

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Проаналізовано ефективність управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств роздрібною торгівлі з продажу плитки керамічної та сантехніки; проведено оцінку інноваційно-інвестиційної діяльності; визначено недоліки управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств за такими функціями управління як аналіз, планування, організація, мотивація та контроль; обґрунтовано послідовність організації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі, яка сприятиме збільшенню інвестиційного потенціалу підприємств та активізації їхньої інвестиційної діяльності; показано стан розвитку роздрібною торгівлі на структурні характеристики внутрішнього ринку з продажу керамічної плитки та сантехніки.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, ефективність управління, суб'єкти господарювання, роздрібна торгівля керамічною плиткою та сантехнікою, інвестиційно-інноваційні процеси, інвестиційні ресурси.

Y. Antonjuk, I. Orlyk

*The effectiveness of the management of investment and innovation activities of retailers for the sale of ceramic tiles and sanitary ware; evaluated innovation and investment; identified deficiencies innovative investment management software enterprise management functions such as analysis, planning, organization, motivation and control; grounded sequence of investment and innovation activities retailers which will increase the investment potential of enterprises and intensify their investment activities; shows the state of retail development on the structural characteristics of the domestic market for the sale of ceramic tiles and sanitary ware.*

**Keywords:** innovation, performance management, businesses, retail ceramic tiles and sanitary ware, investment and innovation processes, investment resources.

**Вступ.** Невисокі обсяги інноваційної та інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі значною мірою обумовлені об'єктивними чинниками недосконалості зовнішнього середовища, слабкості державної, інституційної та партнерської підтримки, обмеженості внутрішнього і зовнішнього фінансово-інвестиційного забезпечення. Але попри те, до такого стану справ призвела й не надто висока ефективність внутрішнього управління інвестиційно-інноваційними процесами. Практично за всіма базовими функціями управління у цій сфері спостерігаємо суттєві недоліки.

Щодо функції аналізу, то на всіх аналізованих підприємствах у період 2008-2013 рр. велася діяльність з вивчення обсягів, динаміки та ефективності здійснення витрат, які безпосередньо стосувалися чи мали інвестиційний характер, та, зауважимо, що у переважній більшості терміни окупності вкладених коштів були задовільними і становили 4-6 років.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення поняття та сутності інновацій, інноваційної діяльності, ефективності їх використання, їх класифікації є предметом наукових досліджень і публікацій багатьох українських і зарубіжних вчених. Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток теорій інноваційної діяльності, потрібно відзначити таких, як А. Сміт [9], Д. Рікардо, Й. Шумпетер [12], Ф. Хайєк,

Ф. Ніксон, К. Найт, К. Фрімен, Дж. Кейнс [3]. Щодо внеску українських економістів, то дослідженнями інновацій займалися В. Апопій [1], П. Куцик, Б. Мізюк, Т. Васильців [2], О. Ляш, Ю. Дайновський, В. Шевчук та ін.

**Метою статті** є узагальнення проблем і перспектив подальшої ефективності управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку підприємств роздрібною торгівлі України, а також усунення недоліків в управлінні інвестиційно-інноваційними процесами в роздрібній торгівлі керамічною плиткою та сантехнікою в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання велася не системно та не послідовно, вона здійснювалася, скоріше, за принципом вкладення вільних інвестиційних ресурсів у так звані об'єкти "твердої" інфраструктури – будівництво нових торгових площ і приміщень, придбання техніки та технологій, автотранспорту і навіть – розширення товарних позицій та запасів.

Відтак, тут простежуються декілька недоліків. По-перше, підприємства не планували (як комплексно, так і загалом) власної інноваційної діяльності як передумови формування джерел для вкладення інвестиційних ресурсів. По-друге, аналізовані суб'єкти господарювання з певним запізненням реагували на важливі зміни ринкової ситуації, і це не відображалось в їх інвестиційній діяльності.

До прикладу, в структурі товарних запасів підприємств й надалі переважають товари, виготовлені не на території України (65-78 %), тоді як на вітчизняному ринку плитки керамічної та сантехніки у 2009-2010 рр. відбулися кардинальні зміни, коли обсяги продажу вітчизняних товарів випередили обсяги продажу імпортової продукції, і ці тенденції поширилися також на 2011-2013 рр. [5]. Недостатньо уваги звертається і на те, що розпочалася тенденція до зменшення частки “простої” глиняної глазурованої плитки, яка ще у 2009 р. становила 75 % та зменшилася у 2012 р. до 48%; при цьому зростає частка в структурі товарообороту плитки “Грес”.

Очевидно, що вітчизняний ринок керамічної плитки лише починає розвиватися, але прямує у напрямі відповідності світовим тенденціям. Світова практика свідчить, що співвідношення продажу облицювальної плитки (для покриття стін всередині житлових, виробничих та санітарних приміщень) і плитки до підлоги становить 1 до 3, тоді як в Україні воно поки обернене. Облицювальної плитки продається втричі більше, ніж метласької (для покриття підлоги та терас) та фасадної (для зовнішнього оздоблення будівель, підземних переходів, басейнів, стадіонів). Проте, експерти вважають, що в найближчі роки потрібно очікувати значного зростання продажу саме метласької плитки, адже вже встиг сформуватися клас підготовлених для цього покупців, що замовляють плитку не окремо для підлоги чи стін, а комплексно – як для інтер’єру, так і екстер’єру приміщень разом зі фризами (декоративними вставками у вигляді горизонтальної смуги для обробки верху чи середини стін) [6].

Вважаємо це важливою передумовою зміни акцентів у інвестиційній політиці підприємств роздрібною торгівлі. А саме йдеться про вертикальну інтеграцію “назад”, тобто у сферу виробництва товарів. У найближчій перспективі конкурентні переваги отримають ті суб’єкти господарювання, що вже сьогодні налагоджують співпрацю з виробниками товарів, на яких вони спеціалізуються. Це інвестиції у продуктові інновації, а також шлях до створення власних торгових марок, їх ексклюзивного продажу та отримання додаткових дивідендів з інвестицій у промисловість чи інші галузі реального сектору економіки.

Більше того, середньоевропейські обсяги споживання плитки керамічної становлять 5 м. кв. на одиницю населення. При підвищенні соціально-економічного розвитку нашої держави та зростанні купівельної спроможності населення є перспективи очікувати збільшення річних обсягів її продажу в Україні у близько двадцяти разів. Відтак, значне очікуване збільшення місткості внутрішнього ринку плитки керамічної відкриває можливість для ефективних капіталовкладень у розвиток власної виробничої бази торговельних підприємств. За експертними оцінками будівництво власного заводу з виробництва керамічної плитки з повним виробничим циклом потужністю в межах 6 млн кв. м плитки на рік, оснащеного сучасними виробничими лініями та виробничими потужностями, потребує

близько 11 млн дол. США інвестицій. При цьому орієнтовна окупність такого підприємства в нинішніх умовах становитиме 4-5 років [6].

Щодо функції планування, то серед її недоліків у системі управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств роздрібною торгівлі плиткою керамічною та сантехнікою визначимо таке. По-перше, на підприємствах не здійснюється системне і комплексне планування таких заходів. Визначено, що на жодному підприємстві у повному обсязі не здійснюється планування інвестиційно-інноваційної діяльності та рівня її ефективності. На переважній більшості суб’єктів господарювання (54,5 %) така діяльність ведеться лише частково, в межах оперативного управління діяльністю та по мірі появи вільних фінансово-інвестиційних ресурсів; на 27,3 % підприємств – частково, в межах щорічних планів розвитку фінансово-господарської діяльності; на 18,2 % діяльність не ведеться взагалі.

При цьому простежується залежність: чим менші обсяги господарської діяльності підприємства та гірший його фінансово-економічний стан, тим менше уваги приділяється питанням інвестицій та інновацій. На наше переконання, це негативно, адже науково-дослідна та інвестиційна діяльність є невід’ємними складовими, за якими планується функціонування підприємства. Хоча фінансово-інвестиційна забезпеченість і має вплив на інвестиційну активність, втім вважаємо, що як можливості, так і передумови формування та використання фондів інвестиційного розвитку у вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі існують. Це започаткування практики створення власних інвестиційних фондів розвитку для акумулювання фінансових ресурсів з власних джерел і забезпечення розширення та модернізації торгово-технологічного процесу, реалізації інших інвестиційних потреб; збільшення обсягів товарообороту через поступове усунення регіональної (локальної) концентрації продажу товарів, популяризації товарів на ринках інших регіонів і зовнішніх ринках, у тому числі з використанням можливостей міжрегіонального торговельного співробітництва; започаткування проектів створення кластерних та інших інтеграційних форм господарювання, у т. ч. у сфері міжгалузевого співробітництва.

По-друге, на сьогодні планування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі не узгоджене з поточним і перспективним станом розвитку кон’юнктури ринку аналізованих товарів. Тобто, в недостатній мірі здійснюється планування вертикальної інтеграції “вперед” (у сегмент придбання товарів) та її інвестування підприємствами з роздрібною торгівлі плиткою керамічною та сантехнікою. Зауважимо, що на внутрішньому ринку наявні три основних сегменти з продажу аналізованих товарів. Це сектор будівництва, на який припадають найбільші обсяги продажу товарів; корпоративний сектор (фізичні особи – суб’єкти підприємницької діяльності, а також дрібні та середні підприємства, що надають послуги з ремонту і оздоблення приміщень та прибудинкових територій); сектор придбання товарів для кінцевого споживання.

Відтак, в межах інвестиційної політики доцільно врахувати, що фінансово-економічна криза 2008-2009 рр. негативно вплинула на будівельну галузь держави і Львівської області зокрема. Якщо загалом по державі відновлено докризові обсяги будівельно-ремонтних робіт, то у Львівській області й надалі спостерігаємо щорічний спад. Сприятливі прогнози відносно будівництва житлової та комерційної нерухомості, динаміки монтажно-ремонтних робіт, що здійснюються будівельними організаціями, динаміка індивідуального будівництва і ремонту наразі виявилися нездійсненими і тепер потребують істотного корегування. Негативна ситуація підсилюється й відсутністю кардинальних змін у рівні добробуту населення та, відповідно, його споживчої поведінки [10].

На корпоративний сегмент споживачів продукції на сьогодні припадає менше половини обсягу попиту на керамічну плитку та сантехніку. При цьому ринок з кожним роком дедалі більше залежить від обсягів індивідуального ремонту і будівництва та все менше – від корпоративного будівництва житла та комерційної нерухомості. Відтак, від тенденцій, що відбуваються в сегменті індивідуального ремонту і будівництва (інтенсивності ремонтних і будівельних робіт, частки витрат на будівельні матеріали під впливом зміни споживчих настроїв та добробуту населення, прагнення приватних споживачів до якісніших і естетичніших матеріалів), залежатимуть прогнозні обсяги продажу товарів у середньостроковій перспективі.

Більше того, ринок в останні 2-3 роки демонструє значні структурні зміни: істотно зростає споживання керамограніту, частка якого сягає майже половини загального обсягу ринку, тоді як ще в 2007 р. частка керамограніту не перевищувала 25 %. Цей товар витісняє з ринку фасадну плитку, внаслідок чого більшість вітчизняних заводів відмовилися від її виробництва.

Спостерігаються й зміни у цінових сегментах ринку керамічної плитки і сантехніки. Йдеться, насамперед, про те, що виробниці сегменту “економ” займають понад половини від всіх товарів у той час, коли останніми роками існує виражена тенденція до збільшення часток “середнього” та “преміум” цінових сегментів. На нашу думку, це пов'язано з підвищенням вимог споживачів до якості ремонту і естетичних характеристик власного житла.

Серед підприємств, що спеціалізуються на продажі плитки керамічної та сантехніки, також помітне прагнення до переходу у вищі цінові сегменти, узгоджено із загальною тенденцією до наближення якості вітчизняної продукції до імпорتنих зразків. В найбільшому (за обсягами продажу товарів) ціновому сегменті керамічної плитки (до 200 грн за 1 кв. м) ринкова рівновага зміщується від ринку продавця до ринку споживача. Це обумовлено тиском зростання обсягів внутрішнього виробництва на канали продажу, що призводить або до агресивної конкуренції, зниження рентабельності доходу торговельних підприємств з продажу керамічної плитки, або до переходу підприємств на товари дорожчого цінового сегменту. Крім

того, розширення ділового, житлового і інфраструктурного будівництва стимулює зростання попиту на плитку певного асортименту (наприклад, плитку для басейнів, кислотостійку плитку тощо).

Європейська продукція поступово витісняється з нижнього і середнього цінових сегментів у до рогий. У нижньому ж ціновому сегменті посилюється конкуренція між українськими, російськими і білоруськими виробниками.

Відтак, підприємствам, що спеціалізуються на роздрібному продажі плитки керамічної та сантехніки, потрібно не лише узгоджувати власну інвестиційно-інноваційну діяльність з цими тенденціями, але й самостійно працювати над створенням нових ринкових сегментів, у тому числі за рахунок консолідації зусиль у цьому напрямі з іншими роздрібними торговельними підприємствами та крупними споживачами товарів.

За результатами аналізу, виявлено й істотні недоліки щодо виконання функції організації інвестиційно-інноваційної діяльності на аналізованих суб'єктах господарювання. Насамперед зауважимо, що керівниками підприємств організація, здебільшого, зводиться лише до того, чи визначені на підприємстві посадові особи, відповідальні за ініціювання, планування та реалізацію інвестицій в інноваційні проекти. При цьому необов'язкове передбачення відповідних завдань у функціональних обов'язках працівників. Відтак, працівники вищої ланки апарату управління переконані, що це їх прерогатива або принаймні їх заступників. Як наслідок, організація інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі з продажу плитки керамічної та сантехніки недосконала [11].

На наш погляд, процес організації повинен починатися з такого важливого аспекту, як визначення місця та відповідної ланки в організаційній структурі управління підприємством. На переконання авторів, це повинен бути окремий відділ чи сектор, що тісно співпрацює з працівниками відділів маркетингу та стратегічного управління розвитком бізнесу. Недостатність коштів для фінансування діяльності таких структур є тут істотним обмежуючим фактором. Але його можна мінімізувати шляхом делегування завдань поміж використовуваного персоналу. Крім того, без інституціалізації відповідної організаційної одиниці не буде реалізовано інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства та, відповідно, складно буде розраховувати й на покращення конкурентних позицій.

Власне, відсутність спеціалізованого структурного підрозділу унеможливило бізнес-проекування інноваційної діяльності та її інвестиційного забезпечення, а також ведення системної і послідовної роботи з отримання та опрацювання необхідної для цього інформації. Відтак, вважаємо недоліком відсутність на підприємствах з роздрібною торгівлю керамічною плиткою і сантехнікою інноваційно-інформаційних центрів, відповідальних за підсилення внутрішніх та зовнішніх резервів активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, надання для досліджень та розробок необхідної інформації, стимулювання на мікрорівні інтелектуальної

творчої діяльності та забезпечення процесу комунікації підприємства в аналізованій сфері з суб'єктами зовнішнього середовища [6].

**Висновки.** На сьогодні керівники недостатньо усвідомлені щодо напрямів інвестиційно-інноваційної діяльності. На більшості підприємствах інновації ототожнюються, здебільшого, з торгово-технологічними та бізнес-процесами. Але практично не враховуються такі джерела прикладання зусиль, як проведення наукових досліджень і розробок зі створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції, розробки та створення нових видів техніки і технологій, технічної реконструкції та розширення торговельної діяльності, широкого використання електронних та інтернет технологій.

Подальше зростання інноваційної активності підприємств роздрібною торгівлі з продажу плитки керамічної та сантехніки пов'язане зі збалансуванням джерел (за рахунок власних коштів підприємств, коштів партнерів, державної підтримки органів влади) та збільшенням обсягів фінансування інноваційної діяльності, ширшим залученням персоналу до заходів з розробки і прийняття нових ефективних рішень в організаційній, управлінській, маркетинговій діяльності, при удосконаленні торгово-технологічного процесу, пошуком і включенням до асортименту нових товарів, які мають інноваційну складову або виготовлені з використанням інноваційних технологій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / [за ред. В. В. Апопія, І. М. Копича]. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Кейнс Д. Общая теория занятости, процента и денег : науч. издание / Кейнс Дж. М. – М. : Гелиос АРВІО, 1999. – 352 с.
4. Міценко Н. Г. Регулювання діяльності підприємств роздрібною торгівлі : монографія / Н. Г. Міценко, Т. Г. Васильців, Н. М. Заярна. – Львів : Львівська комерційна академія, 2009. – 176 с.
5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник ; [відпов. за випуск В. О. Колісник] – К. : Державна служба статистики України, 2012. – 305 с.
6. Роздрібна торгівля України у 2011 р : статистичний бюлетень / [відпов. за випуск К. Зінченко]. – К. : Державна служба статистики України, 2012. – 178 с.
7. Скрипко Т. О. Оцінювання рівня інвестиційної діяльності малих підприємств за допомогою індикаторів інвестиційної безпеки / Т. О. Скрипко, Б. М. Мізюк // Вісник національного університету Львівська політехніка. – 2013. – № 767. – С. 225-232.
8. Діяльність суб'єктів господарювання у 2011 р. : статистичний збірник / [відповідальний за випуск О. Осауленко] – К. : Август-Трейд, 2012. – 468 с.
9. Сміт А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Сміт. – М. : Соцекгиз, 1962. – 684 с.
10. Статистичний щорічник України за 2011 р. : статистичний щорічник / [відповідальний за випуск О. Осауленко] – К. : Август-Трейд, 2012. – 558 с.
11. Львівпостачбуд : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.postach.com.Ua/information/news&news\\_id=17](http://www.postach.com.Ua/information/news&news_id=17).
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
13. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер ; [пер. с англ.] ; [предисл. и общ. ред. В. С. Автономова]. – М. : Экономика, 1995. – 540 с.