

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Agile-підходи в роздрібній торгівлі в умовах пандемії»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи 10М

Кузьменко Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я по батькові)

_____ (підпис)

Керівник

Данкеєва Оксана Миколаївна
(прізвище, ім'я по батькові)

_____ (підпис)

Рецензент

Драган Олена Іванівна
(прізвище та ім'я по батькові)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**
Освітня програма **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Завідувач кафедри
маркетингу
О.М. Пстухова
«30» жовтня 2020 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кузьменко Тетяні Сергіївні

1. Тема роботи **«Agile-підходи в роздрібній торгівлі в умовах пандемії»**
керівник проекту (роботи) Данкеєва О.М. к.е.н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» жовтня 2020 року №834-КС;

2. Строк подання студентом закінченої роботи 30 січня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали роздрібногo підприємства «Овочева лавка».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти agile-підходів в роздрібній торгівлі.

Розділ 2 Аналіз agile-підходів у роздрібному підприємстві «Овочева лавка» підприємстві в умовах пандемії.

Розділ 3 Розробка пропозицій та обґрунтування заходів щодо формування agile-підходів в роздрібній торгівлі в умовах пандемії, Список літератури, Висновки, Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в 13 рисунках та 37 таблицях ілюстративного матеріалу

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено проблеми застосування Agile-підходів у роздрібній торгівлі в умовах пандемії.

Актуальність теми, полягає у застосуванні сучасними роздрібними підприємствами Agile-підходів для забезпеченні стійкості підприємства на ринку та сприянні поліпшення його позицій в умовах пандемії.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти Agile-підходів в роздрібній торгівлі, досліджено фактори оточуючого середовища роздрібною підприємства як етап формування Agile-підходів; наведено загальну характеристику діяльності роздрібною торговельного підприємства «Овочева лавка», досліджено його оточуюче середовища та застосування ним Agile-підходів в умовах пандемії; розроблено пропозиції щодо формування agile-підходів в роздрібній торгівлі в умовах пандемії та визначено вплив запропонованих заходів на діяльність роздрібною підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.

За результатами роботи розроблено висновки і пропозиції щодо застосування agile-підходів на роздрібною підприємстві в умовах пандемії. Запропоновано та обгрунтовано наступні заходи: створення нової асортиментної групи та застосування зовнішньої реклами роздрібною підприємством «Овочева лавка». Робота виконана на основі документації роздрібною підприємства «Овочева лавка». Розрахунки здійснено за допомогою програми Microsoft Excel.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатку. Загальний обсяг роботи містить 103 сторінки, 13 рисунків 37 таблиць, додатки, список використаної літератури складається з 70 найменувань.

Ключові слова: роздрібною підприємство, Agile- підходи, зовнішнє середовище, пандемія, споживачі.

ANNOTATION

In the master's thesis the problems of application of Agile-approaches in retail trade in the conditions of pandemic are investigated.

Actual relevance of topics used in the application of modern retail enterprises Agile-approaches to ensure the stability of enterprises in the market and help improve its position in a pandemic.

Theoretical and methodological aspects of Agile-approaches in retail trade are considered, the environmental factors of the retail enterprise as a stage of formation of Agile-approaches are investigated; the general characteristic of activity of the retail trade enterprise «Ovocheva lavka» is resulted, its environment and application by it of Agile-approaches in the conditions of a pandemic are investigated; developed proposals for the formation of agile-approaches in retail trade in a pandemic and identified proposed measures for the activities of the retail enterprise «Ovocheva lavka» in a pandemic.

Based on the results of the work, a conclusion and proposals for the application of agile approaches to retail business in a pandemic were developed. The following measures were proposed and substantiated: creation of a new association group and application of outdoor advertising by the retail enterprise «Ovocheva lavka».

The work was performed on the basis of the documentation of the retail enterprise «Ovocheva lavka». The calculations were performed using Microsoft Excel.

The master's thesis is based on an introduction, three sections, a conclusion, a list of references and additional information. The total volume of work includes 103 pages, 13 digits and 37 tables, appendices, list of references from 70 items.

Key words: retail enterprise, Agile-approaches, external environment, pandemic, consumers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ AGILE-ПІДХОДІВ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	9
1.1. Сутність та зміст поняття «Agile-підходи».....	9
1.2. Фактори оточуючого середовища роздрібного підприємства як етап формування Agile-підходів.....	16
1.3. Методи застосування Agile-підходів в роздрібною торгівлею.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ AGILE-ПІДХОДІВ У РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ОВОЧЕВА ЛАВКА» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	34
2.1. Загальна характеристика діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка».....	34
2.2. Дослідження факторів оточуючого середовища роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.....	40
2.3. Дослідження застосування Agile-підходів роздрібним підприємством «Овочева лавка» в умовах пандемії.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ AGILE-ПІДХОДІВ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	64
3.1. Основні напрямки формування Agile-підходів для роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.....	64
3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо створення нової асортиментної групи роздрібного підприємства «Овочева лавка».....	67
3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо застосування зовнішньої реклами роздрібним підприємством «Овочева лавка».....	75
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії	83
ВИСНОВКИ.....	89

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується реформуванням інституційних, економічних, соціальних, фінансових та інших відносин, у становленні яких особлива роль належить сфері торгівлі. Традиційно вважається, що торгівля – це сфера зайнятості й джерело добробуту людей, системоутворююча ланка господарських зв'язків, каналів розподілу товарів, послуг, місце відпочинку, формування суспільних настроїв. Тому торгівля першою реагує на зміни, які відбуваються в суспільстві, економіки та ін.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на всі економічні процеси без виключення в усіх державах світу. Її наслідками стали збільшення кількості безробітних, банкрутство підприємств, порушення ланцюгів поставок тощо. Через несприятливі економічні умови, зниження купівельної спроможності населення та швидку зміну попиту споживачів багато роздрібних підприємств змушені шукати нові підходи в діяльності, для того щоб задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток. Тому дослідження підходів, які забезпечать розвиток підприємств в умовах пандемії, є актуальним та набуває особливої значущості та практичної цінності. Застосування сучасними роздрібними підприємствами Agile-підходів надасть можливість забезпечити стійкості підприємства на ринку та сприятиме поліпшенню його позицій в умовах пандемії.

Питання проблем загальної теорії управління проектами розглянуто в працях Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, О. Россошанської, О. Бірюкової та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування доцільності застосування Agile-підходів у торговельному бізнесі, на прикладі роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.

Відповідно до мети в роботі визначено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- розглянути сутність та зміст «Agile-підходів»;
- дослідити фактори оточуючого середовища роздрібного підприємства, як етап формування Agile-підходів;
- проаналізувати методи застосування Agile-підходів роздрібною торгівлею;
- навести загальну характеристику діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка»;
- дослідити фактори оточуючого середовища роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії;
- дослідити застосування Agile-підходів роздрібним підприємством «Овочева лавка»;
- визначити основні напрямки формування Agile-підходів для роздрібного підприємства в умовах пандемії;
- обґрунтувати та оцінити захід щодо створення нової асортиментної групи;
- обґрунтувати та оцінити захід щодо впровадження зовнішньої реклами роздрібним підприємством «Овочева лавка»;
- спрогнозувати загальний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження є діяльність роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії.

Предметом дослідження є Agile-підходи в роздрібній торгівлі в умовах пандемії.

Методи досліджень, які було використані у кваліфікаційній роботі: конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-

методичної, довідкової літератури); системно-структурний (для систематизації наукових фактів про діяльність підприємства); порівняльний аналіз впливу факторів середовища на формування Agile-підходів підприємства; теоретично-узагальнюючий і метод інтерпретації (для формулювання й обґрунтування висновків за результатами вивчення даної теми).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, закони України та інші нормативні акти, дані Державної служби статистики України, статистична та фінансова звітність роздрібного підприємства «Овочева лавка» та особисті дослідження автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтованні доцільності застосування Agile-підходів роздрібними підприємствами в

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок, включаючи 37 таблиць, 13 рисунків, список використаної літератури складається з 70 найменування на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ AGILE-ПІДХОДІВ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1.Сутність та зміст поняття «Agile-підходи»

Динамічність змін у суспільстві вимагає адаптивних технологій в управлінні процесами і в управлінні проектами зокрема. Все більшої популярності протягом останнього десятиліття набуває методологія Agile. В перекладі з англійської «Agile» означає «живий, проворний», тому в управлінні проектами цей термін інтерпретують як «гнучкі технології в управлінні проектами».

Згідно опитувань компаній по всьому світу, Agile підхід вийшов за межі ІТ-індустрії і впроваджується в банківській, фінансовій сфері, сфері консалтингу, юридичних послуг, страхування і навіть (зокрема на заході) в державному секторі. Але саме через те, що ІТ-проекти, в порівнянні з проектами в інших галузях, найменш передбачувані і потребують постійних уточнень, найчастіше її використовують в ІТ-компаніях.

Однак, консультанти говорять, що майже третина проектів, пов'язаних із застосуванням гнучких методологій управління, вважаються неефективними саме через недостатню злагодженість роботи команди.

Дослідженню питань ефективності роботи команди присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних науковців.

Аналіз останніх досліджень вказує на те, що у межах загальної теорії управління проектами цю проблему розглянуто в працях Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, О. Россошанської, О. Бірюкової та ін.

Особливу роль в дослідженнях відведено питанню командоформування в управлінні проектами.

Оскільки у 1 розділі досліджується саме методологічні аспекти, автори М.Грачова та О. Загородніх пропонують різні підходи до формування ефективної команди проекту, зокрема: на основі компетентнісного підходу, з використання концепції Kolbe, методики аналітичного аналізу ієрархій процесів, використання апарату нечітких множин для формалізації процесу формування команди проекту. Але більшість зазначених методів та моделей не враховують специфіки методології Agile, яка перш за все базується на відповідних цінностях.

На відміну від класичних водоспадних моделей, гнучкі методології управління проектами, що базуються на цінностях і принципах Agile маніфесту, основними пріоритетами в управлінні проектом визначають людей та їх взаємодію для створення продукту на основі співробітництва з замовником, з урахуванням їх відкритості до змін, на противагу бюрократичному дотриманню планів та постійних узгоджень.

Відкритість до змін обумовлена тим, що в більшості випадків на початку проекту замовнику складно сформулювати вимоги до продукту, до того ж впровадження процесів автоматизації може змінити початкові вимоги до нього. Гнучкі технології націлені на подолання очікуваної неповноти вимог та їх постійних змін [19].

Agile підхід – це гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії команд, які самоорганізуються і складаються з фахівців різного профілю.

Ітеративно-інкрементальний – підхід, який характеризується послідовністю коротких циклів – ітерацій, кожна з яких нагадує мініпроект.

Саме тому, для роботи в таких мініпроектах потрібна команда, яка здатна до самоорганізації, тобто команда, що сама вирішує, як досягти мети.

До того ж, для того, щоб співробітники могли допомагати і підмінити один одного, члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідною для реалізації проекту.

Але одна з особливих якостей такої команди полягає у готовності і бажанні брати на себе відповідальність. Відповідальність «командних гравців» перетворюється на основний ключовий показник ефективності Agile-команди.

Злагодженість роботи IT-команди набуває особливої значущості, оскільки деякі дії, що важливі для успіху проекту, можуть бути реалізовані тільки завдяки ініціативі та ентузіазму співробітників.

Як зазначають консультанти, формалізація відносин в компанії може призвести до втрати ключових розробників.

На рисунку 1.1 зображено взаємопов'язаність найбільш популярних інструментів, що базуються на принципах Agile.

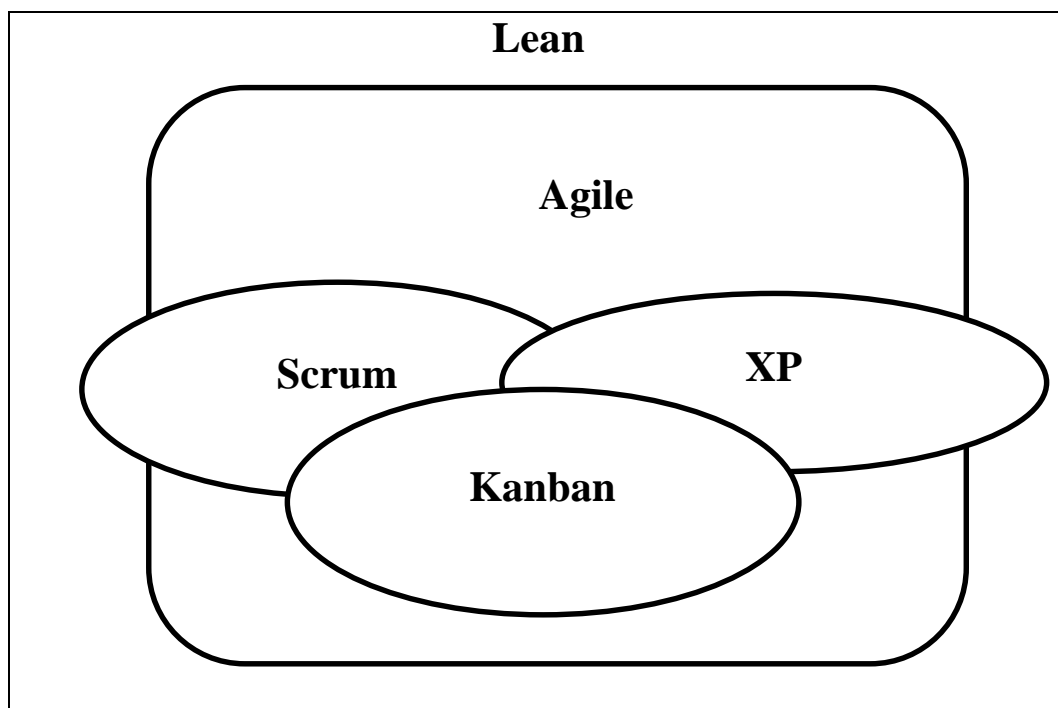


Рис. 1.1 Концептуальні основи Agile методології [42]

Розглянемо зазначені технології з позиції декларованих цінностей, які для їх успішного застосування мають бути зрозумілими та сприйматися командою проекту.

Lean-філософія «ощадливого виробництва» є основою інструментів методології Agile. В основі Lean Manufacturing (бережливе виробництво) лежать принципи, що стосуються якості, швидкості та клієнтоорієнтованості: ліквідація втрат, підвищення якості, накопичення знань, швидка доставка, повага до людей, повна оптимізація.

Lean акцентує увагу на тому, щоб позбавлятися усього, що не створює додаткової цінності; на фокусуванні на найбільш пріоритетних завданнях; постійних, але доцільних покращеннях, які дають можливість створити якісний продукт, враховуючи оптимізацію процесів та забезпечення ефективної роботи персоналу.

Lean – перш за все ідеологія, а не метод. Організації, які сповідують Lean, мають сильну конкурентну перевагу, тому що вони «дуже швидко і надзвичайно дисципліновано реагують на попит, а не намагаються прогнозувати майбутнє»

Слід зазначити, що принципи Lean Manufacturing є фундаментом методології Agile, сутність якої полягає в отриманні оперативного зворотного зв'язку і як наслідок – безболісної реакції на зміни в проекті (пріоритетах, списку робіт, в нових ідеях замовника).

Деякі відмінності з точки зору ідеології полягають лише в акцентах. Так, Agile дає можливість розглядати розробку, перш за все, з точки зору цінностей клієнта, а не цінностей виробництва, таких як оптимізація та ефективності бізнес-процесів. Lean – це концепція управління основою якої є прагнення постійного усунення усіх видів втрат [39].

Один з найбільш популярних інструментів Agile підходу – технології Scrum. Технологія Scrum ґрунтується на філософії Agile. Основою Scrum є емпіричний процес, принципи та динаміка філософії Lean.

Емпіричний процес, тобто досвід безпосередньої взаємодії в умовах динамічного середовища, змушує реагувати на такі потреби ринку, як швидкість та якість виконання замовлення в умовах обмеженого фінансування. Вирішенню цих проблем сприяють принципи Lean-філософії, яка постійно адаптується до різних сфер діяльності та розвивається.

Правила Scrum базуються на цінностях Agile (люди та їх взаємодія для створення продукту на основі співробітництва з замовником, з урахуванням готовності до змін), описаних в Agile маніфесті, проте доповнюються власними, зокрема такими:

- зобов'язання, враховуючи обмеження, досягати мети кожного спринту (ітерації);
- фокус уваги тільки на завдання спринту;
- відкритість і прозорість інформації для постійних поліпшень;
- повага як основа продуктивних відносин в команді;
- сміливість братися за більш складні завдання та безперервне вдосконалення.

Вони визначають порядок та спосіб дії в команді, які умовно можна розділити на три групи:

- ролі – визначають статус і повноваження учасників проекту;
- заходи – регламентують порядок дій;
- артефакти – визначають вимоги до елементів програмного продукту [14].

Існує багато підходів до визначення поняття «бізнес-цінність». Проте суть їх полягає в тому, що продукт проекту буде мати цінність для замовника лише в тому випадку, якщо забезпечить те, що сприятиме досягненню його цілей, які, в свою чергу, обумовлені системою його цінностей.

Однією з популярних технологій розробки програмного забезпечення є Extreme programming. В середовищі, яке швидко змінюється, вона отримує

все більше визнання завдяки максимальному спрощенню процесів проектування і безпосередньої розробки програмних продуктів.

Екстремальне програмування (XP) – це набір практичних способів, які допомагають писати більш якісний код завдяки таким методам, як: парне програмування (два програмісти, один комп'ютер, дві клавіатури, одна програма), розробка test-first, який розробляється до написання коду, колективне володіння кодом, що дає можливість при появі помилки усунути її будь-яким програмістом в команді, стандарт кодування – загальні вказівки, завдяки яким код є зрозумілим для кожного з членів команди. Застосування цієї технології передбачає, що кожен член команди несе відповідальність за весь вихідний результат.

Основними цінностями Extreme programming є:

- комунікація, яка дає можливість постійного спілкування з клієнтом та учасниками команди;
- простота, яка полягає у вимозі використовувати тільки максимально прості рішення і уникати ідеальних архітектур;
- зворотний зв'язок (feedback), який змушує до постійного спілкування та впровадження ітераційних змін;
- сміливість безжально перероблювати написаний раніше код для того, щоб поліпшити його;
- повага до однодумців і прийняття того, що кожен робить важливу частину роботи [18].

На відміну від Scrum, який більше орієнтований на побудову процесів, екстремальне програмування визначає, як писати код, будувати архітектуру, тобто орієнтоване на інженерну частину і впливає безпосередньо на код. Agile визначає, як гнучко керувати будь-яким проектом, а екстремальне програмування – як розробнику відповідати Agile підходам.

Технологія Kanban вимагає забезпечення високої узгодженості між стадіями розробки продукту, має «плаваючу» оцінку термінів виконання та бюджету, які також постійно змінюються відповідно до вимог.

Слово «Канбан» складається з двох частин: «Кан» означає «візуальний, видимий», а «бан» означає картку або дошку. Тому одним із методів в даній технології є візуалізація потоку задач та стану їх виконання в поточний момент. Постійне використання філософії «точно в строк» спонукає відстежувати час на виконання одного завдання з метою його оптимізації, а також обмежує кількість одночасно виконуваних робіт [40].

Практики зазначають наступні цінності Kanban:

- розуміння того, що відбувається і має бути зроблено в конкретний момент часу є ознакою того, що команда точно знає, чого потрібно досягти;
- узгодження як попередження про наміри і дії учасників команди та проекту;
- повагу до людей, існуючого порядку, ролей та обов'язків;
- лідерство як ініціатива, яка виходить від кожного виконавця;
- клієнтоорієнтованість як поступове нарощування цінності (корисності) виконаної роботи для клієнта;
- прозорість, яка дає можливість налагодити зворотний зв'язок і впевнитись у правильному напрямі дії;
- рівновага з точки зору обмеження кількості одночасного виконання задач.

Параметри, політика і обмеження – інструменти технології Kanban, які впливають на процес прийняття рішень і в кінцевому рахунку визначають загальну продуктивність системи з позиції клієнтоорієнтованих показників ефективності [22].

Неможливо визначити найкращу технологію Agile підходу, оскільки кожна з них має свої плюси, мінуси і межі застосування, проте всі вони висувають високі вимоги до згуртованості та досвіду членів команди.

Умовою успішного створення бізнес-цінності проекту, яка має суб'єктивний характер, є спільне розуміння командою проекту проблеми клієнта, що дає можливість сформулювати однакове бачення продукту проекту. Основою такого спільного розуміння є сприйняття цінностей зацікавлених сторін [17].

Враховуючи унікальність програмного продукту і те, що замовник не завжди може чітко сформулювати вимоги, які, як правило, на початку проекту визначаються лише частково, критерії якості розробників можуть не співпадати з критеріями замовника.

Саме тому впровадження гнучких методологій управління проектами має супроводжуватись програмою, направленою на формування цінностей, які забезпечують розуміння і сприйняття цінностей Agile підходу.

1.2. Фактори оточуючого середовища підприємства як етап формування Agile-підходів

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує в середовищі. Кожна дія підприємства можлива в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, що і впливають на можливості керівництва встановлювати і підтримувати із цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Таким чином маркетингове середовище – це зовнішнє стосовно підприємства середовище [15].

Знання середовища функціонування підприємства необхідно для:

- визначення тенденцій розвитку середовища;
- установлення місця, займаного підприємством у цій середовищі;

- розкриття погроз і можливостей, які підприємство повинне враховувати при визначенні своїх цілей;
- визначення стратегії поведінки підприємства і перетворення її в життя.

Складові внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища підприємств [14].

Основними елементами внутрішнього середовища є:

1) цілі підприємства – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації.

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників [23].

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій – вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені [24].

2) структура організації – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій – спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами.

Структура організації – логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо.

Розподіл праці, на якому ґрунтується побудова структури організації, може стосуватися роботи з машинами, людьми і з інформацією. Залежно від виду робіт, взятих за основу розподілу праці, відповідно говорять про виробничу структуру, структуру апарату управління і організаційну структуру управління.

3) персонал (людські ресурси) – добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку.

Підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

4) організаційна культура – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження [29].

Зовнішнє середовище підприємства

Залежно від ступеня впливу (прямий і непрямий вплив) на функціонування підприємства в економічній літературі зовнішнє середовище прийнято розподіляти на мікро- і макросередовище [16].

Мікросередовище підприємства – це середовище, до складу якого входять усі суб'єкти ринкових відносин (клієнти, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії), які цікавляться підприємством і впливають на його діяльність.

Макросередовище підприємства – це середовище, представлене сукупністю чинників (економічні, соціально-культурні і демографічні, природно-географічні й екологічні, науково-технологічні, політико-правові і міжнародні), що впливають на функціонування підприємства і його мікросередовище, які воно не може контролювати [16].

Під середовищем непрямого впливу або макрооточенням розуміють фактори, які можуть не виявляти прямого впливу на функціонування підприємства, але, проте, позначається на ньому.

У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру стосовно окремо взятого підприємства. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні підприємства не однакова. Це зв'язане як з відмінностями в сферах діяльності, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємств.

У цей час серед учених немає єдиної точки зору, як по кількості груп факторів, так і по їхньому складу. Незважаючи на ці відмінності основними можна вважати фактори, представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Склад середовища непрямого впливу на функціонування підприємства

Природні фактори – це зміни в навколишньому середовищі, які позначаються на наданні послуг (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Склад природних факторів макросередовища підприємства

Дефіцит деяких видів сировини – це вичерпність певних видів природних ресурсів. Це скорочення таких видів природних ресурсів як вода, ліс, продовольство, нафта, вугілля і інші корисні копалини (платини, золота, цинку, свинцю й т. ін.)

Подорожчання вартості енергії – це насамперед подорожчання вартості неоновлюваного виду природних ресурсів – нафти. Це привело до пошуку альтернативних енергоносіїв – кам'яного вугілля, сонячної, ядерної, вітрової і інших видів енергії.

Ріст забруднення навколишнього середовища – пов'язаний зі збільшенням утримування відходів промислових, хімічних і ядерних виробництв у навколишньому середовищі – повітрі, ґрунті, воді, продуктах харчування [3].

Технологічні фактори – це фактори, що сприяють створенню нових технологій – знання, мистецтво, майстерність, уміння, які можна використовувати для ефективного виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів.

Технологічні фактори характеризують можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, її вдосконалення, модернізації технології виготовлення і збуту.

Технологічні фактори оцінюються наступними характеристиками: державні пріоритети розвитку науки і техніки, рівень досліджень і розробок у певній галузі знань, тенденції розвитку нових підходів до виробництва

продуктів і послуг, забезпечення природними ресурсами, стан навколишнього середовища.

До економічних відносять фактори, що впливають на купівельну спроможність споживачів і структуру споживання (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Склад економічних факторів макросередовища

Рівень зайнятості створює багатий ринок робочої сили у виді її потенційної доступності і низької ціни пропозиції. Крім того, перевищення пропозиції робочої сили над попитом з боку підприємств веде до ослаблення профспілкової боротьби за підвищення ціни робочої сили. З іншої сторони безробіття має негативний вплив на виробничі підприємства, у першу чергу, з погляду попиту на послуги: чим вище безробіття, тем нижче попит і тим більше проблем з реалізацією послуг[4].

Заходами, які на макрорівні можуть бути прийняті для зниження темпів безробіття і які безпосередньо можуть торкнутися підприємства, є: пільги, зняття обмежень, ослаблення податкового тягара, ослаблення торговельних регулюючих заходів і т.п.

Інфляція це процес підвищення загального рівня цін у країні.

Інфляція має три причини – джерела:

- надлишок попиту в умовах повної зайнятості (попитовий поштовх);
- надлишковий грошовий попит (грошова інфляція);
- монопольне підвищення цін і заробітної плати (інфляція витрат).

Інфляція, крім її середнього типу, є небажаним явищем для економіки. Одні групи суспільства мають вигоди (наприклад, боржники), у той час як інші зазнають збитків (наприклад, вкладники, кредитори). Інфляція впливає

на купівельні можливості. Наприклад, якщо споживачі втрачають свій реальний дохід, сфера бізнесу зазнає відповідних збитків. Якщо інфляція більше пов'язана з витратами, ніж із цінами, це може привести до зниження валового прибутку. Напроти, інфляція пов'язана з надлишковим попитом, веде до розширення прибуткових границь.

Оподатковування. Виробничі підприємства випробовують вплив з боку оподатковування в наступних напрямках: зменшення частини, що розподіляється, прибутку для реінвестування і розподілу між власниками; зменшення розташування і можливості для росту; ріст цін на продукцію веде до падіння попиту на неї; зменшення споживчого розташовуваного доходу і, відповідно, споживчих видатків.

Економічний ріст укладається в рості національного (доходу) продукту на душу населення і, відповідно, більш високого рівня життя. Він є однієї з основних цілей уряду [2].

Економічний ріст приносить певні вигоди приватному сектору економіки – відкриває нові ринкові альтернативи в економіці, що розширюється, які провокують появу нових підприємств і розширення вже існуючих. Однак це не означає спрощення або зм'якшення ринку. В економіці, що динамічно розбудовується, ринок також змінюється. Отже, підприємницьке середовище повинна їх урахувати і відповідним чином реагувати на них.

Соціальні фактори обумовлені соціальною структурою суспільства і динамікою розвитку окремих груп населення (рис. 1.5).

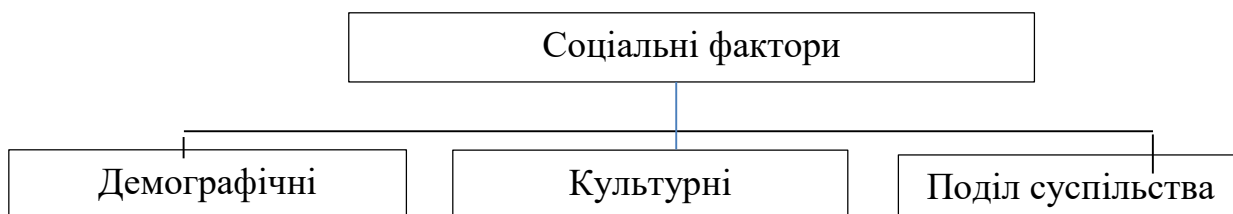


Рис. 1.5. Склад соціальних факторів макросередовища підприємства

Демографія – наука, що вивчає населення з погляду його чисельності, щільності і т.д. Для тих, що займаються маркетингом демографічне середовище становить великий інтерес, оскільки ринки складаються з людей.

До демографічних факторів ставляться:

- ріст чисельності населення;
- зниження народжуваності;
- зміна статевовікової структури суспільства;
- скорочення величини трудових ресурсів країни.

Фактори культурного розвитку враховують створені традиції споживання і культурні цінності.

Останні визначаються наступними компонентами:

- стійка прихильність основним традиційним культурним цінностям, що передається від батьків до дітей і підкріплена діяльністю основних інститутів суспільства – законами, інститутом шлюбу, системою підприємництва і державною владою;

- субкультури в рамках єдиної культури - групи людей із загальними системами цінностей, що виникли в результаті спільності їх життєвого досвіду або обставин;

- тимчасові зміни вторинних культурних цінностей - виникнення нових цінностей у житті людей;

- відношення людей до самих себе характеризується способами задоволення особистих бажань, засобів самовираження – користування звичайними і марочними товарами і послугами, автомобілями «своєї мрії», водними прогулянками і т. ін.;

Поділ суспільства на класи і соціальні групи визначається на основі спеціальних досліджень у ході яких, виходячи з доходу на душу населення і моделей споживання, населення ділиться на вищий, середній і нижчий класи[11].

Політичні, правові і законодавчі фактори маркетингового середовища тісно переплетені між собою. Політичні фактори – це вплив уряду на економіку; позиція уряду стосовно різних галузей; лобістські зусилля різних парламентських груп, об'єднань, галузевих асоціацій і союзів; позиції політичних партій на виборах; оцінки результатів майбутніх виборів.

Правові і законодавчі фактори характеризуються нормативними актами й документами, що регламентують розвиток економіки і її галузей; законодавчі обмеження окремих видів діяльності; рівень виконання законів у країні й державного регулювання економіки в цілому і галузі. Із часом росте число законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність.

1.3. Методи застосування Agile-підходи в роздрібній торгівлі

Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства необхідно здійснити за допомогою комплексного аналізу складових маркетингового середовища підприємства за методикою SWOT.

Традиційний метод SWOT – аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування взагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Чинність – це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» – траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість – негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації [31].

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів [48].

Отже, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є вихідним процесом стратегічного управління, забезпечує базу для визначення місії, цілей організації і визначення стратегії поведінки організації на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Інший метод дослідження лояльності – це багатовимірна шкала Лоран – Капферер під назвою «Профіль лояльності споживача». Цей метод

передбачає оцінку визначень за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 5 – «повністю згоден» до 1 – «повністю незгоден»). Всі визначення групуються за певними факторами. Фактор «розуміння важливості та ризику» включає запитання, відповіді на які дадуть змогу в подальшому оцінити ймовірність ризику споживачів, при купівлі продукту. Другий фактор – це «можливість невдалої купівлі». Відповідаючи на визначення, що входять до цього фактору, споживач усвідомлює ризик покупки та її важливість для себе. Фактор «знак належності» дає інформацію про те, чи вважає споживач, що придбавши продукцію певної торгової марки підвищується його престиж і статус. Фактори «задоволення» та «інтерес» дають змогу визначити відповідно задоволення продукцією та інтерес до неї.

У найбільш загальному вигляді структура процесу формування та підтримання лояльності споживачів складається з указаної нижче послідовності етапів:

- 1) визначення та формування сегмента ключових споживачів;
- 2) управління асортиментом;
- 3) формування обізнаності споживачів;
- 4) посилення лояльності винагородженням постійних клієнтів;
- 5) розроблення механізму реагування на скарги та претензії споживачів;
- 6) виконання гарантій організації;
- 7) постійна співпраця зі споживачами [10].

Першою складовою є визначення та формування організацією сегмента ключових споживачів. Важливість цього етапу полягає в тому, що цінність різних сегментів для ринкового суб'єкта є різною. Деякі типи споживачів приносять більші прибутки протягом короткого періоду часу, але інші можуть мати більший потенціал для довгострокової співпраці. Необхідно визначати сегменти споживачів та оцінювати річну «вартість» кожної

категорії споживачів (отримані прибутки мінус загальна вартість обслуговування).

Другою складовою є управління асортиментом, що є одним із засобів посилення лояльності споживачів. Ця складова передбачає визначення показників товарного асортименту, що пропонує організація в межах пропонованих брендів, а також перспективних груп продуктів, коригування асортименту.

Для покращення діяльності організації щодо лояльності до бренду доцільно впроваджувати нововведення, орієнтовані на безперечних прихильників, терпимих прихильників та на непостійних прихильників. Формування ряду нововведень надасть можливість зберегти конкурентні позиції на ринку та обмежити перехід клієнтів до інших виробників або торговельних мереж.

Третьою складовою є формування обізнаності споживачів. Питання вимірювання поведінкової, емоційної реакції та реакції пізнання активно вивчають дослідники питань поведінки споживачів. Знання споживачів про товар або послугу – це вся інформація про товар або послугу, яка зберігається в його пам'яті. Знання про продукт слід розглядати в складі трьох основних компонентів:

- обізнаність про існування продуктової категорії та специфічної марки в певній продуктивній категорії;
- продуктова термінологія;
- атрибути або характеристики продукту.

Метою формування обізнаності споживачів є потрапляння продукту в поле потенційного вибору. Обізнаність про існування марки, марочної назви – основа формування іміджу марки, її позиціонування в свідомості споживача. Обізнаність часто виступає основою споживчого вибору. Споживач вибирає знайому марку продукту, навіть якщо вважає, що вона не має переваг порівняно з іншими, незнайомими. Обізнаність споживача про

марку передбачає її асоціювання або зв'язок з іншою інформацією, що зберігається в пам'яті споживача.

Ще однією методикою розрахунку лояльності споживачів є розрахунок індексу NPS (Net Promoter Score) [12].

Індекс NPS (англ. Net Promoter Score) – індекс визначення прихильності споживачів товару або компанії (індекс готовності рекомендувати), використовується для оцінки готовності до повторних покупок. Є одним з головних індексів вимірювання клієнтської лояльності.

Суть методики вимірювання лояльності методом NPS: вона будується на базі одного єдиного питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нас друзям?». Споживач робить вибір за 10-ти бальною шкалою. За результатами відповідей всі респонденти діляться на три групи:

1.«Промоутери» (що дали оцінки «9-10») - клієнти, які лояльні до компанії і готові рекомендувати її своїм знайомим (так звані, «адвокати»)

2.«Нейтралі» (що дали оцінки «7-8») - пасивні клієнти компанії, які в цілому задоволені компанією, але не володіють прагненням рекомендувати її іншим.

3.«Критики» (що дали оцінки «1-6») - не задоволені компанією, що не будуть її рекомендувати. Можливо, ті що знаходяться в пошуку альтернативи.

Вимірювання за шкалою 0-10 є класичним, при цьому допускається використання шкали 1-3, 0-5, 1-5 для вирішення завдань всередині конкретного опитування[32].

В умовах фінансово-економічної кризи, що супроводжується падінням ВВП, інфляцією, зниженням доходів населення роздрібна торгівля зіткнулася із значними проблемами, що позначилося на особливостях її розвитку: зменшення рівня сервісу, звуження асортименту продукції, заміщення продукції іноземного виробництва вітчизняними товарами, підвищення рівня цін. Проте незважаючи на існуючі сьогодні труднощі, торговельна діяльність

в Україні залишається перспективною сферою діяльності, а різноманітні її форми сприятимуть подальшому економічному розвитку України та забезпечуватимуть соціальний захист її громадян.

Сьогодні торгівля опинилась в нових умовах господарювання, які потребують кардинальної зміни концепцій та філософії управління. Призупинення діяльності внаслідок упровадження карантину зумовило пошук способів оптимізації та нових форм взаємодії зі споживачами.

Нові умови спровокували зміни роздрібних підприємств у способах та методах їх роботи, які характеризуються складністю чинників взаємодії. Об'єднаний вплив негативних факторів спричинив ефект плато (від англійської plateau – часовий відтинок, протягом якого певні характеристики залишаються незмінними) та спровокував критичний фінансовий стан [33].

Для зниження ефекту плато на торговельну діяльність роздрібні підприємства застосовують фасилітацію бізнесу на основі Agile-підходу (рис.1.6).



Рис. 1. 6. Фасилітація торговельного бізнесу для подолання ефекту плато в умовах пандемії

Від англ. facilitation – допомога, полегшення, сприяння, це організація процесу колективного розв'язання проблем, як інструменту бізнес-розвитку є

прогнозовано адекватним пріоритетом, ефективність якого очікувано зростатиме з упровадженням agile-підходів [40].

Пандемія визначила нові детермінанти в організації простору, санітарногігієнічні норми в організації виробництва та обслуговування, змоделювала нові сервіси, зокрема в напрямі логістики. Зазначені реалії спричиняють трансцендентальність векторів розвитку, що потребує дослідження напрямів кореляції з наукової точки зору і форсайту практичних результатів.

Варто зауважити, що вітчизняні роздрібні підприємства поки що не настільки активні у використанні agile підходів у своїй діяльності, хоча, за наявності необхідних навичок у керівництва, застосування ключових принципів такого виду управління не потребує значних ресурсів, а ефект від його впровадження може істотно покращити результати інноваційних процесів. Тому пропонується більш детально розглянути сутність, принципи та методи agile в роздрібній торгівлі (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні agile-підходи в роздрібній торгівлі

Метод	Сутність методу	Особливості використання в торгівлі інноваційними процесами
Скрам (англ. «Scrum»)	Термін «скрам» (дослівно від англ. «сутичка навколо м'яча») вперше застосував Хіротака Такеучі після спостереження за співпрацею групи компаній, які займалися розробкою нових продуктів, що нагадало йому команду з регбі. Визначається як процес спільної роботи в команді, що виходить за межі функціональних бар'єрів, працює у кооперації між собою та з клієнтами, щоб здійснити циклічну і поетапну розробку нового продукту як одна команда.	Усі інноваційні процеси в рамках інноваційних проектів виконуються невеликими проектними командами (3–10 осіб). Керівництво інноваційним процесом здійснюється найбільш досвідченим працівником, а не у відповідності до посад членів команди, який не «керує» кожним окремим виконавцем, а слідкує за етапами виконання проекту та налагоджує взаємодію в середині команди. План реалізації проекту складає вся команда, розбиваючи його на окремі етапи із визначенням завдань для кожного етапу. На кожному етапі відбувається взаємодія із замовником, контроль результатів та здійснюються коригування відповідно до побажань замовників.

<p>Канбан (англ. «Kanban»)</p>	<p>Систему «канбан» було розроблено керівником компанії Тойота Таїті Оно з метою досягнення та підтримки високого рівня виробництва. Вона передбачає контроль логістичного ланцюга з точки зору виробництва, через використання карток, які сигналізують про необхідність переміщення матеріалів всередині підприємства або переміщення матеріалів від зовнішнього постачальника на виробництво.</p>	<p>Для кожного етапу інноваційного процесу чітко визначаються завдання та роботи, які необхідно виконати, їх виконавці, необхідні ресурси (сировина та матеріали) із зазначенням їх постачальників, орієнтовні строки виконання кожного етапу тощо. Кожен з учасників проектної команди повинен відслідковувати етапи реалізації інноваційного процесу та вчасно виконувати свої обов'язки.</p>
<p>Бережливе виробництво (англ. Lean production)</p>	<p>Термін «Lean production» вперше використаний Джоном Крафчиком після порівняння виробничих систем західних компаній та компанії «Тойота» у період після Другої світової війни. Характеризує управління виробничим підприємством, засноване на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат.</p>	<p>Раціональне використання часу, ресурсів, детальне планування кожного етапу інноваційного процесу з урахуванням побажань споживачів та клієнтів, чіткий розподіл функцій та завдань, а також заохочення робітників та інших працівників до творчого виконання своїх обов'язків сприяють оптимізації процесу в цілому та орієнтації на цінності інноваційного продукту для кінцевого споживача.</p>

Комплексне застосування зазначених методів надає можливість істотно прискорити інноваційні процеси та покращити їх якість.

Спочатку формується команда виконавців та, відповідно до необхідних знань, умінь та навичок, обирається її керівник. Команда формує плани та перелік завдань для виконання під час реалізації інноваційного процесу.

Відбувається розподіл робіт між виконавцями та визначення строків виконання кожного етапу. Доцільним є створення електронної картки проекту із занесенням до неї початкової інформації (плани, завдання, строки, виконавці тощо) та внесенням змін відповідно до виконання етапів інноваційного процесу [37].

Усі етапи здійснюються послідовно, після кожного етапу відбувається контроль та аналіз результатів, відповідно до яких можуть вноситись коригування у наступні етапи.

Також постійно відбувається зворотний зв'язок з клієнтами або потенційними споживачами, враховуються їх побажання, у тому числі й під час здійснення наступних етапів. Інноваційний процес є ітеративним процесом, тому під час здійснення кожної наступної ітерації враховуються помилки та недоліки попередніх ітерацій.

Результатом зазначених інновацій є удосконалювання технології торгівлі, що становить собою сукупність робіт, що забезпечують реалізацію торговельного процесу найбільш раціональними способами відповідно до конкретних господарських умов. Водночас керівники торговельних підприємств усвідомлюють, що підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можливо тільки при використанні нових технологій, упровадженні сучасного устаткування, при наданні послуг нової якості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Agile підхід – це гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії команд, які самоорганізуються і складаються з фахівців різного профілю.

До найбільш популярних інструментів, що базуються на принципах Agile, відносять: Lean, Scrum, Kanban – це концепція управління основою якої є прагнення постійного усунення усіх видів втрат. Основою Scrum є емпіричний процес, принципи та динаміка філософії Lean. Параметри, політика і обмеження – інструменти технології Kanban, які впливають на процес прийняття рішень і в кінцевому рахунку визначають загальну продуктивність системи з позиції клієнтоорієнтованих показників ефективності.

Сьогодні торгівля опинилась в нових умовах господарювання, які потребують кардинальної зміни концепцій та філософії управління. Вітчизняні підприємства поки що не настільки активні у використанні agile підходів у своїй діяльності, хоча, за наявності необхідних навичок у керівництва, застосування ключових принципів такого виду управління не потребує значних ресурсів, а ефект від його впровадження може істотно покращити результати інноваційних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ AGILE-ПІДХОДІВ У РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ОВОЧЕВА ЛАВКА» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Фруктово-овочеве роздрібне підприємство «Овочева лавка» – один з підвидів продуктових магазинів. Прибуток овочевого бізнесу буде залежить від того, як підприємець управляє продажами і розуміє потреби клієнтів. Особливості бізнесу схожі на традиційну роздрібну торгівлю продуктами.

Торговельний бренд «Овочева лавка» було засновано споживчою кооперацією України і відкритий 10 липня 2015 року. Магазин «Овл» розташований в центрі м. Лебедин, Сумської області.

Стаціонарне приміщення магазину розташоване в місці зі стабільним пішохідним трафіком в центрі міста. Ззовні магазин світло коричневого забарвлення, зверху вивіска з назвою магазину. Загальна площа магазину – 50 кв. м., площа торгового залу – 30 кв. м. і підсобних приміщень – 20 кв. м. Він розташований в окремій, капітальній будівлі.



Рис.2.1 Роздрібне підприємство «Овочева лавка»

Основна мета діяльності роздрібного підприємства: отримання прибутку шляхом якнайкращого задоволення потреб споживачів.

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації.

Організаційна структура роздрібного підприємства «Овочева лавка» має найпростішу дворівневу структуру (рис. 2.2), це пояснюється тим, що на підприємстві працівники виконують приблизно однакові дії (надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку).



Рис.2.2 Організаційна структура роздрібного підприємства «Овочева лавка» станом на 2019 р.

Наявність невеликої кількості виконавців (продавці, спеціалісти з операцій з товаром, бухгалтер) і одного керівника, який і є власником бізнесу, має пряму зацікавленість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, малої кількості яких посилює відповідальність кожного за свою роботу.

При цьому елементарна організаційна структура дає змогу роздрібному підприємству «Овочева лавка» швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Це дає роздрібному підприємству «Овочева лавка» певні переваги.

Асортимент магазину включає товари:

- основні – свіжі овочі та фрукти;

- додаткові, які не потребують додаткових вимог зберігання - консервовані овочі, фрукти, соки напої, рослинні олії, соуси, кейчупи.

Для аналізу діяльності підприємства було проведено техніко-економічний аналіз. У процесі такого аналізу було досліджено діяльність усіх структурних підрозділів роздрібного підприємства.

Овочі та фрукти є важливим компонентом раціонального харчування українців, що підтверджує попит на дану продукцію. Динаміка реалізації основної продукції у розрізі асортиментних груп за 2018 та 2019 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції	Реалізовано продукції в натуральному виразі, тонн.		Відхилення, (+/-)	
	2018р.	2019р.	абсолютне, од.	відносне, %
Овочі	28,0	31,3	3,3	11,8
картопля	8,5	11,0	3,5	41,2
морква	3,2	3,0	-0,2	6,25
цибуля ріпчаста	4,2	3,9	0,3	7,1
помідори	4,4	5,4	1,0	22,7
буряк столовий	2,7	3,3	0,6	22,2
огірки	5,0	4,7	-0,3	6,0
Фрукти	17,6	19,7	2,1	12,0
банани	5,0	5,9	0,9	18,0
яблука	4,4	4,8	0,4	9,1
апельсини	3,6	3,9	0,3	8,3
лимони	1,4	1,7	0,3	21,4
виноград	2,5	2,5	0	-
ківі	0,7	0,9	0,2	28,6

Динаміка реалізації основних овочів та фруктів роздрібного підприємства «Овочева лавка» у розрізі асортиментних груп показала, що більше магазин реалізує овочів, ніж фруктів. Левову частку у реалізації овочів займає картопля та помідори, а найменшу морква та буряк столовий.

Огірків у 2019 р. було реалізовано менше на 6,0 % у відносному значенні порівняно з минулим роком.

Щодо фруктів, то у 2019 році їх реалізовано більше на 2,1 в абсолютному значенні та 12% у відносному значенні. Споживачі віддавали перевагу найбільше бананам та яблукам.

Динаміка структури асортименту продукції представлена у таб.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації продукції у вартісному виразі

Найменування продукції	Реалізація продукції тис. грн.		Відхилення, (+/-)	
	2018р.	2019р.	абсолютне, од.	відносне, %
Овочі	498,3	613,95	115,65	23,2
картопля	224,0	313,0	89,0	28,4
морква	22,4	24,0	1,6	7,1
цибуля ріпчаста	27,3	23,4	-3,9	14,3
помідори	88,0	108,0	20,0	22,7
буряк столовий	21,6	28,05	6,45	30,0
огірки	115,0	117,5	2,0	1,7
Фрукти	531,6	663,4	131,4	24,7
банани	125,6	141,6	16,6	13,3
яблука	57,2	72,0	14,8	25,9
апельсини	144,0	214,5	70,5	49,0
лимони	50,4	68,0	17,6	35,0
виноград	120,0	125,0	5,0	4,2
ківі	35,0	42,3	7,3	21,0

Динаміка реалізації основних овочів та фруктів роздрібного підприємства «Овочева лавка» у вартісному виразі показала, що більше магазин реалізує фруктів, ніж овочів. Найбільшу частку у реалізації фруктів займають апельсини (49,0%) та лимони (35,0%), а найменшу банани(13,3%) та виноград (4,2%).

Щодо овочів, то у 2019 році їх реалізовано більше на 115,65 тис. грн. в абсолютному значенні та 23,2% у відносному значенні, порівняно з минулим роком.

Ціновий сегмент продукції роздрібного підприємства «Овочева лавка» представлено у табл.2.3.

Ціни на продовольчі товари різко збільшилися внаслідок скорочення попиту, пов'язаного з наслідками пандемії. Тому роздрібне підприємство «Овочева лавка» також було змушене було підняти ціни, але в середньому ціни на овочі та фрукти піднялись на 2-4 грн.

Ціновий сегмент основних товарів роздрібного підприємства «Овочева лавка» наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Ціновий сегмент продукції роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Найменування продукції	Середня ціна за 1кг, грн.	
	2018р.	2019р.
Овочі		
картопля	8,0	10,0
морква	7,0	8,0
цибуля ріпчаста	6,5	6,0
помідори	20,0	23,0
буряк столовий	8,0	8,5
огірки	23,0	25,0
Фрукти		
банани	25,0	25,0
яблука	13,0	15,0
апельсини	40,0	55,0
лимони	36,0	40,0
виноград	48,0	50,0
ківі	50,0	47,0

Переваги продукції роздрібного підприємства «Овочева лавка» наведені в табл.2.4.

Особливості продукції роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подолання
Овочі та фрукти	1.Доступна ціна 2.Достатня асортиментна гнучкість 3.Товар щоденного попиту. 4.Не потребує дорогого обладнання.	1.Можливе зниження цін 2.Удосконалена система якості. 3.Сучасне технологічне обладнання.	1.Невеликий термін зберігання. 2.Висока конкуренція. 3.Залежність від постачальника	1.Проведення рекламних кампаній. 2.Розширення ринку збуту.

Для аналізу основних показників виробничо–господарської діяльності за 2018 і 2019 роки по роздрібному підприємству «Овочева лавка» у табл. 2.5 використані дані балансу (звіту про фінансовий стан) із сайту «SMIDA» [25].

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1794,00	1939,00	145,00	8,08
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1384,00	1482,00	98,00	7,08
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	168,00	173,00	5,00	3,0
4. Витрати на збут	тис. грн.	104,0	133,00	29,0	27,9
5. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	1656,00	1788,00	132,0	8,0
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	138,00	151,00	13,00	9,4
7. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,92	0,92	-	-
8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	133,00	146,00	13,0	9,8
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,4	7,5	0,1	x
10.Рентабельність продукції	%	8,3	8,4	0,1	x

Результати аналізу показників роздрібного підприємства «Овочева лавка» (табл.2.5) свідчать про те, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшилась на 145,00 в абсолютному та у відносному на 8,08%.

Адміністративні витрати збільшились в абсолютному відношенні на 5,00 та у відносному на 3,0 % що негативно вплинуло на підприємство.

Повні витрати на реалізацію продукції, в поточному році збільшились в порівнянні з минулим роком на 8% за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції.

Прибуток (збиток) від реалізації продукції збільшився на 13 тис.грн в абсолютному відношенні та на 9,4 % у відносному відношенні. Чистий прибуток (збиток) збільшився в абсолютному відношенні на 13 тис.грн та у відносному на 9,8%, що говорить про незначне збільшення ефективної діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності (продаж) збільшилась в 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,1%. Показник рентабельності продукції зменшив значення в абсолютному відношенні на 0,1%.

Отже, невисокі показники рентабельності свідчать про те, що роздрібне підприємство «Овочева лавка» має недостатньо налагоджений операційний процес (виробництва та реалізації продукції, товарів, виконання роботи), що призвело до незначного зменшення джерела доходів.

2.2. Дослідження факторів оточуючого середовища роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства,.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності.

Для подальшого аналізу розглянуто фактори впливу на зовнішнє середовище роздрібного підприємства «Овочева лавка».

Роздрібне підприємство «Овочева лавка» – це та ніша, у якій малий бізнес успішно конкурує з мережевими магазинами. Обсяги закупівель супермаркетів не дозволяють їм брати стиглу продукцію, звичайно закупається товар, що може зберігатися певний час, тому часто в мережеских магазинах продаються недостиглі фрукти.

В процесі дослідження маркетингової середовища можна виділити вхідні елементи підприємства. Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробці маркетингової стратегії (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика «вхідних» елементів стратегії роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Найменування елемента	Характеристика елемента
1	2
Місія, мета та цілі діяльності	Місія: реалізація високоякісних товарів за розумними цінами, сприяючи досягненню добробуту і щастя людей. Мета: отримання постійно зростаючого прибутку шляхом здійснення господарської діяльності. Цілі: зростання ефективності продажів у 2021 р., досягнення прибутку в 400000 грн.
Коло потреб, які прагне задовольнити підприємство	Фізіологічні, у спілкуванні й контактах з іншими людьми, у самореалізації.
Споживчий сегмент, потреби якого задовольняє підприємство	Клієнти незалежно від статі, віком від 15 років і вище.
Сукупність товарів та послуг, що пропонуються	Основний асортимент: свіжі овочі та фрукти, свіжовижаті соки; Додатковий: консервовані овочі, фрукти, соки, напої, рослинні олії, соуси, кейчупи
Конкурентні переваги підприємства: - головна - інші конкурентні переваги	Постійний аналіз витрат спрямований на удосконалення логістики, організаційної структури. Використання сучасної техніки, стелажів, розміщення товарів.

У невеликого роздрібного підприємства таких обмежень немає, тому, знаючи обсяг денних продаж, можна робити щоденну закупівлю,

пропонуючи, свіжий і стиглий товар покупцям. При купівлі овочів і фруктів саме свіжість і смакові якості відіграють визначальну роль, даючи маленьким овочевим магазинам гарний шанс на прибуткову діяльність.

Розглянемо основних конкурентів роздрібного підприємства «Овочева лавка».

1. «АТБ-Маркет» – українська мережа продуктових магазинів формату «дискаунтер». Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» – входить до складу дніпровської корпорації АТБ. Корпорація «АТБ» це об'єднання великих українських компаній, що здійснюють свою діяльність в таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво і продаж продуктів харчування, надання послуг в сфері спорту та відпочинку [36].

2. Торгова мережа «Посад» зараз налічує 45 мінімаркетів, понад 170 торгових павільйонів і 11 оптових баз в Харкові і Харківській, Полтавській, Сумській областях. Мережа пропонує своїм покупцям тільки вигідні пропозиції. У відділах магазинів ви маєте змогу купити овочі, фрукти та сухофрукти, які не підлягають хімічній обробці [37].

Для успішного ведення бізнесу і якісної комунікації з покупцями, для роздрібного підприємства «Овочева лавка» важливо визначити всі можливі точки контакту і відібрати найбільш значимі (табл.2.7).

Відповідно до табл. 2.7, визначено основні офф-лайн точки контакту з роздрібним підприємством «Овочева лавка», до них належать: продукція, співробітники, технології, комунікації та матеріали. Порівнюючи офф-лайн точки контакту з роздрібним підприємством «Овочева лавка» з конкурентами, можна сказати, що точки контакту як: продукція і співробітники мають перевагу над конкурентами, а технології – навпаки, мають недолік – відсутність сайту.

Офф-лайн точки контакту з роздрібним підприємством «Овочева лавка»

Офф-лайн точки контакту	Основні бренди-конкуренти		
	«Овочева лавка»	«АТБ – Маркет»	«Посад»
1	2	3	4
Продукція	- ціна; - якість; - широкий асортимент	- ціна; - упаковка.	- ціна; - упаковка
Співробітники	- зовнішній вигляд; - комунікабельність; - посмішка	- зовнішній вигляд	- зовнішній вигляд
Технології	- телефонна (номера дозвону, привітання, пере адресація, автовідповідач)	- інтернет(сайт, видача в пошуковику, соцмережі); - телефонна	- інтернет(сайт, видача в пошуковику) - телефонна
Комунікації	- реклама (товарна , іміджева)	- реклама (товарна , іміджева)	- реклама (товарна).
POS-матеріали	- рекламні (цінники, візитки, вивіска)	- рекламні (цінники, вивіска)	- рекламні (цінники, вивіска)

Споживачами є особи віком від 15 років. Найбільш активними споживачами є жінки, чоловіки та молодь, що мають середній достаток або вище середнього. Цільова аудиторія досить велика та різноманітна.

До контактних аудиторій підприємства належать: банківські служби, кредитори, державні службовці, місцеві жителі тощо.

До контрагентів, які мають вплив на фінансову стабільність підприємства належать – «Приватбанк», «Ощадбанк», інвестиційні компанії, кредитори.

Газети, журнали та радіо – контактні аудиторії засобів масової інформації, допомагають підприємству привернути увагу громадськості та споживачів.

Для того щоб визначити вплив факторів які опосередковано впливають на діяльність роздрібного підприємства «Овочева лавка», розглянемо фактори макросередовища.

Економічне середовище

На економічне середовище підприємства по наданню торгівельних послуг впливають такі чинники: пандемія та карантинні умови, рівень життя населення, стабільність національної валюти, рівень безробіття, економічні спади, рівень інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс.

Політичне середовище

Основними факторами, що впливають на діяльність підприємства є: політична нестабільність в країні, позиція державних органів влади щодо бізнесу, прийняття нормативних актів, квот, які регулюють економічне становище підприємства. Політична нестабільність призводить до збільшення шансів щодо економічних наслідків, а це негативно впливає на діяльність підприємства.

Соціально – культурне середовище

На діяльність роздрібного підприємства «Овочева лавка» певний вплив має соціокультурне середовище (відношення, цінності і традиції), в якому воно функціонує. Соціокультурні фактори (етика бізнесу, рівень життя різних груп населення, стиль життя, звички, моральні та етичні норми, релігійні основи) поряд з демографічними чинниками (зміни чисельності населення), впливають на послуги, пропоновані підприємством.

Також пандемії спричинила відемний вплив на розвиток торгівлі. Карантин обрушив споживчі настрої, закриті крамниці зменшили попит на товари, а попит на деякі послуги скоротився майже на 100%.

На основі аналізу сформувано перелік зовнішніх можливостей та загроз для підприємства внаслідок карантину та визначили ймовірності їх реалізації та значимості (табл.2.8).

Перелік зовнішніх можливостей та загроз роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
1	2	3	4	5	6	7	8
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність впливу фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
Розширення товарного асортименту	7	0,5	3,5	Невеликий товарний асортимент	7	0,5	3,5
Збільшення кількості постачальників продукції	8	0,3	2,4	Зменшення кількості постачальників продукції	8	0,7	5,6
Зниження цін на послуги посередників	4	0,5	2,0	Зростання цін на послуги посередників	4	0,5	2,0
Розширення роздрібного підприємства	6	0,7	4,2	Зачинення роздрібного підприємства	6	0,3	1,8
Зменшення рівня інфляції	7	0,4	2,8	Збільшення рівня інфляції	7	0,6	4,2
Політична стабільність	5	0,2	1,0	Політична нестабільність	5	0,8	4,0
Зростання доходів цільових споживачів	8	0,6	4,8	Зниження доходів цільових споживачів	8	0,4	3,2
Збільшення упевленої активності споживачів	7	0,3	2,1	Зниження активної активності споживачів	7	0,7	4,9
Разом		-	22,8	Разом	-	-	29,2

Таким чином, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (22,8 балів) є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (29,2 балів). Тому загрози через пандемію переважають над можливостями.

У табл. 2.9, відображено, до яких квіадрантів матриці потрапила кожна з чотирьох можливостей. Це надасть нам розуміння того, на яку з можливостей слід в першу чергу звернути увагу.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	Висока 0,7	Середня 0,4	Низька 0,1
Висока 10	Поле ВВ	Поле ВС 1.Зростання доходів цільових споживачів	Поле ВН
Середня 7 4	Поле СВ 1. Розширення роздрібного підприємства 2. Збільшення кількості постачальників продукції	Поле СС 1. Зниження цін на послуги посередників. 2.Розширення товарного асортименту 2.Зменшення рівня інфляції.	Поле СН 1.Політична стабільність 2.Збільшення купівельної активності споживачів
Низька 1	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Таким чином першочергово необхідно використати такі можливості: зростання доходів цільових споживачів, яка потрапила до поля «ВС»: дана можливість знаходиться на межі поля «ВС» та «ВН», значимість її для підприємства нижча.

До поля «СС» потрапили такі можливості:

- зниження цін на послуги посередників;
- розширення товарного асортименту;
- зменшення рівня інфляції.

Ймовірність реалізації та значимість для підприємства є середніми, втім дані можливості теж заслуговують на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

До поля «СН» потрапила такі можливості, як політична стабільність та збільшення купівельної активності споживачів, ймовірність реалізації якої є низька, а значимість для підприємства є середньою.

До поля «СВ» потрапили можливості: збільшення кількості постачальників продукції та розширення роздрібного підприємства. Ймовірність реалізації є високою, а значимість для підприємства є середньою, тому їх обов'язково потрібно врахувати та використати підприємством.

Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного роздрібного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця загроз зовнішнього середовища для роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР 1. Зменшення кількості постачальників в продукції	Поле ВК 1. Невеликий товарний асортимент. 2. Збільшення активності споживачів.	Поле ВТ 1. Політична нестабільність	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР 1. Зниження доходів цільових споживачів	Поле СК 1. Зачинення роздрібного підприємства 2. Збільшення рівня інфляції	Поле СТ 1. Зростання цін по послуги посередників	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР 7,75	Поле НК 5,5	Поле НТ 3,25	Поле НП

Особливої уваги в умовах пандемії потребує загроза закриття роздрібного підприємства «Овочева лавка», внаслідок карантинних обмежень. Цей фактор має високу для роздрібного підприємства «Овочева лавка» значимість, оскільки в випадку здійснення загрози може призвести до банкрутства.

Отже, будь-який фактор впливу зовнішнього середовища позначається на діяльності роздрібного підприємства в більшому чи меншому ступені. Глобальний вплив пандемії на діяльність роздрібного підприємства «Овочева лавка» може бути як загрозою так і можливістю.

Аналіз внутрішнього середовища та визначення сильних і слабких сторін роздрібного підприємства «Овочева лавка» наведено у табл.2.11.

Таблиця 2.11

**Визначення сильних і слабких сторін роздрібного підприємства
«Овочева лавка» в умовах пандемії**

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми(З)	Загальна оцінка (О * З)
Висока якість продукції	5	3	15	Відсутність корпоративного стилю на ринку B2B	3	2	6
Наявність доставки товарів	4	2	8	Відсутність власного сайту	4	2	8
Дотримання протиепідемічних вимог	4	3	12	Відсутня можливість самообслуговування	3	3	9
Разом	-	-	35	Разом	-	-	23

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 35 балів, слабких сторін – 23 бали. Перевага сильних сторін дозволить підприємству ще більше збільшити популярність в умовах карантину, адже якість та безпечність –

найголовніше. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище фірми.

Аналіз сильних та слабких сторін надав можливості побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє роздрібне підприємство «Овочева лавка» (рис. 2.3).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рис.2.3 Матриця SWOT-аналізу для роздрібного підприємства «Овочева лавка»

В нашому умовному прикладі сили переважають над слабкостями (35 більше 23), а можливості є більші за зовнішні загрози (10,7 більше 9,3). Отримані дані свідчать про те, що роздрібне підприємство «Овочева лавка» потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

2.3. Дослідження застосування Agile-підходів роздрібним підприємством «Овочева лавка» в умовах пандемії

Стагнаційні наслідки карантину змушують економічних суб'єктів шукати нові активатори й мотиватори виживання та розвитку. Торговельні магазини, діяльність яких базується на фізичних комунікаціях під час обслуговування, гнучко сприйняли спринти нових завдань в оптимізації бізнесу.

Так, роздрібне підприємство «Овочева лавка» в період карантину враховуємо комплаєнс ризики, які пов'язані з потенційними витратами і юридичними санкціями через недотримання законів або правил.

Відображені на рис. 2.4 сфери комплаєнсу являють собою комплексний підхід з управління та контролю бізнес-середовища магазину щодо дотримання вимог законодавства, нормативних положень, правил, стандартів та протоколів, кодексів поведінки тощо [42].

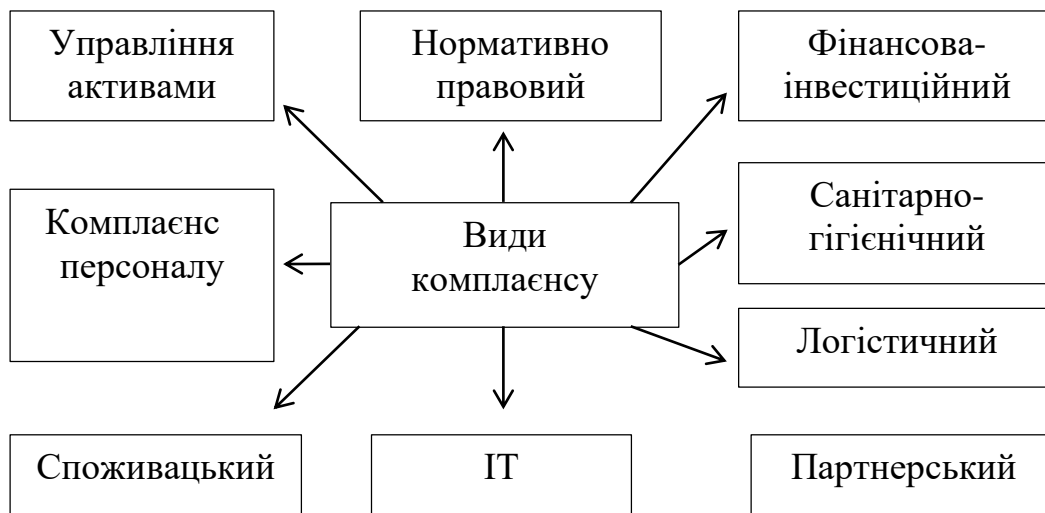


Рис.2.4. Сфери комплаєнсу роздрібногo підприємства «Овочева лавка»

Зокрема комплаєнс-ризик активів визначає управління нерухомими активами, які є у магазину.

Логістичний комплаєнс-ризик – передбачає аудит основних і допоміжних бізнес-процесів у магазині: матеріально-технічне та інформаційне забезпечення тощо.

Нормативно-правовий – полягає у відповідності внутрішніх процесів підприємства затвердженим внутрішнім нормативно-правовим актам.

Фінансово-інвестиційний комплаєнс визначає дотримання фінансової дисципліни та фінансової безпеки, ризику податкових оптимізацій.

Санітарно-гігієнічний- забезпечення безпечних умов надання торговельних послуг у магазині.

Споживацький – побудова відносин між клієнтом та підприємством, обслуговування та надання послуг.

ІТ – блок комплаєнсу магазину, що сприяє конкурентоспроможності завдяки брендингу та комунікаціям.

Партнерський – відповідає за укладання та дотримання угод, домовленостей з постачальниками чи партнерами.

Реалізація санітарного-гігієнічного комплаєнсу за рахунок здійснення витрат на забезпечення протиепідемічних засобів і процедур (табл.2.12)

Таблиця 2.12

Кошторис реалізації медико-санітарного комплаєнсу на роздрібному підприємстві «Овочева лавка», грн/місяць

Засіб	Витрати
Розмітки безпечної відстані на підлозі, 33 м	120,00
Інфрачервоні безконтактні термометри, 1шт	425,00
Медичні маски щоденно, 100 шт	320,00
Нітрилові рукавички, 100 шт	275,00
Санітайзер для рук: при вході для загального користування, 1 шт	125,00
Дезінфекційний засіб, 5 л	490,00
Разом	2040,00

Менеджмент роздрібного підприємства «Овочева лавка» отримує джерело додаткового доходу щомісяця при продажі медичних масок, рукавичок та інших гігієнічних засобів (2.13).

Таблиця 2.13

Додаткове джерело отримання доходу в магазині «Овочева лавка»

Засіб	Обсяг реалізації, од/шт	Ціна продажу грн/шт	Собівартість, шт,грн.	Прибуток, грн.
Медичні маски	250	5,0	1,25	937, 5
Медичні рукавички	136	10,0	2,5	1020,0
Санітайзер для рук	45	60,0	20,0	1800,0
Разом				3757,5

Таким чином, менеджмент магазину може приймати рішення на користь часткового чи повного протиепідеміологічного забезпечення, враховуючи що за порушення санітарних, санітарно-гігієнічних та санітарно-протиепідемічних норм передбачена відповідальність.

В Agile-середовищі менеджмент роздрібного підприємства «Овочева лавка» формує нові професійні компетентності персоналу, які необхідні в умовах пандемічного шоку (рис.2.5).

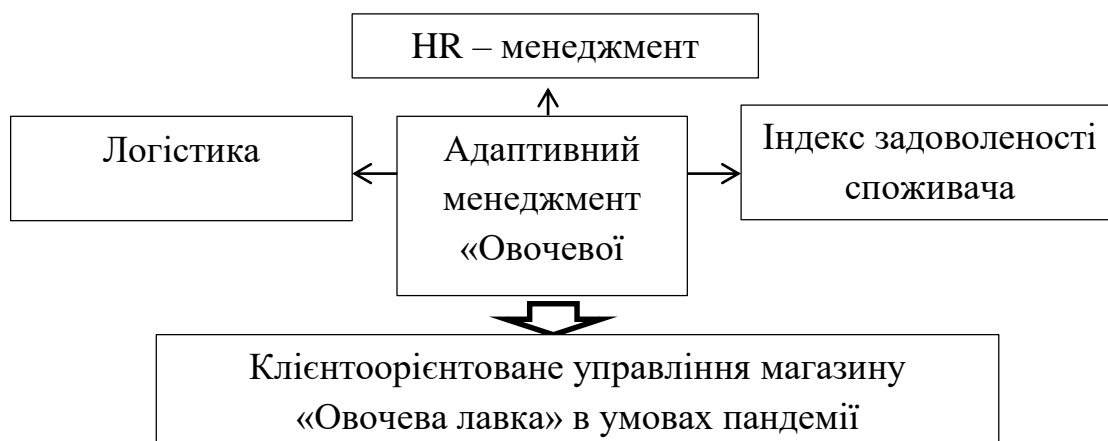


Рис. 2.5 Компетентності адаптивного планування в agile-середовищі торговельного бізнесу

Таким чином, першим кроком у впровадженні agile-підходів є усвідомлення та розвиток компетентностей, необхідних менеджменту роздрібного підприємства «Овочева лавка» для адаптивного планування в умовах карантину, практичне застосування яких дає позитивну перспективу.

Лояльність формується під впливом ряду факторів, що обумовлюють довіру споживачів до роздрібного підприємства. Лояльність споживачів передбачає їх схвальне ставлення до продуктів, логотипу, зовнішнім виглядом, місця продажу певної фірми.

Проаналізуємо рівень лояльності споживачів до роздрібного підприємства «Овочева лавка» (табл. 2.14).

Визначення ступеню лояльності споживачів до роздрібного підприємства «Овочева лавка» (за методом Лорана-Капферера)

Місце проведення	Вид дослідження
1. Торговельна мережа	Опитування в торговельній мережі «Посад» з використанням методів: Лорана-Капферера та виміру персональної лояльності RPII
2. Пошта	Опитування через пошту підприємства з використанням індексу NPS
3. Магазин біля дому	Опитування в магазинах біля дому з використанням карти сприйняття Needs & Gaps Analysis.

Дослідимо лояльність споживачів до роздрібно го підприємства «Овочева лавка» методом Лорана – Капферера, який за допомогою багатовимірної шкали дозволяє визначити профіль лояльності споживача.

За методом Лорана– Капферера (CIP) в табл. 2.15 наведені визначення, що входять до профілю залучення споживача та результати ставлення споживачів до того чи іншого фактору.

Таблиця 2.15

Визначення ступеню лояльності споживачів до «Овочева лавка» (за методом Лорана– Капферера (CIP))

№ з/п	Фактор	Визначення	Оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
A.	Розуміння важливості та ризику	Коли Ви обираєте «Овочева лавка», не страшно, якщо Ви зробили неправильний вибір	5
B.		Завжди дратує, якщо придбаний товар «Овочева лавка» не підходить (непридатний)	2
C.		Якщо після того, як я куплю «Овочева лавка», я виявлю, що вибір був невдалим, це дійсно засмутить мене	1
D.	Можливість невдалої купівлі	Кожного разу, купуючи «Овочева лавка», не знаєш, чи варто було це купувати	1
E.		Кожного разу, стоячи перед полицею з «Овочева лавка», мені важко зробити свій вибір	2

F.		Вибір «Овочева лавка» завжди складний	1
G.		Коли купуєш «Овочева лавка», ніколи не впевнений в правильності вибору	1
H.	Знак належності	Багато можна розказати про людину, якщо знаєш, що вона купує «Овочева лавка»	5
I.		Те, що я купую «Овочева лавка», з першого погляду показує, що я за людина	4
J.		Овочі мало що говорять про людину, яка їх купує	1
K.	Задоволення	Мені подобається купувати «Овочева лавка»	5
L.		Купівля «Овочева лавка» – те ж саме, що і купівля подарунку собі	4
M.		Фрукти «Овочева лавка» – це задоволення для мене	5
N.	Інтерес	Я надаю велике значення «Овочева лавка»	5
O.		Можна сказати, що «Овочева лавка» мене дуже цікавить	4
P.		Я байдужий до «Овочева лавка»	1

Розрахуємо показник лояльності споживача до «Овочева лавка»:

- інтерес = $N + O + (6 - P) = 5 + 4 + (6 - 1) = 14$;
- задоволення = $K + L + M = 5 + 4 + 5 = 14$;
- знак належності = $H + I + (6 - J) = 5 + 4 + (6 - 1) = 14$;
- розуміння ризику та важливості = $D + E + F + G = 1 + 2 + 1 + 1 = 4$;
- ймовірність ризику = $B + C + (6 - A) = 2 + 1 + (6 - 5) = 4$.

Дані оцінки свідчать про те, що споживачі мають достатньо високу лояльність до роздрібного підприємства «Овочева лавка» і тому не можуть легко віддати перевагу товарам-конкурентам.

Для порівняння лояльності споживачів до роздрібного підприємства «Овочева лавка» за методом Лорана-Капферера візьмемо аналогічне опитування у споживачів магазину «Посад» та «АТБ-маркет» (табл.2.16).

**Визначення ступеню лояльності споживачів до роздрібних підприємств «Посад» та «АТБ-маркет»
(за методом Лорана– Капферера (CIP))**

№ з/п	Фактор	Визначення	Оцінка	
			Посад	АТБ – маркет
1	2	3	4	5
А.	Розуміння важливості та ризику	Коли Ви обираєте «Посад», не страшно, якщо Ви зробили неправильний вибір	4	3
В.		Завжди дратує, якщо придбаний товар «Посад» не підходить (непридатний)	3	3
С.		Якщо після того, як я куплю «Посад», я виявлю, що вибір був невдалим, це дійсно засмутить мене	4	2
Д.	Можливість невдалої купівлі	Кожного разу, купуючи «Посад», не знаєш, чи варто було це купувати	1	3
Е.		Кожного разу, стоячи перед полицею з «Посад», мені важко зробити свій вибір	2	3
Ф.		Вибір «Посад» завжди складний	1	3
Г.		Коли купуєш «Посад», ніколи не впевнений в правильності вибору	2	3
Н.	Знак належності	Багато можна розказати про людину, якщо знаєш, що вона купує «Посад»	3	3
І.		Те, що я купую «Посад»/ «АТБ-маркет», з першого погляду показує, що я за людина	3	3
Ж.		Овочі мало що говорять про людину, яка їх купує	1	2
К.	Задоволення	Мені подобається купувати «Посад»/ «АТБ-маркет»	4	3
Л.		Купівля «Посад» /«АТБ-маркет»– те ж саме, що і купівля подарунку собі	3	2
М.		Фрукти «Посад»/ «АТБ-маркет» – це задоволення для мене	4	3
Н.	Інтерес	Я надаю велике значення «Посад»/ «АТБ-маркет»	4	4
О.		Можна сказати, що «Посад» /«АТБ-маркет» мене дуже цікавить	3	3
Р.		Я байдужий до «Посад»/«АТБ-маркет»	3	3

Розрахуємо показник лояльності споживача до роздрібного підприємства конкурента «Посад»:

- інтерес = $N + O + (6 - P) = 10$;
- задоволення = $K + L + M = 11$;
- знак належності = $H + I + (6 - J) = 11$;
- розуміння ризику та важливості = $D + E + F + G = 6$;
- ймовірність ризику = $B + C + (6 - A) = 9$.

Розрахуємо показник лояльності споживача до роздрібного підприємства конкурента «АТБ-маркет»:

- інтерес = $N + O + (6 - P) = 10$;
- задоволення = $K + L + M = 8$;
- знак належності = $H + I + (6 - J) = 10$;
- розуміння ризику та важливості = $D + E + F + G = 12$;
- ймовірність ризику = $B + C + (6 - A) = 8$.

Результати визначення ступню лояльності споживачів (за методом Лорана– Капферера (CIP)) між роздрібними підприємствами «Овочева лавка», «Посад» та АТБ наведено у табл.2.17.

Таблиця 2.17

**Зведені результати визначення ступеню лояльності споживачів
(за методом Лорана– Капферера (CIP))**

№ з/п	Показники лояльності споживачів	«Овочева лавка»	«Посад»	«АТБ-маркет»:
1	Інтерес	14	10	10
2	Задоволення	14	11	8
3	Знак належності	14	11	10
4	Розуміння ризику та важливості	4	6	12
5	Ймовірність ризику	4	9	8
6	Разом	50	47	48

Порівнявши результати роздрібного підприємства «Овочева лавка» з конкурентами можемо сказати, що показники лояльності вищі (50), порівняно з роздрібними підприємствами «Посад» (47) чи «АТБ-маркет» (48), хоча для підтримки високого рівня роздрібного підприємства необхідно

розробити ряд заходів для підвищення лояльності покупців. Щоб домогтися по-справжньому позитивних емоцій, краще за все робити несподівані подарунки або час від часу можна влаштовувати різні розіграші призів. Або для ще більшого залучення клієнтів необхідно встановити світілайт з рекламою. Це допоможе краще запам'ятовувати магазин і збільшити кількість покупців.

Порівнявши результати ступеня лояльності споживачів за методом Лорана-Капферера роздрібного підприємства «Овочева лавка» з конкурентами можна сказати, що показники лояльності споживачів більш високі порівняно з роздрібним підприємством «Посад» чи «АТБ-маркет», хоча для підтримки високого рівня роздрібного підприємства необхідно розробити ряд заходів для підвищення лояльності покупців. Щоб домогтися по-справжньому позитивних емоцій, краще за все робити несподівані подарунки або час від часу можна влаштовувати різні розіграші призів. Або для ще більшого залучення клієнтів необхідно встановити світілайт з рекламою. Це допоможе краще запам'ятовувати магазин і збільшити кількість покупців.

Другою важливою шкалою виміру лояльності споживачів є модифікована шкала особистої лояльності (RPII), яка дозволяє отримати як інтегральну оцінку, так і оцінку кожного з таких факторів як важливість, задоволення та ризик.

Шкала складається з 14 визначень, які оцінюються за 7-бальною шкалою семантичного диференціалу. Потім розраховується показник RPII за формулою 2.1.

$$RPII = A + (8 - B) + C + (8 - D) + (8 - E) + G + H + (8 - I) + J + (8 - K) + (8 - L) + M + N \quad (2.1)$$

За даними шкали вважається, що у респондентів:

- низька лояльність за інтегральної оцінки в діапазоні 20–49;
- середня лояльність в діапазоні 50–79;
- висока – в діапазоні 80–91.

Споживачам запропоновано відповісти на запитання анкети табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Визначення ступеню лояльності споживачів до роздрібного підприємства «Овочева лавка» за модифікованою шкалою RPII

№ з/п	Вимірювання	Шкала	Оцінка
1	2	3	4
A.	Важливість	не підходить – підходить	6
B.		важливий – неважливий	2
C.		не стосується мене – стосується мене	5
D.		не корисний для мене – корисний для мене	1
E.		багато значить для мене – нічого не значить для мене	3
F.	Задоволення	смішний – сумний	4
G.		нудний – цікавий	6
H.		не хвилюючий – хвилюючий	5
I.		привабливий – непривабливий	3
J.		говорить про мене – нічого про мене не говорить	6
K.		має свій характер – аморфний	1
L.	Ризик	швидко псується – не псується	2
M.		небезпечний – безпечний	7
N.		важко вибрати – легко вибрати	6

Розраховується показник RPII за формулою 1 для роздрібного підприємства «Овочева лавка»:

$$RPII = 6 + (8 - 2) + 5 + (8 - 1) + (8 - 3) + 4 + 6 + (8 - 3) + 6 + (8 - 1) + (8 - 2) + 7 + 6 = 76;$$

Отримні результати, свідчать, що роздрібне підприємство «Овочева лавка» має середню ступінь лояльності споживачів. Для порівняння визначимо також ступінь лояльності споживачів до роздрібних підприємств конкурентів «Посад» та «АТБ-маркет» і зведемо отримані дані в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Результати визначення ступеню лояльності споживачів за
модифікованою шкалою RPII**

№ з/п	Вимірювання	Шкала	«Овочева лавка»	«Посад»	«АТБ-маркет»
А.	Важливість	не підходить – підходить	6	5	5
В.		важливий – неважливий	2	3	3
С.		не стосується мене – стосується мене	5	4	3
Д.		не корисний для мене – корисний для мене	4	3	4
Е.		багато значить для мене – нічого не значить для мене	3	4	4
Ф.	Задоволення	смішний – сумний	4	4	3
Г.		нудний – цікавий	6	6	4
Н.		не хвилюючий – хвилюючий	5	5	4
І.		привабливий – непривабливий	3	3	3
Ж.		говорить про мене – нічого про мене не говорить	6	5	5
К.		має свій характер – аморфний	1	2	2
Л.	Ризик	швидко псується – не псується	2	2	2
М.		небезпечний – безпечний	7	7	6
Н.		важко вибрати – легко вибрати	6	5	4
		Показник RPII	79	67	52

Порівнявши результати визначення ступеню лояльності споживачів за модифікованою шкалою RPII роздрібного підприємства «Овочева лавка» з конкурентами можемо сказати, що показники лояльності вищі, порівняно з роздрібними підприємствами «Посад» чи «АТБ-маркет», хоча всі підприємства мають середню ступінь лояльності споживачів. Тому потрібно проводити заохочення покупцям та клієнтам, наприклад різними знижками, або оновляти асортимент.

Розрахуємо ступінь лояльності споживачів методом NPS, який являє собою чистий коефіцієнт лояльності і розраховується як різниця між процентним співвідношенням Промоутерів і Критиків. Показник лояльності може складати від – 10 до 100 %.

Таблиця 2.20

Вихідні дані для розрахунку NPS індексу

Бали	Кількість опитаних	Структура опитаних, %
1-6	100	18,5
7-8	280	51,9
9-10	160	29,6
Разом	540	100

Отже, коефіцієнт NPS для роздрібного підприємства «Овочева лавка» становить:

$$NPS = 29,6 - 18,5 = 11,1$$

Результати, наведені в табл. 2.20 зобразимо графічно на рис. 2.6.

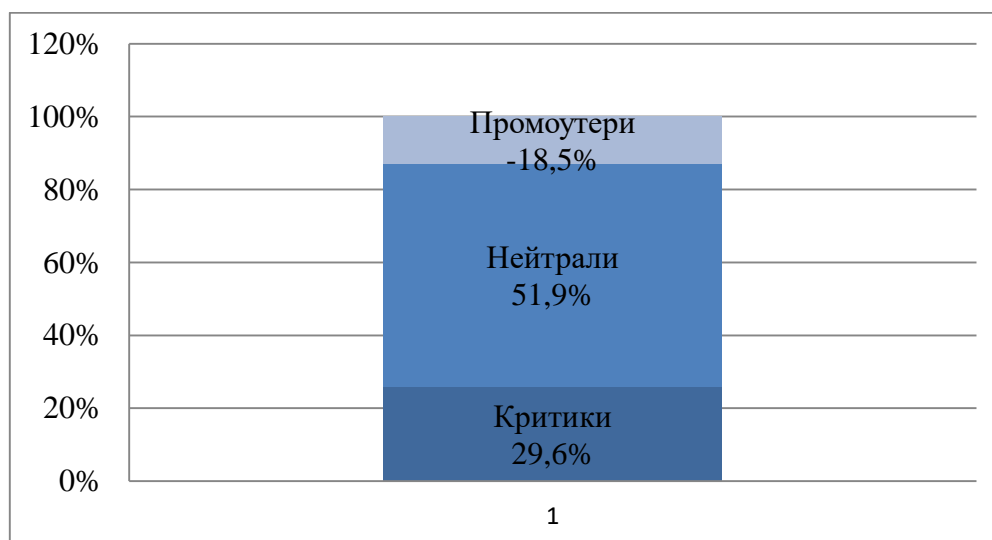


Рис. 2.6. NPS для роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Як бачимо з рисунку 29,6 % – це клієнти, які не задоволені роздрібним підприємством «Овочева лавка» і тому не бажають рекомендувати її іншим. 18,5 % споживачів є промоутерами, що своїм ставленням забезпечують роздрібному підприємству «Овочева лавка» постійний прибуток.

. Вони задоволені продукцією і рекомендують її своїм знайомим. 51,9 % споживачів продукції роздрібного підприємства «Овочева лавка» в цілому нею задоволені.

Можна зробити висновок, що занадто велика кількість споживачів відноситься до Нейтралів, до того ж індекс NPS є дуже низьким, тому основним завданням компанії є застосувати такі підходи, щоб кількість Критиків поступово зменшувалася, а Нейтральні споживачі стали промоутерами.

Слід зазначити, що карантин повернув торговельний бізнес на стадію стартапів – пошуку і впровадження креативних рішень. Змінюються ланцюги поставок та моделі споживання [41].

Розглянемо інструментарій методології Agile-підходу для роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Застосування Agile-підходів роздрібним підприємством «Овочева лавка» в умовах пандемії

Параметр	Скрам: формування спринтів (часових завдань) та їх завершення	Канбан: виконання та управління завданнями (корекція спринтів)
Доставка товарів споживачам	Розробка форматів «готовий до приготування», «готовий до споживання».	Забезпечення санітарногігієнічних норм і організація доставки.
Реалізація продукції та управління комунікаціями	План маркетингу, програми лояльності.	Спринти з просування в соцмережах, робота з відгуками і крауд.
Оптимізація витрат і управління концесійними угодами	Тимчасове припинення (скорочення) витрат із перспективою відновлення угод.	Ведення переговорів, укладання тимчасових угод, тощо.
Інноваційна діяльність	Розробка нових сервісів та продуктів, впровадження нових технологій, навчання професійного рівня персоналу.	Використання екогігієнічних споживчих упаковок, застосування методів розрахунків із клієнтами.

Застосовані моделі Agile-підходу на роздрібному підприємстві «Овочева лавка», зокрема Скрам і Канбан, дозволяють швидко генерувати ідеї та впроваджувати їх у життя.

В умовах пандемії Канбан-метод ефективно працює в управлінні бізнеспроцесами з великим потоком завдань на доставку продукції ще й тому, що пропонує почати з того, що є зараз, та передбачає еволюційне впровадження змін.

Скрам опікується завданнями форсайтингового плану, забезпечуючи розробку та виконання плану виходу з карантину з найменшими втратами. При цьому, політика фінансової винагороди співробітників стає гнучкішою з упровадженням практики Agile-підходу, де ролі змінились і не відповідають посадам: вони включають досвід і гнучкі компетентності .

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Фруктово-овочеve роздрібне підприємство «Овочева лавка» – один з підвидів продуктових магазинів. Особливості бізнесу схожі на традиційну роздрібну торгівлю продуктами.

Результати аналізу техніко-економічних показників показав, що економічний стан роздрібногo підприємства покращився, за рахунок позитивної динаміки ключових показників (обсягу виробництва продукції, адміністративних витрат, прибутка (збитка) від реалізації продукції, чистого прибутка та чистого доходу).

Основні офф-лайн точки контакту роздрібним підприємством «Овочева лавка», до них належать: продукція, співробітники, технології, комунікації та матеріали. Порівнюючи офф-лайн точки контакту роздрібногo підприємства «Овочева лавка» з конкурентами, можна сказати, що точки контакту як: продукція і співробітники мають перевагу над конкурентами, а технології – навпаки, мають недолік – відсутність сайту.

На основі аналізу було сформувано перелік зовнішніх можливостей та загроз, визначено ймовірності їх реалізації та значимості. Agile-підходи сьогодні застосовують компанії в різних сферах, у тому числі торгової діяльності, до яких відносять роздрібне підприємство «Овочева лавка». Таким чином, у карантинних кризових умовах, де командна робота є однією з детермінант маніфесту Agile, є можливість маневрування, дотримуючись вимог епідеміологічної безпеки, а також мінімізації витрат і збитків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ AGILE-ПІДХОДІВ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1. Основні напрямки формування Agile-підходів для роздрібного підприємства «Овочевої лавки» в умовах пандемії

Жодна з попередніх криз не схожа на викликаний пандемією спад 2020 року. Особливо показово це в галузі ритейлу. Після нетривалого ажіотажного попиту на товари першої необхідності – продукти харчування, побутову хімію і предмети гігієни – роздрібна торгівля стикнулася з падінням продажів і рентабельності. Компанії стикнулися з необхідністю запроваджувати посилені заходи для захисту співробітників і клієнтів, у форс-мажорних умовах переосмислювати прогнози і підходи до управління.

Діяльність цих закладів не підпадає під обмежувальні заходи на час карантину. Однак для захисту здоров'я громадян Міністерство охорони здоров'я закликає дотримуватися посилених санітарно-гігієнічних норм [27].

Адміністрація закладів торгівлі повинна:

- не допускати осіб в торгівельні зали з ознаками захворювання на ГРВІ;
- проводити щогодини дезінфекцію поверхонь торгівельного обладнання, інвентарю, тощо;
- всіх працюючих забезпечити засобами індивідуального захисту;
- забезпечити заклади для покупців достатньою кількістю одноразових рукавичок та пакувального матеріалу;
- при вході в торгівельні зали магазинів самообслуговування забезпечити покупців одноразовими рукавичками та встановити ємкості для використаних засобів індивідуального захисту;

➤ забезпечити фасування та пакування всіх видів продовольчих товарів;

➤ заборонити продаж в режимі самообслуговування вагових продовольчих товарів, подальша термічна обробка яких не передбачена;

➤ продуктивним супермаркетам забезпечити роботу наявних кас впродовж усього робочого часу для попередження утворення черг та скупчення людей;

➤ в кінці робочої зміни забезпечити обов'язкове генеральне прибирання всіх приміщень та торгівельного обладнання з використанням миючих та дезінфікуючих засобів;

Пандемія змінила структуру мислення споживачів. В глобальному масштабі з'являється новий споживач: він зазнає фінансових труднощів, активно використовує цифрові технології і більш вибірково ухвалює рішення про покупку. Дедалі більше людей у всьому світі надають перевагу замовленню товарів віддалено. Сформувалася нова звичка – купувати «в один клік» [28].

Це означає, що для підтримки конкурентоспроможності недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно трансформувати формати спілкування з покупцем, програми лояльності, логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати аналіз клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживача.

Сьогодні сфера бізнесу та конкуренція є досить розвиненою, тому в сучасному світі недостатньо традиційних методів продажу для того, щоб реалізувати свій товар. Недостатньо просто виробляти певну продукцію чи надавати послуги – треба вміти знаходити місце на ринку для свого товару, перемагати конкурентів і якнайкраще задовольняти потреби споживачів.

Після проведення сильних і слабких сторін діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» слід провести заходи, які спричинять

підвищення попиту та впізнаності, зпостання прибутку, зміцнення позицій на ринку в умовах карантину.

Для підвищення попиту, утриманню існуючих споживачів та залученню нових, роздрібному підприємству «Овочева лавка» слід розширити асортименту групу. Пропонується впровадження заходу – створення та реалізація готових їстівних буків. Карвін-букети – це маленький витвір мистецтва, що допоможе утримати наявних та привернуть увагу нових споживачів.

Інший захід для покращення позицій на ринку – встановлення сітілайта при вїзді в місто та поблизу роздрібного підприємства. Так як раніше було досліджено, що негативним фактором для підприємства є відсутність реклами, будуть встановлені сітілайти. Це допоможе підвищити пізнаваність, нагадування про роздрібне підприємство. Реклама може надавати надзвичайно сильний вплив на споживача в різних ситуаціях, коли попит на продукцію незадовільний, вона підсилює його. Нарешті, що відрізняється сучасну рекламу, вона здатна виконувати протилежні функції: за допомогою реклами можна зменшити надмірний попит (демаркетинг) і збільшити попит (стимулюючий маркетинг).

При виборі магазину споживачі підсвідомо будуть згадувати рекламу та обирати з конкуруючих підприємств саме роздрібне підприємство «Овочева лавка».

Для залучення нових покупців та підвищення продажів необхідно робити знижки та акційні пропозиції, також безкоштовна доставка, невеликий подарунок для покупців.

Під час карантину та епідемії, коли доставка стала одним із популярних варіантів купівлі-продажу, роздрібному підприємству «Овочева лавка» також потрібно організувати доставку за допомогою кур'єрських послуг.

Такі заходи не будуть потребувати значних витрат, проте допоможуть забезпечити значний прибуток роздрібному підприємству «Овочева лавка».

В умовах пандемії з усіх перерахованих заходів найбільш підходящими є оновлення асортиментної групи, а саме та встановлення сітілайтів. Такі заходи не будуть потребувати значних витрат, проте допоможуть забезпечити значний прибуток роздрібному підприємству «Овочева лавка».

Отже, саме такі заходи допоможуть підприємству підняти рівень продажів, забезпечити підприємству відповідний рівень прибутку, стати сильним та успішним конкурентом, а також забезпечити додаткові кошти, які в майбутньому можна буде використати на розширення діяльності, благодійні акції, що значно покращить репутацію підприємства.

3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо створення нової асортиментної групи для роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Для підвищення продуктивності і зменшення витрат роздрібне підприємство «Овочева лавка» вирішило впровадити нову асортиментну групу, а саме створення та реалізації готових їстівних букетів з овочів та фруктів – карвінг-букет (рис.3.1).



Рис.3.1 Карвінг-букет

Карвін-букет – це маленький витвір мистецтва. Всі букети робляться виключно під замовлення, враховуючи побажання клієнта. Завжди тільки свіжі та якісні продукти для кожного виробу. Робота над букетом починається за декілька годин до видачі, щоб він був свіженький та красивий. Особливо це буде актуально під час карантину, вам не потрібно довго чекати в черзі та обирати подарунок.

Структура витрат щодо створення нової асортиментної групи наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат для впровадження заходу

№	Витрати	Сума, грн.
1	Витрати на заробітню плату працівнику	39 676,00
2	Холодильна вітрина	2 300,00
3	Матеріали для оформлення фруктових букетів	1 500,00
4	Разом	43 476,00

Отже, загальний бюджет на створення нової асортиментної групи складе: $39\,676,00 + 2\,300,00 + 1\,500,00 = 43\,476,00$ грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис. грн.	400,0	450,0	4150,0	450,0	470,0	4750,0	500,0

Отже, слід перевірити величину даного прогнозу на однотипність та надійність. Для цього необхідно розрахуємо середньоквадратичну відмінність, що визначає розсіювання думок експертів відповідно середнього значення (табл.3.3).

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД (Qi) тис. грн.	400,0	405,0	415,0	450,0	470,0	475,0	500,0	3115,0
Qсер.	445,0							
ΔQ	- 45,0	- 40,0	- 30,0	5,0	25,0	30,0	55,0	-
ΔQ ²	2025,0	1600,0	900,0	25,0	625,0	900,0	3025,0	9100,0

Знайдемо середнє квадратичне відхилення:

$$a = \frac{\sqrt{\sum(Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}}{n}; \quad (3.1)$$

де a = 36,1 %

Коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів розраховується за формулою (3.2) :

$$\omega = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100\% = 8,1\% \quad (3.2)$$

Розрахунок показав, що, коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$. Це вказує на те, що сукупність думок експертів можна вважати однорідною, і ці дані можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 400,0 тис. грн., песимістичне значення (П) – 445,0 тис. грн. та оптимістичне значення (О) – 500,0 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення обсягів продажу послуг в результаті створення нової асортиментної групи:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} = \text{тис. грн.} \quad (3.3)$$

де ОП – обсяг продажу;

$$ОП = (400+445*4+500)/6 = 447,0 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %:

$$(447,0 : 1939,00) * 100\% = 23,1 \%,$$

де 1939,00 тис. грн. – значення ЧД (виручка від реалізації продукту за 2019 рік) (табл.2.5.).

ЧД (виручка) від реалізації в проектному році складе $1939,00 + 447,0 = 2386,0$ тис. грн.

Розрахуємо приріст витрат на реалізацію товарів.

У 2019 р. повні витрати роздрібного підприємства «Овочева лавка» склали 1788,00 ()тис. грн. Постійні витрати (12%) – 214,56 тис. грн., а змінні (88%) – 1573,44 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 23,3 % та збільшення на 43476,00 грн. експлуатаційних витрат (вони за своїм характером також є змінними):

$$1573,44 \cdot 0,233 + 43,476 = 410,1 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$1573,44 + 214,56 + 410,1 = 2198,1 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток розраховується як (3.4):

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.4)$$

$$447,0 - 410,1 = 36,9 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток(збиток) складе:

$$151,00 + 36,9 = 187,9 \text{ грн.}$$

де 151,00 – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл.2.5.).

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18\%) \quad (3.5)$$

$$36,9 \cdot 0,82 = 30,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ЧП в проектному році буде дорівнювати: $146,00 + 30,3 = 176,3$ тис. грн., де 146,00 – базове значення чистого прибутку (табл.2.5). У табл. 3.4. наведено отримані результати розрахунків прогнозованих значень основних показників

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
1. Приріст ЧД (виручки) від реалізації послуг	тис. грн.	447,0
2. Приріст повних витрат	тис. грн.	410,1
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	36,9
4. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	30,3

Отже, розрахунки показали, що внаслідок запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 447,0 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 410,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 36,9 тис. грн., а чистий прибуток – на 30,3 тис. грн.

Виходячи з очікуваних результатів, даний захід може приносити прибутки і має право на існування.

Наступним етапом визначаємо основні показники економічної ефективності.

Витрати на розвиток нової асортиментної групи поділяються на змінні та капітальні. До змінних належать матеріальні витрати, а саме витрати на матеріали для виготовлення букетів, витрати на придбання вітрини (0,35 тис. грн.), до капітальних витрат належать заробітна плата працівнику (40,0 тис. грн.).

Розрахуємо нормативні обігові кошти, що становить 4% від змінних витрат:

$$OK = 0,35 * 0,4 = 0,14 \text{ тис. грн.}$$

Отже, початкова вартість впровадження стартапу становить 0,14 тис.грн.

Первісні вкладення: $4,0+0,14 = 4,14$ тис.грн.

Додатковий прибуток за результатами (табл.3.6) розрахунків склав 36,9тис.грн.

Додатковий чистий прибуток за результатами розрахунків (табл.3.6) склав 30,3 тис. грн.

Розрахуємо термін окупності капітальних вкладень:

$$T=KН/Дчп \quad (3.6)$$

$$4,14/30,3 = 0,14 \text{ (51 день) року}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням впровадження заходу.

Доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя розраховується враховуючи, що захід має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25%.

При ставці дисконту – 25%, коефіцієнт приведення за 5-тий річний термін економічного життя проекту становить:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1/(1+0,25) = 0,8;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,64;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,512;$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,4096 ;$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,3277.$$

Отже, нинішня вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту становить:

$$30,3 *(0,8 + 0,64+ 0,512+ 0,4096 + 0,3277) = 81,5 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}i - \text{ПІ} \quad (3.7)$$

$$81,5 - 4,14 = 77,4 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_d = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} \quad (3.8)$$

$$4,14 / 81,5/5 = 0,3 \text{ (109 днів) роки} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} \quad (3.9)$$

$$77,4 / 4,14 = 18,7 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}i}{\text{ПІ}} \quad (3.10)$$

$$81,5 / 4,14 = 19,7 > 1.$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.5.

Отже, роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованого заходу – 4,14 тис. грн, додатковий прибуток – 36,9, чистий додатковий прибуток – 30,3 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме дисконтований –0,14 . Індеси доходності і прибутковості відповідно складуть 18,7 і 19,7. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	4,14
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	36,9
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	30,3
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	81,5
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	77,4
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,14
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,3
8. Індекс доходності		18,7
9. Індекс прибутковості		19,7

Вплив запропонованого заходу на основні основних показників діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» наведено в табл.3.6

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне +/-	відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1939,00	2386,0	447,0	23,1
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1788,00	2198,1	410,1	22,9
Прибуток від реалізації	тис. грн	151,00	187,9	36,9	24,4
Чистий прибуток	тис. грн	146,00	176,3	30,3	20,7
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	грн.	0,9	0,92	0,2	2,2
Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,5	7,5	0	x
Рентабельність продукції	%	8,4	8,5	0,1	x

Розрахувавши ефективність впровадження запропонованого заходу, можна зробити висновок, що показники таблиці ЧД (виручка) від реалізації продукції збільшилась у проектному році в абсолютному значенні на 447,0 тис. грн., а у відносному на 23,1 %. Повні витрати збільшились у абсолютному значенні на 410,1 тис. грн., та у відносному на 22,9%.

Прибуток від реалізації продукції в абсолютному значенні збільшився на 36,9 грн., та у відносному значенні на 24,4%.

Чистий прибуток порівняно з роком збільшився на 30,3 тис. грн. та на 20,7 % в проектному році.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в абсолютному значенні збільшились на 2 грн., та у відносному на 2,2 %. Рентабельність продукції збільшилась на 0,1% .

Отже, можна зробити висновок, якщо роздрібне підприємство «Овочева лавка» розробивши новий проект по впровадження нової асортиментної групи, а саме створення та продаж букетів з овочів та фруктів, покращить збутову діяльність особливо під час пандемії.

3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо застосування зовнішньої реклами роздрібним підприємством «Овочева лавка»

Захід щодо підвищення конкурентоспроможності роздрібного підприємства «Овочева лавка» – встановлення сіті-лайта з рекламою продукції підприємства. Даний захід допоможе підвищити ефективність торгівельної діяльності підприємства. Також магазин стане більш пізнаваним і покращить конкурентні позиції.

Розміщення сітілайту відбуватиметься на стандартних конструкціях (розмір рекламного постера 1,2x1,8 м) з внутрішньою підсвіткою. Рекламний сіті-лайт відрізняється від інших рекламних носіїв тим що завдяки

внутрішньому підсвічуванню працює цілодобово. Реклама на сітілайтах орієнтована в основному на пішоходів, хоч можливе і розміщення що орієнтоване на водіїв і пасажирів.

Таблиця 3.7

Вартість розміщення реклами на сіті-лайтах у м. Лебедин

Витрати	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
Розробка макета реклами на сіті-лайті	1	1500 грн	1500
Друк постера сіті-лайта 1,2x1,8 м	4	400 грн	1600
Оренда рекламної конструкції	4	3200 грн/ міс	12800
Разом			15900

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від впровадження захода за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей використовуючи формулу (3.3).

Також доцільно спрогнозувати можливий приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та визначити темп його приросту у відносному значенні, які матимуть місце в результаті впровадження заходу. Прогнозне значення чистого доходу (виручки) визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис. грн.	18,6	19,8	21,1	22,3	23,5	25,8	27,5

Отже, слід перевірити величину даного прогнозу на однотипність та надійність. Для цього необхідно розрахуємо середньоквадратичну відмінність, що визначає розсіювання думок експертів відповідно середнього значення (табл.3.9).

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД (Qi) тис. грн.	18,6	19,8	21,1	22,3	23,5	25,8	27,5	158,6
Q _{сер.}	22,66							
ΔQ	-4,057	-2,86	-1,56	-0,36	0,84	3,14	4,84	-
ΔQ ²	16,46	8,16	2,42	0,13	0,71	9,86	23,42	61,16

Знайдемо середнє квадратичне відхилення, використовуючи формулу (3.1):

$$a = \frac{\sqrt{\sum(Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}}{n} \quad (3.1)$$

де $a = 2,96$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів, використовуючи формулу (3.2):

$$\omega = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

$$\omega \frac{32,96}{22,66} \cdot 100\% = 13,06\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 22,66 тис. грн., а песимістичний складе 18,6 тис. грн. та оптимістичне значення (О) – 27,5 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення обсягів продажу послуг в результаті створення інтернет-магазину на роздрібному підприємстві «Овочева лавка»:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.3)$$

де ОП – обсяг продажу;

$$\text{ОП} = (27,5 + 22,66 * 4 + 18,6) = 136,74 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, враховуючи, що 1939,00 грн – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (ОР):

$$\text{ПрЧД} = (22,66 / 1939,00) * 100\% = 1,17\%,$$

де 1939,00 тис. грн. – значення ЧД (виручка від реалізації продукту за 2019 рік) (табл.2.5.).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$\text{ЧД (проектн. рік)} = \text{ОР (баз. знач)} + \text{ОП}$$

ЧД (виручка) від реалізації в проектному році складе :

$$1939,00 + 136,74 = 15613 \text{ грн.}$$

Розрахуємо приріст витрат на реалізацію продукції.

У 2019 р. повні витрати на магазину «Овочева лавка» склали 1788,0 грн. Постійні витрати (12%) – 214,56. грн., а змінні (88%) – 1573,4 грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,17% .

$$\text{ПЗВ} = \text{ЗВ} * 0,0117$$

де, ЗВ – змінні витрати (88% від повних витрат),.грн.

$$\text{ПЗВ} = 1573,4 * 0,0117 = 18,41 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст повних витрат складається з:

- 1) витрат заходу;
- 2) зростання повних витрат.

$$\text{ПЗВ} = 18,41 + 15900 = 15918,4 \text{ (тис. грн)}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується за формулою (3.5) буде дорівнювати:

$$\Delta \text{ПР} = 22660 - 15918,4 = 6741,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta\text{ЧПР} = \Delta\text{ПР} * (1 - 0,18\%) \quad (3.6)$$

$$\Delta\text{ЧПР} = 6741,6 * (1 - 0,18) = 5528,11 (\text{тис. грн.})$$

Наведемо очікуванні результати від впровадження даного заходу на підприємстві в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
1. Приріст ЧД (виручки) від реалізації послуг	тис. грн.	22660
2. Приріст повних витрат	тис. грн.	15918,4
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	6741,6
4. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	5528,11

Розрахємо основні показники економічної ефективності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4 % від приросту змінних витрат, що виникнуть в результаті проведення заходу:

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n(\text{П}) = \text{ЗМВ} * 0,04$$

$$K_n(\text{П}) = 18410 * 0,04 = 736,4 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становить 5528,11 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою (3.7), з відси термін окупності дорівнює:

$$T = 736,4 / 5528,11 = 0,133 \text{ року (49 день)}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 45 %. Оскільки встановлення сіті-лайтів не

передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = 5528,11 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують :

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \times \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де p – ставка дисконту, яку для даного підприємства вважаємо за можливе прийняти на рівні 45%. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років:

$$1 \text{ рік } a_1 = 0,69$$

$$2 \text{ рік } a_2 = 0,48$$

$$3 \text{ рік } a_3 = 0,33$$

$$4 \text{ рік } a_4 = 0,23$$

$$5 \text{ рік } a_5 = 0,16$$

Отже, нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ}_i = 5528,11 * (0,69 + 0,48 + 0,33 + 0,23 + 0,16) = 10448,13 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ), розраховується за формулою (3.8) та дорівнює:

$$ЧНВ = 10448,13 - 736,4 = 9711,72 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають за формулою (3.9) і дорівнює:

$$T_{\Gamma} = 736,4 / 2089,6 = 0,35 \text{ (127 днів)} < 5 \text{ років,}$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{нд} = \frac{П}{ЧП} = 736,4 / 5528,11 = 0,13 \text{ (48)} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{П} = 9711,72 / 736,4 = 13,19 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{П} = 10448,13 / 736,4 = 14,19 > 1.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу подано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	736,4
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	6741,6
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	5528,11
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	10448,13
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	9711,72
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,13
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,35
8. Індекс доходності	-	13,19
9. Індекс прибутковості	-	14,19

Як бачимо з табл. 3.11, встановлення сітілайтів буде привертати увагу прохожих та сприятиме залучення нових покупців. Це призведе до отримання додаткового прибутку, причому термін окупності як дисконтований, так і недисконтований значно менші економічного терміну життя проекту (відповідно 0,35 та 0,13 років), а прибуток від реалізації продукції зросте на 6741,6 тис. грн.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції та рентабельність продаж складуть:

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1939,00	1961,66	22,66	1,2
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1788,00	1803,92	15,92	0,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	151	157,74	6,742	4,4
4. Чистий прибуток	тис. грн.	146	151,53	5,53	3,8
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,9	0,92	+0,02	22,2
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,5	7,7	+0,2	x
7. Рентабельність продукції	%	8,4	8,7	+0,3	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 22,66 тис. грн., проектне його значення становитиме 1961,66 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 15,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6,74 тис. грн. (або на 4,4 %). В

проектному році чистий прибуток зросте на 3,8 % і складе 151,53 тис. грн., Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,27%, а рентабельність продукції – на 0,3%.

Отже, впровадження даного заходу в цілому є ефективним і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності підприємства.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» в умовах пандемії

Розрахуємо сумарний вплив запропонованих заходів на результати діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Очікувані результати від впровадження заходів, тис. грн.

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Назва заходу		Всього
		Нова асортиментна група	Реклама на сіті-лайтах	
1. Приріст ЧД (виручки) від реалізації послуг	тис. грн.	447,0	22,66	469,66
2. Приріст повних витрат	тис. грн.	410,1	15,92	426,02
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	36,9	6,74	43,64
4. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	30,3	5,53	35,83

Отже, загальні витрати заходів становитимуть 426,02 тис. грн., а додатковий дохід, що підприємство отримає в разі їх реалізації 469,66 тис. грн.

Зростання прибутку прогнозується на рівні 43,64 тис. грн., а чистого прибутку 35,83 тис. грн.

На основі даних поданих в табл. 3.13 та попередніх розрахунків, визначимо показники ефективності запропонованих заходів.

Загальна сума інвестицій, необхідних для впровадження двох запропонованих заходів:

$$ПІ = 4,14 + 736,4 = 740,54 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток, отриманий внаслідок впровадження заходів, становитиме: 6778,5 тис. грн.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = 6778,5 \text{ тис. грн.}$$

Суму нинішніх вартостей розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N ЧГП \times \alpha_i,$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де p – ставка дисконту, яку для даного підприємства вважаємо за можливе прийняти на рівні 25%. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

$$1 \text{ рік } a_1 = \frac{1}{(1+0,45)^1} = 0,69$$

$$2 \text{ рік } a_2 = \frac{1}{(1+0,45)^2} = 0,48$$

$$3 \text{ рік } a_3 = \frac{1}{(1+0,45)^3} = 0,33$$

$$4 \text{ рік } a_4 = \frac{1}{(1+0,45)^4} = 0,23$$

$$5 \text{ рік } a_5 = \frac{1}{(1+0,45)^5} = 0,16$$

Отже, нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даних нововведень буде дорівнювати:

$$\sum HB_i = 6778,5 * (0,69 + 0,48 + 0,33 + 0,23 + 0,16) = 12811,4 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (*ЧНВ*) розраховують за формулою (3.8):

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ . \quad (3.8)$$

де *ПИ* – початкові інвестиції.

Таким чином, $ЧНВ = 12811,4 - 740,54 = 12070,9$ тис. грн.

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають за формулою:

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} , \quad (3.9)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість, що розраховується за формулою (3.9):

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N}$$

$$HB_{сер} = 12811,4 / 5 = 2562,3 \quad (3.10)$$

Отже, дисконтований період повернення інвестицій буде дорівнювати:

$$T_r = 740,54 / 2562,3 = 0,29 \text{ (109 днів)} < 5 \text{ років,}$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{нд} = \frac{ПИ}{ЧП} = 740,54 / 6778,5 = 0,11 \text{ (40 день)} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 12070,9 / 740,54 = 16,3 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$II = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{III} = 12811,4 / 740,54 = 17,3 > 1.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	740,54
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	6778,5
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	5558,41
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	12811,4
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	12070,9
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,11
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,29
8. Індекс доходності	-	16,3
9. Індекс прибутковості	-	17,3

Як бачимо з табл. 3.14, відповідні заходи будуть ефективно впливати на діяльність підприємства. Це призведе до отримання додаткового прибутку, причому термін окупності як дисконтований, так і недисконтований значно менші економічного терміну життя проекту (відповідно 0,29 та 0,11 років), а прибуток від реалізації продукції зросте на 6778,5 тис. грн.

Розрахуємо проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складають:

$$(2214,02 / 2408,66) * 100\% = 91,9 \text{ тис. грн.}$$

2) рентабельність продукції : $(194,64 / 2214,02) * 100\% = 8,8 \%$

3) рентабельність діяльності (продаж): $(181,83 / 2408,66) * 100\% = 7,6 \%$

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» відображено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1939,00	2408,66	469,66	24,2
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1788,00	2214,02	426,02	23,8
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	151,0	194,64	43,64	28,9
4. Чистий прибуток	тис. грн.	146,0	181,83	35,83	24,5
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,9	0,92	0,02	2,1
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,50	7,6	0,1	x
7. Рентабельність продукції	%	8,40	8,79	0,39	x

Аналізуючи основні показники діяльності роздрібного підприємства «Овочева лавка» табл. 3.14, видно, що реалізація запропонованих для підприємства заходів позитивно вплине на його діяльність. Зростуть показники: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 24,2 тис. грн; прибуток від реалізації продукції – на 28,9 тис. грн; чистий прибуток – на 24,5 тис. грн; рентабельність продукції та діяльності зросте не значно.

Отже, відповідно до даних наведених в табл. 3.14, можна зробити висновок, що комплекс запропонованих заходів є доцільним та може бути

рекомендовано до впровадження. Основна мета даних заходів в зростанні прибутку, та утриманні бізнесу під час карантинних умов. Дані заходи є раціональними і сприятимуть збільшенню споживчого попиту на продукцію підприємства в надзвичайних умовах пандемії. Отже, для ефективної діяльності роздрібному підприємству слід і надалі впроваджувати цікаві форми залучення споживачів впроваджувати нові послуги та проекти для збільшення ефективності своєї діяльності в умовах пандемії.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно трансформувати формати спілкування з покупцем, програми лояльності, логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати аналіз клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживача.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах пандемії роздрібному підприємству «Овочева лавка» були запропоновані такі заходи: оновлення асортиментної групи, встановлення рекламного сіті-лайта, введення знижок та акційних пропозицій та організація доставки.

Було проведено розрахунки для заходів встановлення рекламного сітілайту та оновлення асортиментної групи, а саме створення та реалізація їстівних букетів з фруктів та овочів. Отримані результати показали, що зазначені заходи можуть підвищити ефективність торговельної діяльності підприємства в умовах пандемії.

ВИСНОВКИ

Проблема пошуку оптимального методу управління інноваційними процесами не нова, але в сучасних умовах господарювання набуває особливої значущості.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у використанні Agile-підходів для забезпеченні стійкості підприємства на ринку та сприянні поліпшення його конкурентних позицій в умовах пандемії. Agile підхід – це гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії команд, які самоорганізуються і складаються з фахівців різного профілю.

До найбільш популярних інструментів, що базуються на принципах Agile, відносять: Lean, Scrum, Kanban – це концепція управління основою якої є прагнення постійного усунення усіх видів втрат. Основою Scrum є емпіричний процес, принципи та динаміка філософії Lean. Параметри, політика і обмеження – інструменти технології Kanban, які впливають на процес прийняття рішень і в кінцевому рахунку визначають загальну продуктивність системи з позиції клієнтоорієнтованих показників ефективності.

Аналізуючи показники техніко-економічної діяльності підприємства можна сказати, що економічний стан підприємства покращився, за рахунок позитивної динаміки ключових показників (обсягу виробництва продукції, адміністративних витрат, прибутка (збитка) від реалізації продукції, чистого прибутку та чистого доходу).

За результатами проведеного SWOT – аналізу встановлено, що роздрібне підприємство «Овочева лавка» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Також було сформувано перелік зовнішніх загроз, визначено ймовірності їх реалізації та значимості. Визначено, що в умовах

пандемії великою загрозою є закриття роздрібного підприємства «Овочева лавка».

Agile-підходи сьогодні застосовують компанії в різних сферах, у тому числі торгової діяльності, до яких відносять роздрібне підприємство «Овочева лавка». Таким чином, у карантинних кризових умовах, де командна робота є однією з детермінант маніфесту Agile, є можливість маневрування, дотримуючись вимог епідеміологічної безпеки, а також мінімізації витрат і збитків.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності умовах пандемії роздрібного підприємства «Овочева лавка» було запропоновано такі заходи: оновлення асортиментної групи, встановлення рекламного сітілайта, введення знижок та акційних пропозицій та організація доставки. Отримані при розрахунках дані показали, що заходи можуть підвищити ефективність торговельної діяльності підприємства в умовах пандемії та можуть бути рекомендовані до впровадження.

Отже, результати проведених досліджень можуть використовуватись роздрібним підприємством «Овочева лавка» для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності в умовах пандемії.

СПОСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 1. Азаров М. Я., Ярошенко Ф. О., Бушуєв С. Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку. Київ: «Самміт-Книга», 2012. 528 с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пос. Москва: Новости, 2000. 256 с.
3. Альтршуллер Г.С. Алгоритм винаходу: навчальний посібник. М.: «Московский рабочий», 1973. 296 с.
4. Андреасен А., Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій: підруч.К.: УАМ, 2013. 708 с.
5. Ассель Г. К. Маркетинг : принципи та стратегія : навч.посіб. М.: ИНФРА-М, 1999. 804 с.
6. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія: підручник. Київ: Знання-Прес, 2007. 719 с.
7. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
8. Біловус Л.І. Управління та організація діяльності інформаційних установ (за фаховим спрямуванням). Т.:2010. 414 с.
9. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе: пер. с англ.: учебник. Москва: Дело Лтд, 1994. 720 с.
10. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 307 с.
11. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В.Маркетинг : навч. посіб.К.: ІНКОС, 2007. 255 с.
12. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. Київ: Книга, 2010. 560 с.
13. Демиденко, М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб.; К.Нац. гірн., 2016. 80 с.

14. Дупляк Т. О. Оцінка ефективності управління підприємствами / Т.О. Дупляк // Журнал «Маркетинг в Україні» 2011. № 2. С. 29 -34.
15. Еремін В.Н. Маркетинг. Основи і маркетинг інформації: навч.посіб.М.: КноРУс, 2014. 648 с.
16. Зінченко, О. М. Дослідження стану розвитку роздрібної торгівлі України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. С. 168–172.
17. Киглюк А. П. Методи конкурентної боротьби. Наук. Вісник КНТУ. 2016. С. 92.
18. Клівець П. Г.Маркетинг підприємства : навч.посіб. К. : «Академвидав», 2007. 320с.
19. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посібник.: ЦУЛ, 2003. 224 с.
20. Кулагіна А.В. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг: підруч. М. : «Інфра-М», 2010. 113с.
21. Лаврова Ю. В. Маркетинг: навч. посіб. Х.: ХНАДУ, 2012. 227 с.
22. Макконнелл К. Р., Брю. С. Л. Аналітична економія: Принципи, проблеми і політика. Частина 2. Мікроекономіка: навч. посіб. Львів: Просвіта, 1999. 650 с.
23. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Сумський державний університет. 2013. № 4. С. 278.
24. Марцин В. С. Економка торгівлі: підруч. К.: Знання, 2006. 216с.
25. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с.
26. Осипова Л. В. Основи комерційної діяльності: підруч. М.: ЦУЛ, 2002. 106с.

27. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile методы для вашего бизнеса / 2017. 240 с.
28. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 488с.
29. Половцева Ф. П. Маркетинг: підруч. М.: «Інфра-М», 2008. 146с.
30. Рябоконт Н., Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету К.: Економічні науки, 2018. 49. С.
31. Семикіна М. В. Конкуреноспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. «Економічні науки». 2009. № 15. С. 12.
32. Смолін І. В. Стратегія розвитку торговельного підприємства в ринкових умовах: навч. посіб. К.: КДТЕУ, 2009. 345 с.
33. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. посіб. К. : Професіонал, 2009. 279 с.
34. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
35. Старостенко Г. Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 224 с.
36. Скиба Г. І. Конкуреноспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. Облік і фінанси. 2012. 135–138. С.
37. Сотник І. М., Овсієнко Ю. Ю. Методи конкурентної боротьби між підприємствами. Сумський державний університет. 2014. 51с.
38. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2003. 432 с.
39. Тронь, С.П. Моделювання ефективності інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельним підприємством. К.: Економічний простір, 2017. 223-233с

40. Харіва П. С. Економіка підприємства: посіб. К.: Економічна думка, 2000. 500с.
41. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. ТОВ «ДКС-центр». 2019. № 10. С. 74.
42. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч.посіб. К.: Знання, 2013. 431с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Наук. Вісник КНЕУ. 1999. С. 348.
44. Шопіна Є. Н. Про удосконалення планування та аналізу господарсько-фінансової діяльності кооперативних організацій і їх підприємств: підруч. К.: Вісті, 2012. 350с.
45. Шпак, Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2011 328 с.
46. Якименко Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 51–55.
47. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 22.
48. Ярмолюк, О. Я., Сабірова, І. М. Використання Scrum методології в маркетинговій діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. К: Економічна думка, 2017. 267-270 с.
49. Ярмолюк Д. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління, 2017. №10. С. 439-443.
50. Аналіз зовнішнього середовища (лекція 1). URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis> (дата звернення: 02.08.2020).

51. Аналіз зовнішнього середовища. URL: https://studme.com.ua/1292052210040/ekonomika/analiz_vneshney_sredy.htm (дата звернення: 21.09.2020).
52. Agile-манифест розробки програмного забезпечення // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agileukraine.org/p/agile-manifesto.html>
53. Agile и Scrum разница // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scrummasters.com.ua/blog/scrum-and-agile>
54. Конкуренентоспроможність підприємства (фактори, що впливають фірму). URL: <https://library.if.ua/book/14/1233.html> (дата звернення: 23.11.2020).
55. Конкуренція і монополія. Теорія ринкових структур. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/11/GRS-31-EK-10.11.pdf> (дата звернення: 19.11.2020).
56. Кузнєцова К. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства / НТУУ «КПІ». 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf> (дата звернення: 18.12.2020).
57. Маркетингова товарна політика. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/395/1/Artuhov.pdf> (дата звернення: 08.11.2020).
58. Основні методи і форми конкурентної боротьби. URL: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22016/ (дата звернення: 27.12.2020).
59. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time/ Jeff Sutherland, 2018. – 250 с.
60. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить / Менеджмент.com.ua: Інтер-нет-портал для управлінців. 13 липня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/agile.html?print>

61. Scrum чи не-Scrum – який підхід обрати? Як гартувався Scrum: походження та застосування методології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html>
62. Steps to Implementing Scrum for Life [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.scrum.org/resources/5-steps-implementing-scrum-life>.
63. Martijn van Asseldonk. How Scrum motivates people [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.scrum.org/resources/blog/how-scrum-motivates-people>.
64. Эффективный SCRUM: мифы и реальность. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habrahabr.ru/company/scrumtrek/blog/292914/>
65. Евграшин Т. Scrum на простом языке [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tim.com.ua/2009/06/scrum-na-prostom-yazyke/>
66. Agile-манифест разработки программного обеспечения // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agileukraine.org/p/agile-manifesto.html>
67. Agile и Scrum разница // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scrummasters.com.ua/blog/scrum-and-agile>
68. SWOT-аналіз// [Електронний ресурс] – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT>
69. Макроекономічні механізми // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B0%D0%BD%D1%8F/Downloads/Mre_2014_3_10.pdf
70. Обґрунтування напрямів розвитку підприємств роздрібною торгівлі України в умовах кризи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/28105/25336>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1939	1794
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1482)	(1384)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2805	5104
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11	136
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(173)	(168)
Витрати на збут	2150	(133)	(104)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	445	335
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	159	13
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	682	2866

прибуток			
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-123	-495
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	146	133
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2019 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	20582	17450
Повернення податків і зборів	3005	351	418
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2244	2461
Надходження від повернення авансів	3020	54	2
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів,	3035	0	0

пені)			
Надходження від операційної оренди	3040	6	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	9071	10727
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(606)	(664)
Праці	3105	(4971)	(4669)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1339)	(1196)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4046)	(3982)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(215)	(11)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1953)	(2445)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1878)	(1525)
Витрачання на оплату авансів	3135	(10156)	(9879)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(7)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(2681)	(9834)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	8509	827

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(432)	(345)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-432	-345
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0

Інші надходження	3340	136	13
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	136	13
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	821	49
Залишок коштів на початок року	3405	238	188
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1059	250