

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування інноваційної бізнес- моделі підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ДІЕСА», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Грищенко
Ірини Сергіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
доцент

Ціпуринда
Володимир Степанович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2 Характеристика основних чинників, що впливають на процес застосування бізнес-моделей в системі управління підприємством	8
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання застосування інноваційних бізнес-моделей в системі управління підприємством.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІЕСА» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ELDORADO»).....	22
2.1 Профіль діяльності підприємства ТОВ «ДІЕСА»	22
2.2. Аналіз процесу застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством.....	24
2.3 Оцінка ефективності застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІЕСА».....	29
3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо потреби впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством ТОВ «ДІЕСА»	29
3.2 Розробка комплексу заходів з впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством.....	33
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність роботи. У зв'язку з розвитком наукової та прикладної сфери інновацій у роздробі з'являються нові аспекти, що потребують вивчення. Такими перспективними напрямками наукових досліджень є інновації у формах організації роздрібного бізнесу, маркетингових технологіях роздрібу, управлінні персоналом таких організацій і т.п. у моменті», мають більше шансів обійти своїх конкурентів. Все це підвищує актуальність досліджень проблем та особливостей розвитку інновацій у роздрібній торгівлі, безперервне впровадження яких покликане забезпечити приріст вартості компанії за рахунок пропозиції унікального досвіду взаємодії, ефективного використання обмежених ресурсів.

Прогресуючі рішення у роздробі допомагають залучити більше покупців, користувачів, внаслідок чого це призведе до великих продажів та підняття економіки. Тому інноваційне управління роздрібними підприємствами вкрай необхідне економіці України, яка зазнає труднощів із досягненням конкурентоспроможності у глобальних ланцюжках створення нової споживчої цінності. У зв'язку з цим метою дослідження було обґрунтування теоретичних та методичних аспектів розвитку інновацій у роздрібній діяльності організації як найважливішої умови підвищення її інноваційної активності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень щодо розвитку бізнес-моделей і формування їх оптимальної структури у бізнес середовищі на прикладі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»).

Об'єктом роботи є ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»).

Предмет роботи - формування інноваційної бізнес моделі підприємства на прикладі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Відповідно до обраної мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дати характеристику основних чинників, що впливають на процес застосування бізнес-моделей в системі управління підприємством;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання застосування інноваційних бізнес-моделей в системі управління підприємством;
- розглянути профіль діяльності підприємства ТОВ «ДІЕСА»;
- провести аналіз процесу застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством;
- дати оцінку ефективності застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством;
- провести обґрунтування рекомендацій щодо потреби впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством ТОВ «ДІЕСА»;
- розробити комплекс заходів з впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством.

Методика дослідження. В процесі дослідження застосовано: методи системного аналізу; теорію ухвалення рішень, теорію організаційного управління на основі процесного і системного підходів.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути запропоновані для впровадження на будь-якому підприємстві України, що сприятиме адаптації до постійно змінного середовища та мати статус конкурентоспроможного підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали Державної служби статистики України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

Основний текст роботи становить 38 сторінок в т.ч. 4 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах технологічне відставання є головною загрозою безпеці та суверенітету України. Досягнення науки та техніки забезпечують нову якість як продуктів та послуг кінцевого споживання, так і засобів виробництва. Все це визначає необхідність інноваційного шляху розвитку економіки, пов'язаного з модернізацією технологій та інфраструктури. Потреба бізнесу в нових джерелах зростання, цикл життя продуктів і послуг, що скорочується, швидко змінюється середовище дії бізнесу, планування розвитку компанії визначає необхідність створення бізнес - моделей.

Як правило, термін «інноваційний розвиток» вже тривалий час використовується і на мікрорівні (тобто на рівні підприємств та компаній). Наявні дефініції поняття «інноваційний розвиток підприємства», що представлені в наукових працях вчених є неоднорідними [8] (Додаток А).

Отже, зауважимо, що інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Бізнес-модель є важливою складовою підприємствам, вона дає системне відображення основних елементів бізнесу – процесу, і навіть характеризує зв'язок між ними. Існує безліч підходів до визначення даного терміна, проте, незважаючи на розвиток концепцій побудови бізнес-моделей, єдиного визначення на сьогоднішній день не існує.

Проведений аналіз визначень бізнес-моделі показав, більшість авторів розглядають даний інструмент як управління і спосіб ведення бізнесу. Ключовим елементом бізнес-моделі підприємствами, що визначає її зміст, є цінність для зовнішніх клієнтів, а також система та активи, які використовуються для створення цієї цінності. Такий підхід представлений у роботах А. Остервальдера, І. Піньє, Г. Чесборо та багатьох інших. У науковій літературі є визначення бізнес-моделі з орієнтацією внутрішні процеси. Так, у роботах А. Слівотські, Г. Хемел вказується, що при створенні бізнес-моделі необхідно сконцентруватися на самому підприємстві, а також на найбільш значущих для бізнесу параметрах.

Будь-яка бізнес-модель повинна відповідати на три ключові питання:

- як підприємство створює цінність зовнішніх клієнтів;
- як підприємство планує отримувати прибуток;
- як підприємство забезпечує стратегічний контроль за ланцюжками створення цінності [34].

Відповіді ці питання мають визначатися на етапі її створення. Цей процес також не має загального підходу. У спеціальній літературі спостерігається різноманіття систем та методів формування бізнес-моделі. Деякі фахівці спираються на аналіз існуючих процесів, що відбуваються на підприємстві, інші в основі створення моделі розглядають думки споживачів, багато хто орієнтується на роль відкритих інновацій. Ключові ідеї створення бізнес-моделі представлені у таблиці Додатку Б.

Сучасне суспільство повинне орієнтуватися на інноваційний шлях розвитку. Інноваційна бізнес-модель - це спосіб поєднання факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) у ланцюжок створення нової споживчої цінності (інноваційного продукту), за рахунок застосування передових технологій, нових матеріалів та видів ресурсів, методів управління та/або наукових знань. При створенні конкурентної інноваційної бізнес-моделі необхідно її блоки опрацьовувати з новою точки зору, що відрізняється від усталених шаблонів. Так, наприклад, бізнес-модель компанії Booking.com

передбачає новий підхід у спілкуванні з клієнтами та постачальниками, причому жодних технологічних чи продуктових інновацій не створювалося. Бізнес модель, використовувана для інноваційного розвитку підприємства, має включати такі фактори як [39]:

- стратегія, структура та конкуренція компаній у галузі;
- наявні ресурси для підприємства;
- основні параметри попиту продукцію чи послуги;
- рівень розвитку суміжних та підтримуючих галузей.

1.2 Характеристика основних чинників, що впливають на процес застосування бізнес-моделей в системі управління підприємством

Ключове завдання інновації у роздрібному бізнесі полягає у підвищенні якості обслуговування клієнтів та стимулюванні попиту.

У разі розвитку цифрової економіки більшість інноваційних рішень у цій сфері має у своїй основі досягнення у сфері штучного інтелекту. Найважливіші з них: Process Mining; комп'ютерний зір; інновації у торгівлі, що зачіпають сферу безпеки; технологія Big Data; smart-контракти; інноваційні маркетингові технології; технологія Інтернету речей.

У разі розвитку ковидної пандемії з'являються нові тренди, які впливають на споживче поведінку. Одним із них є екологізація економіки. На нашу думку, він призвів до формування нових типів споживачів, серед яких виділено: спільні споживачі, екологи, екоактивісти, прихильники безвідходного споживання, вегани тощо. Це, у свою чергу, призвело до перегляду більшістю зарубіжних та українських компаній стратегій розвитку у бік посилення кліматичного порядку денного та створення нових «вуглецево-нейтральних» бізнес-моделей.

Для реалізації компанії розробляють і впроваджують екологічні інновації – «новий чи значно удосконалений продукт, послуга чи метод їх виробництва (передачі), новий чи значно удосконалений бізнес-процес чи їх

комбінація, сприяють підвищенню екологічної безпеки, поліпшенню довкілля чи запобіганню негативного на неї» [33].

У системі обліку Державної служби статистики України окремо не акумулюються дані про інновації в торгівлі. Однак за інтенсивністю розвитку інформаційних технологій можна бачити, як торгівля вийшла в лідери з інвестицій у новітні розробки у сфері ІТ, які дозволяють торговим підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, насамперед проведення маркетингових досліджень (обробка даних та прогнозування, моделювання поведінки споживачів), логістику (оптимізація управління запасами та товарним асортиментом), ціноутворення (електронні цінники), взаємодія із споживачами (омніканальні комунікації, автоматизація сервісу). Основними напрямками інформатизації у вітчизняних торгових компаніях виступають: «управління даними; програми лояльності; системи товарно-фінансового планування; технології omni-channel; автоматизація транспортної логістики; боротьба із шахрайством; маркетинг у соціальних мережах; онлайн-інкасація; системи віртуальної та доповненої реальності» [40].

У ході дослідження нами було визначено такі напрями інновацій у роздрібному бізнесі м. Ставрополя, як нові формати торгівлі, впровадження нових послуг у сервісі, маркетингові інновації, торгово-технологічні інновації та організаційно-управлінські інновації, зокрема у сфері логістики, подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Інновації у роздрібному бізнесі України

Вигляд інновацій	Форми реалізації
Новий формат торгівлі	Дискаунтер Магазин фіксованої ціни Кеш енд керрі «Метро»
Нова послуга	Доставка Онлайн-замовлення Цех власного приготування корисних продуктів
Маркетингові інновації	Диференціація магазинів за споживачами Соціально орієнтоване обслуговування Інтернет-магазини
Торгово-технологічні інновації	Каси самообслуговування Застосування упаковки, що біорозкладається
Організаційно-управлінські інновації	Інновації у сфері логістики

Джерело: складено автором на основі [11]

Напрямів застосування інновацій у роздрібній торгівлі на регіональному рівні на даний момент часу не так уже й багато. Найбільш затребуваними є: пристрої для безготівкової оплати покупок, ручні сканери, автоматичні пакувальники, електронні цінники, каси самообслуговування з вбудованими вагами та пристроями для безготівкової оплати.

Можна виділити основні пріоритети перспектив змін у їхній торговій діяльності з урахуванням наступних стійких трендів галузевого розвитку:

- розробка нових бізнес-моделей ведення торгівлі на основі створення гібридних форматів, наприклад, цифровізація офлайн-бізнесу, офлайнізація онлайн-бізнесу, створення платформних екосистем, бентам або «кишеньковий» супермаркет; створення metaverse – нових просторів для взаємодії споживачів;
- розвиток штучного інтелекту та автономних систем, що далеко виходять за рамки створення безпілотних способів доставки товарів і включають машинне навчання, широке поширення роботів у торгівлі, нових видів реальності;
- розширення використання Інтернету речей;
- впровадження нейротехнологій, що дозволяють за допомогою спеціального обладнання виявити та вивчити неусвідомлені/приховані реакції людини на різну інформацію та об'єкти;
- кібербезпека, значення якої підвищується в міру поширення цифровізації торговельної діяльності;
- поширення інновацій у кадровій роботі.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання застосування інноваційних бізнес-моделей в системі управління підприємством

Інноваційну стратегію визначається як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. Її головні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);

- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Розглянемо детальніше особливості формування (розробки) інноваційної стратегії розвитку підприємства [11]. Її доцільно розглядати на трьох рівнях узагальнення:

- корпоративному, на якому розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (поряд з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу слід приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансових стратегій, які, власне, і визначають успіх інноваційної діяльності, у тому числі товарних інновацій;

- бізнес-рівні, що передбачає розробку в межах інноваційної стратегії заходів щодо розроблення й упровадження інновацій для кожної зі стратегічних зон господарювання (для кожного з бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні приймають стратегічні рішення щодо модифікації існуючої товарної номенклатури й товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їх відбір, розроблення задуму товарів і перевірку;

- власне товарному рівні, на якому розробляють товарну інноваційну стратегію і маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у межах окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку і перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства та його продукції (як традиційної, так і

нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці.

Відомий економіст Б. Твіс до основних різновидів інноваційної стратегії зараховує наступальну, захисну, ліцензійну, проміжну, створення нового ринку, розбійничу [8]. За класифікацією Х. Фрімана існує шість типів інноваційної стратегії підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою» [6].

О. В. Василенка інноваційні стратегії поділяє відносно до умов зовнішнього і внутрішнього становищ фірми на наступальну, оборону, авангардну, імітаційну [8]. П'ятницька Г. Т. у сучасних умовах господарювання виокремлює такі основні групи стратегій: традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна або захисна, поглинальна, наступальна, авангардна, упереджуючого маневру. К. П. Янковський та І. Ф. Мухарь до наступальних відносять агресивні та помірковані інноваційні стратегії, а залишкову та адаптивну відносить до стратегій оборонного типу [8].

Однак в загальному випадку, захисні інноваційні стратегії характеризуються концентрацією на певному ринку чи його сегменті, вузькою ринковою орієнтацією чи захистом своєї частки ринку, спрямованістю на збереження стратегічних позицій, прагненням утриматися серед новаторів, а наступальні інноваційні стратегії – постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг. Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії запропонована в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
Інноваційний потенціал	

Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом	Нововведення радикальніз використанням власних наукових розробок. модернізація та реорганізація
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії

Джерело: складено автором на основі [14]

На практиці підприємство рідко дотримується незмінно однієї і тієї самої стратегії, як і стратегії в «чистому вигляді», використовуючи чисельні модифікації інноваційних стратегій.

Інноваційний менеджмент як головний власний орієнтир ставить питання формування комплексної стратегії управління, що враховує можливість впровадження інноваційних форм, методів та напрямків реалізації управлінської та операційно-діяльної політики підприємства. У цілому нині, функціонально, інноваційний менеджмент є джерелом формування довгострокових цілей, стратегій і планів розвитку, враховують у межах цільовий розвиток.

Разом з тим, побудова інноваційного управління на підприємстві – це складний процес, що потребує залучення широкого кола спеціалістів, а також включення до діяльності низки додаткових структур. Крім іншого, вся діяльність повинна будуватися виключно на основі ряду основних принципів [242] враховують у межах цільовий розвиток.

Разом з тим, побудова інноваційного управління на підприємстві – це складний процес, що потребує залучення широкого кола спеціалістів, а також включення до діяльності низки додаткових структур.

Крім іншого, вся діяльність повинна будуватися виключно на основі ряду основних принципів [23]. враховують у межах цільовий розвиток. Разом

з тим, побудова інноваційного управління на підприємстві – це складний процес, що потребує залучення широкого кола спеціалістів, а також включення до діяльності низки додаткових структур. Крім іншого, вся діяльність повинна будуватися виключно на основі ряду основних принципів [2].

Традиційно, під принципами управління, як зазначалося раніше, розуміється певне зведення правил, дотримуючись яких підприємство зможе реалізовувати власну тактику та стратегію відповідно. При цьому принципи – це категорія управління, що спочатку формується, оскільки на їх основі будується діяльність господарюючого суб'єкта, що залишилася, а також відтворюється можливість управління системами підприємства. Крім традиційних, сьогодні можна виділити понад десять принципів інноваційного управління, які так чи інакше знаходять власне відображення у практиці господарювання.

Переходячи до безпосереднього розгляду сучасних принципів управління, важливо наголосити на тому, що всі вони, так чи інакше, варіативні для кожного підприємства – вони формуються виключно на основі поточної потреби суб'єкта, а також корелюються з цілями та завданнями, у тому числі і з філософією управління.

При цьому відсутність впровадження інноваційних принципів управління не говорить про малу ступінь ефективності всього управлінського апарату, оскільки ці питання повинні вивчатися індивідуально для кожного суб'єкта [3].

Так, групуючи широку низку принципів, сьогодні можна виділити такі принципи, як:

- 1) Функціональність, системність, комплексність, інтегративність. Дані принципи виражаються приблизно в єдиному напрямку, а саме націлені на відтворення максимально ефективного та багатофункціонального механізму управління на системному рівні, кожен компонент якого матиме інтегративний та обумовлений характер, що будується на питаннях

максимально гармонійного досягнення цілей та завдань управління, а саме реалізації стратегії управління підприємством [20].

2) Орієнтація на маркетинг, облік попиту та пропозиції, динамічність, ситуаційність. Ця група принципів об'єднується під фактом дотримання динамічних змін структури ринку та управління загалом. Як правило, кожен із вищезазначених принципів є відповідним заходом, або системним механізмом, що враховує можливість зміни поточної ситуації, постійного моніторингу та контролю її стану з періодичною зміною власних тактичних рішень.

3) Відтворення, процесність, адміністративність, поведінка. Ця група принципів тісно пов'язана з можливостями реалізації політики розширення підприємства, коригування його поточної ситуації в умовах перебігу як одного процесу, так і ряду паралельних, у тому числі пов'язаних із зміною. Адміністративність же ці аспекти також зачіпає з позиції можливості впливу управлінського апарату на поточний стан суб'єкта господарювання через реалізацію будь-яких заходів [14].

Важливо розуміти, що всі раніше розглянуті принципи виступають як тісно взаємопов'язані компоненти; вони нерозривні та задіяні на підприємстві так чи інакше (як мінімум, побічно). Водночас, управління ними та визначення місця кожного у всій структурі дозволить змінити тактику та стратегію управління з урахуванням більшої частини можливостей підприємства, його специфіки тощо.

Таким чином, резюмуючи вищевикладене, варто наголосити, що сучасний стан принципів управління характеризується їхньою чіткою злагодженістю, системністю побудови, а також орієнтацією на досягнення цілей інноваційного управління як умови функціонування організації.

З поняттям інновація (нововведення) найчастіше ототожнюють:

- по-перше, новаторське дослідження або розробку;
- по-друге, зміни в стилі роботи організації з метою створення сприятливіших умов для своїх клієнтів (управлінська інновація);

- по-третє, розроблення нових товарів або послуг на умовах вигідніших, ніж ті, що є нині.

Усі ці напрямки найуспішніше реалізуються за наявності достатнього інноваційного потенціалу підприємства. З останнім пов'язують здатність створювати наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку.

Роздрібна торгівля виступає передової галуззю застосування маркетингового інструментарію в економіку. Це доводить той факт, що в сучасному вигляді ретейл став однією з найвагоміших стратегічних сфер економіки продажу товару в країні, маркетингові програми, що використовуються торгово-роздрібними компаніями, для підтримки стабільного ефекту впливу на споживача зобов'язані постійно модифікуватися і перетворюватися, створювати нові концепції, збільшувати кількість ідей, що застосовуються у майбутньому [7].

У сучасних умовах підприємства намагаються охопити відразу кілька напрямків, з метою завоювання абсолютної переваги: вибір місця точки продажу з максимальною прохідністю, залучення більшої кількості лояльних відвідувачів, все це супроводжується мінімізацією витрат на експлуатацію обладнання торгових площ, підвищенням рентабельності та збільшенням середнього чека.

При дослідженні інновацій, що впроваджуються на торгових підприємствах, була виявлена найактуальніша класифікація: залежно від об'єкта, на який спрямовано інноваційну діяльність.

Зокрема, існує чотири типи нововведень (таблиця 1.3)

- продуктові,
- процесні,
- маркетингові
- організаційні.

Всі ці види інновацій у тому чи іншому мірою характерні підприємств торгової галузі. Процесні інновації в торгівлі представлені інноваційними підходами до вибору кращих методів торгівлі, наприклад, торгівля через

автомати та електронна торгівля є інноваційним методом. Завдяки Інтернету були створені системи електронної комерції, які зробили революцію у роботі з постачальниками та розширили їхню географію на весь світ.

Таблиця 1.3

Визначення та приклади різних типів інновацій

Тип інновації	Визначення	Приклади
Маркетингові	Впровадження нового маркетингового методу: значні зміни у дизайні чи упаковці продукту, його зберігання, просування на ринок, у призначенні продажної ціни	Власні торгові марки Відкриття інтернет-магазину. Інновації у рекламі. Мерчандайзинг системи бонусів. Розробка системи лояльності.
Логістичні	Інновації в організації та управлінні потоками, поставками та продажами.	Використання цільових продуктів зберігання. Автоматизація складського обліку автотранспорт GPS-навігації.
Організаційні	Впровадження нового організаційного методу у ділову практику компанії, в організацію робочих місць або зовнішніх зв'язків.	Перше запровадження стандартів контролю якості для постачальників. Категорійний менеджмент.
Комерційні	Нові чи значно покращені продукти (товари, послуги), методи організації послуг для різних категорій споживачів, інновації у зв'язку із загальними тенденціями розвитку торгівлі	Касове самообслуговування та самостійне сканування. Інтелектуальні примірювальні. Розумний візок. Електронні цінники. Нові бізнес-сфери. Нові формати та типи торгових підприємств.

Джерело: складено автором на основі [8]

Метод електронної торгівлі загалом є інноваційним для торгової галузі, але більшість підприємств цей спосіб вважатимуться інноваційним. Процесні інновації також включають: автоматизацію виробничих процесів, придбання сторонніх технологій у формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, брендів, конструкцій, моделей і технологічних послуг, встановлення сучасного технологічного обладнання і т.д. [17]

На практиці при формуванні науково-технічної політики підприємства прийняття рішень про необхідність реалізації інновації та випуск на її основі нового виробу є важким завданням. Навіть при створенні виробів з відносно невеликим ступенем новизни виникають складності при виборі найкращого

варіанта їх виготовлення та розповсюдження. Ще складніше приймати рішення про виробництво нового продукту.

Кожна знову ідея, як свідчить досвід, є результатом:

- 1) виявлення нової потреби, наприклад ідеї виробництва нової продукції чи застосування нового виробничого процесу;
- 2) виявлення способу, з якого може бути задоволена відома потреба або реалізована наявна можливість. І проблема, перш за все, полягає не в оцінці нових ідей, а в стимулюванні ініціативи, пропозицій щодо нових ідей [18].

Таким чином, основний шлях підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства полягає в тому, що інновації повинні належати підприємству, що забезпечує умови для створення. Але особисті результати інноватора повинні становити частину результатів підприємства, які його інновації [16].

Цей результат неможливо формалізувати, він визначається неформальною угодою сторін, що забезпечує взаємовигідність обох сторін, їх довгострокову спрямованість і підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства, і підвищення особистої ефективності інноваційної діяльності співробітника. Краще організувати внутрішні процеси компанії дозволяють інноваційні рішення для оптимізації продуктивності праці та витрат, таких як складські hands-free термінали з голосовим управлінням [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Зменшити змінні витрати на 20% дозволяє компаніям використання мобільних робочих місць на складі та в магазинах.

Організаційні інновації торгових підприємств пов'язані з використанням інструментів порівняльного аналізу для розробки нових способів підвищення якості послуг, що надаються, для створення логістичних структур, які дозволяють синхронізувати відносини з постачальниками, використовуючи сучасні торгові технології, обладнання та інновації в галузі комунікації, управління всередині та поза організацією [12]; створення функціональної системи бізнес-планування, відмова від

формальної розробки бізнес-плану та перехід до економічно обґрунтованого бізнес-планування

Хотілося б загострити увагу на маркетингових інноваціях, оскільки вони переважно властиві торговим підприємствам. Цей тип повинен включати нові технології продажу та обслуговування клієнтів, використання мерчендайзингу в управлінні продажами та покупками, інновації в політиці просування, такі як нові підходи до реклами та стимулювання збуту.

Маркетингові інновації передбачають невеликі зміни у технології з дуже чутливою еволюцією споживчих звичок. Приклади маркетингових інновацій:

- стимулювання продажу «пасивних» періодів доби – вранці та вночі;
- цілодобово відчинені магазини [11].

Можно стверджувати:

1) Сучасні підприємства змушені виявляти інтерес до інноваційних рішень та активно вивчати можливості їх впровадження. Реалізація інноваційних змін дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги та утримувати ринкові кордони за умов товарного насичення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

2) Дослідження інноваційного середовища дозволить накопичувати та аналізувати досвід інноваційного середовища розвитку торгівлі в різних країнах, враховуючи національну та міжнародну кон'юнктуру, що склалася, оцінити власні можливості та реалізувати успішну модернізацію вітчизняної торгової галузі, розвивати ринок інновацій торгівлі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

3) У перспективі зростання кількості торгових компаній, які усвідомлюють значимість інноваційної діяльності як переваги у конкурентній боротьбі, стане елементом ефективної інфраструктури інновацій, що сприятиме просуванню на ринок інноваційних торгових технологій та оптимізації використання інноваційних ресурсів.

Основні принципи інновацій включають:

- принцип науковості;
- принцип системності.

Розроблена стратегія інноваційного розвитку має враховувати фактори та умови, необхідні для задоволення потреб людей;

- ресурсний потенціал регіону;
- соціальний вплив на суспільство; екологічні чинники;
- принцип відповідності інновацій потребам споживачів;
- відповідність інноваційної діяльності та її результатів (нововведень) рівню розвитку суспільства;
- принцип зв'язності [7].

Інноваційний процес завершується появою на ринку продукту, який на певному етапі його життєвого циклу має створити необхідність створення наступної інновації та фінансової підтримки цього процесу;

- принцип безпеки. Кожне нововведення має гарантувати відсутність шкоди для людей чи довкілля;

Інноваційна діяльність – це комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що ведуть до інновацій [8].

Інноваційна спрямованість [6]:

- випуск нових видів продукції, тощо;
- використання нового обладнання та технологій;
- використання нових ресурсів, які раніше не використовувалися;
- зміни в організації виробництва та споживання традиційних туристичних продуктів, послуг тощо;
- новий маркетинг;
- новий менеджмент;
- виявлення та використання нових ринків збуту продукції.

Висновки до першого розділу

Науково-технічна революція стала як матеріальною базою виникнення масового споживання. Вона дуже впливає на інновації за допомогою високих технологій, включаючи нові матеріали, мікропроцесорні технології, засоби масової інформації та комунікації. Поява сучасних засобів інформації та комунікації надає глибокий вплив на суспільне виробництво та життя людей. Інтернет став невід'ємною частиною сучасної діяльності торговельних підприємств. Сучасні аудіо-відео технології суттєво змінили технологію управління. Управління перетворюється на режим реального часу тощо.

Таким чином, незважаючи на різноманіття підходів, усі автори погоджуються, що будь-яка бізнес-модель характеризується фінансовими аспектами, такими як доходність та структура витрат. Незалежно від цілей її створення на підприємстві, показники фінансово-господарської діяльності будуть сполучною ланкою бізнес-моделі. Відповідно можна дійти невтішного висновку, що бізнес-модель - аналітичний інструмент, використовуваний для схематичного описи економічної діяльності підприємства, спрямований досягнення прибутку від продажу товарів, надання послуг, виробництва товарів, у результаті створюється цінність зовнішніх клієнтів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ТОВ «ДІЕСА» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ELDORADO»))

2.1 Профіль діяльності підприємства ТОВ «ДІЕСА»

Компанія ТОВ «ДІЕСА» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 03150, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, будинок 45. Керівником компанії є Вітинська Віра Володимирівна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація з ЄДР ТОВ «ДІЕСА»

ЄДРПОУ:	36483471
Назва:	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІЕСА" (ТОВ "ДІЕСА")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	03150, місто КИЇВ, вулиця ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, будинок 45 Запис в ЄДР: 03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, буд. 45

Джерело: складено автором на основі [36]

Торгова мережа «Eldorado» визнана одним із найбажаніших майданчиків для роботодавців країни в галузі побутової техніки та електроніки. Компанія знаходиться на 56 позиції у списку видання Forbes «100 найбільших приватних компаній України 2021».

З того моменту «Eldorado» вважається мережею №1 за товарним обігом у своїй галузі на території України. Через рік торговельна мережа перестала співпрацювати разом із іноземними засновниками та стала повністю українським підприємством. Щоб не поступатися конкуренцією, в 2007 компанія створила онлайн-магазин Eldorado, куди було інвестовано близько \$150 тис. [37] Таке відкриття має величезну низку своїх переваг. Починаючи з того, що в каталозі всі товари поділені на групи, де до кожного товару представлені фотографії та якісний опис. Такий підхід значно полегшує пошук потрібної позиції, а також дає змогу потенційним клієнтам порівняти

характеристики. Фільтри налаштовують пошукову видачу за тими параметрами, які критично важливі для відвідувача сайту і допомагають відразу бачити потрібний продукт серед сотень аналогів.

Остаточно ухвалити рішення про покупку можна, прочитавши відгуки реальних покупців. Зручність полягає й у тому, що клієнт може зробити замовлення у будь-який час дня та ночі, вибрати із кількох видів оплати. У 2021 році була задіяна нова бізнес-стратегія, яка полягала у новому позиціонуванні та філософії бренду. Відтепер компанія позиціонує себе як зручний сімейний постачальник побутової техніки, а змінений слоган звучить як «Eldorado заради сімей» [37].

Оновлена бізнес-модель підштовхнула бренд створення нових сервісів для покупців. До списку таких проектів можна внести безкоштовні базові послуги з налаштування техніки, сімейні пакети передплати сервісів, зони комфорту для сімей у магазинах та багато іншого. 2022 року торговельна мережа стала генеральним партнером Федерації кіберспорту України (UESF). Введена програма лояльності дозволяє отримувати клієнтам певні бонуси, а іншими словами - кешбек, з кожної покупки.

А також підприємство пропонує послуги з встановлення та налаштування техніки від власної сервісної компанії Hitechnic. Також у 2021 році підприємство стало партнером інформаційної кампанії із захищеності готівкових розрахунків «Анатомія гривні», яку організував Національний банк України. З метою даної кампанії банк у співробітництві з партнерами став повідомляти громадян, де можливо здійснити обмін вилучених з обігу, зношених, пошкоджених та перебувають під питанням справжності банкнот та монет, а також сповіщати про деталі безпеки державної валюти.

З 19 листопада до 1 грудня 2021 року Національний центр «Український дім» представив виставку «Звуки Міста», на якій Eldorado виступив технічним партнером. Вона була ініційована до 30-річчя Незалежності України та об'єднала мистецтво та технології.

2.2. Аналіз процесу застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством

За результатами показників господарської діяльності 2021 року ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») характеризується досить динамічним розвитком. Оборót роздрібно́ї торгівлі електротоварами в Україні у 2021 році зріс на 2,6% у порівнянних цінах порівняно з попереднім роком – до 31,548 трильйона рублів. Однак, незважаючи на сильні позиції лідерів галузі, пандемія коронавірусу та військо́ве вторгнення в Україну призвели до зниження купівельної спроможності на селення та попиту на товари, що не є овами першої необхідності у 2022 році [40].

Так, негативні тенденції в економіці, починаючи з 2019 року призвели до зниження операційних та фінансових показників у більшості великих торговельних-мережв Україні [26]. При цьому у 2022 році ритейлери вимушені працювати в умовах, коли персонал працювали в умовах віялових та екстрених відключень електромережі, та те перерв в діяльності магазинів під час повітряної тривоги.

У зв'язку з існуючими тенденціями розвитку економіки, мережевий ТОВ «ДІЕСА» змушений збільшувати шукати нові шляхи для залучення споживчої аудиторії свої. У таких умовах дуже важливо правильно оцінювати значущість і можливості технологій, що постійно з'являються, постійно інвестувати в інноваційні технології, впроваджуючи та одночасно тестуючи їх. Однак гарантій того, що нова розробка виявиться успішною, як правило, немає.

Крім того, бізнес ТОВ «ДІЕСА» змушений адаптуватися до нових умов, забезпечувати виконання нових законодавчих вимог.

Відповідно до всього цього, ТОВ «ДІЕСА» - сегменту потрібен постійний розвиток автоматизованих систем управління процесами, що, з одного боку, тягне за собою додаткові витрати, а з іншого – відкриває нові можливості оптимізації, зниження трудомісткості та підвищення ефективності бізнес-процесів. У цих умовах внутрішні резерви ТОВ

«ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») використовуються вичерпно, відповідно до чого все частіше як предмет оптимізації розглядають не ресурсний потенціал підприємства, а застосовувану бізнес-модель.

Розвиток автоматизації пред'являє нові вимоги до ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»), відповідно, радикальна оптимізація управління роздрібною торгівлею стає єдиним способом скорочення витрат у середньостроковій перспективі. Наприклад, протягом останніх десяти років ритейлери досить багато займалися проблемами, що виникають у зв'язку зі швидким освоюванням споживачами мобільних пристроїв.

Сьогодні споживачі, які регулярно використовують онлайн сервіси, здійснюють свої покупки в цифровому середовищі, за межами традиційного магазину. Нова поведінка споживачів призвела до того, що ритейлери перепроєктували свій торговельний простір так, щоб він гармонійно поєднував цифровий та традиційний досвід, який став би актуальним для споживачів та зміцнив бренд ТОВ «ДІЕСА».

2.3 Оцінка ефективності застосування інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством

Задача нової бренд-стратегії відійти від території низьких цін та сфокусуватись на потребах і запитах саме своїх клієнтів. Ключова ідея, яку компанія обрала для свого нового позиціонування, базується на тому, що в світі технологій, які швидко розвиваються, в тотальній цифровізації усього, людина починає губитися. Людина починає боятися, що може чогось не знати, боятися що не встигне за розвитком технологій. Eldorado.ua ставить людину в центр. Щоб бути зрозумілими, доступними і розгортати та розвивати магазини навколо людини. Щоб не людина служила техніці, а техніка служила людині.

Відповідно до інноваційної моделі ланцюжка формування запропонованої цінності ТОВ «ДІЕСА» попит необхідно створювати, а не лише задовольняти існуючі потреби ринку. Тобто при створенні електро

товарів важливо не передбачати потреби ринку, а створити новий попит на товари та нові форми їх пропозиції. Слід зауважити, що тертя, неефективність та невідповідність між ланцюжками мережі створення цінності є фактором, що потребує зміни бізнес-моделі (рис. 2.1) [5].

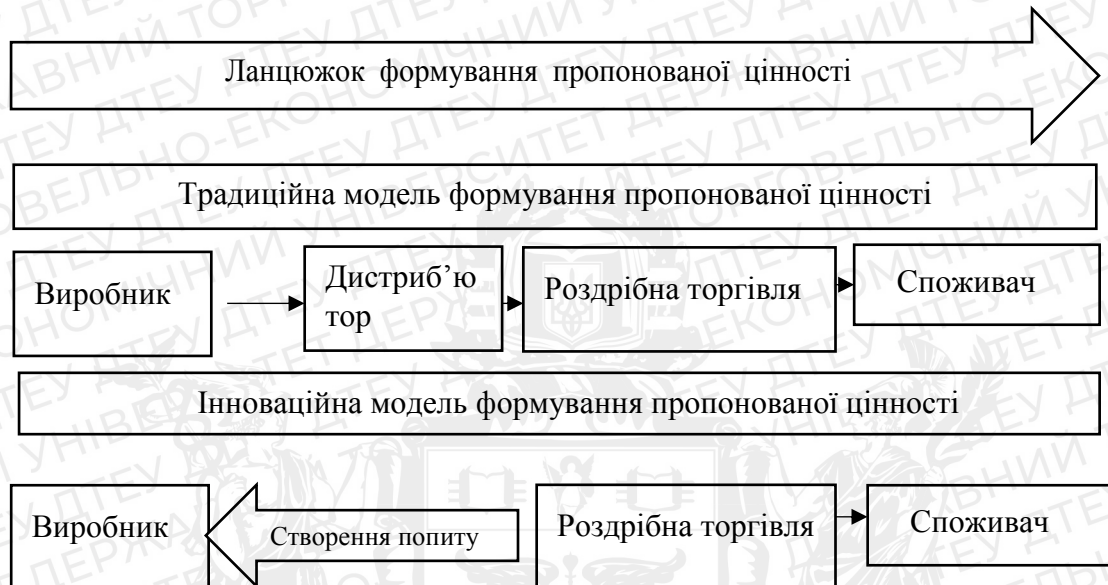


Рис. 2.1. Роздрібна торгівля в ланцюжку формування пропонованої цінності
ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором на основі [37]

ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») активно реагує на зміни ринку, розуміючи, що наступний стрибок розвитку технологій для ритейлу – це поява екосистем для взаємодії продавців та покупців на базі технологічних платформ. Для досягнення цього результату ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») розвиває чотири стратегічні напрями, представлені на малюнку 2.2 Далі розглянемо їх детальніше.

1) Омніканальність. Зростання та розвиток інфраструктури призводить до збільшення кількості омні-канальних користувачів, які готові витратити гроші як онлайн, і офлайн. Поява нових віртуальних форм оплати виявляється особливо актуальною для тих областей, де ця проблема є економічно обумовленою або пов'язаною з необхідністю легалізації платежів, захищених від шахрайства.

2) Зростання обсягів інформації про споживача та можливість оптимізувати комунікацію з ним забезпечують технології Big Data,

машинного навчання та штучного інтелекту. Для ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») це дає можливість формувати персоніфіковані, унікальні пропозиції за рахунок використання особистої інформації, доступ до якої стає дедалі ширшим.

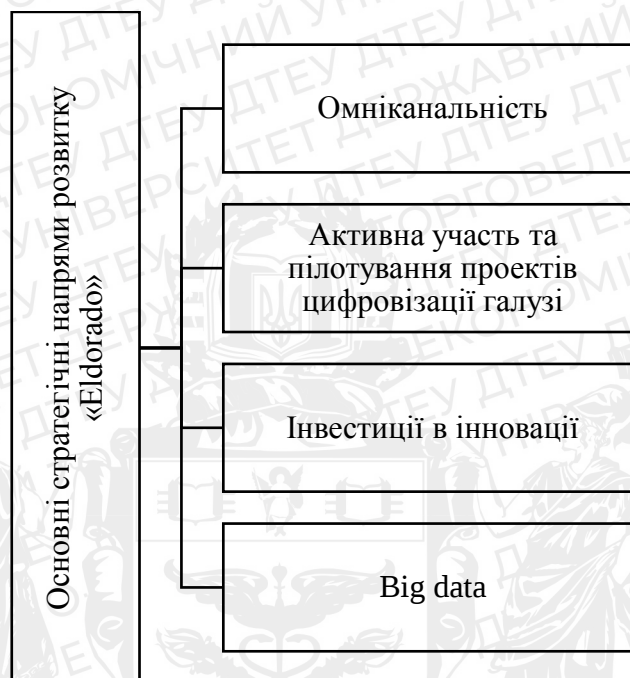


Рис. 2.2. Основні стратегічні напрями ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором на основі [37]

3) Мережа буде виділятися серед усіх інших, розвиваючи свою нішу, свою аудиторію – сімейних, більш дорослих і усвідомлених людей, які влаштовують свій побут.

Нововведення включають в себе сервіси для сім'ї:

- сімейні пакети підписки на сервіси;
- безкоштовні базові послуги налаштування техніки;
- тест драйв техніки;
- утилізація старої техніки;
- комфорт зони для сімей в магазинах [37].

4) Big data. Це дає можливість управляти показниками, які сьогодні недоступні, реалізовувати нові високоефективні промо-капанії, більш якісно налаштовувати таргетування, відстежувати залежності між товарами та

категоріями, точно враховувати втрати та фактори, що впливають на бізнес-показники.

Всі ці зміни не можуть не позначитися на логіці бізнес-процесів компанії, що свідчить про необхідність адаптації бізнес-моделей ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») до умов ринку, що змінюються. На сьогоднішній день удосконалення бізнес-моделей стає обов'язковою необхідністю для мережевого ритейлу. При цьому цей процес не можна розглядати без оптимізації ІТ-сервісів. Головною умовою ефективного використання ІТ-сервісів для цілей управління є правильно побудована система бізнес-процесів.

Висновки до другого розділу

Незважаючи на те, що ці зміни є актуальними та корисними для споживачів, вони розходяться з концепцією «самообслуговування», закладеною в операційній моделі магазину ХХ століття. Щоб обслуговувати споживачів, які починають свої покупки поза магазином, але завершують їх у магазині, або доставляти покупки безпосередньо споживачеві, ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») повинні нести нові витрати, які не можна просто відшкодувати високими цінами.

Таким чином, перед ТОВ «ДІЕСА» и постає завдання переосмислити, яким чином їх операційні процеси та системи вигідно підтримуватимуть нове середовище продажу, що обов'язково веде за собою зміни в бізнес-моделі компанії. У цих умовах відбувається поступова трансформація функцій роздрібної торгівлі в ланцюжку створення пропонованої цінності.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІЕСА»

3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо потреби впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством ТОВ «ДІЕСА»

Застосування процесного підходу розробки бізнес-моделей досить широко поширене у зарубіжних компаніях, проте у мережевому ритейлі України не відразу довело свою ефективність [6]. Насамперед це пов'язано з відсутністю методологічної бази, яка враховує особливості застосування цього підходу в окремих галузях та сферах діяльності. В даний час існує велика кількість підходів до побудови структури бізнес-моделі роздрібною компанією, проте на найбільшу увагу, на наш погляд, заслуговує структура Шубіна А. [7], представлена на малюнку 3.1.

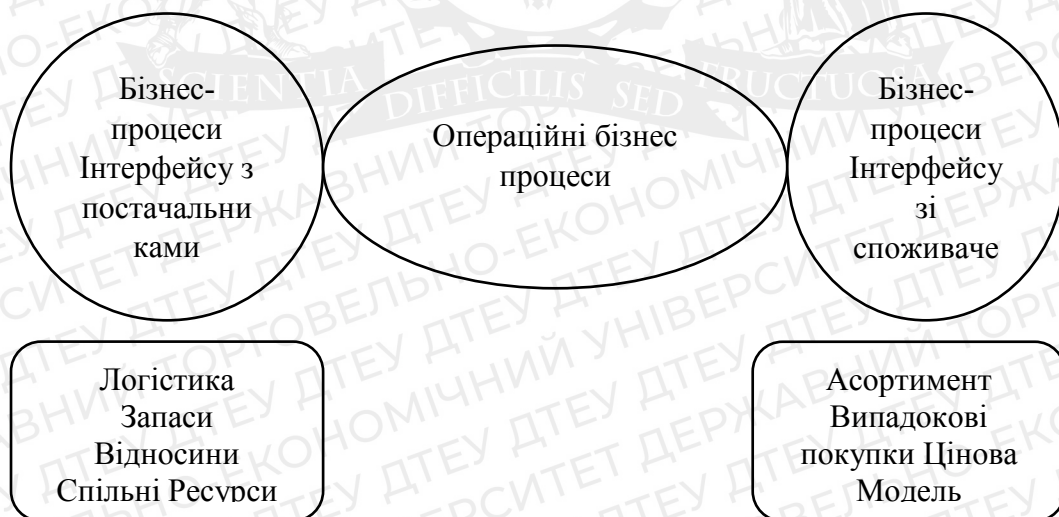


Рис. 3.1. Структура бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з представленою структурою бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»), на концептуальному рівні бізнес-модель роздрібною компанією є три ключові елементи: інтерфейс з постачальниками,

інтерфейс зі споживачами (ціннісна пропозиція) та операційна модель. Таке уявлення про бізнес-модель дозволить виділити критичні точки, розставити акценти та визначити зони контролю та стратегічного управління [8]. При цьому від обраної стратегії залежить те, на якій частині бізнес-моделі робиться акцент стратегічного управління. Так, більшість великих роздрібних компаній, що працюють у форматі дискаунтера, акцент стратегічного управління робиться на лівій частині – інтерфейсі з постачальниками і бек-марже. Для локальних компаній акцент робиться на правій частині бізнес-моделі – пропонованій цінності та фронт-маржі.

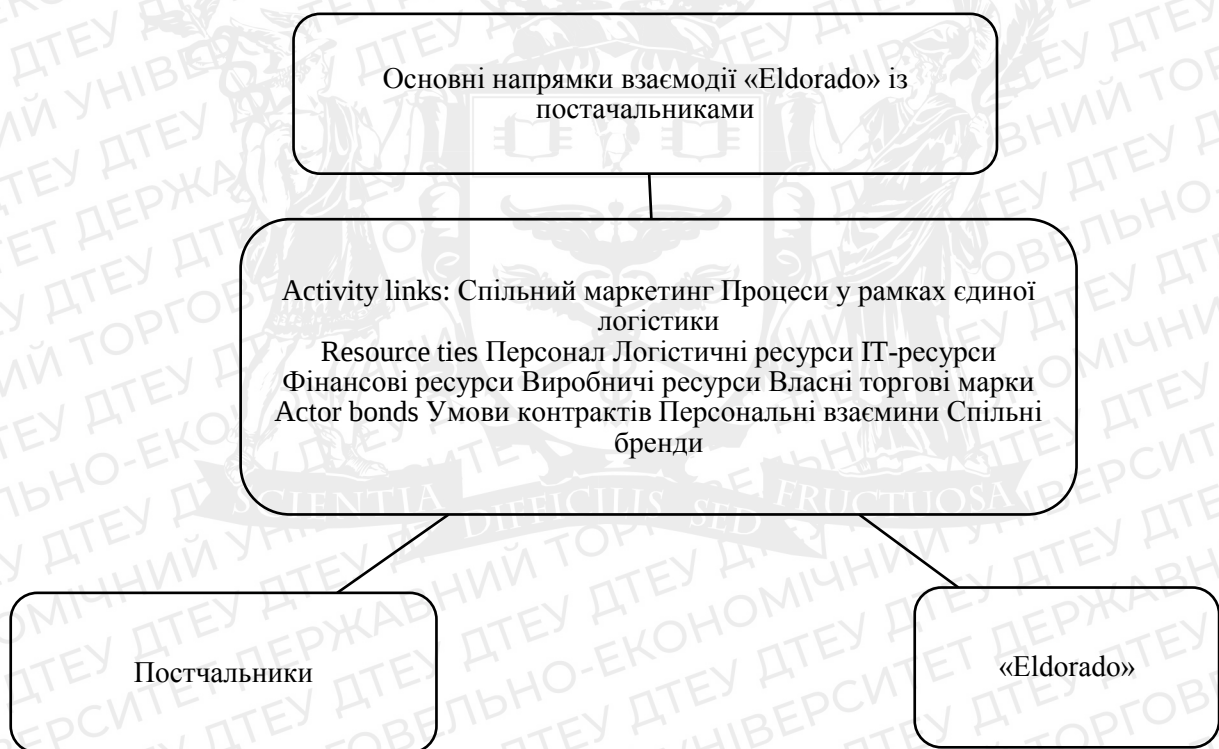


Рис. 3.2. Основні напрямки взаємодії ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») із постачальниками

Джерело: складено автором самостійно

Будь-яка роздрібна компанія взаємодіє з постачальником за трьома основними напрямками і має певні сформульовані зобов'язання [7], представлені на малюнку 3.2.

Основні напрями взаємодії мережевого ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») зі споживачами, представлені на малюнку 3.3, можна

умовно розділити на два типи: спрощують взаємодію між компанією та покупцем; що формують прихильність клієнта до певного бренду.

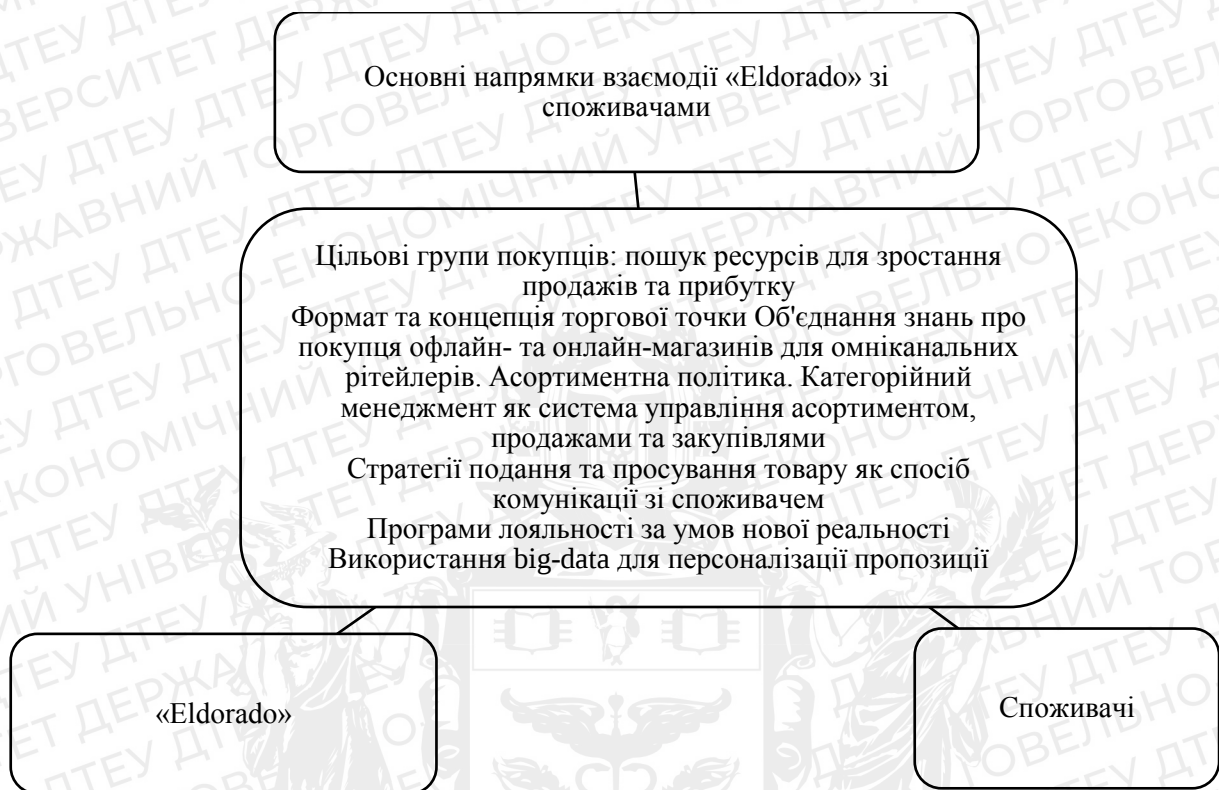


Рис. 3.3. Основні напрямки взаємодії ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») із споживачами

Джерело: складено автором самостійно

У зв'язку зі змінами, що відбуваються на шляху споживача до покупки, розширюється перелік особистісних особливостей споживачів, які необхідно враховувати ритейлеру для підвищення своєї прибутковості.

Розглядаючи об'єднання знань про покупця офлайн- та онлайн-магазинів для омніканальних ритейлерів, слід зауважити, що великі роздрібні компанії виходять в інтернет, вже маючи досить велику базу споживачів. Найскладніше завдання на цьому етапі – інтегрувати товарооблікову систему та CRM у новий онлайн-майданчик.

Операційна модель роздрібної компанії поєднує інтерфейс із споживачами (пропоновану цінність та формат) з інтерфейсом із постачальниками. Вона являє собою систему бізнес- процесів, через яку товари постачальників надходять до кінцевого споживача, тобто ланцюжок формування споживчої цінності. В операційній моделі важливо виділити два

рівні, представлені на малюнку 3.4 [7]: рівень операцій та ключових здібностей; рівень ресурсів.

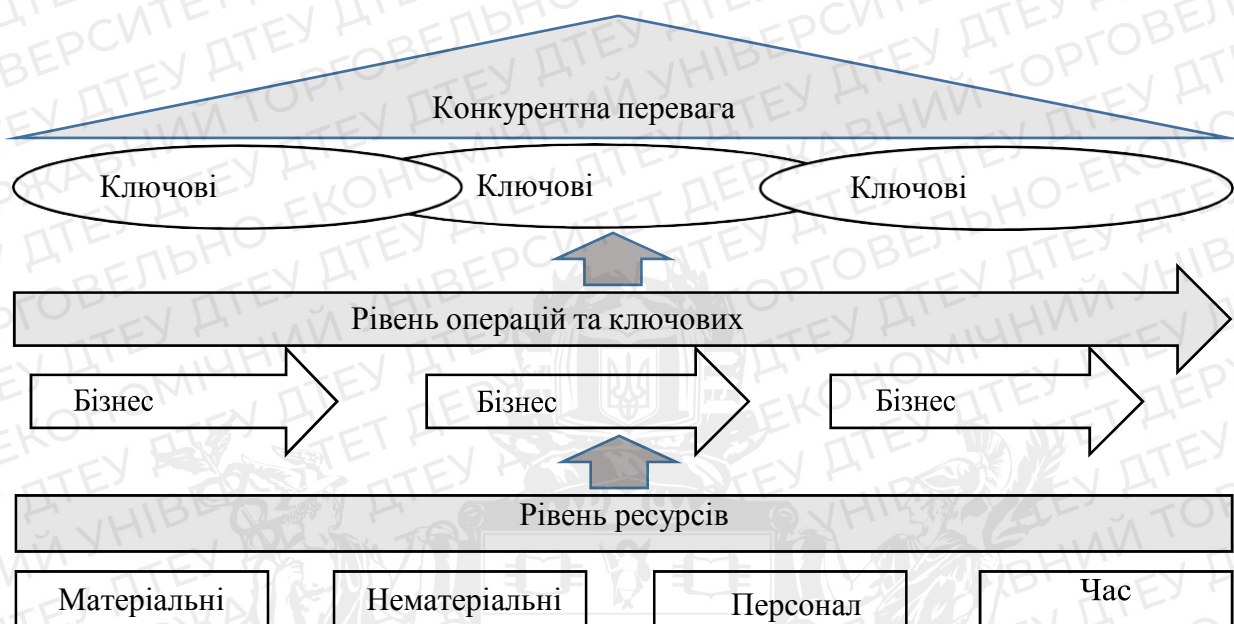


Рис. 3.4. Структура операційної моделі бізнес-процесів ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором самостійно

Рівень операцій і ключових здібностей включає карту бізнес-процесів і, що найважливіше з точки зору формулювання конкурентної стратегії, організаційні здібності компанії. У тому числі важливо виділити ключові диференціюючі здібності, тобто те, що компанія може зробити значно якісніше та швидше конкурентів. Наприклад, швидка сезонна зміна асортиментної матриці, найкраще обслуговування покупців у торговому залі, пряма доставка з розподільчого центру до магазинів у визначений термін [7].

Ресурси компанії є всі активи, якими компанія може скористатися для створення цінності для покупців та виконання бізнес-процесів [4]. При цьому, будучи важливим елементом операційної моделі, вони не можуть бути віднесені до конкурентних переваг.

3.2 Розробка комплексу заходів з впровадження інноваційних бізнес-моделей у системі управління підприємством

При проведенні аналізу бізнес-процесів та ключових організаційних здібностей важливо, крім традиційного поділу на основні, що забезпечують процеси розвитку, виділяти поточні бізнес-процеси, які безпосередньо створюють споживчу цінність, і стратегічні бізнес-процеси, які створюють майбутню цінність. Наприклад, до поточних процесів слід віднести процеси поповнення запасів та формування замовлень постачальникам, операційне керування в магазинах. До стратегічних бізнес-процесів належать процеси розвитку нових послуг та форм, інновації, навчання персоналу. Саме ці бізнес-процеси дозволять надалі оптимізувати бізнес- модель компанії та оновити життєвий цикл існуючого формату ТОВ «ДІЕСА».

Таким чином, до процесу вдосконалення бізнес-моделі компанії слід підходити з чітким розумінням стратегічних цілей управління та на основі результатів аналізу ефективності поточних бізнес-процесів. При цьому вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») може проводитися в трьох різних сферах, представлених на малюнку 3.5. При аналізі факторів, що перешкоджають удосконаленню бізнес-моделей, особливу увагу слід приділити наступним: оптимізація бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») може вимагати систем , процесів та активів, які є досить витратними; існує ступінь непроникності бізнес-моделі, що ускладнює відтворення її конкурентами; є унікальні ресурси ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»), такі як бренд, організаційна система, мережа партнерів, які мають певну статичність. В даний час єдиного підходу до трансформації бізнес-моделей не розроблено.

Удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») повинно проводитися за умови дотримання наступної умови: будь-яка інновація або розширення не повинні істотно впливати на послідовність бізнес-процесів компанії і, якщо можливо, безпосередньо не торкатися діючої цифрової основи компанії (ERP, CRM, SCM), оскільки

будь-яка зміна бізнес- процесів спричиняє дуже дорогі зміни ІТ-сервісів. Тобто, у процесі вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») доцільно використовувати бімодальну структуру управління (мал. 3.6)



Рис. 3.5. Основні напрямки вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором самостійно

Інтелектуальний маркетинг передбачає зміну традиційного підходу до стандартних операцій та процесів – наприклад, запровадження електронних цінників чи сервісів геолокації для персоналізованих пропозицій. Цифровізація операцій, наприклад, автоматизація процесів логістики, відстеження руху клієнтів на майданчику, покликана скоротити витрати на робочу силу, електроенергію, тимчасові втрати тощо.

Ключові постачачи та партнери	Ключові ресурси	Пропонована цінність	Утримання та розвитку покупців	Цільові сегменти
-інтеграція з провизитниками, поставщиками та партнерами	персонал; ІТ-ресурси, матеріальні ресурси; фінансові ресурси	- цінність FMCG; -цінність послуг; -персональна цінність; - цінність, сваянова з	-стратегія утримання жання; -стратегія при- потяг; -управління ожи- данням	-сегментація покупців на особисті цінності

	Здібності - управління асортиментом	брендом - цінність бренду; - цінність послуг; - персональна цінність	Роздрібні концепти/формати, канали продажів онлайн-торгівля; офлайн-торгівля
Структура витрат зниження витрат на дистрибуцію; зниження логістичних витрат; зниження витрат за персонал; збільшення витрат за використання ІТ-сервісів; збільшення витрат на інформаційну та технічну підтримку ІТ-сервісів.		Модель доходу/ціноутворення - виручка від реалізації офлайн-і онлайн-торгівлі; персоналізоване ціноутворення; висока оборотність	

Рис. 3.6. Шаблон бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»)

Джерело: складено автором самостійно

Впровадження must-win стратегії – куди входить цифрізація ланцюгів поставок, автоматизований пошук локацій та розвиток омніканальності – дозволить скоротити логістичні витрати, збільшити зростання доходів та вибирати оптимальні геолокації для потреб бізнесу. Всі ці тренди не можуть не істотно впливати на багатоканальну бізнес-модель, що руйнує, за своїм змістом, традиційні межі роздрібного формату.

Висновки до третього розділу

Загалом у мережевому ритейлі прогнозується подальша стагнація ринку, серйозних стартів як серед українських, так і серед міжнародних брендів не очікується. Роздрібні мережі рухатимуться у бік персоналізації пропозиції, сегментації та оптимізації роздрібних форматів.

Діючі гравці сконцентруються на зміцненні своїх позицій. У цих умовах удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado») набуває все більшого значення для розвитку, існуючі бізнес-моделі не завжди використовуються ефективно.

ВИСНОВКИ

Оскільки основою інновацій у ритейлі є досягнення в галузі штучного інтелекту, що дозволяють оптимізувати витрати, організовувати зберігання та транспортування товарів, залучати покупців тощо, то створюючи нові формати відносин зі споживачами, важливо виходити зі ступеня готовності як цільових сегментів, так і самих торгових підприємств до залучення до унікального споживчого досвіду.

У ритейлі інновації допомагають оптимізувати витрати, організовувати зберігання та транспортування товарів, залучати покупців та багато іншого. У зв'язку з цим виникає потреба в формуванні сучасної організаційної моделі інноваційного розвитку роздрібного бізнесу.

При цьому головною метою такої інноваційної системи має бути забезпечення роздрібної організації, що постійно генерує інновації у всіх аспектах її діяльності, створення умов застосування проривних ідей. При цьому ключовим інструментом пошуку та обґрунтування таких ідей є експериментування, яке дозволяє швидко та порівняно малобюджетно протестувати можливі ринкові ніші, ініціативи та сценарії проактивного, клієнтоорієнтованої поведінки, прискорено перекладаючи нові знання у масштабні акції та вибудовуючи тим самим інноваційно орієнтовані бізнес-моделі, що самонавчаються.

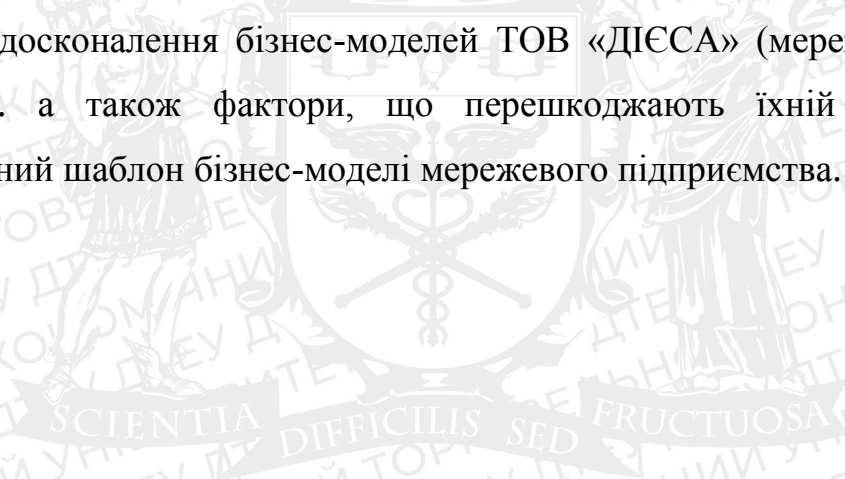
Незважаючи на те, що ці зміни є актуальними та корисними для споживачів, вони розходяться з концепцією «самообслуговування», закладеною в операційній моделі магазину XX століття. Щоб обслуговувати споживачів, які починають свої покупки поза магазином, але завершують їх у магазині, або доставляти покупки безпосередньо споживачеві, ТОВ «ДІЕСА» повинні нести нові витрати, які не можна просто відшкодувати високими цінами.

Таким чином, перед ТОВ «ДІЕСА» и постає завдання переосмислити, яким чином їх операційні процеси та системи вигідно підтримуватимуть нове середовище продажу, що обов'язково веде за собою зміни в бізнес-моделі

компанії. У цих умовах відбувається поступова трансформація функцій роздрібно́ї торгівлі в ланцюжку створення пропонованої цінності.

У процесі дослідження визначено місце роздрібно́ї торгівлі в ланцюжку створення цінності, що пропонується, в сучасних умовах. Розглянуто структуру бізнес-моделі ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»). В рамках процесного підходу представлено три основні структурні елементи бізнес-моделі: бізнес-процеси інтерфейсу з постачальниками, операційні бізнес-процеси, бізнес-процеси інтерфейсу зі споживачами.

Крім цього, розглянуто залежність побудови бізнес-моделей роздрібних компаній від вибраних стратегій, виявлено проблемні моменти їх впровадження. В результаті проведеного дослідження виявлено основні напрямки вдосконалення бізнес-моделей ТОВ «ДІЕСА» (мережа магазинів «Eldorado»), а також фактори, що перешкоджають їхній оптимізації. Представлений шаблон бізнес-моделі мережевого підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апопій, В. В. Організація торгівлі: навч. посіб./ Апопій В.В., Мішук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 616 с
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
4. Дима О.О. Маркетинг послуг посередницьких підприємств / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – К., 2016. – 34 с.
5. Євсейцева О. С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі / О. С. Євсейцева, О. С. Кухар – Інвестиції: практика та досвід – №11 – 2016 р. – с. 50-54.
6. Ільчишин С. М. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Ільчишин С. М., Завійська О. І. // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. №21. С. 309-316.
7. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. – 2-ге видання, стереот. – Київ: Каравела, 2019. – 480 с.
8. Короленко Р. В. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності / Р. В. Короленко// Вісник приазовського державного технічного університету. - 2017. - № 33. - С. 88-94
9. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / О.В. Козирєва,– Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. – 186 с.
10. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства./ Калюжний В. Я., Зубко Т. Л.//Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. №3. С. 127-132.

11. Козирева О.В. Управління потенціалом підприємства / О.В. Козирева, О.В. Посилкіна //Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. – Х.: Вид-во НФаУ. – 2019. – 120 с
12. Кошкіна, Ю. А. Форми мотивації персоналу та методи її оцінки / Ю. А. Кошкіна // Синергія Наук. - 2020. - № 54. - С. 349-355.
13. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
14. Кривобок К. В. Стратегія адаптивних управлінських рішень в умовах економіки вражень. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 40–42.
15. Кушлик О. Ю. Соціально-етичні аспекти управління підприємствами. Причорноморські економічні студії: Науковий журнал. Випуск 26, Частина 2, 2018. Одеса. С. 16-21.
16. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій, укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
17. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
18. Мельничук Л. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств./ Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. // Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2016. №263. С. 102-105.
19. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві / Економіка та управління підприємствами // Економіка і суспільство. - Випуск # 12 / 2017. – С. 304 – 309.
20. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : SBA-print, 2020.

– 190 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

22. Морщенок, Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Текст] / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. - 2017. - № 9. - С. 533- 539.

23. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf> (дата звернення 26.11.2022)

24. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.

25. Офіційний сайт Internet Marketing Association URL : <https://imanetwork.org/> (дата звернення 26.11.2022)

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.11.2022)

27. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку./ Пермінова С. О., Савицька О. М. // Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1-9.

28. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

29. Пузирьов, С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015. № 1, С. 82-88

30. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

31. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбилдингу: навчальний посібник; за заг. ред. Романовського

О.Г., Калашникової С.В. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

32. Стахів О. Г., Явніук О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб.; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.

33. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60-67.

34. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – Київ: Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.

35. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організаціями. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної, заочної та вечірньої форм навчання / О.М. Сумець. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 26 с.

36. Сайт «YOUCONTROL.COM.UA». Компанія ТОВ «ДІЕСА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36483471/ (дата звернення 26.11.2022)

37. Сайт «Ельдорадо». URL: <https://eldorado.ua/info/about/> (дата звернення 26.11.2022)

38. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

39. Тараненко А.І. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. / А.І. Тараненко, І.О. Уханова// Вісник ОНЕУ. 2017. №9.

40. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 15.01.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняння дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Інноваційний розвиток підприємства - це	Відмітні характеристики дефініції
Х. Гумба	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал
Н. Заглумша	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності конкурентоспроможності організації на основі інновацій	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
С. Ілляшенко	процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту
М. Касс	складний та довготривалий процес інноваційних перетворень підприємств, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування	Інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві
І. Підкамінний, В. Ципурина	шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів
С. Поляков, І. Степнов, І. Федулова Ю. Погорелов	такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій

Джерело: складено автором на основі [6, 11]

Основні підходи до створення бізнес-моделі

Автор	Ключова ідея
Р.Чесборо	Створення бізнес-моделі на основі створення взаємозв'язку між ідеєю (технологією) та економічним результатом. Бізнес-модель головним чином враховує «зовнішні» ідеї та підходи.
Д. Дебелак	Бізнес-модель є сполучною головною ланкою між бізнес-ідеєю та бізнес-планом, визначає умови отримання прибутку та створення цінності для підприємства.
А. Остервальдер	Побудова моделі ґрунтується на 9 структурних блоках (Канва бізнес-моделі), які можуть бути модифіковані залежно від специфіки ведення бізнесу.
Ч. Кіма, Р Моборна	Створення моделі ґрунтується на тому, що «світ бізнесу можна умовно поділити на простори двох різних типів — червоні та блакитні океани».
А. Слівотські	Під час створення моделі необхідно враховувати можливі зміни у галузі, і навіть постійний контроль бізнес-моделей конкуруючих підприємств. Визначальна роль за інноваційні бізнес-моделі.
Г. Хемел	При побудові бізнес-моделі має враховуватись минуле підприємства та здатність до інновацій.
М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн	Бізнес-модель має складатися з таких елементів: ключові ресурси, формули прибутку, запропонованого споживачам цінності, ключових процесів. Необхідно враховувати стратегічні причини створення бізнес-моделі.
Л. Швайцер	Створення бізнес-моделі має спиратися ресурсний підхід. Конфігурація включає різні моделі бізнесу.
С. Бланк, Б. Дорф	Бізнес-модель має орієнтуватися на потреби споживача. Модель створюється на основі виявлення, верифікації, залучення та народження компанії.

Джерело: складено автором на основі [1]