

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ: НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ (ЧАСТИНА 1)

Т. Є. Іщейкін

Проведений нами огляд ряду літературних джерел [1, 4, 5, 7] показав, що торгівля залишається одним з основних і традиційних напрямів господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України, а роздрібні торговельні підприємства які входять до складу її організацій (ОСС, РСС, РСТ, ССТ), незважаючи на кризовий стан економіки країни загалом і досить складне фінансове становище, в якому знаходиться система, все ще мають значний потенціал для розвитку.

Крім того, враховуючи аналіз теоретичних аспектів інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі [8], остаточно зупиняємось на думці, що серед різноманітних підходів, які відображені як у теорії, так і практиці розвитку, функціонування і управління даними підприємствами, особливу увагу слід приділяти розробці практичних рекомендацій з метою переходу підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації України саме на інноваційний шлях розвитку.

Доцільність цього підтверджується тим, що серед успішних сучасних торговельних підприємств різних форм власності частина використовує окремі технології інноваційного розвитку, інші навіть отримали статус «інноваційних» [6]. Зумовлено це у першу чергу впливом зовнішнього середовища, його невизначеністю, непередбачуваністю і нестабільністю, постійним зростанням швидкості та збільшенням глибини змін які в ньому відбуваються. Відповідно до цього, підприємства вимушені адаптуватися не тільки до нинішніх умов, але і забезпечувати таку здатність на довготривалий період. Досвід показує, що саме інноваційний розвиток дозволяє будь-

якому підприємству, у тому числі й торговельному, краще за інших адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

Проблемам розвитку роздрібною торгівлі України присвячені наукові праці багатьох вітчизняних авторів, зокрема В. Апопія, М. Барни, Я. Барибіної, Л. Дідківської, К. Беляєва, О. Березіна, І. Височин, Є. Карпенко, А. Мазаракі, І. Міщук, В. Ребицького, Н. Рильської, С. Рудницького, В. Соболева, Т. Футало, Ю. Хом'яка, та інших, у працях яких розглянуто як проблеми загальнодержавного стану роздрібною торгівлі України, так і приділена увага розвитку даного сегмента економіки в різних регіонах держави. Проте, незважаючи на значні наукові напрацювання у цих питаннях, недостатньо глибоко розробленими залишаються питання вибору та обґрунтування напрямів розвитку торговельних підприємств, зокрема інноваційного розвитку роздрібних торговельних підприємств, які належать до системи споживчої кооперації України, що й зумовило вибір теми дослідження.

Метою даного дослідження є розробка й обґрунтування напрямів інноваційного розвитку кооперативних роздрібних торговельних підприємств та визначення основних завдань з їх реалізації.

Розробляючи та обґрунтовуючи напрями інноваційного розвитку роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України ми, в першу чергу зосереджували увагу на тому, що традиційно інноваторство частіше пов'язують із виробничою діяльністю, а інноватором називають людину, яка має здібності генерувати нові ідеї, створювати нове, вишукувати можливості для створення нового, ви-

користувати нетрадиційні шляхи й методи роботи, брати на себе ризик і відповідальність в ході реалізації цих ідей. Але практика показала, що такі люди є не тільки на виробництві. Новації, нововведення, інноваційні процеси мають свою соціальну базу, своїх носіїв, а визначення предметної сфери інноватики не буде повним без характеристики людського фактора цих процесів, його дієвої сили. Тільки для досить обмеженого кола людей інноватика є самоціллю. У першу чергу для тих, хто є авторами ідеї або настільки поєдналися з нею, вклали у її реалізацію всі сили, знання, досвід, що фактично стали повноправними її співавторами (і то навіть не для всіх) інновація є самоціллю і засобом самоствердження, доказом їх творчої активності і самостійності у професійному плані. Для більшості ж інших людей важливими є тільки наслідки інновацій [2].

Не секрет, що багато корисних для суспільства ідей виявилися нереалізованими тільки через те, що їх потенціал не був належним чином розкритий і представлений. Зробити це краще можуть лише ті, хто готовий боротися за втілення ідеї в життя, тому що мають безпосереднє відношення до неї, будучи авторами, співавторами або просто залученими до її «народження» та розвитку.

Продуктивна ідея, в якій зацікавлена більшість, має значно більше шансів для виживання, ніж ідея, в яку вірить тільки одна людина. Тому автор ідеї зацікавлений перш за все у збільшенні своїх прихильників. Винахідник може бути один, а інноваторів, які «розкручують» його винахід, перетворюють винахід у інновацію, повинно бути багато. І зовсім не обов'язково, щоб інноватори мали таланти винахідника, але важливими й потрібними якостями інноватора вони повинні володіти.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначається, що інноваторство слід розуміти як новостворені, застосовані або вдосконалені технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного або іншого характеру, які суттєво покращують структуру і якість виробництва і соціальної сфери [3]. Звідси випливає, що завдання інноватора полягає у впровадженні винаходу (ідеї) у практичну

діяльність людей. І тут відкривається широке поле для діяльності, а інноватором можна вважати винахідника, який долає перепони, пов'язані з упровадженням його винаходу (ідеї); посередника (консультанта), який орієнтує громадську думку або підприємницької структури на використання інновацій; керівника або власника підприємницької структури (бізнесу), який отримав на законних підставах права використання винаходу (ідеї) і впроваджує його у господарську діяльність; державного службовця, громадського діяча, які просувають винахід (ідею) з метою підвищення його практичного значення і впровадження в практику державного управління або суспільного життя.

Отже, інноватором можна бути у будь-якій сфері діяльності, якщо проявляти ініціативу, пропонувати нові ідеї, самостійно приймати нестандартні рішення, знаходити можливості для їх здійснення тощо. Це означає, що інноваторство, крім виробництва, розповсюджується і на інші сфери діяльності, такі як торгівля, послуги, освіта, наука, культура, охорона здоров'я тощо. Інноваторською може бути будь-яке підприємство, як комерційне, так і некомерційне. Це може бути підприємство, яке створюється або вже існує, будь-якого розміру, будь-якої форми власності. Важливими тут є не продукти і послуги, які пропонує підприємство, не технології і організаційна структура, а стиль діяльності, який здійснюється для підтримки інноваторства. Саме таке розуміння інноваторства, на нашу думку, має бути покладено в основу інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі, зокрема роздрібних торговельних підприємств, які належать до системи споживчої кооперації України.

Інноваційний тип розвитку, як і будь-який інший, повинен здійснюватися у відповідних напрямках. Досліджуючи дану проблему ми звернули увагу на те, що існують певні особливості у функціонуванні роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації, які слід враховувати при визначенні основних напрямів їх інноваційного розвитку та розробці конкретних заходів [9], враховуючи, що без активного використання інновацій не-

можливо створити конкурентні переваги і таким чином підвищити конкурентоздатність як торговельної галузі так і споживчої кооперації України загалом. Тому, на нашу думку, доцільно виділити п'ять найбільш пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємств торговельної сфери споживчої кооперації України, зокрема роздрібних торговельних підприємств: формування інноваційної культури у системі споживчої кооперації України, зокрема, у сфері роздрібно торгівлі; створення ефективної інноваційної інфраструктури та системи інноваційного менеджменту для підтримки та управління інноваційним розвитком у сфері роздрібно торгівлі споживчої кооперації; стимулювання існуючих у системі споживчої кооперації України роздрібних торговельних підприємств до використання інновацій; стимулювання збільшення кількості суб'єктів інноваційної діяльності у сфері роздрібно торгівлі споживчої кооперації; залучення зовнішніх інвестицій для реалізації інноваційного розвитку у сфері роздрібно торгівлі споживчої кооперації.

Перші два напрями створюють основу для переходу роздрібно торгівлі споживчої кооперації до інноваційного типу розвитку. Третій, четвертий і п'ятий визначають цільові групи впливу. Проте всі п'ять напрямів слід розглядати у взаємозв'язку і бути спрямовані на реалізацію основної мети – інноваційний розвиток роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України. Досягнути поставленої мети можна, виконавши відповідні завдання (табл.).

Що стосується першого напрямку – формування інноваційної культури у системі споживчої кооперації України, зокрема у сфері роздрібно торгівлі, то, на нашу думку, в основі інноваційного розвитку кооперативних роздрібних торговельних підприємств має бути інноваторство, як спосіб мислення, стиль поведінки.

Головне, що відрізнятиме таке підприємство, – це пошук нових можливостей, які існують не тільки у зовнішньому оточенні, але й у внутрішньому середовищі самого торговельного підприємства, наприклад формування відповідної системи управління інноваційним

розвитком, інноваційної культури, інноваційної атмосфери, інноваційного менталітету, розвитку і поведінки персоналу тощо.

Кооперативні роздрібні торговельні підприємства, які обирають інноваційний тип розвитку, мають бути більш гнучкими і рухомими, тобто правила, організаційні структури, ресурси, стратегії, системи необхідні періодично вдосконалювати і змінювати, адже тільки у цьому випадку вони зможуть слугувати підтримці всього інноваційного процесу, який спрямовується на досягнення цілей підприємства. В одному випадку це одержання прибутку; в іншому – реалізація нових ідей, інновацій; у третьому – розвиток; у четвертому – примноження багатства і т. ін.

Важливу роль в інноваційному розвитку кооперативних роздрібних торговельних підприємств має відігравати лідер. Керівник-інноватор спрямовує діяльність підприємства завдяки своїй активній позиції. Він може ефективно управляти або за допомогою концентрації влади у своїх руках, або використовуючи вроджене вміння вести за собою, харизму. Лідерство у таких підприємствах спрямовується на розвиток творчості. Лідер-інноватор повинен володіти здатністю не тільки бачити речі з нової, нетрадиційного погляду, але і зробити так, щоб і інші побачили їх з іншого боку. Він повинен вміти бачити перспективу і можливості там, де інші бачать лише хаос і суперечності. Для нього важливим є знайти, розподілити і втримати під контролем ресурси, які належать досить часто іншим. Керівнику необхідно створити команду вищого керівництва, яка доповнювала б його власні навички і здібності.

Обравши інноваційний тип розвитку, кооперативне роздрібно торговельне підприємство перетворюється на спільноту інноваторів, для цього потрібно докорінно змінити спосіб мислення всіх, хто у ньому працює, особливо менеджерів. Для такого підприємства характерним є новий тип менеджера – менеджер-інноватор замість менеджера-адміністратора. У свою чергу, менеджери-інноватори розглядають кожну людину, незалежно від її посади, як інноватора, який усвідомлює і розділяє цілі підприємства, має право самостійно приймати

Таблиця

Напрямами і завдання інноваційного розвитку роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України

Напрямы	Основні завдання напрямку
<p>Напрямы 1. Формування інноваційної культури у системі споживчої кооперації України, зокрема у сфері роздрібно́ї торгівлі</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запропонувати вищим навчальним закладам Укоопспілки організувати цільову підготовку персоналу для переходу до інноваційного типу розвитку роздрібних торговельних підприємств. 2. Запропонувати вищим навчальним закладам Укоопспілки проводити навчання високопрофесійних консультантів для організації інноваційної інфраструктури зі стажуванням на торговельних підприємствах, які обрали і реалізують інноваційний тип розвитку. 3. Сприяти формуванню у ВНЗ наукових шкіл інноваційного розвитку. 4. Сприяти розвитку інноваційної активності і культури персоналу торговельної галузі споживчої кооперації. 5. Підтримка винахідницької діяльності, залучення у творчий процес студентів і молодих спеціалістів
<p>Напрямы 2. Створення ефективної інноваційної інфраструктури та системи інноваційного менеджменту для підтримки та управління інноваційним розвитком у сфері роздрібно́ї торгівлі споживчої кооперації</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація заходів, які сприяють розвитку інфраструктурної мережі (проведення семінарів, конференцій, виставок і т. ін.). 2. Сприяння розвитку зовнішніх зв'язків підприємств і організації інноваційної інфраструктури. 3. Пропозиція переліку критеріїв щорічної оцінки ефективності розвитку інноваційної інфраструктури торговельної сфери споживчої кооперації
<p>Напрямы 3. Стимулювання існуючих у системі споживчої кооперації України роздрібних торговельних підприємств до використання інновацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяння у забезпеченні інформаційної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності щодо наявності кваліфікованих кадрів, бізнес-партнерів і т. ін. 2. Підтримка у формуванні спеціалізованих структур, які забезпечують зв'язок роздрібних торговельних підприємств з науковими організаціями. 3. Здійснення підтримки перспективних інноваційних проєктів, які реалізуються в інтересах торговельної галузі споживчої кооперації. 4. Підготовка пропозицій щодо технологічної експертизи інвестиційних проєктів, оцінки рівня їх новизни і конкурентоздатності. 5. Надання підтримки роботі роздрібних торговельних підприємств, які залучають студентів, аспірантів і молодих спеціалістів для створення інновацій. 6. Забезпечення постійного незалежного моніторингу розвитку роздрібних торговельних підприємств
<p>Напрямы 4. Стимулювання збільшення кількості суб'єктів інноваційної діяльності у сфері роздрібно́ї торгівлі споживчої кооперації</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пропозиція ВНЗ Укоопспілки проводити роботу з підготовки фахівців у сфері інноваційного менеджменту і маркетингу та залучення керівників успішних суб'єктів інноваційної діяльності торговельної сфери різних форм власності. 2. Пропозиція переліку заходів з формування системи підготовки і реалізації інноваційних проєктів – проведенню науково-дослідних і робіт на площах роздрібних торговельних підприємств із залученням висококваліфікованих фахівців. 3. Надання підтримки ВНЗ Укоопспілки у створенні і розвитку студентських бізнес-інкубаторів університетського типу. 4. Пропозиція переліку заходів із формування системи, яка сприяє впровадженню інноваційних розробок у діяльність роздрібних торговельних підприємств
<p>Напрямы 5. Залучення зовнішніх інвестицій для реалізації інноваційного розвитку у сфері роздрібно́ї торгівлі споживчої кооперації</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційна підтримка у просуванні інвестиційної привабливості споживчої кооперації і сфери роздрібно́ї торгівлі зокрема. 2. Організаційна підтримка у створенні торговельних мереж. 3. Сприяння суб'єктам інноваційної діяльності у сертифікації персоналу відповідно до стандартів системи менеджменту якості ISO 9001:2000 упровадженню на роздрібних торговельних підприємствах споживчої кооперації міжнародних стандартів якості обслуговування

Примітка. Авторська розробка.

рішення і розпоряджатися необхідними ресурсами та інформацією. А щоб не втратити можливості, рішення повинні прийматися одразу ж після їх виявлення. Це має відбуватися на низовому або середньому рівнях управління, які є найбільш близькими до клієнтів, споживачів товарів або послуг. Саме сюди необхідно передати право прийняття рішень і відповідальність за пошук і реалізацію нових можливостей. Вищий рівень управління повинен сприяти децентралізації прийняття рішень, підтримувати менеджерів-інноваторів, які допомагають цьому, віддавати перевагу людям, які проявляють ініціативу і самостійність, реалізують інноваторський стиль діяльності та поведінки, забезпечувати їм доступ до ресурсів і інформації.

Кожен працівник кооперативного роздрібного торговельного підприємства, що обрало інноваційний тип розвитку, повинен на своєму рівні без директив зверху працювати для досягнення загальних цілей. Менеджери мають розуміти, що люди, а не структура і формальні процедури визначають діяльність даного підприємства. Саме тому рішення можна приймати за неформальними правилами. Велике значення при цьому мають професійні знання і особистісні контакти всередині підприємства. Прийняття рішень повинно характеризуватися активним пошуком, передбаченням проблем, усвідомленим ризиком. Подібні перетворення мають стосуватися і вищого рівня керівництва, де спостерігаються тенденції до переходу від управління однією людиною до управління групою.

Організаційна культура кооперативного роздрібного торговельного підприємства, що обирає інноваційний тип розвитку, її цінності будуть відрізнятися від традиційної. Для такого підприємства характерною є відповідна інноваційна атмосфера, яка має ґрунтуватися на самостійності та креативності. Відносини між людьми повинні базуватися на довірі та повазі. Крім того, слід враховувати, що інновації завжди пов'язані з ризиком, отже, з помилками і невдачами. Саме тому на таких торговельних підприємствах довіра і повага до людей повинні підкріплюватися терпимістю до невдач, а

система контролю має підтримувати високий ступінь довіри до працівників.

Зазначимо, що подальше вирішення питань щодо реалізації інших напрямів інноваційного розвитку, а саме: стимулювання існуючих у системі споживчої кооперації України роздрібних торговельних підприємств до використання інновацій, збільшення кількості суб'єктів інноваційної діяльності, залучення зовнішніх інвестицій, створення ефективної інноваційної інфраструктури і системи інноваційного менеджменту для підтримки та управління інноваційним розвитком керівництву кооперативних організацій у першу чергу слід пам'ятати, що в їх основі мають бути покладені виокремлені нами принципи успіху [10], а саме: формування фундаменту інноваційного розвитку, циклічності, спектральності, стратегічної спрямованості, формування інноваційного портфелю, нового бачення ринку, конкурентозахищеності, керованості та системності. Саме ці питання і будуть предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Березін О. В. Формування конкурентних переваг системи споживчої кооперації України / О. В. Березін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія «Економічні науки». – Вип. 92. – Х. : ХНТУСГ, 2009. – С. 8–9.
2. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: Аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. // ВВР України. – 2002. – № 36. – С. 266.
4. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: теорія та практика : монографія / І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 255 с.
5. Футало Т. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції / Т. В. Футало // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 1. – С. 72–79.
6. Харгадон Ендрю. Управление инновациями.

- Опыт ведущих компаний: How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate / Эндрю Харгадон. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
7. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.
 8. Іщейкін Т. Є. Інноваційний розвиток як предмет дослідження інноватики / Т. Є. Іщейкін // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 4 (49), ч. II. – С. 284–289.
 9. Іщейкін Т. Є. Проблеми и перспективы развития предприятий торговли потребительской кооперации Украины / Т. Е. Ищейкин // Интеграции и инновации-2011 : материалы Международ. науч. конф., 9 декаб. 2011 г. – Энгельс : [б. и.], 2011. – С. 226–228.
 10. Іщейкін Т. Є. Принципи успіху інноваційного розвитку підприємств торгівлі / Т. Є. Іщейкін // Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 квіт. 2012 р. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – С. 409–411.

УДК 338.4

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

**С. Я. Войтович, кандидат економічних наук;
І. П. Потапук**

Стрімкий розвиток конкуренції в економіці зумовлює необхідність удосконалення стратегічного управління таким чином, щоб своєчасно адаптуватися до умов навколишнього середовища, не тільки вміло використовувати зміни настроїв і поведінки споживачів, але й моделювати їх поведінку з метою виживання і розвитку на ринку. В ринкових умовах підприємство має самостійно, враховуючи кон'юнктуру, що складається на тому чи іншому ринку, приймати довгострокові стратегічні рішення. Як свідчить практика, лише вдале застосування і постійне використання функцій стратегічного маркетингового управління можуть бути основою для визначення й коригування маркетингових стратегій, шляхів і методів їх досягнення.

Однією із найважливіших умов забезпечення ефективного стратегічного управління маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту (ФКіС) є адекват-

не оцінювання результативності виконання управлінських функцій. Огляд і аналіз літературних джерел показав, що проблеми оцінювання ефективності управлінських функцій, зокрема в системі стратегічного маркетингового управління досліджені лише фрагментарно. Узагальнивши аналіз праць Ю. Мічуди, Р. Фатхудинова, О. Луція, А. Андрейчикова, О. Андрейчикової, В. Цигічко, М. Еддоуса, Р. Стенсфілда та інших, зауважимо, що існуючі методичні підходи з оцінювання ефективності управлінських функцій зводяться до оцінювання результатів виконання функцій через призму об'єктів управління.

Метою нашого дослідження є розробка методики оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту.

З метою розв'язання цієї проблеми були поставлені такі завдання: охарактеризувати основні завдання методики оцінки ефектив-