions and Examples in Sociology. URL: <https://www.thoughtco.com/power-p2-3026460> (дата звернення: 13.11.2020).

10. Dabija D.-C., Pop N. Al. Innovation in Do-It-Yourself retail: an empirical study on generation X among professional craftsmen and consumers. *Economics and Sociology*. 2017. Vol. 10. № 2 P. 296–311.
11. Dahl Robert A. The Concept of Power. *Systems Research and Behavioral Science*. 1957. Vol. 2(3). P. 201—215.
12. Dowding K. Power, Luck and Freedom: Collected Essays. Manchester UK, Manchester University Press, 2017. 145 pp.
13. Dowding K. Why should we care about the definition of power? *Journal of Political Power*. 2012. Vol. 5, No. 1. P. 119-135.
14. Dowding, K. M. Rational Choice and Political Power. Aldershot, Edward Elgar, 1991. 208 pp.
15. Dudic Z., Dunic B., Gregus M., Novachkova D., Djakovic I. The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*. 2020. No 12. P. 115-134.
16. Experience is everything. Get it right. PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html> (дата звернення: 12.12.2020).
17. Finger R. High frequency trading: is it a dark force against ordinary human traders and investors? *Forbes*. URL : <https://www.forbes.com/sites/richardfinger/2013/09/30/high-frequency-trading-is-it-a-dark-force-against-ordinary-human-traders-and-investors/?sh=7c703a163526> (дата звернення: 05.07.2020).
18. Galbusera L., Giannopoulos G. On input-output economic models in disaster impact assessment. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2018. Vol. 30. P. 186-198.
19. Gartner Says: 25 Percent of Customer Service Operations Will Use Virtual Customer Assistants by 2020. *Gartner Customer Experience Summit*. Tokyo, 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19-gartner-says-25-percent-of-customer-service-operations-will-use-virtual-customer-assistants-by-2020> (дата звернення: 29.08.2020).

20. Global Retail Trends and Innovations 2019. *Pragma Consulting. Ebeloft Group*. 2019. №14. P.122. URL: <https://static1.squarespace.com/static/59f9aaa6914e6bf45841fd9e/t/5c78dd05e79c709fbcd09b0e/1551424863219/Retail+Innovations+2019.pdf> (дата звернення 20.04.2020).
21. Grafonova O., Lazarenko Y., Verezomska I. Implementation of EFQM and BSC models for strategic development of the enterprise in the context of a systemic crisis. *Journal of European Economy*. 2019. Vol. 18, № 1 (68). P. 54-66.
22. Haar P. Measuring innovation: A state of the science review of existing approaches. *Intangible Capital*. 2018. Vol. 14 (3). P. 409-428.
23. Hagberg, J., Sundström, M., Nicklas, E-Z. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail&Distribution Management*. 2016. Vol. 44(7). P. 694-712.
24. Havlíček K., Thalassinos E., Berezkinova L. Innovation Management and Controlling in SMEs. *European Research Studies*. 2013. Vol. XVI. P. 57-70.
25. Ho J. How Lyft Used an Account-Based Marketing Strategy To Help Essential Workers. *Salesforce*. URL: <https://www.salesforce.com/blog/category/marketing/> (дата звернення: 25.12.2020).
26. How Does Amazon Do Performance Management? *PerformYard*. URL: <https://www.performyard.com/articles/how-does-amazon-do-performance-management> (дата звернення: 29.08.2020).
27. How to measure innovation and ROI in a global world. URL: <https://hashi.biz/how-to-measure-innovation-in-a-globalized-business-world/> (дата звернення: 30.06.2020).
28. How to take the measure of innovation. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-take-the-measure-of-innovation> (дата звернення: 15.01.2021).

29. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph / V. V. Lavrenenko, L. A. Petrenko et al. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 204 p.
30. Kindornay Sh., Morton B. Development effectiveness: towards new understandings. *The North South Institute. Issues Brief*. 2009. Vol. 5 (12). P. 10-16.
31. Kogabayev T., Maziliauskas A. The Definition and Classification of Innovation. *HOLISTICA - J Bus Public Adm*. 2017. N 8. P. 1–14.
32. Kumar V., Srivastava R. New perspectives on business model innovations in emerging markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol 48. P. 815-825.
33. Laval V., Stefea P. The competitive chellange of controlling. *Procedia. Social and Behavoiral sciences*. 2017. Vol. 238. P. 624-631.
34. Lendel V., Varmus M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*. 2011. Vol. 16. P. 819-825.
35. Lendel V., Varmus M. Evaluation of the Innovative Business Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 129. P. 504-537.
36. Lukes S. Power: A Radical View. Wales: Creative Print & Design, 2005. 192 pp.
37. Maiti R. Fast Fashion: Its Detrimental Effect on the Environment. URL : <https://earth.org/fast-fashions-detrimental-effect-on-the-environment/> (дата звернення: 26.08.2020).
38. Mann M. The Sources of Social Power. A History of Power from the Beginning to A.D. Cambridge: University Press, 1986. 549 pp.
39. Manoocheri G. Measuring innovation: Challenges and best practices. *California Journal of Operations Management*. 2010. Vol. 8. P. 67-73.
40. Mol M. J., Birkinshaw J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*. 2009. Vol. 62(12). P. 1269-1280.

41. Nielsen: ТОП5 світових трендів споживання після COVID19. *All Retail*. URL : <https://allretail.ua/overviews/65317-nielsen-top-5-svitovih-trendiv-spozhyvannya-pislya-covid-19> (дата звернення: 20.12.2020).
42. NPS, CSAT and CES - Customer Satisfaction Metrics to Track in 2020. URL : <https://www.retenly.com/blog/customer-satisfaction-metrics/> (дата звернення: 28.11.2020).
43. NRF's Summer 2019 Consumer View. *New Retail Federation*. URL: <https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2019-06/Consumer%20View%20Summer%202019.pdf> (дата звернення 20.04.2020).
44. Pantano E., Priporas C-V., Dennis C. A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2018. No 46(3). P. 264-282.
45. Pantano, E., Vannucci, V. Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. *Journal of Retailing Consum. Serv.* 2019. Vol. 49. P. 297–304.
46. Pinto G. L., Dell'Era C., Verganti R., Bellini E. Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings. *European Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 20, No. 2. P. 190-209.
47. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008, Vol. 86(1). P. 78-93.
48. Proskokova A. Financial prerequisites for the innovative development of retail companies in Ukraine. *The Scientific Heritage*. 2021. No 58. P. 49-59.
49. Rebooting Retail How technology will shape the future of retail 2020. *Mckinsey.com*. URL: <https://mck.co/35P93wo> (дата звернення: 25.06.2020).
50. Rickard D. How Automation Leads to Faster Fulfillment in the E-Commerce Age. URL : <https://www.foodlogistics.com/technology/article/21126711/cimcorp-how-automation-leads-to-faster-fulfillment-in-the-ecommerce-age> (дата звернення: 12.10.2020).

51. Rodriguez M., Paredes F., Gaofeng Yi. Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail. *Oresight and STI governance*. 2016. Vol. 10, No 3. P. 18-28.

52. Rodriguez M., Paredes F., Yi G. Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail. *Foresight and STI governance*. 2016. Vol. 10. № 3. P. 18–28.

53. Russel C. Zara Owner Starts Making Protective Face Masks To Fight Coronavirus. *Forbes*. URL : <https://www.forbes.com/sites/callyrussell/2020/03/19/zara-owner-starts-making-protective-face-masks-to-fight-coronavirus/?sh=2c998c3c6676> (дата звернення: 01.12.2020).

54. Sandermoen K. Organisational structure: Making strategy happen. Adizes methodology in action. Alosen : Sandermoen Publishing, 2017. P.175

55. Śmigielska G., Orzeł K. Innovations in the Retail Sector and Their Influence on the Market. *HANDEL WEWNĘTRZNY*. 2015. № 5. P. 338–346.

56. Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 2011. Vol. 87. P. 3–16.

57. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 172-194.

58. The Deloitte consumer review. The rise of mass-personalization. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-mass-personalisation.pdf> (дата звернення: 12.12.2020).

59. The Future Of Retail 2020: Retail As Personal Utility. *PSFK*. URL: <https://www.psfk.com/report/future-of-retail-2020> (дата звернення: 25.12.2020).

60. Total retail sales worldwide from 2013 to 2020. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/> (дата звернення: 20.04.2020).

61. Uehara T., Cordier M., Hamaide B. Fully Dynamic Input-Output/System Dynamics Modeling for Ecological-Economic System Analysis. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. P. 140-162.
62. Vertz J. 3 Trends Impacting The Retail Industry Right Now. *Forbes*. URL : <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2020/01/29/3-trends-impacting-retail-industry-right-now/?sh=258193f65c20> (дата звернення: 30.06.2020).
63. Zizlavsky O. The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *J. Technol. Manag. Innov.* 2014. Vol. 9, Is. 3. P. 210-222.
64. Айвазян С. А., Бухштабер В. М., Енюков И. С., Мешалкин Л. Д. Прикладная статистика, Классификации и снижение размерности. Москва : Финансы и статистика, 1989. 606 с.
65. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія / за наук. ред. Т. В. Калінеску. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. 224 с.
66. Анатолия Fozzy: что входит в состав бизнес-группы владельцев Сільпо, Фора и других торговых сетей. *RAU*. URL: <https://rau.ua/ru/news/100-mlrd-grn-silpo-istorya/> (дата звернення: 06.01.2021).
67. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрай, 2013. 383 с.
68. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. №5. С. 24-28.
69. Бикова О. О., Малашевська Н. А. Ризики в інноваційній діяльності та управління ними. *Наукова думка сучасності і майбутнього*: 8-ма Всеукр. практ.-пізн. конф. м. Київ, 23-25 лист. 2019 р. Київ, 2019. С. 134-140.
70. Блондо Э. Инновации в розничной торговле. *Бизнес-журнал*. 2005. № 4. С. 48–51.

71. Бобков А. Л., Денисов И. В., Кучмаева О. В. Исследование организационной структуры предприятий ритейла и образования методами статистического анализа. *Статистика и Экономика*. 2019. № 16(1). С. 11-21.
72. Боронин О. С., Яшин С. Н. Многокритериальная оценка экономической эффективности инновационных проектов. *Экономические науки*. 2010. №11. С. 253-256.
73. Буренніков Ю. Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С. 42-45.
74. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
75. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. № 1 (28). С. 369–381.
76. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. / Пер. з нім. Київ: Основи, 1998. 534 с.
77. Волощук В. Р. Механізми активізації інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8(81). С. 27-33.
78. Волощук Р. В., Степашко В. С. Нелінійна нормалізація статистичних показників для задачі побудови інтегральних індексів. Індуктивне моделювання складних систем. 2014. Вип. 6. С. 47-54.
79. Воробйова Н. П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2017. № 11. С. 151-156.
80. Воронова О. В., Ильин И. В. Агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента. *Экономика и управление*. 2019. № 2 (160). С. 78-85.
81. Воронова О.В., Ильин И.В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода. *Известия Санкт-*

Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 74-82.

82. Гальків Л. І., Демчишин М. Я., Гришук Д. В. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватор ризиків і загроз соціально-економічній безпеці. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 847. С. 62-68.

83. Гарафонова, О. І. Основні напрямки оцінки інноваційного розвитку та управління інноваціями на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 100-103.

84. Гаспарян С. Ритейл: як зміниться галузь після пандемії? *KPMG*. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/blogs/home/posts/2020/08/retail-changes-after-pandemic.html> (дата звернення: 10.11.2020).

85. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 307–319.

86. Давимук С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія. Львів : ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”, 2016. 432 с.

87. Данило С. І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. №3(137). С. 50-54

88. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.01.2021).

89. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

90. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

91. Жихор Е. Б., Баранова В. В., Буркун І. Г. Обґрунтування нової парадигми політики інноваційного розвитку регіонів України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №5 (204). С. 11-116.

92. Жмеренецкий А. Инновации или смерть: как выжить бизнесу на тонущем корабле "Украина". URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2017/08/16/628080/> (дата звернення: 20.12.2019).

93. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. № 20. 2015. С. 94-97.

94. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). С. 199-203.

95. Зайцев О. В. Развитие моделей оценки эффективности инвестиций в инновационные проекты. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 2. С. 115–120.

96. Заказов в разы больше, но операция съедает прибыль — Владислав Чечеткин, Rozetka.ua. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/vladislav-chechetkin-rozetkua-367167/> (дата звернення: 06.01.2021).

97. Землянкін, А. І., Підоричева І. Ю. Напрями вдосконалення діючих механізмів управління інноваціями в умовах модернізації економіки України. *Економіка промисловості*. 2015. № 1(69). С. 40-52.

98. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. Аньшин В.М., Дагаев А.А. и др. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2007. — 584 с.

99. Итоги развития Drogerie рынка Украины в первой половине 2020г. *All Retail*. URL : <https://allretail.ua/ru/news/67180-itogi-razvitiya-drogeri-rynka-ukrainy-v-pervoy-polovine-2020-g> (дата звернення: 01.09.2020).

100. Кабаченко Д. В. Удосконалення методів оцінки ефективності інноваційних проектів розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. № 2 (51). С. 63-70.

101. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 137 с.
102. Кавтарадзе Л. Инновации в современной розничной торговле. *Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2014. № 3. С. 170–173.
103. Кадубовський О. А., Кадубовська О. Л., Плєсканьова Л. Г. Аналітична геометрія. Частина І: Елементи векторної алгебри. Метод координат на площині та в просторі: навч. посіб. 2-е вид. Слов'янськ : Маторін, 2010. 84 с.
104. Карпенко О. Електронная коммерция в Украине выросла до 65 млрд грн: оценка компании EVO. *Ain.ua*. URL: <https://ain.ua/2018/12/17/elektronnaya-kommerciya-vukraine-dorosla-do-65-mlrd-grn-ocenka-kompanii-evo/> (дата звернення: 20.04.2020).
105. Касьянова Н. В., Яцюк С. С. Управління ризиками інноваційного проекту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69), № 3. С. 84—89.
106. Колєдіна К.О Науково-методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 489-492.
107. Колінко Н. О. Алгоритм формування ефективного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 211-219.
108. Котлер Ф., Кеплер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 15-ое издание. К.: Пітер, 2018.
109. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 252-255.
110. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проектів. *Наука та інновації*. 2010. Т. 4. № 3. С. 55–74.

111. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия : учебное пособие. Москва : Финансы и статистика, 2003. 608 с.

112. Куницкий А. Онлайн-продажи владельца Zara, Bershka та Pull&Bear в 2020 году выросли на 77% из-за пандемии COVID-19. *Forbes*. URL : <https://forbes.ua/ru/news/onlayn-prodazhi-inditex-v-2020-rotsi-zrosli-na-77-cherez-pandemiyu-kompaniya-ochikue-podalshogo-rostu-10032021-1132> (дата звернення: 17.01.2021).

113. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.

114. Лепетюха Н. В., Павлюк К. В. Методи активізації інноваційної діяльності в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 159-165.

115. Лимитовский М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках : учеб. пособ. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 486 с.

116. Лисова Х. «Вхід заборонено»: як ритейлери переживають карантин. URL : <https://mind.ua/publications/20210418-vhid-zaboroneno-yak-ritejleri-perezhivayut-karantin> (дата звернення: 01.12.2020).

117. Лівашко Т.В., Дворніченко Д.С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 6. С. 116-124.

118. Лінія магазинів EVA» планує інвестувати 500 млн грн в розвиток мережі. URL : <https://mind.ua/news/20224497-liniya-magaziniv-eva-planue-investuvati-500-mln-grn-v-rozvitok-merezhi> (дата звернення: 05.07.2020).

119. Лошакова Н. Как изменился ритейл за 2019 год: чат-боты, e-commerce и новые лидеры рынка. *Delo*. URL : // <https://delo.ua/business/kak-izmenilsja-ritejl-za-2019-god-chat-boty-e-co-362709/> (дата звернення: 30.04.2020).

120. Львова Т. Н., Семенова И. А. Инновации в торговом процессе ритейла. *Вестник удмуртского университета. Экономика и право*. 2015. № 25. С. 27–32.

121. Мазаракі А. А., Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. *Підприємництво і торгівля: зб. наук. пр.* 2017. №. 21. С. 20-25.

122. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

123. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.

124. Манаєнко І. М. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики: монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 157 с.

125. Маслак О. І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. С. 113-118.

126. Методичні вказівки та розрахунково-графічні завдання для самостійної роботи студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання з курсу “Економетрика” / укл. Г.А.Шишканова. Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. 62 с.

127. Микитюк В. П. Оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції інвестиційного аспекту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 156-161.

128. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

129. Мікаелян С. Г. Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів на основі реального опціону. *Молодіжний економічний дайджест : наук. електр. журн.* 2014. С. 98-101. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4986/98%20-%20101.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 30.06.2020).

130. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник. Москва : Экзамен, 2003. 256 с.
131. Нагорский В. Сложный год: сколько магазинов открыли крупнейшие сети Украины в 2020-м. RAU. URL: <https://rau.ua/ru/analytics/skolko-magazynov-otkryly-2020/> (дата звернення: 05.01.2021).
132. Наукова та інноваційна діяльність України за 2018 рік. Статистичний збірник / за заг.ред. М.С. Кузнецова. Київ: Державна Служба статистики України, 2019. С. 108. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf (дата звернення: 20.04.2020).
133. Нова реальність і ключові тренди ритейлу в період після COVID-19. KPMG. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/05/nova-realnist.html> (дата звернення: 10.11.2020).
134. Павленко І. А., Петренко Л. А. Світовий досвід аналізу та моніторингу інноваційного розвитку. *Агросвіт*. 2014. № 16. С. 3–12.
135. Петренко Л. А., Приходько А. О. Аналіз найбільш інноваційних компаній світу за рейтингом Forbes. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2018. Вип. 43. С. 57–68.
136. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Методичні підходи до оцінювання вартості суб'єктів малого бізнесу. Молодіжний економічний дайджест : наук. електр. журн. 2015. № 2–3. С. 151–155. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10721> (дата звернення: 15.01.2021).
137. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери ритейлу. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 46. С. 89–105.
138. Приймак В. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с.

139. Приб К. А. Інвестиційна складова управління розвитком підприємства. *Інвестиційно-інноваційна діяльність. Інтелект XXI*. 2015. № 1. С. 77-85.

140. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР. Дата оновлення: 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2021).

141. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 № 833. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2021).

142. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами: наказ Міністерства економіки України від 19.04.2007 № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text> (дата звернення: 20.01.2021).

143. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 20.01.2021).

144. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. Дата оновлення: 21.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 20.01.2021).

145. Проскокова А. Споживач як співавтор інновацій у сфері рітейлу. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29–30 берез. 2019 р. Київ, 2019. С. 33–37.

146. Проскокова А. Ю. Впровадження комерційних інновацій на підприємствах. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ 16–17 листоп. 2017 р. Київ, 2017. С. 230–232.

147. Проскокова А. Ю. Комерційні інновації: сутність та типи. *Economy of enterprise: theory and experience*: collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi 12 october 2018, Krakow, Nairobi (IDIA), 2018. Р. 19–22. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30552> (дата звернення: 15.01.2021).

148. Проскокова А. Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для ритейлерів. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* 2021. №2. С. 45-53.

149. Проскокова А. Ю. Підходи до класифікації інновацій в сфері ритейлу. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. 2019. Вип. 45. С. 77–92.

150. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.

151. Семёнова Т. Продает фрукты и овощи по всему миру, но в Украине не работает принципиально: история Максима Кулика. *MC Today: онлайн-журнал о бизнесе*. 2019. URL: <https://mc.today/prodaet-frukty-i-ovoshhi-po-vsemu-miru-no-v-ukraine-ne-rabotaetprintsipialno-istoriya-maksima-kulika/> (дата звернення: 10.04.2020).

152. Симоненко К. TOP-10 FMCG ритейлеров Украины: у кого больше площади и где открывали магазины. *RAU*. URL: <https://rau.ua/ru/analytics/top-10-fmcg-ukrayny-ploshhady/> (дата звернення: 28.12.2020).

153. Симоненко К. Цена, скорость и опыт покупки. Как меняются тренды современной торговли – исследование Nielsen. *RAU*. URL : <https://rau.ua/ru/news/trendy-torgovly-nielsen/> (дата звернення: 20.12.2020).

154. Созданные с нуля: первый рейтинг компаний без советского наследия 2019. *Project.liga.net*. URL: https://project.liga.net/projects/rating_company/ (дата звернення: 13.01.2020).

155. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.

156. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
157. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет*. 2010. № 5(106). С. 41-49.
158. Товарооборот Fozzy Group вырос на 18,1% по итогам 2019 года. *All Retail*. URL: <https://allretail.ua/ru/news/65806-fozzy-group-uvelichila-tovarooborot-na-18-1-po-itogam-2019-goda-i-otkryla-71-novyy-magazin> (дата звернення: 05.01.2021).
159. Топ 30 инструментов Big Data (Биг Дата) для анализа данных. Как анализировать данные? URL : <https://xmldatafeed.com/top-30-instrumentov-big-data-big-data-dlja-analiza-dannyh-kak-analizirovat-dannye/> (дата звернення: 28.11.2020).
160. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 12.05.2019).
161. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств : монографія / Г. О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2016. 397 с.
162. Федулова Л. І. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 17–33.
163. Фирсова А. А. Основные характеристики реальных опционов при реализации инновационных проектов. *Известия Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2018. Т. 18, Вып. 2. С. 162-168.
164. Фіалка О. Доставка і селф-сервіси: чим жив український ритейл в 2019. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-ukrajinskogo-riteylu-pidsumki-roku-50061807.html> (дата звернення: 30.04.2020).

165. Хавер В. М. Застосування методики оцінки та управління ризиками в державному регулюванні інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 53-58.
166. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64.
167. Хомутский Д. Оценка эффективности инноваций. *Управление компанией*. 2006. № 2. С. 34–37.
168. Христенко О. В., Свистун О. М. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. *Економіка і Регіон. ПолтНТУ*. 2016. № 5 (60). С. 73-80.
169. Худоба К. В. Ефективність інноваційної діяльності та процес її забезпечення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 622-627.
170. Цапук О. Ю. Система критеріїв та показників оцінювання ефективності впровадження інноваційних розробок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3. С. 137-145.
171. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182.
172. Чернявська М. З. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1(7). С. 102–107.
173. Чечеткин В. Rozetka получила более 300 заявок на франшизу: это 190 млн грн инвестиций. *Liga.net*. URL: <https://tech.liga.net/technology/novosti/bolee-300-zayavok-na-franshizu-poluchila-rozetka-vsego-za-nedelyu> (дата звернення: 15.01.2021).
174. Чечеткин В. Rozetka: "Мы влияем на умы всей Украины" (2019). *Retailers.ua*. URL : <https://retailers.ua/news/menedjment/9049-vladislav-chechetkin-myi-vliyaem-na-umyi-vsey-ukrainyi> (дата звернення: 13.02.2020).

175. Щебель А. І. Кластерний аналіз факторів, які впливають на раціональності управління потенціалом підприємства. *Ukrlogos.online*. 2020. №9. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.09.29.html> (дата звернення: 13.11..2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Аналіз методів оцінки інноваційних проектів

№	Метод	Формула розрахунку	Переваги	Недоліки	Сфера застосування	
1	Показник окупності інвестицій (ROI)	$ROI = P/IC$	Дозволяє порівнювати економічність різних проектів	Не враховує вартість грошей, розподіл прибутку за роками. Неможливо оцінити відмінності проектів, у зв'язку з різним періодом реалізації.	Застосовується лише для оцінки короткострокових проектів з рівномірними грошовими потоками	Статистичні методи
2	Простий строк окупності інвестицій (PP)	$PP = \frac{K_o}{CF_{cr}}$	Легкий розрахунок, дозволяє не витрачати час на аналіз проектів, окупність яких триває довго, що не дозволяє фінансувати такі проекти в умовах ризику	Не пов'язаний з економічним строком життя інвестицій, тому не може бути реальним критерієм прибутковості. Враховує однаковий рівень річних грошових надходжень	Для відображення заздалегідь неефективних проектів (наприклад, таких які не окуповуються до строку заміни обладнання)	
3	Показник простої рентабельності інвестицій (ARR)	$ARR = \frac{CF}{K_0}$	Простий в розрахунках, зручний для впровадження в систему стимулювання керівної ланки компанії	Не враховує амортизацію основних фондів, активів та зміну робочого капіталу	Використання показників розрахункової рентабельності засноване на співставленні його розрахункового рівня зі стандартним для компанії рівнем рентабельності	
4	Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = A - Q, NPV > 0$	Враховує масштаб проекту, простий в розрахунку та інтерпретації	Неможливо порівняти проекти з різним періодом та рівнем інвестицій. Не використовується для оцінки економічно доцільних строків експлуатації обладнання	Оцінки одиничних проектів з фіксованим терміном початку та завершення	Динамічні методи
5	Індекс рентабельності проекту (PI)	$PI = \frac{PV}{I_0}$ або $PI = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC$	Відображає відносну привабливість проекту, надає можливість ранжування проектів для раціонального вибору	Не враховує масштаб проекту. Не приведений до одиниці часу. Набір проектів, отриманий по PI не завжди оптимальний, тому що наявні проблеми диверсифікації, взаємозалежності проектів, їх ліквідності та масштабу	Порівняння доходності процесів, які лежать в основі проектів	

Продовження табл. А.1

6	Внутрішня норма прибутковості інвестицій (IRR)	Ставка дисконту, при якій виконується рівняння $A=Q$	Співставність з фінансовими вкладками. Не залежить від обраної ставки дисконтування. Забезпечує єдиність оцінки всіх проектів, легко визначити орієнтовні значення	Один проект може мати декілька IRR, що ускладнює інтерпретацію результатів розрахунку. Не коректний при аналізі реінвестування отриманих доходів. Не враховується ризик.	Порівняння дохідності процесів, які лежать в основі проектів	ROV
7	Дисконтований строк окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n$, при якому $\sum_{t=1}^n CF_t \frac{1}{(1+r)^t}$	Дозволяє оцінювати ліквідність та ризикованість проекту. Враховує можливість реінвестування доходів та вартість грошей. Дозволяє забракувати проекти зі строками життя, близькими до періоду амортизації капіталовкладень.	Не надає оцінку статусу проекту після строку його окупності	Додатковий показник для бракування проектів з не виправдано значними строками отримання вигід	
8	Метод реальних опціонів	Ціна опціону визначається одним із двох методів: модель Блека-Шоулза; модель біноміального дерева	Враховує можливість зміни умов проекту та наявність вибору альтернатив на різних етапах його реалізації. Врахування ризиків.	Розрахунок не точний та піддається маніпулюванню. Надмірне використання може призвести до стратегічних прорахунків. Складний для використання.	У разі, коли результат проекту має високу ступінь невизначеності, гнучкість управлінських рішень при появі нових даних.	

Джерело: сформовано автором на основі [163, 100, 28]

Примітка

A – сума дисконтованих доходів (додатніх грошових потоків) по проекту

Q – дисконтована сума інвестицій (від’ємних грошових потоків).

Додаток Б

Таблиця Б.1

Типи реалних управлінських опціонів

Тип опціону/управлінського рішення	Механізм дії при зміні умов внутрішньої або зовнішньої кон'юктури	Сфера застосування
Опціони «зміни розміру» - можливість в майбутньому вийти з проекту або, навпаки, ойго розширення в залежності від фінансових результатів проекту		
Опціон на розвиток та зростання (growth options), опціон CALL при сприятливому розвитку подій	Можливість реалізувати нові проекти за рахунок впровадження наявного проекту та отримати додатковий прибуток. Існують не завжди, але їх наявність підвищує вартість інвестування	Інфраструктурні сфери, НДДКР, IT та high-tech, міжнародні операції
Опціон на скорочення, опціон PUT при збитковому проекті	Можливість припинити поточні операції при швидкому погіршенні ринкової кон'юктури. Існують не завжди, проте їх наявність суттєво підвищує вартість інвестування	Капіталоемні сфери виробництва, фінансові інвестиції та портфельне управління
Опціон на припинення проекту (options for abandon) та вихід із бізнесу, опціон PUT при збитковому проекті	Можливість продати активи частинами чи весь бізнес в цілому при погіршенні ринкової кон'юктури. Існують не завжди, проте їх наявність суттєво підвищує вартість інвестування	Капіталоемні сфери виробництва, фінансові інвестиції та портфельне управління
Опціони «гнучкості» - можливість змінювати та регулювати параметри проекту		
Опціон на переключення та тимчасову остановку проекту (option to switch)	Можливість відтермінувати реалізацію проекту до отримання нової інформації, необхідної для прийняття рішення	Дрібносерійне або одиничне виробництво товарів
Опціон на тиражування досвіду та успішної бізнес-моделі (option to replicate)	Можливість використати в майбутньому успішний попередній досвід	Всі сфери
Опціони «очікування» - можливість відтермінувати прийняття рішення при недостатній інформації та очікуванні необхідної інформації в майбутньому		
Опціон на відстрочку початку певного етапу проекту (option to defer)	Можливість відкласти реалізацію проекту до отримання нової інформації, необхідної для прийняття виправданого рішення	Сільське господарство, девелоперські проекти, розробка корисних копалин
Опціон на послідовне інвестування (time-to-build-option)	Можливість організації проекту у вигляді послідовності проектів, дозволяє зупинити бізнес при настанні несприятливих умов, кожний етап інвестування розглядається як окремий опціон, який складається із наступних опціонів та має загальну вартість	high-tech, венчурні проекти, сфери, де новий крок потребує свого окремого аналізу

Продовження табл. Б.1

Фундаментальні опції (fundamental options)	Можливість залежності дохідності проекту від ціни активу	Проекти сированного сектору
Комплексні составні многофункціональні опції (compound option)	Більше одної можливості змін (при сприятливих умовах розширити масштаби, при несприятливих – опціон на вихід), оцінка опціонів за принципом суми окремих опціонів, які формують ті чи інші комбінації	Більшість великих проектів в усіх сферах

Джерело: сформовано автором на основі [163]

Додаток В

Таблиця В.1

Економічні показники доходу та прибутку ритейлерів за період 2014-2019 рр.

Компанія	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.						Операційний прибуток/збиток, тис.грн					
Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
АТБ	32 453 366	38 605 219	48 376 277	66 296 598	85 728 719	104 910 343	-329 137	2 863 552	2 073 823	3 203 689	3 441 246	5 358 123
Fozzy Group	35 830 754	45 260 567	47 743 365	60 658 059	77 713 110	86 590 073	-602 260	-1 691 358	-713 920	145 220	-454 864	894 689
Епіцентр	21 982 801	25 994 471	32 017 186	38 287 202	46 486 626	50 728 327	642 351	2 494 031	3 143 996	3 677 880	3 864 150	4 606 523
Metro	8 074 895	10 173 616	11 821 563	14 470 631	17 417 034	19 780 504	-2 117 153	-1 969 076	-671 276	-1 363 429	466 772	1 334 316
Auchan	6 666 495	8 864 595	9 712 932	11 342 461	15 474 487	14 187 056	-291 078	-195 607	202 990	264 422	-770 540	-562 797
Novus	3 250 995	4 323 312	5 593 047	7 309 290	9 096 546	10 960 439	-97 578	-379 238	-98 809	59 476	290 433	251 149
Таврія В	5 341 787	6 326 579	6 768 457	7 256 902	8 494 612	9 083 086	36 476	56 048	148 722	112 669	123 752	137 607
COMFY	5 277 384	4 315 010	6 002 013	9 154 558	12 162 584	13 643 202	-90 545	42 927	46 140	74 269	-15 554	29 928
Foxtrot	7 116 502	6 550 677	7 587 813	9 385 834	12 187 711	13 081 521	54 331	81 780	96 816	102 769	103 120	289 965
Rozetka	1 240 182	2 905 414	4 841 591	5 999 913	8 517 344	12 192 292	3 807	1 930	10 269	8 905	42 147	45 203
Eldorado	6 457 652	6 094 815	6 653 431	7 824 489	9 722 438	9 669 886	39 631	22 597	80 382	82 661	65 621	36 889
Allo	1 806 151	2 340 685	2 188 246	2 417 073	3 167 530	4 934 411	622	8 845	14 456	14 634	18 953	27 134
INDITEX	1 493 741	2 122 082	2 687 371	3 350 088	3 942 402	4 676 981	14 733	418 030	649 588	783 373	870 873	1 416 685
Reserved	727 317	1 111 115	1 462 770	1 973 888	2 578 232	3 186 080	-127 332	-56 213	304 372	370 296	249 918	526 927
Sportmaster	1 280 595	1 319 832	1 393 532	1 690 029	2 049 192	2 316 396	-58 683	48 674	228 421	328 555	426 197	450 855
LC Waikiki	85 716	196 246	483 548	975 970	1 596 868	2 250 145	-18 455	1 375	19 373	74 833	26 825	287 712
Adidas	1 387 862	1 274 488	1 439 922	1 497 225	1 621 942	1 848 828	127 814	275 298	371 000	320 996	247 658	278 461
Colins	573 724	686 559	879 786	1 057 403	1 219 015	1 304 359	47 857	51 641	67 304	168 746	169 260	150 601
ARGO	221 823	202 830	194 310	199 122	225 261	216 505	2 717	2 727	2 542	1 349	1 691	1 759
Eva	2 736 510	3 863 306	4 844 170	6 600 056	10 067 380	12 861 069	44 633	203 289	260 905	299 336	428 433	461 354
Watsons	2 184 459	2 757 724	3 066 152	3 370 302	3 577 702	3 282 813	281 630	359 800	252 424	222 285	220 040	-79 189
Prostor	703 833	1 033 435	1 482 378	1 901 651	2 293 860	3 204 541	-43 160	2 488	-6 770	-8 430	2 194	3 252
Kosmo	1 140 532	1 433 991	1 525 299	1 560 501	1 849 751	1 346 701	-130 032	-128 797	-67 192	-78 065	-58 894	-22 751
Шик і блиск	68 471	156 507	357 536	463 157	557 433	648 594	688	1 329	6 805	3 029	798	948

Джерело: адаптовано автором на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця В.2

Економічні показники EBITDA та виручки на 1-го працівника рітейлерів за період 2014-2019 рр.

Компанія	EBITDA, тис.грн						Виручка на 1-го працівника, тис. грн/ос.					
Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АТБ	-43 915	3 081 046	2 360 649	3 529 000	3 916 595	10 281 601	998	1 187	1 488	1 488	1 837	2 130
Fozzy Group	380 824	-425 502	648 242	2 320 849	2 640 596	7 154 642	849	1 073	1 132	1 505	1 809	1 684
Епіцентр	1 237 750	3 116 812	3 659 369	4 208 400	4 653 434	6 082 753	940	1 112	1 370	1 543	1 665	1 764
Metro	-1 693 289	-1 357 127	2 765	-654 180	1 260 377	2 043 057	2 197	2 768	3 217	5 005	6 203	6 181
Auchan	-125 742	-52 018	394 282	531 299	-112 631	998 826	1 644	2 186	2 395	3 000	2 490	2 298
Novus	11 245	-282 001	27 343	208 800	473 499	1 205 671	809	1 075	1 391	1 502	1 696	2 146
Таврія В	298 098	349 960	454 952	454 587	482 534	583 541	1 419	1 681	1 798	1 836	1 858	1 777
COMFY	28 598	138 740	134 909	173 786	107 219	283 407	3 202	2 618	3 642	3 486	3 806	4 176
Foxtrot	263 755	195 811	195 995	156 532	250 322	782 443	1 299	1 195	1 385	1 930	2 663	2 830
Rozetka	3 807	1 930	10 269	11 244	46 699	64 622	25 310	59 294	98 808	63 829	68 139	65 904
Eldorado	296 417	265 709	335 204	347 724	345 083	566 574	1 543	1 456	1 590	2 234	2 902	3 020
Allo	40 287	93 629	313 993	249 231	143 514	361 696	862	1 117	1 045	1 283	1 526	2 520
INDITEX	61 970	465 933	710 243	850 956	969 029	1 581 879	1 627	2 312	2 927	3 203	3 384	3 897
Reserved	-98 592	-22 204	343 012	416 952	338 483	851 788	896	1 368	1 801	2 073	2 346	2 899
Sportmaster	-27 877	85 995	269 167	363 892	441 134	532 763	1 460	1 505	1 589	2 126	2 313	2 504
LC Waikiki	-16 630	8 482	50 386	116 924	87 038	339 500	640	1 465	3 609	2 090	1 888	2 351
Adidas	157 717	296 083	388 621	341 860	296 837	524 776	1 680	1 543	1 743	2 034	1 812	1 965
Colins	61 518	74 707	100 771	207 959	206 701	184 521	1 132	1 354	1 735	1 919	1 998	2 114
ARGO	25 030	27 336	26 743	34 165	27 021	19 837	546	500	479	547	548	525
Eva	113 022	284 940	384 551	431 288	631 077	1 377 559	898	1 267	1 589	1 219	1 246	1 234
Watsons	300 919	383 984	292 299	261 386	256 024	288 072	695	878	976	853	988	924
Prostor	77 978	69 313	90 008	80 769	106 016	415 045	517	759	1 089	677	759	1 073
Kosmo	-92 119	-70 966	1 572	-6 302	14 754	41 636	881	1 107	1 178	1 189	1 504	1 447
Шик і блиск	1 149	1 329	8 925	6 234	4 830	5 233	4 891	11 179	25 538	3 766	4 099	4 700

Джерело: адаптовано автором на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця В.3

Економічні показники вартості активів ритейлерів в цілому та на 1-го працівника за період 2014-2019 рр.

Компанія	Вартість активів, тис.грн						Вартість активів на 1 працівника, тис. грн./ос.					
Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АТБ	4 822 074	6 455 689	9 065 438	12 492 843	16 179 414	23 864 416	148	199	279	280	347	484
Fozzy Group	10 225 370	12 913 025	12 385 956	26 000 032	25 436 464	35 255 360	242	306	294	645	592	686
Епіцентр	13 249 612	15 358 019	20 472 174	26 654 163	32 750 930	41 468 305	567	657	876	1 074	1 173	1 442
Metro	5 238 719	5 033 413	5 418 483	5 894 394	6 530 527	6 339 380	1 426	1 370	1 474	2 039	2 326	1 981
Auchan	1 521 902	1 714 622	2 716 200	4 695 714	5 256 394	6 511 221	375	423	670	1 242	846	1 055
Novus	1 274 038	1 591 982	2 064 858	2 482 919	3 857 589	6 801 198	317	396	514	510	719	1 331
Таврія В	2 679 769	2 914 554	3 776 413	4 246 089	4 736 425	5 110 235	712	774	1 003	1 074	1 036	1 000
COMFY	1 548 370	1 816 608	2 007 992	3 008 529	3 373 582	3 858 698	940	1 102	1 218	1 146	1 056	1 181
Foxtrot	5 280 051	3 638 530	3 943 947	4 309 494	4 528 859	5 032 103	964	664	720	886	990	1 088
Rozetka	369	409 096	500 766	974 188	1 551 664	1 917 944	8	8 349	10 220	10 364	12 413	10 367
Eldorado	3 831 919	4 616 829	5 295 465	5 540 909	6 683 298	6 152 701	916	1 103	1 265	1 582	1 995	1 922
Allo	1 046 884	1 468 392	1 497 091	2 121 363	1 704 839	2 180 321	500	701	715	1 126	821	1 114
INDITEX	643 077	1 112 644	1 457 255	1 665 720	1 677 851	2 121 938	701	1 212	1 587	1 592	1 440	1 768
Reserved	436 825	452 404	446 993	739 706	1 042 602	2 027 853	538	557	550	777	949	1 845
Sportmaster	501 098	710 224	875 115	605 688	765 687	1 371 837	571	810	998	762	864	1 483
LC Waikiki	84 027	141 527	363 205	459 494	728 383	871 618	627	1 056	2 710	984	861	911
Adidas	999 047	979 657	1 105 375	1 200 937	1 184 090	1 585 488	1 210	1 186	1 338	1 632	1 323	1 685
Colins	362 554	349 340	419 896	431 512	431 512	511 336	715	689	828	783	707	829
ARGO	425 883	443 129	500 255	528 116	589 243	605 904	1 049	1 091	1 232	1 451	1 434	1 471
Eva	956 289	1 611 791	2 008 001	2 516 610	4 238 046	6 724 010	314	529	659	465	525	645
Watsons	984 088	1 246 092	1 465 089	1 311 297	1 389 534	1 715 923	313	397	466	332	384	483
Prostor	547 480	804 566	1 094 055	1 136 168	1 333 730	1 823 652	402	591	804	404	441	611
Kosmo	278 856	318 326	352 556	355 336	353 828	519 010	215	246	272	271	288	557
Шик і блиск	17 968	68 846	98 260	152 997	162 726	249 081	1 283	4 918	7 019	1 244	1 197	1 805

Джерело: адаптовано автором на основі даних фінансової звітності підприємств

Додаток Г

Таблиця Г.1

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника «влади споживача»

Компанія/ показники	Персонал, задіяний в інноваціях, ос.	Штатна кількість персоналу, ос.	Інвестиції в інновації, тис.грн	Чистий дохід від реалізації, тис.грн	Фін.витрати, тис.грн.	Собівартість продукції, тис.грн.	Кількість покупців на початок року, тис.ос	Кількість покупців на кінець року, тис.ос.	Кількість інновацій в досвід споживача, шт.	Загальна кількість інновацій, шт.
АТБ	156	49259	1 783 476	104 910 343	1 461 512	79 560 701	4175	4565	13	95
Fozzy Group	320	51416	2 944 062	86 590 073	2 614 323	67 118 869	2846	3111	25	101
Епіцентр	97	28751	811 653	50 728 327	161 153	36 077 796	3897	4055	7	42
Metro	66	3200	178 025	19 780 504	512 468	16 486 120	1203	1107	5	29
Auchan	49	6174	99 309	14 187 056	481 565	10 128 012	1547	1545	5	43
Novus	158	5108	142 486	10 960 439	475 677	8 087 481	756	804	12	60
Таврія В	39	5111	36 332	9 083 086	261 096	7 649 083	302	299	2	13
COMFY	63	3267	382 010	13 643 202	65 314	11 563 139	201	219	6	59
Foxtrot	51	4623	248 549	13 081 521	175 169	10 492 385	178	196	11	47
Rozetka	35	185	560 845	12 192 292	7 300	10 791 601	205	214	17	87
Eldorado	80	3202	193 398	9 669 886	92 985	7 397 985	167	157	4	31
Allo	74	1958	108 557	4 934 411	136 564	3 737 997	105	104	3	48
INDITEX	44	1200	56 124	4 676 981	0	2 224 974	102	105	5	44
Reserved	32	1099	35 047	3 186 080	92 724	1 821 426	78	74	3	26
Sportmaster	25	925	32 430	2 316 396	48 524	1 242 816	108	117	12	56
LC Waikiki	17	957	20 251	2 250 145	0	1 381 857	64	71	4	26
Adidas	41	941	40 674	1 848 828	66 474	967 113	69	75	13	54
Colins	12	617	23 478	1 304 359	0	746 768	61	60	3	19
ARGO	14	412	1 516	216 505	9 428	124 508	54	53	4	37
Eva	100	10420	385 832	12 861 069	270 821	9 991 759	1398	1277	12	64
Watsons	47	3551	68 939	3 282 813	76 880	2 474 683	1011	1033	5	55
Prostor	38	2986	89 727	3 204 541	159 095	2 398 700	675	674	5	44
Kosmo	19	931	8 080	1 346 701	49 788	906 784	261	284	3	23
Шик і блиск	5	138	9 080	648 594	3 879	597 703	113	10,1	6	25

Джерело: адаптовано автором на основі комерційних даних та даних фінансової звітності підприємств

Таблиця Г.2

Ранжування показників NPS, CES, CSS на основі експертних оцінок

Показник	Респондент																				Статистичне середнє	Сума статистичного середнього	Ранг п-ного фактора	Сумарна оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
	бали																							
CSS	2	6	6	9	3	1	1	7	3	8	8	2	2	4	5	10	4	2	10	3	4,8	13.65	0,35	1,00
NPS	0	2	3	8	2	7	2	9	1	8	5	9	1	7	9	1	2	0	4	4	4,2		0,31	
CES	1	10	7	6	3	7	5	9	6	1	1	3	1	4	5	0	3	4	8	9	4,7		0,34	

Джерело: адаптовано автором на основі результатів експертних опитувань

Примітка: CSS (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Satisfaction Score)

Таблиця Г.3

Результати опитування респондентів щодо показника CSS

Компанія	Респондент																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	бали																			
АТБ	8	10	8	6	1	3	7	2	0	9	8	5	0	4	10	8	3	8	6	9
Fozzy Group	9	9	5	4	10	6	7	2	6	0	7	8	8	10	3	10	5	5	9	8
Епіцентр	0	7	7	4	0	3	8	10	5	8	6	4	8	4	2	0	1	7	9	10
Metro	8	10	8	6	1	3	7	2	0	9	8	5	0	4	10	8	3	8	6	9
Auchan	8	9	5	4	7	6	7	2	6	5	7	8	8	0	3	10	4	5	7	8
Novus	1	0	4	10	1	3	7	2	3	9	8	5	2	4	8	8	3	7	6	4
Таврія В	4	7	1	4	6	3	8	8	5	5	6	4	8	4	2	2	0	7	9	7
Comfy	5	3	5	2	2	3	4	6	3	6	9	6	3	1	2	1	5	2	7	1
Foxtrot	3	9	0	2	3	1	5	2	9	4	1	2	7	4	9	2	4	6	2	6
Rozetka	9	10	4	3	8	8	3	4	9	5	7	7	3	9	2	8	2	10	4	8
Eldorado	4	5	1	0	7	3	0	5	6	9	7	1	5	6	3	3	9	0	3	2
Allo	6	7	1	1	5	8	9	8	0	2	1	2	5	4	8	9	0	1	6	3
Inditex	8	2	6	3	5	7	0	10	1	1	10	8	4	10	1	1	7	4	8	4
Reserved	7	7	6	2	8	5	4	5	1	2	10	0	3	2	9	8	3	7	3	1
Sportmaster	4	3	1	10	1	2	6	6	8	4	9	5	10	2	5	8	4	6	9	9
LC Waikiki	6	0	10	9	7	0	9	0	5	0	6	2	10	1	3	5	7	0	5	9
Adidas	4	10	4	8	10	2	6	2	9	0	3	7	4	7	5	5	4	8	3	7
Colins	7	2	6	1	10	8	6	2	6	6	1	7	2	5	5	7	9	3	2	4
Argo	9	7	3	3	8	1	10	0	5	10	1	3	0	4	8	5	8	0	6	3
Eva	7	7	5	1	8	3	10	7	4	1	0	8	2	7	1	2	5	8	0	9
Watsons	2	4	4	2	7	5	1	1	9	3	7	5	5	0	7	6	3	1	7	0
Prostor	4	6	4	4	8	5	5	2	7	10	4	5	9	3	5	5	6	7	9	0
Kosmo	5	4	10	6	0	7	2	1	8	9	5	0	6	6	3	7	9	4	1	7
Шик і блиск	6	1	3	6	4	1	8	8	10	0	8	5	4	6	1	9	0	10	1	2

Джерело: адаптовано автором на основі результатів експертних опитувань

Таблиця Г.4

Результати опитування респондентів щодо показника NPS

Компанія	Респондент																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	бали																			
АТБ	4	2	4	6	1	3	7	2	6	0	8	5	1	4	5	7	3	4	6	3
Fozzy Group	9	10	5	4	10	5	7	2	6	8	7	8	4	10	3	5	5	9	9	2
Епіцентр	0	7	7	4	0	3	8	10	5	8	6	4	8	4	2	0	1	7	9	10
Metro	8	7	8	6	1	3	3	2	0	9	7	5	2	4	0	8	1	8	5	9
Auchan	5	9	5	4	3	6	4	2	6	5	9	8	10	0	3	7	4	2	7	1
Novus	1	2	4	7	1	2	7	8	3	7	8	5	2	3	8	0	3	4	6	4
Таврія В	0	7	2	4	6	3	8	7	5	5	6	4	4	4	9	2	8	7	9	7
Comfy	4	3	8	0	1	3	5	6	3	7	8	8	2	1	0	4	5	7	9	3
Foxtrot	6	9	0	2	3	1	4	2	9	4	1	2	7	4	9	2	4	6	2	4
Rozetka	7	10	4	2	8	8	3	4	5	5	7	7	3	9	1	5	2	10	4	7
Eldorado	0	5	1	0	7	3	0	5	6	3	7	2	5	6	3	3	9	1	3	2
Allo	1	7	1	1	5	8	8	7	0	2	4	2	5	4	8	2	0	1	6	2
Inditex	3	2	6	6	5	7	0	10	1	1	10	8	4	10	1	1	7	4	8	4
Reserved	5	7	6	2	8	5	4	5	1	2	10	0	3	2	9	8	3	7	3	1
Sportmaster	1	3	10	10	1	2	6	6	8	4	9	5	10	2	5	8	4	6	9	10
LC Waikiki	6	0	10	9	7	0	9	0	5	0	6	2	10	1	3	5	7	2	5	7
Adidas	4	10	4	8	4	2	6	2	9	7	3	7	4	7	5	6	4	8	3	9
Colins	7	2	6	1	10	8	6	2	6	6	1	7	2	5	8	7	9	3	2	1
Argo	9	7	3	3	8	1	8	3	5	10	1	3	0	4	8	5	8	0	6	2
Eva	7	7	5	1	8	3	10	7	4	1	0	8	2	7	1	2	5	8	0	9
Watsons	2	4	4	2	7	5	1	1	9	3	7	5	5	0	7	6	3	1	7	0
Prostor	4	6	4	4	8	5	5	2	7	10	4	5	9	3	5	5	6	7	9	0
Kosmo	5	4	10	6	0	7	2	1	8	9	5	0	6	6	3	7	9	4	1	7
Шик і блиск	6	1	3	6	4	1	8	8	10	0	8	5	4	6	1	9	0	10	1	2

Джерело: адаптовано автором на основі результатів експертних опитувань

Таблиця Г.5

Результати опитування респондентів щодо показника CES

Компанія	Респондент																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	бали																			
АТБ	7	2	5	6	1	10	7	0	6	1	8	4	1	5	5	7	3	4	6	2
Fozzy Group	4	6	5	4	10	5	7	8	6	8	7	8	4	10	6	5	5	9	7	4
Епіцентр	1	7	4	4	8	3	8	0	5	0	2	4	5	4	2	4	2	6	9	3
Metro	8	7	8	7	1	3	3	2	5	9	7	5	0	4	0	3	1	8	5	7
Auchan	1	9	5	4	8	6	4	5	6	5	9	8	10	2	3	7	4	2	7	1
Novus	0	2	4	4	1	2	9	8	3	7	8	6	2	3	4	0	3	2	6	8
Таврія В	9	7	2	1	6	3	5	7	5	5	4	4	8	8	9	2	8	3	9	5
Comfy	8	10	8	6	1	3	7	2	0	9	8	5	0	4	10	8	3	8	6	9
Foxtrot	8	9	5	4	7	6	7	2	6	5	7	8	8	0	3	10	4	5	7	8
Rozetka	10	8	4	10	1	3	7	2	3	9	8	5	2	4	8	8	3	7	6	4
Eldorado	6	9	0	2	3	1	4	2	9	4	1	2	7	4	9	2	4	6	2	4
Allo	7	10	4	2	8	8	3	4	5	5	7	7	3	9	1	5	2	10	4	7
Inditex	8	7	8	6	1	3	3	2	0	9	7	5	2	4	0	8	1	8	5	9
Reserved	5	9	5	4	3	6	4	2	6	5	9	8	10	0	3	7	4	2	7	1
Sportmaster	1	2	4	7	1	2	7	8	3	7	8	5	2	3	8	0	3	4	6	4
LC Waikiki	4	3	1	10	1	2	6	6	8	4	9	5	10	2	5	8	4	6	9	9
Adidas	6	0	10	9	7	0	9	0	5	0	6	2	10	1	3	5	7	0	5	9
Colins	4	7	1	4	6	3	8	8	5	5	6	4	8	4	2	2	0	7	9	7
Argo	7	10	4	2	8	8	3	4	5	5	7	7	3	9	1	5	2	10	4	7
Eva	7	7	5	1	8	3	10	7	4	1	0	8	2	7	1	2	5	8	0	9
Watsons	2	4	4	2	7	5	1	1	9	3	7	5	5	0	7	6	3	1	7	0
Prostor	4	6	4	4	8	5	5	2	7	10	4	5	9	3	5	5	6	7	9	0
Kosmo	5	4	10	6	0	7	2	1	8	9	5	0	6	6	3	7	9	4	1	7
Шик і блиск	6	1	3	6	4	1	8	8	10	0	8	5	4	6	1	9	0	10	1	2

Джерело: адаптовано автором на основі результатів експертних опитувань

Додаток Д

Результат нормалізації показників, що входять до структури індикаторів IFEI, IPI, CPI

Нормалізовані показники	X ₁	X ₂	X ₃	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Z ₁	Z ₂	Z ₃
АТБ	0,556	0,000	1,000	0,000	0,433	0,459	0,188	1,000	0,156
Fozzy Group	0,333	0,135	0,633	0,108	1,000	1,000	1,000	0,998	1,000
Епіцентр	1,000	0,640	0,567	0,007	0,400	0,459	0,188	0,695	0,384
Metro	0,444	1,000	0,733	0,628	0,167	0,135	0,344	0,000	0,428
Auchan	0,222	0,381	0,000	0,170	0,100	0,108	0,500	0,453	0,000
Novus	0,778	0,566	0,933	1,000	0,300	0,324	0,000	0,827	0,638
Таврія В	0,000	0,345	0,500	0,159	0,000	0,000	0,438	0,404	0,286
COMFY	0,111	0,010	0,228	0,047	0,333	0,345	0,000	0,925	0,297
Foxtrot	0,667	0,000	0,140	0,000	0,000	0,000	0,867	1,000	0,235
Rozetka	0,000	1,000	0,772	1,000	1,000	1,000	1,000	0,645	1,000
Eldorado	0,778	0,090	0,000	0,079	0,037	0,103	0,082	0,000	0,494
Allo	1,000	0,003	1,000	0,150	0,111	0,172	0,535	0,364	0,000
INDITEX	1,000	0,924	0,511	0,733	0,333	0,500	0,000	0,515	0,047
Reserved	0,564	1,000	0,622	0,438	0,267	0,250	0,068	0,000	0,076
Sportmaster	0,491	0,644	0,378	0,357	0,467	0,500	0,465	0,773	0,804
LC Waikiki	0,164	0,081	1,000	0,000	0,133	0,143	0,655	1,000	0,341
Adidas	0,691	0,843	0,400	1,000	1,000	1,000	1,000	0,916	1,000
Colins	0,164	0,000	0,244	0,062	0,733	0,714	0,687	0,277	0,379
ARGO	0,000	0,632	0,000	0,628	0,000	0,000	0,543	0,334	0,000
Eva	0,813	0,227	0,821	0,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,652
Watsons	0,688	0,000	0,284	0,135	0,625	0,633	0,000	0,614	0,000
Prostor	1,000	0,179	1,000	0,117	0,917	0,900	0,692	0,483	0,154
Kosmo	1,000	0,104	0,000	0,406	0,000	0,000	0,518	1,000	0,280
Шик і блиск	0,000	1,000	0,642	1,000	0,333	0,233	0,933	0,998	1,000

Джерело: розраховано автором самостійно

Додаток Е

Довжина векторів ефективності управління інноваціями та значення
індикаторів IFEI, IPI, CPI для рітейлерів, 2019 р.

Сектор рітейлу	Інтегральні показники	$\overrightarrow{IMV}$	<i>IFEI</i>	<i>IPI</i>	<i>CPI</i>
FMCG&DIY	АТБ	0,747	0,519	0,298	0,448
	Fozzy Group	1,276	0,367	0,703	0,999
	Епіцентр	0,896	0,736	0,289	0,422
	Metro	0,830	0,726	0,310	0,257
	Auchan	0,397	0,201	0,126	0,318
	Novus	1,053	0,759	0,541	0,488
	Таврія В	0,472	0,282	0,053	0,376
Електроніка	COMFY	0,488	0,116	0,242	0,407
	Foxtrot	0,751	0,269	0,000	0,701
	Rozetka	1,458	0,591	1,000	0,882
	Eldorado	0,355	0,289	0,073	0,192
	Allo	0,746	0,668	0,145	0,300
	INDITEX	0,983	0,812	0,522	0,187
Fashion- рітейл	Reserved	0,797	0,729	0,318	0,048
	Sportmaster	0,955	0,504	0,441	0,681
	LC Waikiki	0,790	0,415	0,092	0,665
	Adidas	1,536	0,644	1,000	0,972
	Colins	0,687	0,136	0,503	0,448
	ARGO	0,417	0,211	0,209	0,292
Drogerie	Eva	1,064	0,620	0,667	0,551
	Watsons	0,602	0,324	0,465	0,205
	Prostor	1,067	0,726	0,644	0,443
	Kosmo	0,716	0,368	0,135	0,599
	Шик і блиск	1,236	0,547	0,522	0,977

Джерело: розраховано автором самостійно

Додаток Ж

Результуючі показники регресійного аналізу за вектором ефективності управління інноваціями підприємств у сфері рітейлу

Сектор рітейлу	Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
FMCG&DIY	IFEI	0,8741	0,0947	9,2308	0,0008	0,6112	1,1371
	CPI	1,0832	0,0902	12,0072	0,0003	0,8328	1,3337
Електроніка	IFEI	0,6775	0,0284	23,8638	0,0267	0,3168	1,0382
	IPI	0,3749	0,0165	22,7025	0,0280	0,1651	0,5848
	CPI	0,8862	0,0180	49,3408	0,0129	0,6580	1,1144
Fashion-рітейл	IFEI	0,7113	0,1014	7,0149	0,0059	0,3886	1,0339
	IPI	0,4954	0,1005	4,9282	0,0160	0,1755	0,8153
	CPI	0,5289	0,0866	6,1108	0,0088	0,2535	0,8044
Drogerie	IFEI	0,5649	0,0374	15,1205	0,0420	0,0902	1,0396
	IPI	0,4635	0,0290	15,9918	0,0398	0,0952	0,8317
	CPI	0,6276	0,0144	43,6365	0,0146	0,4448	0,8103

Джерело: розраховано автором самостійно

Додаток 3

Результати кластерного аналізу за методом «ближнього сусіда»

Підприємство	АТБ, Епіцентр, Eldorado, Foztrot, Allo, Watsons, Inditex, Sportmaster, Colin's	Fozzy Group, Comfy, Prostor, Eva	Metro, Auchan, Kosmo, Argo, Таврія В, Шик і Блиск, Novus, Reserved, LC Waikiki	Rozetka	Adidas
АТБ, Епіцентр, Eldorado, Foztrot, Allo, Watsons, Inditex, Sportmaster, Colin's	0	0.781	0.583	3.394	0.894
Fozzy Group, Comfy, Prostor, Eva	0.781	0	2.193	1.562	0.721
Metro, Auchan, Kosmo, Argo, Таврія В, Шик і Блиск, Novus, Reserved, LC Waikiki	0.583	2.193	0	4.81	2.371
Rozetka	3.394	1.562	4.81	0	2.729
Adidas	0.894	0.721	2.371	2.729	0

Джерело: розраховано автором самостійно

Додаток II

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях інших держав:

1. Proskokova A. Financial prerequisites for the innovative development of retail companies in Ukraine. The Scientific Heritage. 2021. No 58. P. 49-59. (0,5 д.а.)

У монографіях:

2. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph / V. V. Lavrenenko, L. A. Petrenko et al. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 204 p. (особисто автору – 0,7 д.а., Розділ Retail innovations: the essence of concept and features, С. 142–159)
3. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств : монографія / Г. О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2016. 397 с. (15 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: Розділ 4.3 – Визначення та особливості нормативно-правового регулювання процесів трансферу технологій в Україні, С. 245-253)

У наукових фахових виданнях:

4. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери ритейлу. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 46. С. 89–105. (0,7 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: виявлено та згруповано основні тенденції розвитку інновацій)
5. Проскокова А. Ю. Підходи до класифікації інновацій в сфері ритейлу. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* 2019. Вип. 45. С. 77–92. (0,7 д.а.)

6. Проскокова А. Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для рітейлерів. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* 2021. №2. С. 45-53. (0,3 д.а.)

В інших наукових виданнях:

7. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Методичні підходи до оцінювання вартості суб'єктів малого бізнесу. Молодіжний економічний дайджест : наук. електр. журн. 2015. № 2–3. С. 151–155. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10721> (0,3 д.а., особисто автору - 0,2 д.а.: визначено ключові підходи до оцінки вартості підприємств, їх переваги та недоліки)

8. Проскокова А. Ю. Впровадження комерційних інновацій на підприємствах. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ 16–17 листоп. 2017 р. Київ, 2017. С. 230–232. (0,1 д.а.) (заочна).

9. Проскокова А. Ю. Комерційні інновації: сутність та типи. *Economy of enterprise: theory and experience: collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi 12 october 2018, Krakow, Nairobi (IDIA), 2018. Р. 19–22. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30552> (0,2 д.а.) (заочна).

10. Проскокова А. Споживач як співавтор інновацій у сфері рітейлу. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29–30 берез. 2019 р. Київ, 2019. С. 33–37. (0,2 д.а.) (заочна).

Додаток К



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел. 255-34-42, факс: 255-33-13, e-mail: com.europa@rada.gov.ua

№ 08-20116-2024/46434

-16- 02 2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Проскокової Анни Юріївни
на тему: «Управління інноваціями в сфері рітейлу»

Комітет Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу ознайомився з основними результатами та надбаннями дисертаційної роботи Проскокової А.Ю. на тему «Управління інноваціями в сфері рітейлу».

Комітет звертає увагу на важливість висвітлених автором проблем та гіпотез для ефективного функціонування одного із основних секторів економіки будь-якої країни – сфери рітейлу. З огляду на взятий Україною курс щодо подальшої європейської інтеграції, стає все більш актуальним питання необхідності підвищення інноваційної активності підприємств сфери рітейлу, тому, запропоновані в даній дисертаційній роботі, система, методи та механізми управління інноваціями в роздрібній торгівлі є практично значущими на сучасному етапі розвитку України в цілому.

Результати та положення дисертаційної роботи були використані Комітетом Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу при підготовці законопроектів та експертних висновків на законопроекти, які стосуються сфери торгівлі, та відповідності українського законодавства вимогам ЄС. Безумовно, результати дисертаційного дослідження Проскокової А.Ю. заслуговують на увагу в рамках інтеграції та повноцінного виходу України на ринок ЄС, особливо у напрямках інноваційної активності підприємств сфери рітейлу по відношенню до екології, безпечності пакування продукції, зменшення негативного впливу рітейлу на зовнішнє середовище, адже саме такого курсу притримуються всі країни-члени Європейського Союзу, як на законодавчому, так і на виконавчому рівнях.

Керівник секретаріату Комітету
Верховної Ради України
з питань інтеграції України
до Європейського Союзу

Т. О.Бурячок



вул. Січових Стрільців, буд. 21А, м. Дніпро,
Дніпропетровська обл., Україна, 49000
тел./факс: (056) 770 03 77; 770 03 66,
info@atb.com.ua, www.atb.ua

р/р UA363808050000000026000438896
в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»
у м. Києві, МФО 380805
ІПН 327299604179
номер свідоцтва 03627528,
код ЄДРПОУ 32729966

№ 35/12 від 15.01.2021

Довідка
Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Проскокової Анни Юріївни
На тему: УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ РІТЕЙЛУ

1. Назва пропозицій для впровадження: застосування методичного підходу до класифікації інновацій з метою категоризації інноваційних проектів в компанії та систематизації їх цільових ефектів; використання інтегрованої матриці оцінки інновацій на підприємстві в залежності від рівнів впливу (рівень проекту, функціональний рівень, корпоративний рівень).

2. Період впровадження: 02.2020-02.2021.

3. Результати:

- методичний підхід до класифікації інновацій для сфери ритейлу допоміг системно розподілити пул інноваційних проектів за напрямками, сформувавши загальне бачення яких типів інновацій впроваджується більше, та які напрямки інноваційної активності, в свою чергу, недооцінені.

- за допомогою запропонованого підходу до класифікації інновацій та з метою ефективної оцінки інноваційних проектів, для кожного типу інновацій вдалось побудувати інтегровану матрицю оцінки, а також, визначити які саме КРІ найбільш прийнятні до оцінки конкретного типу інновацій в залежності від рівня впливу.

4. Ефективність впровадження: результати дисертаційного дослідження Проскокової А.Ю. впроваджені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що дозволило підвищити показники ефективності діяльності підприємства.

Начальник управління
корпоративних комунікацій корпорації «АТБ»,
доктор наук із соціальних комунікацій, професор

Демченко С.В.

homax

INSIDE & OUTSIDE

ТОВ «ХОМАКС»Тел./факс: +38(044)428-25-36 Юр. адреса: 03150, м. Київ, вул. Василя
Тютюнника, 5-аТел./факс: +38(044)428-25-37 Факт. адреса: 04074, м. Київ, вул.
Автозаводська, 18www.homax.uae-mail: info@homax.com.ua**Вихідний № 21**
від 25.06.2020

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного
дослідження
Проскокової Анни Юріївни
На тему: УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СФЕРІ
РІТЕЙЛУ

Компанією ТОВ «Хомакс» були розглянуті основні результати та надбання дисертаційного дослідження Проскокової А.Ю. на тему «Управління інноваціями в сфері ритейлу», певні пропозиції були впроваджені в практику діяльності компанії. А саме:

1. Концепція «влади споживача» при побудові системи та механізму управління інноваціями;
2. Підхід щодо визначення елементів комплексного механізму управління інноваціями;
3. Інтегральна матриця відбору KPI для аналізу та оцінки ефективності інноваційних проектів.

Запропоновані методики дозволили більш системно та ефективно управляти інноваційним потенціалом компанії, розробити інноваційні проекти щодо управління досвідом споживача, визначити найбільш результативні інноваційні ідеї.

Генеральний директор



В.В. Гаврилов

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
 Проректор з науково-педагогічної
 роботи ДВНЗ «Київський
 національний економічний
 університет імені Вадима Гетьмана»
 Колот А.М.
 2021 р.

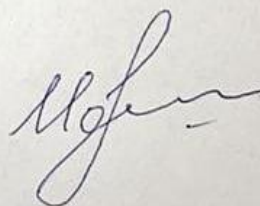
“ЗАТВЕРДЖУЮ”
 Проректор з наукової
 роботи ДВНЗ «Київський
 національний економічний
 університет імені Вадима Гетьмана»
 Антонюк Л.Л.
 2021 р.

ДОВІДКА
про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційного дослідження
Проскокової Анни Юріївни
на тему
«Управління інноваціями в сфері ритейлу»

Результати дисертаційного дослідження Проскокової Анни Юріївни на тему «Управління інноваціями в сфері ритейлу» використані для вдосконалення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва при викладанні навчальних дисциплін «Інноваційне підприємництво», «Економіка інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Інноваційний бізнес». Новації стосуються:

- методичного підходу до класифікації інновацій в ритейлі, який передбачає виокремлення характерного саме для роздрібної торгівлі типу інновацій – інновації щодо досвіду споживача;
- побудови організаційно-методичного механізму управління інноваціями та системи управління інноваціями в цілому, зважаючи на функціональні елементи такого механізму, показники, критерії, індикатори для його формування
- підходів до оцінки інноваційних проектів в ритейлі шляхом побудови інтегрованої матриці відбору КРІ для аналізу в залежності від рівня впливу, а також, шляхом розрахунку індексу інноваційності та його порівнянням з результатами інших компаній обраної сфери;
- системи управління інноваціями в сфері ритейлу, яка складається з цілей, принципів, механізмів управління та методів аналізу інновацій на підприємстві.

Завідувач кафедри
 бізнес-економіки та
 підприємництва, доктор
 економічних наук, професор



I.M. Репіна